

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupan bersosial, manusia menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berinteraksi dengan orang lain dalam berbagai aspek organisasi, baik organisasi seperti sekolah, perguruan tinggi, lembaga bisnis, perusahaan, institusi agama, media massa, dan pemerintah, maupun organisasi informal.¹ Komunikasi dalam sebuah organisasi memainkan peran yang menentukan terhadap kehidupan organisasi secara keseluruhan. Seringkali organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan disebabkan oleh faktor komunikasi yang tidak efektif. Perintah dari seorang pemimpin yang pada hakikatnya adalah komunikasi seringkali menjadi tidak jelas dan sulit diimplementasikan karena komunikasi yang dijalankan tidak efektif.²

Di dalam organisasi pendidikan, untuk mewujudkan tujuan pendidikan maka diperlukan sebuah sinergi kerjasama yang baik antar elemen yang terkait dalam organisasi tersebut, baik antar kepala sekolah dengan waka-waka, kepala sekolah dengan guru, waka-waka dengan guru, antar sesama guru, pihak sekolah dengan komite, dan bahkan antar guru dengan siswa.

¹Alo Liliweri, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, h. 1. Lihat juga dalam Kirti Rajhans, *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*, Journal Interscience Management Review (IMR) ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2, 2012, h. 81. Kirti Rajhans The melalui penelitiannya menyebutkan bahwa: “way the organization communicates with its employees is reflected in morale, motivation and performance of the employees” komunikasi dalam organisasi berdampak pada semangat, dan motivasi karyawan untuk menyukai tugas atau pekerjaannya.

²Andrew A. Moemeka, *Communication and conflict in organizations: revisiting the basics*, Optimum, The Journal of Public Sector Management, Vol. 28, No. 2 (1-10), h. 1.

Koordinasi dan komunikasi yang baik akan berdampak pada pengelolaan lembaga pendidikan yang baik pula.

Komunikasi adalah suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan. ”*Comunication is the of sending and receiving messages*”³, atau komunikasi sebagai suatu proses dimana seseorang, kelompok, atau organisasi (*sender*) mengirimkan informasi (*massage*) pada orang lain, kelompok, atau organisasi (*receiver*).⁴ Melalui proses tersebut, informasi dan pemahaman diteruskan dengan menggunakan simbol-simbol. Proses tersebut terdiri dari lima elemen, yaitu komunikator, pesan, media, penerima dan umpan balik.⁵ Selanjutnya komunikasi yang terjadi di dalam organisasi adalah persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi, sehingga pesan tersebut menjadi penggerak bagi terselenggaranya sebuah organisasi.⁶

Komunikasi yang sulit dipahami untuk kemudian diimplementasikan dalam program organisasi tentu bukan masalah baru. Sejak lama, orang merumuskan bagaimana agar komunikasi sebagai sebuah hubungan timbal-balik, tidak hanya memainkan peran sebagai pengiriman pesan kepada pihak lain, tetapi juga menjadi perekat yang bersifat sosio-psikologis, terlebih dalam sebuah organisasi yang menghendaki kerjasama yang sinergis.

³Burce, Courtland L, John V.Thill, and Barbara E.Schatzman, *Business Comunication Today. South Edition, Internasional Edition*, Pearson Education Inc, New Jersey, 2003, h. 3.

⁴Argiris C, *Good communication that block learning*. HBR. July – Agustus, 1994, h. 17.

⁵ Gibson, et, al., *Organizations, Behavior, Structure, Processes, Thirteenth Edition, International Edition*, New York, McGraw Hill, 2009, h. 429.

⁶ Pace, W; & Faules, D.F, *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan Ed. Deddy Mulyana*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya Offset, 2006, h. 147.

Diantara semua masalah yang muncul, disiplin komunikasi menerjemahkan gejala tersebut sebagai *miscommunication* (kekeliruan dalam komunikasi), sehingga proses komunikasi tidak dapat berjalan sebagaimana yang diinginkan. Dengan kata lain, tidak efektif atau terhambat. Kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual dan kerjasama antar anggota tim dalam organisasi. Dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya komunikasi. Ditinjau berdasarkan teknis pelaksanaannya, komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut kepadanya.⁷

Komunikasi memainkan peran penting dalam fungsi organisasi. Kunci berjalan baiknya pengelolaan organisasi adalah adanya komunikasi. Komunikasi adalah unsur vital yang tidak dapat terpisahkan dengan organisasi yang prosesnya berkesinambungan seperti sistem peredaran darah dalam tubuh manusia. Akibatnya, efektivitas komunikasi menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan efisiensi kerja secara keseluruhan dalam sebuah organisasi.⁸

⁷Hassa Nurrohim, *Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi*, Jurnal Manajemen, Vol.7, No.4, Mei 2009, h. 2.

⁸Depha Sethi dan Manisha Seth, *Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization*, The IUP Journal of Soft Skills, Vol. III, Nos. 3 & 4, 2009, h. 32.

Dalam Islam, komunikasi disamping untuk mewujudkan hubungan secara vertikal dengan Allah Swt juga untuk menegakkan komunikasi secara horizontal terhadap sesama manusia. Komunikasi dengan Allah Swt tercermin melalui *ibadah-ibadah* fardhu (shalat, puasa, zakat dan haji) yang bertujuan untuk membentuk takwa. Sedangkan komunikasi dengan sesama manusia terwujud melalui penekanan hubungan sosial yang disebut *muamalah*, yang tercermin dalam semua aspek kehidupan manusia, seperti sosial, budaya, politik, ekonomi, seni dan sebagainya. Sebagaimana yang disebutkan dalam QS. Al-Baqarâh (2) ayat 263:

قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَذًى وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ ﴿٢٦٣﴾

Artinya: “Perkataan yang baik dan pemberian maaf lebih baik dari sedekah yang diiringi dengan sesuatu yang menyakitkan (perasaan si penerima). Allah Maha Kaya lagi Maha Penyantun”.⁹

Dalam ayat tersebut Allah memberikan gambaran bahwa komunikasi harus dijalin dan memenuhi prinsip komunikasi yang baik. *Pertama*, mengandung konten kebaikan, kebenaran, bukan sesuatu yang mengada-ada, atau yang dapat mengakibatkan kerugian bagi orang lain. *Kedua*, prinsip komunikasi dalam Islam adalah terbuka pada sesama, saling memberi manfaat, respek, dan tak mudah memendam/menyimpan sesuatu yang nantinya berakibat pada *miss-comunication* sehingga berujung pada *miss-understanding*.

⁹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Depag RI, 2009), h. 44.

Prinsip ketiga sebagaimana disebutkan Allah Swt dalam QS. Ali ‘Imrân (3) ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.¹⁰

Prinsip ini menganalogikan bahwa komunikasi yang dibangun dalam Islam adalah lemah lembut, ramah, saling membantu/tolong menolong, terbuka, selalu menunjukkan kebahagiaan, tidak mudah terpancing oleh emosi, dan lain sebagainya. Prinsip ketiga ini merupakan prinsip *responsibility* dalam komunikasi manajerial di sebuah organisasi.

Terkait dengan lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, sistem interaksi organisasi dilakukan secara holistik¹¹ yang bersifat responsif dan fleksibel yang senantiasa menyesuaikan diri dan menjawab kebutuhan masyarakat¹², maka komunikasi yang dijalankan adalah untuk

¹⁰*Ibid*, h. 71.

¹¹Sistem pengelolaan lembaga dikatakan holistik yaitu lembaga tersebut mengembangkan pendidikan yang mengintegrasikan antara pendidikan yang bersifat formal dengan informal/non-formal, sehingga pengelolaan pendidikan tidak terpusat pada satu sistem pemerintah, terlebih lagi pendidikan holistik dilakukan oleh lembaga pendidikan swasta dan keagamaan yang *notabene* dikelola oleh swadaya masyarakat. Lihat dalam Abudin Nata, Ilmu Pendidikan Islam, (Jakarta: Kencana, 2010), h. 214.

¹²Abudin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2010, h. 214.

mengembangkan lembaga agar lebih terarah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang diharapkan.

Komunikasi yang dimaksud dalam lembaga pendidikan Islam adalah komunikasi yang saling memberi nasehat, memotivasi, membimbing, mempererat silaturahmi, dan lain sebagainya. Komunikasi yang terjadi adalah interpersonal, antarpersonal, interorganisasi, maupun antarorganisasi. Sementara model dari komunikasi yang terjadi dalam lembaga pendidikan Islam adalah komunikasi yang bertujuan untuk interaksi, komando (*linier*), dan transaksional.¹³ Hal ini dimaksudkan untuk mencapai kesepahaman antar pihak yang terkait dalam lembaga pendidikan Islam untuk saling bersinergi mengelola pendidikan. Jika komunikasi yang dijalin tidak baik atau terganggu, maka koordinasi dan interaksi antar pihak dalam mengelola pendidikan juga terganggu pula.

Sedangkan manajerial merupakan kegiatan yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management*¹⁴, kegiatan manajerial dilakukan dengan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerak (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).¹⁵

Proses kegiatan manajerial dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang berkaitan satu sama lain. Kegiatan

¹³Alo Liliweri, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, h. 361.

¹⁴Yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan; manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau keterlaksanaan. Lihat dalam Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002, h. 135.

¹⁵Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999, h. 14.

tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerak, dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu sama lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang peningkatan kualitas kerja.¹⁶

Sehingga dapat dikatakan bahwa kegiatan manajerial dalam lembaga pendidikan Islam adalah suatu kegiatan terstruktur yang di dalamnya memuat proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam proses penyelenggaraan pendidikan, yang terkait dengan kebijakan, sistem, dan program, yang satu sama lain saling berkaitan dan saling mempengaruhi.

Terkait dengan manajerial lembaga pendidikan Islam, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sampit merupakan sebuah Lembaga Pendidikan Islam formal pada jenjang menengah yang berstatus negeri. Awal mula didirikan dalam bentuk PGAN (*Pendidikan Guru Agama Negeri* Sampit) yang bertransformasi menjadi sebuah Madrasah Aliyah berstatus negeri.¹⁷ MAN Sampit disebut juga sebagai SMA Plus Keagamaan dikarenakan mata pelajaran dan jurusanannya sama dengan mata pelajaran dan jurusan di SMA pada umumnya. Namun pelajaran agamanya lebih terperinci dan lebih mendalam, serta memiliki program studi keagamaan.

¹⁶Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001, h. 5.

¹⁷Pada awal berdirinya, program studi yang ada di MAN Sampit terdiri dari Program Studi Agama, Program Studi Biologi dan Program Studi Sosial. Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan kurikulum, maka saat ini jurusan yang ada meliputi Program Studi Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Program Studi Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), Program Studi Bahasa dan Program Studi Keagamaan. Dokumentasi MAN Sampit, 2014.

Selama hampir 20 tahun menunjukkan eksistensinya sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, berkiprah ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Keberadaan MAN Sampit tentu tidak terlepas dari posisi dan peran kepala madrasah yang memimpinya.¹⁸ Selama itu pula, proses manajerial (pengelolaan) pendidikan berlangsung sedikit *alot*. Hal ini dikarenakan MAN Sampit merupakan lembaga pendidikan Islam yang *dualisme etnis* atau lembaga pendidikan Islam *multikultural*, karena di dalamnya terdapat pihak-pihak yang memiliki latar belakang suku dan kultur yang berbeda. Baik antara kepala sekolah, guru-guru, maupun dari kalangan siswanya. Namun hal tersebut bukan menjadi kendala bagi MAN Sampit untuk terus meningkatkan mutu pendidikannya.

Keberhasilan MAN Sampit dalam mengelola pendidikan dari berbagai etnis dan kultur di atas, menjadi hal yang sangat menarik untuk dilakukan penelitian. Dari data yang diperoleh dikatakan bahwa pengelolaan pendidikan yang dihasilkan selama ini sangat baik, dikarenakan faktor komunikasi dari para pihak penyelenggara pendidikan yang saling terjalin. Komunikasi yang membawa MAN Sampit menjadi sebuah lembaga pendidikan Islam yang memiliki keunggulan, baik dalam bidang akademik maupun bidang non akademik.¹⁹

Dalam bidang akademik misalnya, madrasah ini pernah meraih prestasi yang membanggakan sebagai finalis Lomba Cerdas Cermas (LCC) 4 pilar berkebangsaan dan bernegara di tingkat nasional yang sebelumnya

¹⁸Dokumentasi MAN Sampit, 25 Agustus 2015.

¹⁹*Ibid*, 2015.

tidak pernah diraih oleh madrasah manapun di Indonesia. Prestasi lain sebagai duta pada ajang lomba Olimpiade Sains Nasional (OSN) dan Kompetisi Sains Madrasah (KSM) baik di tingkat provinsi maupun di tingkat Nasional.²⁰

Komunikasi pengelolaan pendidikan (komunikasi manajerial) yang dilakukan di MAN Sampit adalah komunikasi yang dilakukan dari berbagai aspek. *Pertama*, komunikasi yang dilakukan antara kepala madrasah dengan waka-waka, kepala madrasah dengan para guru, atau waka-waka dengan para guru yaitu: (1) komunikasi komando/ *linier*; (2) komunikasi interaksi/ dua arah; (3) komunikasi transaksional; (4) komunikasi antarpersonal; (5) komunikasi interpersonal; dan (6) komunikasi publik. *Kedua*, komunikasi yang terjadi antara guru dengan siswa, yaitu komunikasi interpersonal; yang kesemuanya dilakukan sebagai penggerak dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit.²¹

Dimanapun, komunikasi dapat mengefektifkan elemen-elemen organisasi dalam mengelola organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Hassa Nurrohm dan Lina Anatan menyebutkan bahwa kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual dan kerjasama antar anggota tim dalam organisasi. Dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya komunikasi. Ditinjau berdasarkan teknis pelaksanaannya, komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami

²⁰Observasi Peneliti, 10 September 2015.

²¹Dokumentasi MAN Sampit, 10 September 2015.

sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut kepadanya.²²

Lebih khusus terkait komunikasi antara kepala madrasah dengan guru sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Alice Tjandralila Rahardja menyebutkan bahwa komunikasi antara guru dengan kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru dalam dalam mengajar. Proses komunikasi pada hakekatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Hasil penelitiannya menyebutkan: (1) Terdapat hubungan positif antara komunikasi antarpribadi guru dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dengan kinerja guru; (2) Semakin baik komunikasi antar pribadi, semakin tinggi motivasi guru, kinerja gurupun meningkat.²³

Sementara komunikasi antara guru dengan siswa, penelitian yang dilakukan oleh Widya P. Pontoh, menyebutkan tentang hasil penelitiannya bahwa peranan komunikasi interpersonal guru dalam meningkatkan pengetahuan anak adalah sebagai berikut: (1) Secara keseluruhan peranan komunikasi interpersonal guru dalam meningkatkan pengetahuan anak disimpulkan cukup baik. (2) Bahasa yang digunakan oleh guru sudah sangat tepat dalam berkomunikasi dengan anak didiknya. (3) Komunikasi non verbal yang dilakukan guru dalam berinteraksi dengan muridnya adalah dengan

²²Hassa Nurrohim dan Lina Anatan, *Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi*, Jurnal Manajemen, Vol.7, No.4, Mei 2009, h. 2.

²³Alice Tjandralila Rahardja, *Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR*, Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur, No.03 / Th.III / Desember 2004, h. 1-20.

menggunakan gerakan, objek tambahan, isyarat, raut dan ekspresi wajah, simbol serta intonasi suara yang bervariasi. (4) Pesan yang disampaikan dalam komunikasi interpersonal guru dengan murid lebih kepada konsep pelajaran dan juga motivasi anak didiknya untuk lebih cepat memahami apa yang dimaksudkan oleh guru tersebut.²⁴

Komunikasi manajerial secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi laju cepatnya kinerja sebuah lembaga pendidikan Islam. Komunikasi dapat membuat pihak-pihak yang ada di lembaga pendidikan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, memperkecil *missunderstanding*, kejelasan terhadap *job description* masing-masing unit, dan mengefektifkan pos-pos pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Dari berbagai aspek komunikasi manajerial yang dipaparkan oleh peneliti, maka dalam penelitian ini didapatkan beberapa komunikasi manajerial yang ada di MAN Sampit untuk dijadikan dalam fokus penelitian dan sub fokus dalam penelitian ini.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, maka secara *general* persoalan penelitian (*research problems*) ini ingin mengungkap komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru di MAN Sampit. Dari fokus tersebut, dilakukan sebuah pembahasan yang lebih mendalam untuk

²⁴Widya P. Pontoh, *Peranan Komunikasi Interpersonal Guru Dalam Meningkatkan Pengetahuan Anak*, Journal Acta Diurna Vol I.No.I Th.2013, h. 1.

bisa menganalisis adanya keterkaitan antara komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit.

2. Sub Fokus Penelitian

Dari fokus penelitian yang dikemukakan di atas, kemudian peneliti membagi fokus dalam kajian yang lebih khusus, dimana komunikasi manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah:

- a. Komunikasi Manajerial Kepala Madrasah dan Guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan
- b. Komunikasi manajerial interpersonal kepala madrasah dan guru di MAN Sampit.
- c. Komunikasi manajerial organisasi kepala madrasah dan guru di MAN Sampit.
- d. Implikasi yang terjadi dari komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru di MAN Sampit.

Kemudian dari sub fokus penelitian tersebut, peneliti mengaitkan antara komunikasi manajerial dengan pengelolaan sebuah lembaga pendidikan, untuk memperoleh sebuah hasil penelitian yang dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit, utamanya dalam manajemen madrasah.

C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Peneliti

Berdasarkan latar belakang dan fokus serta subfokus yang dikemukakan di atas, peneliti memperoleh sebuah gambaran mengenai rumusan masalah yang akan dilakukan oleh peneliti dalam penelitian. Rumusan masalah ini berisi tentang apa saja yang akan diteliti dan bagaimana

pertanyaan peneliti terhadap sebuah permasalahan dalam penelitian. Rumusan masalah ini juga yang akan membantu peneliti menemukan jawaban penelitian yang diinginkan dalam penelitian.

1. Pokok Rumusan Masalah

Pokok rumusan masalah dan pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan studi kasus yang dilakukan di MAN Sampit.

2. Sub Pokok Rumusan Masalah

Berdasarkan pokok rumusan masalah tersebut, peneliti membaginya dalam sebuah sub-sub pokok dan pertanyaan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan
- b. Bagaimana komunikasi manajerial interpersonal kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit?
- c. Bagaimana komunikasi manajerial organisasi kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit?
- d. Bagaimana implikasi komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru terhadap pengelolaan pendidikan di MAN Sampit?

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah wawasan keilmuan terutama pada terkait dengan komunikasi pendidikan yang selama ini diabaikan oleh para akademisi dan praktisi pendidikan dalam

meningkatkan manajerial lembaga pendidikan Islam. Komunikasi manajerial juga bermanfaat untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan, mengefektifkan fungsi kepala madrasah sebagai *leader* dan *manajer* lembaga pendidikan, memperkecil *missunderstanding*, kejelasan terhadap *job description* masing-masing unit, dan mengefektifkan pos-pos pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Kegunaan utama penelitian bidang ini adalah memegang kunci dalam pengembangan ilmu pengetahuan yaitu Manajemen Pendidikan Islam (MPI), berupa memperkaya model komunikasi pendidikan yang sudah ada. Dengan penelitian ini dapat melahirkan sumbangan pemikiran baru, yang terkait dengan komunikasi manajerial yang ada di lembaga pendidikan Islam. Adapun manfaat dan kegunaan dari penelitian ini, adalah:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Adanya kajian ilmiah terkait dengan komunikasi pendidikan yang terfokus pada komunikasi manajerial antar kepala madrasah dan guru dalam mengembangkan lembaga pendidikan.
- b. Menghasilkan temuan substantif maupun normatif, sehingga menambah wawasan baru dalam tataran model komunikasi pendidikan yang dikhususkan pada komunikasi manajerial antara kepala madrasah dan guru.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi kepala madrasah, diharapkan menjadi bahan pertimbangan untuk kemajuan pendidikan di MAN Sampit dalam hal pengelolaan pendidikan untuk mewujudkan Visi dan Misinya.

- b. Bagi guru dan waka-waka madrasah, sebagai bahan pertimbangan untuk terus memperbaiki hubungan dan komunikasi dengan madrasah, sehingga akan tercipta iklim atau budaya organisasi yang nyaman dan meningkatkan kinerja dari masing-masing unit.
- c. Bagi pengelola program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di IAIN Palangka Raya Kalimantan Tengah, untuk pengembangan keilmuan manajemen pendidikan terkait dengan komunikasi pendidikan di tataran manajerial lembaga pendidikan Islam.
- d. Bagi peneliti lebih lanjut, agar dapat mengembangkan penelitiannya tentang komunikasi manajerial dalam perspektif yang berbeda. Sehingga, terdapat berbagai pengkayaan wacana sekaligus hasil temuan di lapangan yang mampu membangun sebuah teori baru.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Komunikasi Manajerial Kepala Madrasah dan Guru

a. Pengertian Komunikasi Manajerial Kepala Madrasah dengan Guru

Komunikasi adalah prasyarat kehidupan manusia. Kehidupan manusia akan tampak hampa apabila tidak ada komunikasi, karena tanpa komunikasi, interaksi antar manusia secara perorangan, kelompok ataupun organisasi, tidak mungkin dapat terjadi.

Dilihat dari berbagai sudut pandang, komunikasi memerankan sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, tanpa komunikasi hubungan sesama manusia tidak akan terjalin. Komunikasi merupakan satu unsur yang penting dan nadi utama dalam kehidupan manusia. Manusia perlu berkomunikasi untuk melahirkan pendapat dan perasaan kepada siapa saja.²⁵

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Manusia dapat saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja, di pasar, dalam masyarakat atau di mana saja manusia berada. Semua manusia terlibat dalam

²⁵ Samsuddin, A.R, *Komunikasi Asas*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1997, h. 12.

kegiatan komunikasi dan berbahasa. Komunikasi akan berjalan dengan lancar dan berhasil bila proses itu berjalan dengan baik.²⁶

Secara etimologi, komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan berita antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga dipahami apa yang dimaksud.²⁷ Sedangkan menurut epistimologi, ada beberapa pendapat para ahli yang menjelaskan arti komunikasi.

- 1) Burce mengemukakan "*Comunication is the of sending and receiving messages*"; komunikasi adalah suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan.²⁸
- 2) Gibson menitikberatkan komunikasi pada pengiriman pesan dan informasi serta pemahaman yang diteruskan dengan menggunakan simbol-simbol. Proses tersebut terdiri dari lima elemen, yaitu komunikator, pesan, media, penerima dan umpan balik. "*The General process of communication contains five elements: the comunicator, the message, the medium, the receiver, and feedback*".²⁹

²⁶Siti Robiah, et.al., *Pola Komunikasi Guru Dengan Siswa Autis Kelas Iv Sekolah Dasar Di Sekolah Autisme Laboratorium Universitas Negeri Malang*, Artikel Skripsi Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang, h.1.

²⁷Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pusat Bahasa, 2008, h.745.

²⁸Burce, et.al., *Business Communication Today*, New Jersey: South Edition Internasional Edition, Pearson Education Inc, 2003, hlm. 3. Lihat juga dalam J.H. Sinaulan, *Komunikasi Terapeutik dalam Perspektif Islam*, Jurnal Komunikasi Islam| ISBN 2088-6314| Volume 02, Nomor 02, Desember 2012, Surabaya: IAIN Sunan Ampel, 2012, h 243.

²⁹Gibson, James L., et.al., *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Thirteenth Edition, International Edition, New York: McGraw Hill, 2009, h 429

- 3) Gamble, mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian makna, baik yang disengaja maupun tidak disengaja (*Communication is the deliberate or accidental transference of meaning*).³⁰
- 4) Robbins menjelaskan komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut. Lebih lanjut oleh Robbins dijelaskan bahwa komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.³¹
- 5) Gerald R. Miller menjelaskan komunikasi adalah terjadi jika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.³²
- 6) Hovland, Janis dan Kelley memasukkan kata komunikator sebagai pelaku komunikasi. Komunikasi adalah proses dimana seseorang *komunikator* menyampaikan stimulus dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lainnya (khalayak).³³

³⁰Gamble Teri Knapp and Michael Gamble. *Communication Works*, New York: Random House Inc., 1989. Sebagaimana yang dikutip oleh Suparno, *Hubungan Komunikasi Persuasif, Motivasi Berprestasi Dan Pengetahuan Manajerial Dengan Kepemimpinan Transformasional Kepala Smp Negeri Provinsi Banten*, Jurnal Tabularasa PPs UNIMED Vol.6 No.2, Desember 2009, h.138.

³¹Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008.

³²Gerald R. Miller yang dikutip oleh Deddy Mulyana dalam Nana Mulyana, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Bandung: PT. Remaja Roesdakarya, 2007, h. 62.

³³Roudhonah, *Ilmu Komunikasi*, Jakarta: UIN Press, 2007, h. 21.

- 7) Harris dan Nelson menyebutkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Kirti Rajhans bahwa komunikasi merupakan kegiatan yang paling dominan yang menekankan terhadap keberlangsungan hubungan individu dan kelompok.³⁴

Dari berbagai pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi adalah suatu proses pengiriman, pentransferan, dan penerimaan pesan, informasi, makna, stimulus, dan pemahaman kepada si penerima pesan dengan melalui berbagai media, baik disengaja maupun tidak disengaja yang tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman atau mempengaruhi (*persuasif*) si penerima pesan dengan maksud untuk menyampaikan sesuatu.

Sedangkan yang dimaksud dengan manajerial menurut etimologi berasal dari kata kata dari *management*³⁵, yang berasal dari bahasa Latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan dalam bahasa

³⁴Harris, T. E., & Nelson, M.D., *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment*, New York: Lawrence Erlbaum, 2008, yang dikutip oleh Kirti Rajhans, *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*, Journal Interscience Management Review (IMR) ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2, 2012, hlm. 82. Lihat juga dalam Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C., *Organizational Communication: Challenges for the new century*. Journal of Communication, 54(4), 722-750, 2004.

³⁵Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002, h.135.

Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.³⁶ Namun belakangan ini istilah tersebut sudah jarang digunakan, sejalan dengan ilmu pengetahuan secara umum dan kajian ilmu manajemen secara khusus, definisi juga mengalami perkembangan dengan memberikan uraian lebih spesifik melalui penyebutan fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan oleh seorang manager dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut epistimologi manajerial adalah kegiatan manajemen dilakukan dengan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerak (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).³⁷ Manajerial adalah proses-proses kegiatan manajemen yang diawali dengan perencanaan dan diakhiri dengan evaluasi.³⁸

Jadi yang dimaksud dengan manajerial adalah kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilaksanakan secara terpadu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Proses kegiatan manajerial dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang berkaitan satu sama lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerak, dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu sama lain meskipun

³⁶Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 3, Jakarta: Bumi Aksara, 2010, h. 5

³⁷Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, h.14.

³⁸Mardiyah, Aida Ainul dan Listianingsih, "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center terhadap Hubungan antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial", Solo: PT. SNA 8, 2005.

pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang peningkatan kualitas kerja.³⁹

Pengertian berikutnya mengarah kepada guru. Guru menurut istilah adalah orang yang memiliki tanggung jawab untuk mendidik.⁴⁰ Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 Pasal 1 Ayat 1 menyebutkan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁴¹

Menurut perspektif pendidikan Islam, guru ialah orang yang bertanggung jawab terhadap upaya perkembangan jasmani dan rohani peserta didik agar mencapai tingkat kedewasaan sehingga ia mampu menunaikan tugas-tugas kemanusiaan sesuai dengan ajaran agama Islam.⁴²

Sedangkan yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau

³⁹Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001, h. 5.

⁴⁰ Walid, *Mengajar Seni atau Profesi*, Jember : Pena Salsabila, 2009, h. 37

⁴¹Sekretaris Negara RI, *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2005, h. 2

⁴²*Ibid*, h. 94.

tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴³ Sedangkan sebagaimana termuat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Madrasah pada Bab I, pasal 1 bahwa Kepala Madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin madrasah.⁴⁴

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan di atas dapat diambil kesimpulan yang dimaksud dengan komunikasi manajerial kepala madrasah adalah pengiriman dan penerimaan pesan dan informasi manajemen yang terkait dengan perencanaan pendidikan, pengorganisasian, penggerak, dan pengawasan pendidikan antara guru dengan kepala madrasah di dalam menjalankan tugasnya sebagai pengemban dan penyelenggara pendidikan, yang tujuannya adalah untuk memperjelas *job description* dari masing-masing unit dan sebagai sarana untuk memelihara hubungan baik dengan masing-masing unit dalam lembaga pendidikan.

b. Fungsi-fungsi Komunikasi Manajerial

Dalam teori komunikasi ada beberapa manfaat yang diperoleh ketika personal maupun kelompok mengefektifkan komunikasinya dengan baik. Diantara fungsi-fungsi komunikasi adalah sebagai berikut:

⁴³Wahjohsumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rajawali Press, 2011, h. 83

⁴⁴Sekretaris Negara RI, *Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2010, h. 4

- 1) Fungsi informasi, yaitu komunikasi yang dilakukan akan memberikan beberapa informasi penting yang tidak dapat diketahui oleh orang lain, sehingga masing-masing personal dapat mengetahui informasi tersebut dari adanya komunikasi yang dilakukan.
- 2) Fungsi mendidik, yaitu komunikasi yang dilakukan akan memberikan pemahaman dan mengubah struktur pengetahuan dalam rangka memberikan pengetahuan kepada si penerima yang bertujuan untuk mendidik.
- 3) Fungsi mempengaruhi, yaitu komunikasi yang dilakukan dapat mengubah persepsi dan sikap penerima sehingga memberikan dampak pengaruh terhadap pemahaman penerima.
- 4) Fungsi instruksi, yaitu komunikasi yang dilakukan tujuannya adalah untuk memberikan instruksi untuk dijalankan dan dikerjakan.
- 5) Fungsi menghibur, yaitu komunikasi yang dilakukan tujuannya bukanlah untuk mempengaruhi atau memberikan instruksi melainkan hanya sebagai hiburan untuk memberikan kesan *refreshing* kepada penerima.⁴⁵

c. Unsur-unsur Komunikasi Manajerial

Komunikasi manajerial memungkinkan pengelola pendidikan untuk terus melakukan koordinasi dan sinergitas kinerja dalam setiap waktunya, baik dalam segmen perencanaan, pengkoordinasian, penggerakan maupun dalam pengawasan. Namun di dalam komunikasi

⁴⁵ Alo Liliweri, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, h. 364.

tersebut ada beberapa unsur yang harus diketahui oleh pengelola pendidikan agar hubungan yang dijalin melalui komunikasi tersebut dapat maksimal dan sesuai pada tempatnya.

Adapun yang menjadi bagian dari unsur-unsur komunikasi antara lain sebagai berikut :

1) Komunikator (*sources*) atau pengirim (*sender*)

Yaitu individu, kelompok, atau organisasi yang berperan dalam menyampaikan atau mentransfer pesan. Komunikator atau *sender* memiliki fungsi sebagai *encoding*;, yakni orang yang memformulasikan gagasan ke dalam bentuk pesan atau informasi yang kemudian akan disampaikan kepada orang lain.⁴⁶

Komunikator sebagai unsur yang paling menentukan dalam komunikasi, dikarenakan jika komunikator salah atau kurang tepat dalam menyampaikan pesan, maka pesan yang telah disampaikan kepada orang lain menjadi tidak efektif. Seorang komunikator harus mempunyai persyaratan sehingga dengan persyaratan tersebut seorang komunikator bisa menjalankan tugas manajerial dengan baik.

Komunikator sebagai unsur utama dalam komunikasi harus mempunyai persyaratan dan menguasai bentuk, model, dan strategi komunikasi untuk mencapai tujuannya. Faktor persyaratan tersebut juga menjadi daya tarik tersendiri bagi komunikan terhadap

⁴⁶*Ibid*, h. 363.

komunikator. Komunikator sebagai *encoder* yang bertugas memformulasikan gagasan atau maksud yang dituju menjadi sebuah bentuk pesan, orang yang menerima pesan adalah komunikan yang sekaligus sebagai *decoder* yakni yang menterjemahkan lambang-lambang, simbol-simbol, teks-teks pesan ke dalam konteks pengertian sendiri.⁴⁷

Syarat-syarat yang diperlukan untuk menjadi seorang komunikator antara lain:

- (a) Memiliki kredibilitas yang tinggi bagi komunikannya.
- (b) Kemampuan berkomunikasi
- (c) Mempunyai pengetahuan luas
- (d) Sikap
- (e) Memiliki daya tarik, dalam arti memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan sikap atau perubahan pada diri komunikan.⁴⁸

Dari pengertian dan berbagai syarat komunikator di atas, tentunya seorang komunikator harus dapat memposisikan dirinya sesuai dengan karakter yang dimilikinya, dan memposisikan dirinya terhadap situasi dan keadaan lingkungan dalam bekerja. Dalam menghadapi komunikan, seorang komunikator harus bersifat empatik, artinya ketika ia sedang berkomunikasi dengan komunikan yang sedang sibuk, marah, bingung, sedih, dan lain

⁴⁷Onong Uchjana Effendy, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Yogyakarta : Al-Amin Press, 1996, h. 59.

⁴⁸*Ibid*, h. 59.

sebagainya, amka ia harus menunjukkan sikap empatiknya tersebut.

2) Pesan (*message*)

Yaitu keseluruhan apa yang disampaikan oleh komunikator, baik berupa gagasan, ide, makna, dan lain sebagainya. Pesan yang disampaikan harus mempunyai inti pesan sebagai pengarah atau penunjuk dalam memahami sebuah makna pesan yang disampaikan. Pesan yang disampaikan bisa melalui media maupun secara langsung (*head to head*), baik secara verbal maupun non-verbal.

3) Penerima pesan atau komunikan (*reciever*)

Komunikan (*reciever*) adalah seseorang yang menerima pesan atau informasi dari komunikator yang kemudian menganalisis dan mengintepretasikan isi pesan yang diterimanya.⁴⁹ Komunitor sebagai orang yang mengirimkan pesan kepada komunikan harus memperhatikan karakteristik komunikan, dikarenakan komunikan mempunyai perbedaan latar belakang, pengalaman, kebudayaan, pengetahuan, usia, status sosial dan lain sebagainya (*field of experience*).⁵⁰

Berkomunikasi dengan anak-anak tentu saja berbeda dengan berkomunikasi dengan orang dewasa, begitu juga berkomunikasi dengan kepala madrasah tentu saja berbeda dengan berkomunikasi

⁴⁹Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, h. 18.

⁵⁰Alo Liliweri, *Komunikasi Organisasi*, h. 364.

dengan teman sejawat di luar pekerjaan sebagai tenaga pendidik. Jadi, dalam berkomunikasi siapa pendengar atau penerimanya harus dipertimbangkan. Dalam proses komunikasi, utamanya dalam tataran antar pribadi, peran antara komunikator dan komunikan bersifat dinamis, saling berubah, dan menimbulkan komunikasi dua arah.

4) Saluran komunikasi (media komunikasi)

Media komunikasi yaitu sarana atau saluran yang digunakan oleh komunikator dalam menyampaikan pesan atau informasi kepada komunikan, atau bisa juga tempat komunikator menyalurkan pesan kepada komunikan, misalnya melalui gelombang suara, cahaya, dan lain-lain.⁵¹

Saluran komunikasi (media) yang dimaksud di sini adalah alat komunikasi seperti berbicara, gerak badan, kontak mata, sentuhan, radio, televisi, internet, surat kabar, buku, gambar, dan lain sebagainya. Media komunikasi ini harus dipilih oleh seorang komunikator untuk dapat menyalurkan pesannya agar sampai kepada komunikan. Yang perlu diperhatikan bahwa tidak semua media cocok untuk segala pesan atau informasi yang ingin disampaikan, tiap media berbeda-beda karakteristik dan aplikasinya dalam menyampaikan sebuah pesan. Misalnya, tidak semua penyampaian surat-surat resmi dilakukan melalui media massa,

⁵¹*Ibid*, h. 364.

maka diperlukan sebuah media untuk menyampaikan isi pesan dalam surat resmi tersebut yang terjaga kerahasiaannya secara personal, yaitu misalnya menggunakan media internet yang disebut dengan surat elektronik (*e-mail*).

5) Efek komunikasi atau umpan balik (*feed back*)

Yaitu dampak atau hasil dari pengaruh dari pesan yang disampaikan. Komunikasi bisa dikatakan berhasil apabila sikap dan tingkah laku komunikan sesuai dengan apa yang diharapkan. Efek komunikasi ini dapat dilihat dari dua hal, yaitu apa yang ingin dicapai dari hasil komunikasi tersebut, dan apa yang dilakukan komunikan sebagai hasil dari komunikasi tersebut.

Hal terpenting dari komunikasi ialah bagaimana caranya agar pesan yang disampaikan oleh komunikator menimbulkan efek atau dampak tertentu pada komunikan. Dampak yang ditimbulkan terbagi dalam tiga klasifikasi, antara lain:

- (a) Dampak kognitif, adalah dampak yang timbul pada komunikan yang menyebabkan ia menjadi tahu atau meningkat pengetahuannya, dalam artian ia mendapatkan informasi baru dari hasil komunikasi tersebut.
- (b) Dampak efektif, yaitu dampak yang lebih tinggi kadarnya dari dampak kognitif. Tujuan dari komunikasi bukan hanya sekedar komunikan mendapatkan informasi baru yang asal mulanya

tidak tahu menjadi tahu, tetapi tergerak hatinya, dan menimbulkan kesan tertentu.

(c) Dampak behavioral, yang paling tinggi tingkatannya, yaitu dampak yang timbul pada komunikan dalam bentuk perilaku atau tindakan.⁵²

6) Gangguan (*noise*)

Yaitu sesuatu yang menghalangi atau mengganggu proses transmisi pesan dari komunikator kepada komunikan.⁵³ Gangguan tersebut bisa datang dari internal maupun eksternal, bisa langsung maupun tidak langsung, bisa lambat maupun cepat, bergantung pada intensitas bobot nilai pesan yang akan disampaikan. Biasanya pesan yang mengandung informasi yang sangat rahasia, kemungkinan gangguannya sangat banyak. Pesan yang memiliki intensitas keumuman kemungkinan memiliki gangguan yang bisa diminimalisir. Tidak semata-mata gangguan tersebut menjadi sebuah penghalang pesan, namun terkadang gangguan tersebut menjadi penyeimbang dalam kegiatan komunikasi.

7) Konteks (*context*)

Yaitu situasi, suasana, keadaan lingkungan, dan iklim yang mempengaruhi berjalannya proses komunikasi.⁵⁴ Komunikasi yang baik biasanya dilakukan pada saat yang tepat sehingga pesan yang disampaikan diterima secara menyeluruh. Konteks sangat

⁵²Onong Uchjana Effendy, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, h. 7.

⁵³Alo Liliweri, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, h. 364.

⁵⁴*Ibid*, h. 364.

mempengaruhi ketika komunikator menyampaikan pesan dalam suasana atau keadaan lingkungan yang mendukung. Bisa jadi komunikasi yang gagal bukan dikarenakan pesan yang tak di-*encode* dengan baik atau terdapat gangguan yang besar, tapi karena konteks lingkungan yang tidak mendukung. Komunikator harus memperhatikan aspek ini, karena banyak orang yang melupakan aspek konteks dalam komunikasi.

d. Metode Komunikasi Manajerial

Organisasi lembaga pendidikan dalam konteks masa kini merupakan lembaga yang dikelola dengan manajemen, bukan lagi dianggap hanya sebagai *produsen* pendidikan, melainkan telah mengembangkan sayapnya untuk mengembangkan pendidikan lebih baik lagi. Pengelolaan tersebut tak hanya mengatur bagaimana proses pembelajaran agar dapat berjalan baik, mengatur kurikulum, administrasi, dan lain sebagainya, tetapi lebih dari itu lembaga pendidikan harus menjadi *ikon* organisasi yang memiliki manajemen yang baik. Cara pandang masyarakat terhadap pendidikan menjadi fokus utama saat ini, oleh karena itu lembaga pendidikan harus mengemas bagaimana agar masyarakat sebagai komunikan yang fungsinya *decoder* dapat menangkap kesan bahwa lembaga pendidikan merupakan organisasi yang bisa dicontoh pengelolaannya.

Adapun metode komunikasi yang disampaikan antara lain:

1) Komunikasi tertulis

Komunikasi tertulis ialah salah satu cara komunikasi yang memindahkan pesan (informasi) secara tertulis dari komunikator. Lazimnya komunikasi tertulis dilakukan dengan surat menyurat. Cara-cara berkomunikasi dalam organisasi biasanya mempunyai standar tertentu yang ditetapkan sebagai ciri khas dari sebuah organisasi. Cara-cara tersebut ditunjukkan dalam tata aturan surat-menyurat, memo, laporan, manual, dan formulir yang dikeluarkan oleh organisasi.⁵⁵

(a) Surat

Ialah cara berkomunikasi tertulis yang bertujuan untuk mengalihkan sebuah informasi dari komunikator kepada komunikan, baik perorangan, kelompok, atau unit kerja di dalam maupun di luar lingkungan organisasi.

(b) Memo

Memo sering disebut sebagai *office memorandum*, merupakan cara berkomunikasi tertulis yang digunakan oleh seorang atasan kepada bawahan yang tujuannya sebagai instruksi atau perintah. Isi dari sebuah memo biasanya tentang sebuah topik yang bersifat interpersonal (dinas dan resmi).

⁵⁵ Alo Liliweri, *Komunikasi Organisasi*, h. 374-375.

Dilihat dari derajadnya, memo kurang formal dibandingkan dengan surat.

(c) Laporan (*report*)

Laporan merupakan cara berkomunikasi tertulis yang berisi perkembangan atau kemajuan suatu kegiatan atau proyek yang sering digunakan sebagai informasi dasar bagi pengambilan keputusan.

(d) Manual

Manual adalah cara berkomunikasi tertulis yang sangat bervariasi dalam sebuah organisasi. Manual biasanya berisi perintah bagaimana seorang karyawan harus mengerjakan suatu tugas secara bertahap. Terkadang, manual berisi informasi tentang aturan organisasi, aturan mengoperasikan komputer, aturan menggunakan mesin atau internet, aturan menggunakan alat-alat di laboratorium madrasah dan lain sebagainya.

(e) Formulir (*form*)

Ini adalah cara berkomunikasi tertulis yang relatif sudah berpola (*patent*), artinya organisasi telah menetapkan standarisasinya,⁵⁶ baik dari segi tulisan, pilihan (*choice*), konten/isi, dan lain sebagainya. Formulir bersifat *legal* sebagai barang bukti dalam setiap urusan.

⁵⁶*Ibid*, h. 375.

2) Komunikasi lisan (*verbal*)

Komunikasi lisan merupakan cara berkomunikasi tatap muka yang biasanya dilakukan dalam organisasi, misalnya melalui komunikasi antarpribadi atau kelompok baik dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi (*task*) maupun dalam pertemuan formal (rapat), penyampaian laporan organisasi hingga pertemuan informal. Komunikasi lisan dikenal pula sebagai komunikasi antarpribadi.

Cara berkomunikasi lisan tersebut mempunyai pengaruh yang sangat besar diantara dua pihak yang berkomunikasi, dimana komunikator dapat merespon dan menyampaikan pesan informasi secara verbal maupun nonverbal sehingga memudahkan pemahaman bersama. Komunikasi lisan merupakan komunikasi dua arah yang memungkinkan diantara dua pihak melakukan *cross check* terhadap pesan atau informasi yang disampaikan.⁵⁷

Komunikasi lisan merupakan komunikasi yang menciptakan prinsip interpretasi yang dapat menciptakan sebuah makna dan pemahaman yang lebih ketimbang cara komunikasi menggunakan simbol atau teks.⁵⁸ Duck dan Shotter mengatakan bahwa cara berkomunikasi dengan memakai simbol bersifat abstrak, ambigu, dan sewenang-wenang. Untuk mengantisipasi tersebut digunakan komunikasi secara lisan sebagai interpretasi

⁵⁷*Ibid*, h. 375.

⁵⁸Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, Edisi 6 Terjemahan, Jakarta: Salemba Humanika, 2013, h. 94.

untuk membangun makna apa yang terkandung dalam sebuah pesan yang disampaikan.⁵⁹

3) Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah cara berkomunikasi dengan mengirimkan informasi dalam bentuk simbol-simbol nonverbal. Berkomunikasi dengan simbol nonverbal ternyata mempunyai kekuatan tertentu. Albert Mehrabian dalam bukunya *Nonverbal Communication* (1972) sebagaimana yang dikutip oleh Liliweri mengatakan, setiap manusia menyatakan makna emosinya melalui saluran verbal yang eksplisit sebesar 7%. Sekitar 38% manusia berkomunikasi dengan paralinguistik yakni berdasarkan suara, dan sekitar 55% melalui pernyataan nonverbal yang meliputi isyarat, tampilan tubuh, dan pernyataan wajah. Pernyataan ini lebih bermakna ketimbang kata-kata itu diucapkan berulang-ulang. Jadi, komunikasi verbal yang digunakan manusia rupanya hanya 7%, kemudian 38% orang berkomunikasi dengan suara, dan 55% komunikasi dinyatakan melalui ekspresi wajah.⁶⁰

Presentase yang empiris itu menunjukkan manusia cenderung berkomunikasi secara nonverbal terutama menggunakan wajah dan tanda-tanda dari bagian tubuh pada wajah seperti mata, hidung, bibir, mulut, dan dahi. Adapun pembagian komunikasi

⁵⁹Duck, S.W., *Meaningful Relationship*, Thousand Oaks CA : Sage, 1994. Bandingkan dengan Shotter, J., *Conversational Realities: The Construction of Life Through Language*, (Newbury Park CA: Sage, 1993). Dalam Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, Edisi 6 Terjemahan, Jakarta: Salemba Humanika, 2013, h. 94.

⁶⁰Alo Liliweri, *Komunikasi Organisasi*, h. 376.

nonverbal meliputi kinesik⁶¹, proksemik⁶², haptik⁶³, kronemik⁶⁴, paralinguistik⁶⁵, artefak⁶⁶, dan tampilan tubuh.⁶⁷

4) Komunikasi Media Elektronik

Perkembangan teknologi yang semakin canggih membuat sebagian orang lebih memilih berkomunikasi dengan media elektronik. Selain simpel, mudah, efisien, dan efektif, komunikasi dengan media elektronik memungkinkan seseorang mengakses informasi tanpa batas ruang dan waktu, dimanapun, dan kapanpun, dan kepada siapa saja. Komunikasi elektronik banyak digunakan dalam organisasi, dengan elektronik komunikasi verbal, nonverbal dapat tersalurkan secara bersama-sama tanpa adanya *crash*. Pertukaran informasi dengan bantuan media elektronik bertujuan untuk mengalihkan pesan tertulis secara tepat, hemat, dan murah melalui jaringan komputer dalam *local area network* (LAN).⁶⁸

Dengan LAN, organisasi dapat berkomunikasi dengan siapapun secara mudah dan efisien. Misalnya dengan teknologi *website* atau *blog* sehingga siapapun orangnya dapat mengetahui informasi secara online dengan mengakses tanpa batasan waktu dan tempat. Atau dengan media elektronik mail (*e-mail*) yang memungkinkan seseorang mengirimkan pesan secara *online*,

⁶¹Isyarat dengan gerakan tubuh

⁶²Isyarat nonverbal melalui jarak dan ruang

⁶³Isyarat melalui perabaan

⁶⁴Isyarat melalui orientasi budaya atas waktu

⁶⁵Isyarat melalui suara

⁶⁶Isyarat melalui benda-benda material, asesoris, dan sebagainya

⁶⁷Tegak, membungkuk, dan sebagainya. Lihat dalam Alo Liliweri, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, h. 376.

⁶⁸Alo Liliweri, *Komunikasi Organisasi*, h. 377.

kemudian yang sedang menjamur saat ini adalah *social media* yang berbentuk *facebook*, *twitter*, *instagram*, dan lain sebagainya.

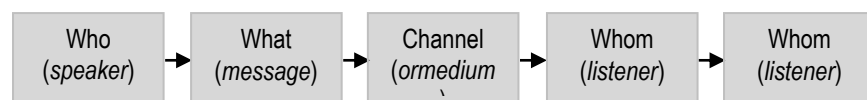
e. Model-model Komunikasi Manajerial

Untuk memahami komunikasi, dibutuhkan sebuah gambaran yang menunjukkan bentuk, alur, atau cara dari awal sampai akhir. Umumnya model-model komunikasi tersebut menunjukkan komunikasi yang bersifat satu arah (*linier*) dua arah (timbal balik), dan transaksional.

Berikut ini merupakan model-model komunikasi manajerial yang umumnya dipakai dalam sebuah organisasi :

1) Model linier

Berbagai macam banyak model linier, yang paling umum dan paling banyak dipakai adalah model Laswell, menjelaskan bahwa komunikasi sebagai proses satu arah atas orang lain. Model ini terdiri dari lima pertanyaan yang menjelaskan pandangan awal mengenai bagaimana komunikasi bekerja. Lima pertanyaan tersebut adalah *who*, *what*, *channel*, *whom*, dan *effect*.⁶⁹ Model ini dikembangkan berdasarkan model S-M-R.⁷⁰



Gambar 2.2. Model Komunikasi Linier

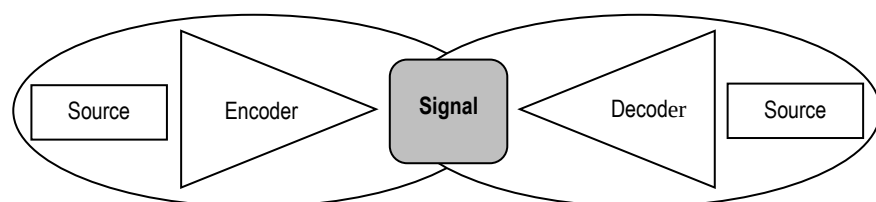
⁶⁹Laswell, H.D., *The Structured and Function of Communication in Society*, Dalam L. Baron (Ed.), *The Communication of Ideas*, New York: Harper & Row, 1948. Sebagaimana yang dikutip oleh Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, Edisi 6 Terjemahan, Jakarta: Salemba Humanika, 2013, h. 361.

⁷⁰Proses komunikasi satu arah dari *source*, *message*, dan *reciever*.

2) Model Interaksi

Untuk model interaksi paling umum digunakan adalah model Wilbur Schramm yang menawarkan bahwa komunikasi merupakan usaha membangun sebuah *commonness* (keawaman). Model ini menekankan pada sebuah umpan balik (*feed back*) baik dari komunikator ke komunikan maupun sebaliknya. Umpan balik bisa berupa verbal, nonverbal, atau keduanya, secara sengaja maupun tidak sengaja. Keakuratan sebuah komunikasi dan produktivitas kerja akan meningkat ketika antara komunikator dengan komunikan untuk saling memberikan umpan balik, bertanya, memberikan komentar, memberikan saran, dan lain sebagainya.⁷¹

Pemahaman makna yang sampai kepada si penerima pesan (komunikan) tergantung dari kesamaan latar belakang pengalaman. Jika perbedaan latar belakang antara komunikator dengan komunikan berbeda jauh dan semakin besar, maka semakin sedikit pesan yang diinterpretasikan secara baik dan benar. Maka dalam model ini diperkenalkan *field of experience* (bidang pengalaman).⁷²



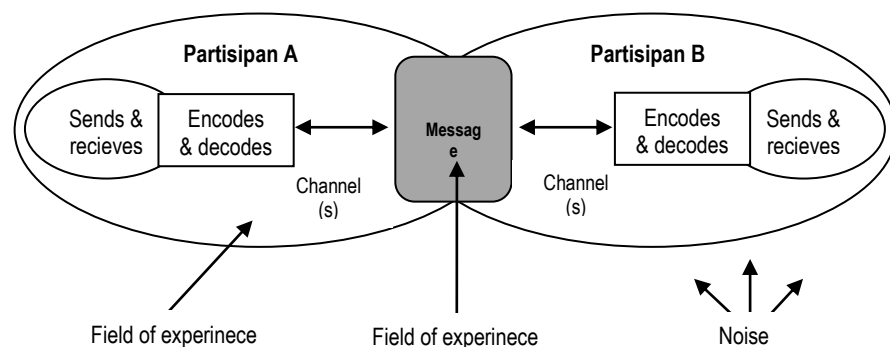
Gambar 2.3. Model Komunikasi Interaksi

⁷¹Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, Edisi 6 Terjemahan, Jakarta: Salemba Humanika, 2013, h. 10.

⁷²Alo Liliweri, *Komunikasi Organisasi*, h. 362.

3) Model transaksional

Model ini mengatakan bahwa bahwa semua aktivitas komunikasi dikatakan efektif jika terjadi transaksi antara pengirim dan penerima pesan.⁷³ Dalam model ini dikenalkan adanya gangguan (*noise*) yaitu sesuatu yang menghalangi komunikasi. Model ini menekankan bahwa komunikasi akan berjalan efektif jika antara komunikator dengan komunikan mempunyai kepentingan atau mempunyai maksud dalam isi pesan yang disampaikan, komunikasi yang terjadi akan menimbulkan efek timbal balik manakala isi dan komunikasi tersebut mengandung kepentingan yang disampaikan oleh komunikator.



Gambar 2.4. Model Komunikasi Transaksional

Keterangan :

- Partisipan A merupakan sumber informasi (komunikator) yang melakukan *encode* atau menyusun gagasan yang ia ingin sampaikan kepada partisipan B (Komunikan).

⁷³*Ibid*, h. 362.

- Hasil *encode* adalah pesan yang akan dikirimkan melalui media tertentu.
- Partisipan B sebagai sasaran atau penerima (Komunikator) akan melakukan *decode* terhadap pesan yang ia terima melalui media tertentu.
- Pesan adalah sesuatu yang menjadi maksud atau isi gagasan yang dialihkan dari kedua partisipan, dalam istilah komunikasi disebut *common language* (bahasa umum).
- Reaksi dari partisipan B akan dikirimkan kembali kepada A. Di sini kedudukan B berubah menjadi sumber komunikasi dan A menjadi penerima. Partisipan B akan melakukan proses yang sama seperti pada poin di atas.
- Partisipan A dan B masing-masing memiliki *field of experience* (bidang pengalaman) berbeda yang dapat mempengaruhi interpretasi atas pesan.
- Dalam keseluruhan proses pengiriman dan penerimaan pesan terdapat *noise* (gangguan) yang menghambat laju peralihan pesan.

f. Macam-macam Komunikasi Manajerial

1) Komunikasi Interpersonal

(a) Pengertian Komunikasi Interpersonal

Komunikasi memegang peranan yang paling vital.

Setiap orang selalu melakukan komunikasi tanpa memandang

usia, jenis kelamin, agama, status ekonomi atau latar belakang etnis; karenanya manusia mempunyai kemampuan untuk melakukan komunikasi sehingga memungkinkan dapat berinteraksi dan bersosialisasi dengan orang lain, dengan media atau alat apapun. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Greenberg and R. Baron :⁷⁴

“Everyone is always in communication , regardless of age, gender, religion, economic status or ethnic background, because human beings have the ability to communicate with each other in their’s way and also communication tools. With communication, someone can interact and socialize”.

Kebutuhan berkomunikasi untuk berinteraksi dengan orang lain secara mutlak diperlukan untuk membangun hubungan yang harmonis dalam kehidupan manusia, apalagi mereka saling terhubung satu sama lain dalam lingkup suatu organisasi.

Organisasi membutuhkan komunikasi untuk efektivitas dalam pengelolaan dan kinerja, proses pengiriman informasi dan pesan dilakukan secara formal maupun informal.⁷⁵ Sehingga dalam interaksi komunikasi tersebut akan terjalin suatu komitmen yang memungkinkan pihak-pihak yang terlibat

⁷⁴J.Greenberg and R.Baron, *Behavior in Organization : Understanding and Managing The Human Side of Work*, Canada: Prentice Hall International Inc, 2000. Lihat juga dalam Hardani Widhiastuti, *The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure*, International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 2, No. 3, May 2012, Semarang: Faculty Psychology Semarang University, h. 185.

⁷⁵Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Gramedia Wiasarana, 2005, h. 4.

didalamnya mempunyai keterikatan dengan organisasi yang menaungi mereka.⁷⁶

Oleh karena keterikatan tersebut, ada sebuah komunikasi yang mampu membangun iklim sehingga guru, kepala Madrasah, pegawai mempunyai keterikatan dan keterhubungan yang dalam dengan lembaga pendidikan, yaitu komunikasi interpersonal. Komunikasi tersebut dijalin dengan rasa saling memiliki, saling menjaga, dan saling keterbukaan antar satu sama lain.

Komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*) adalah komunikasi yang dijalin antarmanusia, dan satu sama lain saling terhubung.⁷⁷

Lebih lanjut dikemukakan oleh Devito bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar pribadi meliputi komunikasi yang terjadi antar penjual dengan pelanggan, anak dengan ayah, dua orang dalam satu wawancara, pendidik dengan siswa, dosen dengan mahasiswa dan profesi lainnya yang membuat mereka saling berinteraksi satu sama lain secara bertatap muka.⁷⁸

⁷⁶ Matin, H. Z., Golamreza, J., Fateme, H. K. & Ali, H, *Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment, Case Study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran*, European Journal of Social Sciences Vol.13 No. 3, 2010, pp. 387-398.

⁷⁷ Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, Edisi 6 Terjemahan, Jakarta: Salemba Humanika, 2013, h. 13.

⁷⁸ Joseph. A. Devito, *Komunikasi Antar Manusia: Kuliah Dasar*, Edisi kelima Terjemahan, Jakarta: Professional Books, 1997, h. 231.

Komunikasi interpersonal pada hakikatnya merupakan salah satu bentuk dari komunikasi pribadi. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pelakunya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi interpersonal sangat potensial untuk menjalankan fungsi instrumental sebagai alat untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain, karena kita dapat menggunakan kelima alat indera untuk mempertinggi daya bujuk pesan yang dikomunikasikan kepada komunikan. Sebagai komunikasi yang paling lengkap dan paling sempurna, komunikasi interpersonal berperan penting hingga kapanpun, selama manusia masih mempunyai emosi. Kenyataannya komunikasi tatap-muka ini membuat manusia merasa lebih akrab dengan sesamanya, berbeda dengan komunikasi lewat media massa seperti surat kabar, televisi, ataupun lewat teknologi tercanggihpun.⁷⁹

Interaksi yang dijalin melalui komunikasi interpersonal adalah untuk mempererat komunikasi, persahabatan, kekerabatan, dan keefektifan sebuah pekerjaan.⁸⁰ Oleh karena itu, komunikasi interpersonal sangat diperlukan

⁷⁹Deddy, Mulyana, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002, h. 73.

⁸⁰Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, h. 13.

bagi sebuah organisasi, utamanya adalah organisasi institusi pendidikan.

Komunikasi interpersonal yang dibangun harus berdasarkan asas keterbukaan diri (*self-disclosure*), iklim interpersonal, interaksi sosial, dan relasi sosial. Asas tersebut bermanfaat bagi keberlangsungan dan *kelanggengan* komunikasi interpersonal dalam sebuah organisasi institusi pendidikan.

(1) Keterbukaan Diri (*self-disclosure*)

Keterbukaan diri adalah pengungkapan informasi mengenai diri yang biasanya tidak dapat ditemukan oleh orang lain. Informasi tersebut mengenai harapan, perasaan, visi, misi, ide, pemahaman, pendapat, dan pengalaman seseorang dalam melakukan sesuatu.⁸¹

Keterbukaan tersebut sangat bermanfaat untuk percepatan dan solusi dari problem institusi pendidikan. Jika orang-orang yang ada di dalam lembaga pendidikan tidak mampu menyalurkan ide, pendapat, visi, misi, pemahaman, dan lain-lain, maka otomatis bisa dilihat lambat laun pengelolaan yang ada di dalamnya mengalami *miss-komunikasi* atau *miss-understanding*. Kerancuan dan keaburan dari sebuah pesan yang tidak disampaikan

⁸¹Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, h. 154.

secara terbuka membuat manajemen juga menjadi kabur. Oleh karena itu keterbukaan menjadi penting dalam sebuah komunikasi.

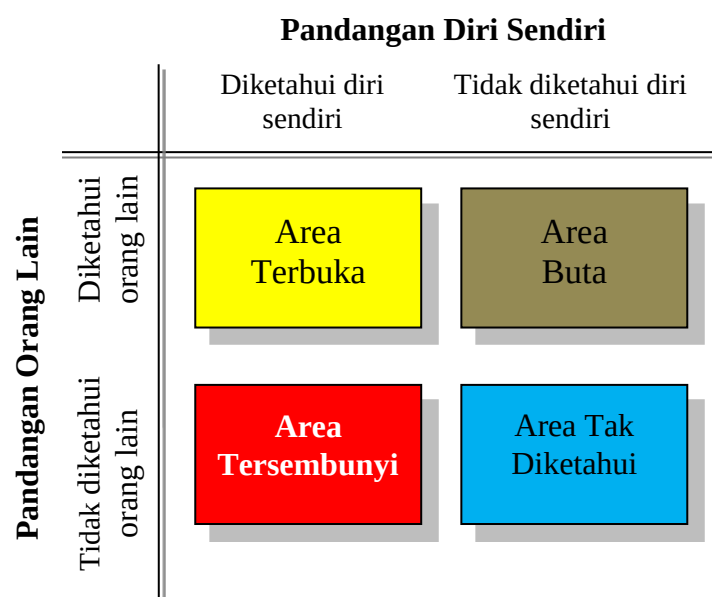
Hendrick sebagaimana yang dikutip oleh Julia T. Wood mendefinisikan keterbukaan diri memiliki nilai-nilai yang sangat penting. *Pertama*, berbagi perasaan, pikiran, ide, visi, misi, dan pengalaman personal akan mempererat kedekatan antarmanusia. *Kedua*, ketika orang lain memahami diri pribadi kita, mereka dapat merespon kita dengan lebih sensitif sebagai individu yang unik dan berbeda. *Ketiga*, membuka diri juga cenderung mengundang orang lain untuk membuka diri juga, sehingga kita bisa belajar dari mereka, dan yang terpenting lagi adalah dengan adanya keterbukaan diri, akan menyatukan kesamaan visi dan misi dari masing-masing individu. *Keempat*, keterbukaan diri dapat mempengaruhi apa yang kita ketahui mengenai diri sendiri dan mengetahui posisi diri sendiri terhadap orang lain.⁸²

Dalam perkembangannya, keterbukaan diri memiliki dimensi-dimensi psikologis tentang perkembangan personal seseorang. Para ahli menyebutkan

⁸²Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, hlm. 154. Lihat juga dalam Hendrick. S. dan Hendrick, *Measuring Respect in Close Relationships*, *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 1. No. 23, h. 881-889. Bandingkan dengan J.A. Samp dan Palevitz, C.E., *Dating and Romantic Partners*, dalam W.F. Eadie (Ed.), *21stCentury Communication: A Refrence Handbook*, Sage: Thousand Oaks, 2009, h. 322-330.

bahwa dimensi tersebut secara umum merupakan unsur keterbukaan diri dalam diri personal seseorang. Dimensi tersebut digambarkan oleh pakar komunikasi interpersonal, Joseph Luft dan Harry Ingham, yang menamakan model dimensi tersebut sebagai “Jendela Johari” yang sesuai dengan singkatan nama mereka (Gambar 2.1).

Jendela Johari mempunyai empat tipe area informasi diri seseorang, yaitu area terbuka atau publik, area buta, area tersembunyi, dan area tak diketahui.⁸³



Gambar 2.5. Jendela Johari

Area terbuka atau publik adalah informasi personal seseorang yang diketahui oleh orang lain. Seperti nama

⁸³J. Luft, *Of Human Interaction*, Palo Alto CA: Natural Press. Lihat juga dalam Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, Edisi 6 Terjemahan, Jakarta: Salemba Humanika, 2013, h. 155.

lengkap, pendidikan, jurusan atau keahlian, cara berpakaian, selera pribadi, gaya berbicara dan lain-lain.

Area buta adalah informasi dari orang lain mengenai diri personal seseorang, tetapi orang tersebut tidak mengetahuinya. Contohnya atasan atau kepala madrasah mengetahui kelebihan dan potensi kinerja dari masing-masing guru dan karyawan, tetapi mereka tidak mengetahui potensi-potensi tersebut secara rinci.

Area tersembunyi adalah informasi yang diketahui oleh masing-masing diri personal seseorang, namun orang tersebut tidak mau mengungkapkan kepada sebagian orang. Contohnya adalah guru atau karyawan mempunyai ide, gagasan, atau keinginan terhadap kemajuan pendidikan secara operasional maupun teknik, namun tidak memberitahukan kepada atasan dikarenakan komunikasi yang dijalankan bersifat instruksi dan atau segala kebijakan madrasah diputuskan bukan dari hasil musyawarah, melainkan kebijakan dari atasan yang tidak bisa diganggu gugat sehingga guru atau karyawan merasa tidak perlu memberitahukan ide, gagasan atau informasi tersebut.

Area tidak diketahui adalah informasi mengenai diri personal seseorang namun tidak diketahui oleh orang tersebut maupun orang lain. Contohnya adalah kemauan

yang belum terungkap, bakat yang belum pernah dicoba, pengalaman yang belum pernah dialami, dan lain-lain.

Oleh karena itu konsep diri yang sehat diawali dengan mengenali diri sendiri, maka hal ini penting untuk belajar mengenai apa yang ada pada daerah buta dan mengeksplorasi area yang tidak diketahui. Beberapa cara untuk melakukan hal ini adalah dengan memasuki situasi yang tidak familier, mencoba hal-hal baru, dan melakukan eksperimen dengan berbagai macam komunikasi. Satu lagi cara untuk meningkatkan pengetahuan diri adalah bertanya bagaimana orang lain melihat diri sendiri, dan kemudian merefleksikan apa yang mereka rasakan.⁸⁴

Namun, menurut Petronio keterbukaan diri harus dilakukan secara perlahan-lahan, tidak perlu tergesa-gesa, dan perlu diwaspadai. Tidak bijak jika memberitahu seseorang terlalu banyak tentang diri kita dalam waktu yang terlalu cepat, terutama jika pengungkapan diri tersebut digunakan untuk merugikan diri sendiri nantinya.⁸⁵ Maka dalam komunikasi interpersonal perlu diwaspadai tentang keterbukaan diri personal masing-masing, harus bijak dan pandai mengelola keterbukaan diri demi kelancaran tugas dan kinerja yang dijalankan.

⁸⁴Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, h. 156.

⁸⁵Petronio. S. (Ed), *Balancing The Secret of Private Disclosures*, Nlahwah HJ: Erlbaum, 2000. Sebagaimana yang dikutip oleh Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, h. 156.

(2) Iklim Interpersonal

Salah satu keberhasilan sebuah komunikasi adalah terbentuknya sebuah iklim⁸⁶ dalam organisasi yang memungkinkan tiap-tiap orang sadar akan hak dan kewajiban masing-masing. Iklim sangat penting untuk kelancaran pengelolaan sebuah organisasi. Iklim tersebut terbentuk atas komunikasi interpersonal yang bersifat profesional, tidak merugikan orang lain, dan sebagai lobi-lobi atau jembatan dalam manajemen organisasi.

Iklim interpersonal yang dimaksud adalah *pertama*, yaitu pengakuan (*recognition*) bahwa kita menganggap orang lain itu ada dengan menghormatinya meskipun mereka adalah bawahan kita. *Recognition* dilakukan dengan perilaku nonverbal, misalnya memberi salam, memberikan senyuman saat bertemu, berjabat tangan, memberikan sapaan, dan lain sebagainya.

Kedua, yaitu *acknowledge* bahwa mengerti terhadap apa yang orang lain rasakan, pikirkan, dan yang dikatakan. Pada tingkatan iklim kedua ini lebih banyak melakukan respon terhadap apa yang orang lain katakan, rasakan, dan yang dipikirkan, tidak peduli apakah itu atasan maupun bawahan. Respon yang terjadi biasanya dalam bentuk

⁸⁶Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, h. 157.

nonverbal, seperti menganggukkan kepala saat orang lain menanyakan sesuatu, merespon setiap ide, gagasan, atau pendapat dari orang lain.

Sebagaimana yang dikemukakan di atas, iklim interpersonal sangat penting untuk dibangun secara terus menerus karena hal ini dapat menambah keakraban dan rasa saling memiliki terhadap organisasi. Sehingga pekerjaan yang dilakukan akan semakin ringan dan kinerja dapat ditingkatkan.

(3) Interaksi sosial

Interaksi sosial adalah proses yang dilakukan oleh setiap orang ketika dia bertindak (*act*) dalam sebuah relasi atau hubungan dengan orang lain. Dalam interaksi sosial menunjukkan bahwa identitas diri seseorang tidak ditunjukkan oleh apa yang dimiliki, tetapi ditentukan oleh pengakuan semua orang atau kelompok lain terhadap diri kita dalam situasi tertentu. Konsep ini mengindikasikan pengakuan orang lain menjadi penting karena hal itu sama dengan pengakuan mereka tentang kecocokan antara apa yang mereka harapkan dengan tampilan pribadi diri kita.⁸⁷

Dalam prinsip ini, komunikasi interpersonal yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan utama kenapa

⁸⁷ Alo Liliweri, *Komunikasi Organisasi*, h. 4.

berkomunikasi, yaitu setiap personal diri seseorang membutuhkan orang lain dalam setiap sendi-sendi kehidupan, dan kebutuhan akan pengakuan dari orang lain, dalam segala strata sosial maupun jenjang kehidupan masing-masing individu.

(4) Relasi sosial

Relasi sosial merupakan pengembangan dari interaksi sosial. Prinsip ini menjelaskan lingkaran relasi interpersonal/antarpersonal, sekaligus menerangkan ke arah dimana perilaku seseorang diorientasikan. Hasil relasi sosial membentuk norma-norma yang teratur dalam bentuk organisasi sosial, seperti organisasi, negara, asosiasi, kelompok masyarakat, dan lain sebagainya.

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat melepaskan diri dari jalinan relasi sosial, dimana manusia akan selalu mengadakan kontak sosial yang berhubungan dengan orang lain. Bahkan sebagian besar dari waktu tersebut digunakan untuk berkomunikasi. Oleh sebab itu menurut Everett Kleinjan dari East West Center Hawaii, komunikasi sudah merupakan bagian kekal dari kehidupan manusia seperti halnya bernafas, jadi sepanjang manusia ingin hidup maka ia perlu berkomunikasi.⁸⁸

⁸⁸Cangara, Hafied, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, h. 1.

Prinsip ini dijalankan bahwa komunikasi interpersonal yang dijalin dalam sebuah organisasi akan membentuk sebuah norma-norma, nilai-nilai, atau aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Secara umum, komunikasi interpersonal yang dijalankan adalah untuk membentuk sebuah iklim komunikasi yang baik antara komunikator dengan komunikan, maka iklim tersebut akan terbentuk manakala telah menjadi sebuah nilai-nilai atau norma yang dijalankan secara terus menerus oleh organisasi.

2) Tujuan Komunikasi Interpersonal

Adapun tujuan dari komunikasi interpersonal yang dipaparkan oleh Devito antara lain:

- a) Mendapatkan rangsangan; manusia membutuhkan stimulasi, bila tidak, manusia akan mengalami kemunduran dan bisa mati. Kontak antarmanusia merupakan cara terbaik untuk mendapatkan stimulasi ini.
- b) Mendapatkan pengetahuan diri; Sebagian besar melalui kontak dengan sesama manusia kita belajar mengenai diri kita sendiri. Persepsi diri kita sangat dipengaruhi oleh apa yang kita yakini dan dipikirkan orang tentang kita.
- c) Memaksimalkan kesenangan, meminimalkan penderitaan; Alasan paling umum untuk membina hubungan dan alasan

yang dapat mencakup semua alasan lainnya, yaitu kita berusaha berhubungan dengan manusia lain untuk memaksimalkan kesenangan kita dan meminimalkan penderitaan. Kita perlu berbagi rasa dengan orang lain mengenai nasib, penderitaan emosi, atau fisik kita.⁸⁹

Dari ketiga tujuan tersebut, biasanya komunikasi interpersonal diperlukan dalam suatu hubungan demi mencapai harmonisasi.

3) Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Efektifitas komunikasi interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*).⁹⁰

a) Keterbukaan (*Openness*)

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Ini tidaklah berarti bahwa orang harus dengan segera membukakan semua riwayat hidupnya. Memang ini mungkin menarik, tapi biasanya tidak membantu komunikasi. Sebaliknya, harus ada kesediaan untuk membuka

⁸⁹ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*, (Jakarta: Proffesionals Books, 1997), h. 245.

⁹⁰ *Ibid*, h. 259-264.

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. Orang yang diam, tidak kritis, dan tidak tanggap pada umumnya merupakan peserta percakapan yang menjemukan. Kita ingin orang yang bereaksi secara terhadap apa yang kita ucapkan. Dan kita berhak mengharapkan hal ini. Tidak ada yang lebih buruk daripada ketidakacuhan, bahkan ketidaksependapatan jauh lebih menyenangkan. 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 memang milik anda dan anda bertanggung jawab atasnya. Cara terbaik untuk menyatakan tanggung jawab ini adalah dengan pesan yang menggunakan kata saya (kata ganti orang pertama tunggal).

b) 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. Tidak ada yang lebih menyenangkan daripada berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi atau tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap situasi atau suasana interaksi.

c) 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. Dalam suatu hubungan interpersonal yang ditandai oleh kesetaraan, ketidaksependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada daripada sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain. Kesetaraan tidak mengharuskan kita menerima dan menyetujui begitu saja

semua perilaku verbal dan nonverbal pihak lain. Kesetaraan berarti kita menerima pihak lain, atau menurut istilah kesetaraan meminta kita untuk memberikan “penghargaan positif tak bersyarat” kepada orang lain.

4) Proses Komunikasi Interpersonal

Menurut Jalaludin Rahmat, proses komunikasi interpersonal melewati empat tahap: sensasi, persepsi, memori, dan berfikir.⁹¹

a) Sensasi (Penginderaan)

Sensasi yang berarti kemampuan yang dimiliki manusia untuk menangkap segala hal yang diinformasikan oleh pancaindera. Informasi yang dicerapoleh pancaindera disebut stimulus yang kemudian melahirkan proses sensasi. Dengan demikian sensasi adalah proses menangkap stimulus.⁹²

Syarat-syarat terjadinya sensasi adalah sebagai berikut: (1) adanya obyek yang diamati atau kekuatan stimulus; obyek menimbulkan stimulus yang mengenai indera (*reseptor*) sehingga terjadi sensasi. Untuk bisa diterima oleh indera diperlukan kekuatan stimulus yang disebut sebagai ambang mutlak (*absolute threshold*). (2) Kepastian alat indera (*reseptor*) yang cukup baik serta syaraf(*sensoris*) yang baik sebagai penerus kepada pusat otak (kesadaran) untuk

⁹¹Jalaluddin rahmat, *Psikologi Komunikasi*, Edisi Revisi, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, h. 49

⁹²*Ibid.* h. 49-50.

menghasilkan respon. (3) Pengalaman dan lingkungan budaya. Pengalaman dan budaya mempengaruhi kapasitas alat indera yang mempengaruhi sensasi.

b) Persepsi

Persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Secara sederhana persepsi adalah memberikan makna pada hasil tangkapan panca indera. Selain persepsi dipengaruhi oleh sensasi yang merupakan hasil tangkapan panca indera, persepsi dipengaruhi juga oleh perhatian (*attention*), harapan (*expectation*), motivasi dan ingatan.⁹³

c) Memori

Dalam komunikasi interpersonal, memori memegang peranan penting dalam mempengaruhi baik persepsi maupun berfikir. Memori adalah sistem yang sangat terstruktur, yang menyebabkan seseorang sanggup merekam fakta tentang sesuatu dan menggunakan pengetahuannya untuk membimbing perilakunya. Setiap stimulus yang datang, stimulus itu direkam baik secara sadar maupun tidak.

Kerja Memori melalui tiga proses: yaitu *pertama*, Perekaman (*encoding*), pencatatan informasi melalui reseptor

⁹³*Ibid*, h. 49-50.

indera dan saraf internal baik disengaja maupun tidak disengaja. *Kedua*, Penyimpanan (*storage*), dalam fungsi ini, hasil dari persepsi akan disimpan untuk ditimbulkan kembali suatu saat. Dalam proses belajar akan meninggalkan jejak-jejak (*traces*) dalam jiwa seseorang dan suatu saat akan ditimbulkan kembali (*memory traces*). *Ketiga*, Pemanggilan (*retrieval*), mengingat lagi, menggunakan informasi yang disimpan. Dalam hal ini bisa ditempuh melalui dua cara yaitu *to recall* (mengingat kembali) dan *to recognize* (mengenal kembali).⁹⁴

d) Berfikir

Setelah memori memainkan peranan menyimpan informasi yang diterima pancaindera yang kemudian berubah menjadi persepsi, maka langkah selanjutnya adalah otak mengolah data informasi tersebut menjadi sebuah visualisasi, grafik, atau dalam bentuk teks, dan audio yang proses tersebut terjadi di otak.

Mengolah dan memanipulasi informasi dalam otak inilah yang menentukan seseorang bisa menyampaikan informasi yang diperolehnya kepada komunikan yang selanjutnya informasi tersebut disalurkan melalui berbagai media atau saluran yang berbeda-beda, sehingga informasi atau pesan dapat disampaikan dengan baik.

⁹⁴*Ibid*, h. 63.

Sebagaimana pembahasan sebelumnya, kualitas baik dan tidaknya penyampaian informasi atau pesan yang disampaikan bergantung pada beberapa hal seperti bidang pengalaman (*field of experience*), konteks situasi, media yang dipakai, dan kejelasan makna yang disampaikan.

2) Komunikasi Organisasi (kelompok)

a) Pengertian Komunikasi Organisasi (kelompok)

Dalam berbagai jenis komunikasi yang dipaparkan oleh para ahli, ada komunikasi yang tujuannya sebagai refleksi diri antar individu dalam memperbaiki diri dan memposisikan dirinya terhadap orang lain secara personal, namun ada juga komunikasi yang lebih luas cakupannya dalam menyampaikan pesan kepada komunikan, bukan hanya dalam cakupan personal, melainkan sudah dalam lingkungan khalayak (orang banyak), dan melibatkan berbagai elemen sehingga memungkinkan terjalinnya sebuah jaringan atau *network*. Komunikasi ini yang dikenal sebagai komunikasi kelompok atau komunikasi organisasi.

Komunikasi organisasi atau komunikasi kelompok adalah komunikasi yang terjadi antara seseorang dan kelompok tertentu.⁹⁵ Dalam pengertian lain, komunikasi organisasi adalah komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi yang menyebabkan

⁹⁵David Krech, *Individual Society*, Barkeley City, University of California: 1882, h. 456. Dalam Muzawwir Kholiq, *Pola Komunikasi Organisasi*, Skripsi Tidak Dipublikasikan, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010, h. 16.

terjadinya interaksi sehingga dapat mempengaruhi struktur organisasi dan pengorganisasian.

b) Pola Jaringan Komunikasi Organisasi (kelompok)

Dalam berbagai jenis komunikasi yang dipaparkan oleh para ahli, ada komunikasi yang tujuannya sebagai refleksi diri antarkelompok dalam sebuah organisasi sebagai sarana untuk menyalurkan apa yang menjadi visi misi dari masing-masing kelompok tersebut.

Menurut De Vito, jaringan komunikasi adalah saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain dalam organisasi. Jaringan organisasi ini berbeda besar dan strukturnya pada masing-masing organisasi, dan biasanya disesuaikan dengan kepentingan dan tujuan organisasi tersebut.⁹⁶

2. Pengelolaan Pendidikan

a. Pengertian Pengelolaan Pendidikan

Lembaga pendidikan sebagai instrumen paling utama dalam menyiapkan sumber daya manusia dituntut mampu menyediakan kualitas sumber daya yang handal. Banyaknya tantangan yang dihadapi dunia pendidikan di era globalisasi sekarang ini baik internal maupun eksternal mengharuskan siap menghadapi tantangan tersebut

⁹⁶Joseph A. DeVito, *Komunikasi Antar Manusia*, Jakarta: Professional Books, 1997. Lihat juga dalam Fatma Wardy Lubis, *Peranan Komunikasi Dalam Organisasi*, Jurnal Harmoni Sosial, Januari 2008, Volume II, No. 2, Departemen Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Sumatera Utara, 2008, h. 55.

dengan langkah-langkah cerdas, aplikatif, dan visioner.⁹⁷ Namun, kendala atau tantangan tersebut bergelumut pada persoalan internal yang berakibat dari persaingan global pendidikan.

Persoalan internal yang kerap terjadi adalah terkait pengelolaan pendidikan, dimana setiap lembaga pendidikan mempunyai langkah dan program tersendiri dalam pengelolaan institusinya, keberhasilan lembaga pendidikan menyelenggarakan pendidikan bergantung pada bagaimana pengelolaan pendidikan yang dijalankan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Bab 1 Pasal 1 ayat 1 menjelaskan pengertian pengelolaan pendidikan:

“Pengelolaan pendidikan adalah pengaturan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional oleh pemerintah, pemerintah propinsi, pemerintah kabupaten/kota, penyelenggaraan pendidikan yang didirikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional”.⁹⁸

Dalam hal ini, yang dimaksudkan adalah pengelolaan pendidikan yang dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan yang disingkat dengan lembaga pendidikan atau institusi pendidikan.

⁹⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2009, 5.

⁹⁸ Sekretaris Negara RI, *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2010, h. 2.

Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, bahwa cakupan pengelolaan pendidikan adalah terkait 6 (enam) program, yaitu perencanaan program pendidikan, pelaksanaan program pendidikan, pengawasan dan evaluasi pendidikan, kepemimpinan kepala madrasah, sistem informasi manajemen, dan penilaian khusus.⁹⁹

b. Cakupan Pengelolaan Pendidikan

Dalam sebuah pengelolaan pendidikan, hal pertama yang harus dilakukan adalah merencanakan program madrasah, untuk mencapai sebuah mutu pengelolaan manajemen madrasah yang baik, maka dibutuhkan perencanaan yang baik pula. Maka dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tertanggal 23 Mei 2007, perencanaan program madrasah dalam manajemen mutu pengelolaan adalah berkaitan dengan Visi, Misi, Tujuan, dan Program Kerja Madrasah.

1) Perencanaan Program

a) Visi Madrasah

Madrasah harus merumuskan dan menetapkan serta mengembangkan visi. Visi madrasah dijadikan sebagai cita-cita bersama warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang; mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan;

⁹⁹Sekretaris Negara RI, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*, Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2007, h. 1.

adirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional; diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah dengan memperhatikan masukan komite madrasah; disosialisasikan kepada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.¹⁰⁰

b) Misi Madrasah

Madrasah harus merumuskan dan menetapkan serta mengembangkan misi. Misi madrasah memberikan arah dalam mewujudkan visi sesuai dengan tujuan pendidikan nasional; merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu; menjadi dasar program pokok madrasah; menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh madrasah; memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program madrasah; memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit madrasah yang terlibat; dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik

¹⁰⁰Sekretariat Negara RI, *Lampiran Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan pendidikan*, h. 1

yang dipimpin oleh kepala madrasah; disosialisasikan kepada warga Madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.¹⁰¹

c) Tujuan Madrasah

Madrasah harus merumuskan dan menetapkan serta mengembangkan tujuan. Tujuan madrasah menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan); mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat; mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh madrasah dan pemerintah; mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah; disosialisasikan kepada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.¹⁰²

d) Rencana Kerja Madrasah

Madrasah membuat rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung

¹⁰¹*Ibid*, h. 2

¹⁰²*Ibid*, h. 3

peningkatan mutu lulusan; rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.

Sementara itu, sekolah atau madrasah harus membuat kerja jangka menengah dan tahunan yang disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Madrasah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Pada madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara madrasah; dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.

Selain rencana jangka menengah dan tahunan, sekolah atau madrasah harus membuat rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite madrasah. Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai:

- (1) Kesiswaan
- (2) Kurikulum dan kegiatan pembelajaran
- (3) Pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya

- (4) Sarana dan prasarana
- (5) Keuangan dan pembiayaan
- (6) Budaya dan lingkungan Madrasah
- (7) Peran serta masyarakat dan kemitraan
- (8) Rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

2) Pelaksanaan Rencana Kerja dan Program

a) Pedoman Madrasah

Madrasah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait. Perumusan pedoman madrasah adalah mempertimbangkan visi, misi dan tujuan madrasah yang ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat. Pedoman pengelolaan madrasah meliputi:

- (1) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)
- (2) Kalender pendidikan/akademik
- (3) Struktur organisasi madrasah
- (4) Tata tertib madrasah
- (5) Kode etik madrasah
- (6) Biaya operasional madrasah.

Pedoman madrasah berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan operasional, pedoman pengelolaan KTSP,

kalender pendidikan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan, sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan.¹⁰³

b) Struktur Organisasi Madrasah

Struktur organisasi madrasah berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan. Semua pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi madrasah. Pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi madrasah adalah:

- (1) Memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk menyelenggarakan administrasi secara optimal.
- (2) Dievaluasi secara berkala untuk melihat efektifitas mekanisme kerja pengelolaan madrasah.
- (3) Diputuskan oleh kepala madrasah/sekolah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite madrasah.¹⁰⁴

c) Pelaksanaan Kegiatan Madrasah

Kegiatan madrasah dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan dan dilaksanakan oleh penanggung jawab kegiatan yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya yang

¹⁰³Sekretariat Negara RI, *Lampiran Permendiknas*, h. 3

¹⁰⁴*Ibid*, h. 4

ada. Pelaksanaan kegiatan madrasah yang tidak sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan perlu mendapat persetujuan melalui rapat dewan pendidik dan komite madrasah. Kepala madrasah mempertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang non-akademik pada rapat komite madrasah dalam bentuk laporan pada akhir tahun ajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahunan berikutnya.¹⁰⁵

d) Bidang Kesiswaan

Madrasah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik yang meliputi:

(1) Kriteria calon peserta didik:

- (a) SD/MI berusia sekurang-kurangnya 6 (enam) tahun, pengecualian terhadap usia peserta didik yang kurang dari 6 (enam) tahun dilakukan atas dasar rekomendasi tertulis dari pihak yang berkompeten, seperti konselor madrasah maupun psikolog.
- (b) SDLB/SMPLB/SMALB berasal dari peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, intelektual, mental, sensorik, dan/atau sosial.
- (c) SMP/MTs berasal dari lulusan SD, MI, Paket A atau satuan pendidikan bentuk lainnya yang sederajat.

¹⁰⁵*Ibid*, h. 4

- (d) SMA/SMK, MA/MAK berasal dari anggota masyarakat yang telah lulus dari SMP/MTs, Paket B atau satuan pendidikan lainnya yang sederajat.

(2) Kriteria calon peserta didik:

- (a) secara obyektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan madrasah.
- (b) tanpa diskriminasi atas dasar pertimbangan gender, agama, etnis, status sosial, kemampuan ekonomi bagi SD/MI, SMP/MTs penerima subsidi dari pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah.
- (c) berdasar kriteria hasil ujian nasional bagi SMA/SMK, MA/MAK, dan kriteria tambahan bagi SMK/MAK.
- (d) Sesuai dengan daya tampung madrasah.¹⁰⁶

Orientasi peserta didik baru yang bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan guru. Dan madrasah memberikan layanan konseling kepada peserta didik, melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk para peserta didik, melakukan pembinaan prestasi unggulan, melakukan pelacakan terhadap alumni.¹⁰⁷

e) Bidang Kurikulum

(1) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

- (a) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) disusun oleh madrasah.

¹⁰⁶*Ibid*, h. 5

¹⁰⁷*Ibid*, h. 5

- (b) Penyusunan KTSP memperhatikan Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, dan peraturan pelaksanaannya.
- (c) KTSP dikembangkan sesuai dengan kondisi madrasah, potensi atau karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik.
- (d) Kepala madrasah bertanggung jawab atas tersusunnya KTSP.
- (e) Wakil Kepala SMP/MTs dan Wakil Kepala SMA/SMK/MA/MAK bidang kurikulum bertanggung jawab atas pelaksanaan penyusunan KTSP.
- (f) Setiap guru bertanggungjawab menyusun silabus setiap mata pelajaran yang diampunya sesuai dengan Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, dan Panduan Penyusunan KTSP.
- (g) Dalam penyusunan silabus, guru dapat bekerjasama dengan Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP), atau Perguruan Tinggi. Penyusunan KTSP tingkat SD dan SMP dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota sedangkan SDLB, SMPLB, SMALB, SMA dan SMK oleh Dinas Pendidikan Provinsi yang bertanggungjawab di bidang pendidikan.

(h) Khusus untuk penyusunan KTSP Pendidikan Agama (PA) tingkat SD dan SMP dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, sedangkan untuk SDLB, SMPLB, SMALB, SMA dan SMK oleh Kantor Wilayah Departemen Agama. Penyusunan KTSP tingkat MI dan MTs dikoordinasi, disupervisi, dan difasilitasi oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, sedangkan MA dan MAK oleh Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi.¹⁰⁸

(2) Penyusunan kalender pendidikan/akademik

(a) Didasarkan pada Standar Isi

- Berisi mengenai pelaksanaan aktivitas madrasah selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan.
- diputuskan dalam rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala madrasah.
- Madrasah menyusun jadwal penyusunan KTSP
- Madrasah menyusun mata pelajaran yang dijadwalkan pada semester gasal, dan semester genap.¹⁰⁹

¹⁰⁸*Ibid*, h. 6

¹⁰⁹*Ibid*, h. 6

(3) Program Pembelajaran

- (a) Madrasah menjamin mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dan program pendidikan tambahan yang dipilihnya.
- (b) Kegiatan pembelajaran didasarkan pada Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, dan peraturan pelaksanaannya, serta Standar Proses dan Standar Penilaian.
- (c) Mutu pembelajaran di madrasah dikembangkan dengan model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada Standar Proses; melibatkan peserta didik secara aktif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis; tujuan agar peserta didik mencapai pola pikir dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mempertanyakan, mengkaji, menemukan, dan memprediksi; pemahaman bahwa keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru.¹¹⁰
- (d) Setiap guru bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik mampu

¹¹⁰*Ibid*, h. 6

meningkat rasa ingin tahunya, mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan; memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi; mengolah informasi menjadi pengetahuan; menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah; mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain; mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.¹¹¹

Disamping itu, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah. Kepala SD/MI/SDLB/SMPLB/SMALB, wakil kepala SMP/MTs, dan wakil kepala SMA/SMK/MA/MAK bidang kurikulum bertanggung jawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran. Dan untuk setiap guru bertanggung jawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dengan cara merujuk perkembangan metode pembelajaran mutakhir; menggunakan metoda pembelajaran yang bervariasi, inovatif dan tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran; menggunakan fasilitas, peralatan, dan alat bantu yang tersedia secara efektif dan efisien; memperhatikan sifat alamiah kurikulum,

¹¹¹*Ibid*, h. 7

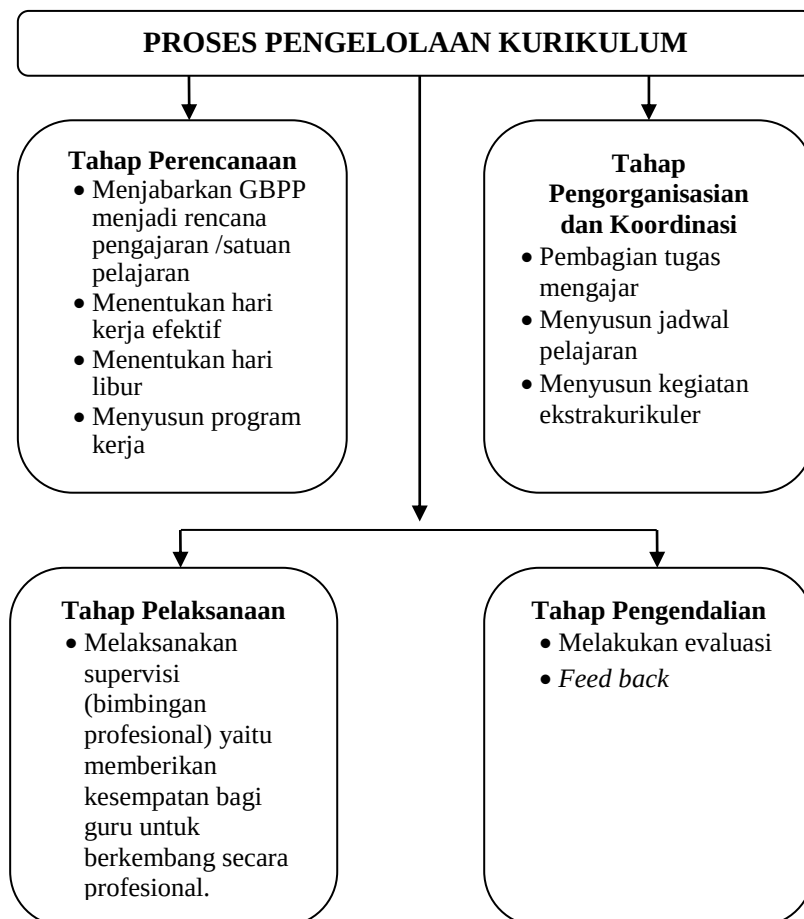
kemampuan peserta didik, dan pengalaman belajar sebelumnya yang bervariasi serta kebutuhan khusus bagi peserta didik dari yang mampu belajar dengan cepat sampai yang lambat; memperkaya kegiatan pembelajaran melalui lintas kurikulum, hasil-hasil penelitian dan penerapannya; mengarahkan kepada pendekatan kompetensi agar dapat menghasilkan lulusan yang mudah beradaptasi, memiliki motivasi, kreatif, mandiri, mempunyai etos kerja yang tinggi, memahami belajar seumur hidup, dan berpikir logis dalam menyelesaikan masalah.¹¹²

(4) Peraturan Akademik

Madrasah menyusun dan menetapkan peraturan akademik. Peraturan akademik diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala madrasah. Peraturan akademik berisi persyaratan minimal kehadiran siswa untuk mengikuti pelajaran dan tugas dari guru; ketentuan mengenai ulangan, remedial, ujian, kenaikan kelas, dan kelulusan; ketentuan mengenai hak siswa untuk menggunakan fasilitas belajar, laboratorium, perpustakaan, penggunaan buku pelajaran, buku referensi, dan buku perpustakaan; ketentuan mengenai layanan

¹¹²*Ibid*, h. 7

konsultasi kepada guru mata pelajaran, wali kelas, dan konselor.¹¹³



Gambar 2.11: *Proses Pengelolaan Kurikulum*

f) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Madrasah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan. Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan disusun dengan memperhatikan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dan dikembangkan sesuai dengan kondisi madrasah, termasuk

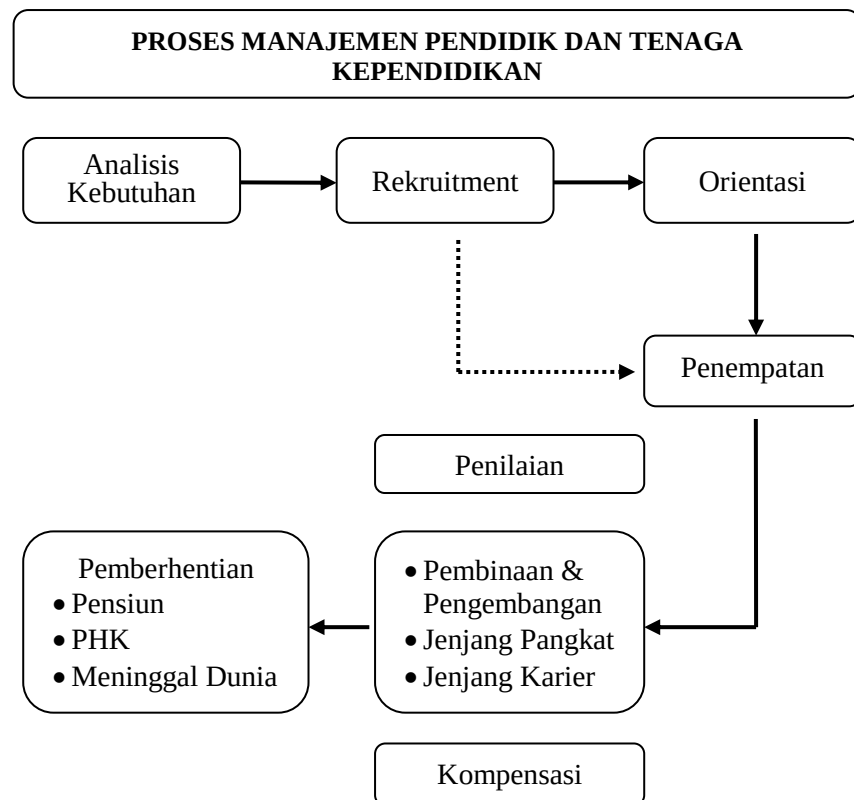
¹¹³*Ibid*, h. 8

pembagian tugas, mengatasi bila terjadi kekurangan tenaga, menentukan sistem penghargaan, dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara profesional, adil, dan terbuka. Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh penyelenggara madrasah.¹¹⁴

Madrasah perlu mendukung upaya promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalisme; pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan madrasah; penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas; mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain didasarkan pada analisis jabatan dengan diikuti orientasi tugas oleh pimpinan tertinggi madrasah yang dilakukan setelah empat tahun, tetapi bisa diperpanjang berdasarkan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, sedangkan untuk tenaga kependidikan tambahan tidak ada mutasi.¹¹⁵

¹¹⁴*Ibid*, h. 9

¹¹⁵*Ibid*, h. 9



Gambar 2.12: *Proses manajemen pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan*

g) Bidang Sarana dan Prasarana

Madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana. Program pengelolaan sarana dan prasarana mengacu pada standar sarana dan prasarana dalam hal merencanakan, memenuhi dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan; mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan; melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di madrasah; menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas

pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat; pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.¹¹⁶

Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Pengelolaan sarana prasarana madrasah direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu standar sarana dan prasarana; dituangkan dalam rencana pokok (master plan) yang meliputi gedung dan laboratorium serta pengembangannya.¹¹⁷

Pengelolaan perpustakaan madrasah perlu menyediakan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya; merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan pendidik; membuka pelayanan minimal enam jam sehari pada hari kerja; melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan, baik internal maupun eksternal; menyediakan pelayanan peminjaman dengan perpustakaan dari madrasah lain baik negeri maupun swasta.¹¹⁸

¹¹⁶*Ibid*, h. 10

¹¹⁷*Ibid*, h. 10.

¹¹⁸*Ibid*, h. 10.

Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan. Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstra-kurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstra-kurikuler peserta didik dan mengacu pada standar sarana dan prasarana.¹¹⁹



Gambar 2.13: *Proses manajemen pengelolaan sarana dan tenaga prasarana*

h) Bidang Keuangan dan Pembiayaan

Madrasah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada Standar Pembiayaan. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan

¹¹⁹*Ibid*, h. 10.

operasional madrasah mengatur sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola; penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan dana di luar dana investasi dan operasional; kewenangan dan tanggung jawab kepala madrasah dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya; pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran, untuk dilaporkan kepada komite madrasah, serta institusi di atasnya.

Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional madrasah diputuskan oleh komite madrasah dan ditetapkan oleh kepala madrasah serta mendapatkan persetujuan dari institusi di atasnya. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional madrasah disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.¹²⁰

i) Bidang Budaya dan Lingkungan Madrasah

Madrasah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan. Madrasah menetapkan kode etik warga madrasah yang memuat norma tentang hubungan sesama warga di dalam lingkungan madrasah dan hubungan antara warga madrasah dengan masyarakat sistem yang dapat

¹²⁰*Ibid*, h. 11.

memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar. Kode etik madrasah ditanamkan kepada seluruh warga madrasah.

3) Pengawasan dan Evaluasi

a) Program Pengawasan

Madrasah menyusun program pengawasan secara obyektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan, penyusunan program pengawasan di madrasah didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). Program pengawasan disosialisasikan ke seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Pengawasan pengelolaan madrasah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Pemantauan pengelolaan madrasah dilakukan oleh komite madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan.¹²¹

Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala madrasah dan pengawas madrasah. Guru melaporkan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala madrasah dan orang tua/wali peserta didik. Tenaga kependidikan melaporkan pelaksanaan teknis dari tugas

¹²¹*Ibid*, h. 14.

masing-masing sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala madrasah. Kepala madrasah secara terus menerus melakukan pengawasan pelaksanaan tugas tenaga kependidikan. Kepala madrasah melaporkan hasil evaluasi kepada komite madrasah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.¹²²

Pengawas madrasah melaporkan hasil pengawasan di madrasah kepada bupati/walikota melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dan madrasah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada madrasah terkait. Pengawas madrasah melaporkan hasil pengawasan di madrasah kepada Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan pada madrasah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada madrasah terkait. Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan menindaklanjuti laporan hasil pengawasan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu madrasah, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang ditemukan. Madrasah mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan, supervisi, evaluasi, dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja madrasah, dalam pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan.¹²³

¹²²*Ibid*, h. 14

¹²³*Ibid*, h. 14.

b) Evaluasi Diri

Madrasah melakukan evaluasi diri terhadap kinerja madrasah. Madrasah menetapkan prioritas indikator untuk mengukur, menilai kinerja, dan melakukan perbaikan dalam rangka pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan. Evaluasi diri madrasah dilakukan secara periodik berdasar pada data dan informasi yang sahih. Madrasah melaksanakan:

- (1) Evaluasi proses pembelajaran secara periodik, sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun, pada akhir semester akademik;
- (2) Evaluasi program kerja tahunan secara periodik sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun, pada akhir tahun anggaran madrasah.¹²⁴

4) Kepemimpinan Madrasah

Setiap madrasah dipimpin oleh seorang kepala madrasah, kriteria untuk menjadi kepala dan wakil kepala madrasah berdasarkan ketentuan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan, kepala SMP/MTs/SMPLB dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala madrasah. Kepala SMA/MA dibantu minimal tiga wakil kepala madrasah untuk bidang akademik, sarana-prasarana, dan kesiswaan. Sedangkan kepala SMK dibantu empat wakil kepala madrasah untuk bidang akademik, sarana-prasarana, kesiswaan, dan hubungan dunia usaha dan dunia industri. Dalam

¹²⁴*Ibid*, h. 15.

hal tertentu atau madrasah yang masih dalam taraf pengembangan, kepala madrasah dapat menugaskan guru untuk melaksanakan fungsi wakil kepala madrasah. Wakil kepala madrasah dipilih oleh dewan pendidik, dan proses pengangkatan serta keputusannya, dilaporkan secara tertulis oleh kepala madrasah kepada institusi di atasnya. Dalam hal madrasah swasta, institusi dimaksud adalah penyelenggara madrasah. Kepala dan wakil kepala madrasah memiliki kemampuan memimpin yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sesuai dengan Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan.¹²⁵

Kepala madrasah menjabarkan visi ke dalam misi target mutu; merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai; menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan madrasah; membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu; bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran madrasah. Kepala madrasah melibatkan guru, komite madrasah dalam pengambilan keputusan penting madrasah. Dalam hal madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara madrasah. Kepala madrasah berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat; menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan

¹²⁵*Ibid*, h. 16.

dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik; menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik; bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum; melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja madrasah; dan meningkatkan mutu pendidikan.¹²⁶

Kepala madrasah memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya; memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas madrasah; membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan; menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif; menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan Komite Madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat; memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab.¹²⁷

¹²⁶*Ibid*, h. 16.

¹²⁷*Ibid*, h. 17.

5) Sistem Informasi Manajemen

Madrasah mengelola sistem informasi manajemen yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel; menyediakan fasilitas informasi yang efisien, efektif dan mudah diakses; menugaskan seorang guru atau tenaga kependidikan untuk melayani permintaan informasi maupun pemberian informasi atau pengaduan dari masyarakat berkaitan dengan pengelolaan madrasah baik secara lisan maupun tertulis dan semuanya direkam dan didokumentasikan; melaporkan data informasi madrasah yang telah terdokumentasikan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.¹²⁸

3. Komunikasi Manajerial Dalam Perspektif Islam

Sebagaimana dalam konteks dan latar belakang masalah yang diungkapkan di atas, komunikasi disamping untuk mewujudkan hubungan secara vertikal dengan Allah SWT., juga untuk menegakkan komunikasi secara horizontal terhadap sesama manusia. Komunikasi dengan Allah SWT., tercermin melalui ibadah-ibadah fardhu (shalat, puasa, zakat dan haji) yang bertujuan untuk membentuk takwa. Sedangkan komunikasi dengan sesama manusia terwujud melalui penekanan hubungan sosial yang disebut *muamalah*, yang tercermin dalam semua aspek kehidupan manusia, seperti sosial, budaya, politik, ekonomi, seni dan sebagainya.

¹²⁸*Ibid*, h. 17.

Bagi Islam, komunikasi mempunyai epistemologi tersendiri dalam menjelaskan komunikasi dalam perspektif Islam. Komunikasi dalam Islam jelas sebagai salah satu fitrah manusia. Hal ini dapat dilihat dalam QS. Rahmān/55, ayat 1-4:

الرَّحْمَنُ ۝ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۝ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۝

Artinya: “(tuhan) yang Maha pemurah. Yang telah mengajarkan Al Quran. Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara”.¹²⁹

Kata-kata “*al-bayan*” di dalam salah satu ayat tersebut ditafsirkan As-Syaukani dalam tafsirnya Fath al-Qadir, sebagaimana dikutip Jalaluddin Rakhmat, diartikan sebagai kemampuan berkomunikasi. Allah merupakan Dzat Yang Maha Rahman yang telah mengajarkan manusia dengan sebaik-baik pengajaran, sehingga manusia tersebut sampai pandai berbicara dan memahami al-Qur’ân. Di sinilah peran komunikator sebagai orang yang bertanggung jawab menyampaikan pesan/informasi kepada oranglain dengan prinsip bahwa informasi yang disampaikan tersebut membawa kemanfaatan dan kemaslahatan bagi orang lain, bukan komunikasi yang dibangun justru menimbulkan efek yang buruk bagi orang lain terlebih lagi kepada lingkup yang lebih besar yaitu organisasi.

Selain kata “*al-bayan*”, kata kunci berkomunikasi yang dipergunakan di dalam Al-quran juga terdapat perkatan “*qaul*” dalam

¹²⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Depag RI, 2009), h. 17.

konteks “amar” atau perintah. Paling tidak, yang menggunakan kata-kata “qaul” dengan berbagai variasinya di dalam al-Qur’ân.

Setidaknya terdapat enam jenis gaya bicara atau pembicaraan (*qaulan*) yang dikategorikan sebagai kaidah, prinsip, atau etika komunikasi dalam Islam, yakni (1) Qaulan Sadida, (2) Qaulan Baligha, (3) Qulan Ma’rufa, (4) Qaulan Karima, (5) Qaulan Layinan, dan (6) Qaulan Maysura.

a. Qaulan Sadīda

QS. An-Nisā’ (4) ayat 9:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

Artinya: “Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar”.¹³⁰

Qaulan Sadīda berarti pembicaraan, ucapan, atau perkataan yang benar, baik dari segi substansi (materi, isi, pesan) maupun redaksi (tata bahasa). Dari segi substansi, komunikasi Islam harus menginformasikan atau menyampaikan kebenaran, faktual, hal yang benar saja, jujur, tidak berbohong, juga tidak merekayasa atau memanipulasi fakta.

¹³⁰*Ibid*, h. 78.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Allah dalam QS. Al-Hājj (22) ayat 30:

وَأَجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ ﴿٣٠﴾

Artinya: “... Dan jauhilah perkataan-perkataan dusta”.¹³¹

Dalam prinsip Islam, komunikasi yang dijalin harus mempunyai kebenaran terhadap berita atau pesan atau informasi yang akan disampaikan. Islam sangat membenci komunikasi yang bersifat fiktif, yang bertujuan untuk merugikan atau menjatuhkan orang lain.

Begitu juga dalam QS. Al-Baqarah (2) ayat 83:

... وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا ... ﴿٨٣﴾

Artinya: “... serta ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia...”.¹³²

Islam juga memegang peranan komunikasi bahwa sesuatu yang disampaikan dalam komunikasi dengan sesama manusia harus mempunyai unsur kebaikan. Kebaikan dalam hal ini adalah cara penyampaian informasi yang baik kepada si penerima pesan atau informasi. Karena tujuan dari komunikasi adalah menjelaskan segala sesuatu yang belum jelas atau yang memiliki kebuntuan.

Dalam hadist disebutkan bahwa Rasulullah Saw bersabda:

¹³¹*Ibid*, h. 335.

¹³²*Ibid*, h. 12.

“Hendaklah kamu berpegang pada kebenaran (shidqi) karena sesungguhnya kebenaran itu memimpin kepada kebaikan dan kebaikan itu membawa ke surga” (HR. Muttafaq ‘Alaih).

“Katakanlah kebenaran walaupun pahit rasanya” (HR Ibnu Hibban).

b. Qaulan Balighā

QS. An-Nisā’ (4) ayat 63:

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Artinya: “Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka”.¹³³

Kata *balighā* berarti tepat, lugas, fasih, dan jelas maknanya.

Qaulan Balighā artinya menggunakan kata-kata yang efektif, tepat sasaran, komunikatif, mudah dimengerti, langsung ke pokok masalah (*straight to the point*), dan tidak berbelit-belit atau bertele-tele. Agar komunikasi tepat sasaran, gaya bicara dan pesan yang disampaikan hendaklah disesuaikan dengan kadar intelektualitas komunikan dan menggunakan bahasa yang dimengerti oleh mereka.

Hal ini juga diperkuat oleh Allah dalam QS. Ibrahim (14) ayat 4:

¹³³*Ibid*, h. 85.

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ
وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١٣٤﴾

Artinya: ‘Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana’.¹³⁴

Gaya bicara dan pilihan kata dalam berkomunikasi dengan orang awam tentu harus dibedakan dengan saat berkomunikasi dengan kalangan cendekiawan. Berbicara di depan anak TK tentu harus tidak sama dengan saat berbicara di depan mahasiswa atau di depan guru. Dalam konteks akademis, kita dituntut menggunakan bahasa akademis. Saat berkomunikasi di media massa, gunakanlah bahasa jurnalistik sebagai bahasa komunikasi massa (*language of mass communication*).

Kadar bahasa yang digunakan dalam komunikasi haruslah sesuai dengan siapa yang akan menerima pesan tersebut. Karena sejatinya komunikasi adalah bagaimana mentransfer pesan atau informasi kepada si penerima dalam bentuk kode-kode, simbol-simbol, atau kata-kata sehingga nantinya akan dikonversi menjadi sebuah pemahaman tersendiri, sehingga yang dimaksud dalam isi pesan atau informasi pesan tersebut dalam tersampaikan dengan baik.

¹³⁴*Ibid*, h. 225.

c. Qaulan Ma'rūfā

QS. An-Nisā' (4) ayat 5:

... وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَّعْرُوفًا ﴿٥﴾

Artinya: "... dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik".¹³⁵

QS. Al-Baqarāh (2) ayat 235:

... أَنْ تَقُولُوا قَوْلًا مَّعْرُوفًا ﴿٢٣٥﴾

Artinya: "... kecuali sekedar mengucapkan (kepada mereka) Perkataan yang ma'ruf ...".¹³⁶

QS. Al-Baqarāh (2) ayat 263:

قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَذًى ۗ وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ ﴿٢٦٣﴾

Artinya: "Perkataan yang baik dan pemberian maaf lebih baik dari sedekah yang diiringi dengan sesuatu yang menyakitkan (perasaan si penerima). Allah Maha Kaya lagi Maha Penyantun".¹³⁷

QS. Al-Ahzāb (33) ayat 32:

... وَقُلْنَ قَوْلًا مَّعْرُوفًا ﴿٣٢﴾

Artinya: "... dan ucapkanlah perkataan yang baik".¹³⁸

Qaulan Ma'rūfā yang dimaksudkan dalam ayat-ayat di atas adalah bahwa komunikasi yang dibangun adalah komunikasi yang mengandung kemaslahatan, baik dari segi cara melakukan interaksi

¹³⁵*Ibid*, h. 77.

¹³⁶*Ibid*, h. 44.

¹³⁷*Ibid*, h. 38.

¹³⁸*Ibid*, h. 422.

komunikasi, pesan yang disampaikan, etika dalam berinteraksi dan berkomunikasi, dan cara pesan itu sampai kepada si penerima. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dibangun berdasarkan asas tujuan, cara, metode, dan teknik kemaslahatan pula, sebagaimana ayat di atas.

d. Qaulan Karīmā

QS. Al-Isrā' (17) ayat 23:

... وَقُلْ لَّهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾

Artinya: "... dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia".¹³⁹

Qaulan Karīmā adalah perkataan yang mulia, dibarengi dengan rasa hormat dan mengagungkan, enak didengar, lemah-lembut, dan bertatakrama. Dalam ayat tersebut perkataan yang mulia wajib dilakukan saat berbicara dengan kedua orangtua. Kita dilarang membentak mereka atau mengucapkan kata-kata yang sekiranya menyakiti hati mereka. Qaulan Karīmā harus digunakan khususnya saat berkomunikasi dengan kedua orangtua atau orang yang harus kita hormati. Dalam konteks organisasi lembaga pendidikan, Qaulan Karīmāa bermakna menggunakan kata-kata yang santun, tidak kasar, tidak vulgar, dan menghindari "bad taste", dan menghindari kata-kata yang tidak bernilai pendidikan dan/ akhlak.

¹³⁹*Ibid.*, h. 284.

e. Qaulan Layyinā

QS. Tāhā (20) ayat 44:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: “Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut. Mudah-mudahan ia ingat atau takut”.¹⁴⁰

Qaulan Layyinā berarti pembicaraan yang lemah-lembut, dengan suara yang enak didengar, dan penuh keramahan, sehingga dapat menyentuh hati. Dalam Tafsir Ibnu Katsir disebutkan, yang dimaksud layina ialah kata kata sindiran, bukan dengan kata kata terus terang atau lugas, apalagi kasar. Ayat di atas adalah perintah Allah SWT kepada Nabi Musa dan Harun agar berbicara lemah-lembut, tidak kasar, kepada Fir’aun. Dengan Qaulan Layyinā, hati komunikan (orang yang diajak berkomunikasi) akan merasa tersentuh dan jiwanya tergerak untuk menerima pesan komunikasi kita. Dengan demikian, dalam komunikasi Islam, semaksimal mungkin dihindari kata-kata kasar dan suara (intonasi) yang bernada keras dan tinggi.

f. Qaulan Maysūrā

QS. Al-Isrā’ (17) ayat 28:

وَأِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ أَبْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا ﴿٢٨﴾

Artinya: “Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan. Maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas”.¹⁴¹

¹⁴⁰ *Ibid.*, h. 314.

Qaulan Maysūrā bermakna ucapan yang mudah, yakni mudah dicerna, mudah dimengerti, dan dipahami oleh komunikan. Makna lainnya adalah kata-kata yang menyenangkan atau berisi hal-hal yang menggembirakan. Komunikasi dilakukan oleh pihak yang memberitahukan (*komunikator*) kepada pihak penerima (*komunikan*). Komunikasi efektif terjadi apabila sesuatu(pesan) yang diberitahukan komunikator dapat diterima dengan baik atau sama oleh komunikan, sehingga tidak terjadi salah persepsi.

4. Komunikasi Manajerial Kepala Madrasah dan Guru Dalam Pengelolaan Pendidikan.

Sebagaimana dalam pengertian yang dipaparkan di atas bahwa komunikasi manajerial guru dan kepala madrasah adalah pengiriman dan penerimaan pesan dan informasi manajemen yang terkait dengan perencanaan pendidikan, pengorganisasian, penggerak, dan pengawasan pendidikan antara guru dengan kepala madrasah di dalam menjalankan tugasnya sebagai pengemban dan penyelenggara pendidikan, yang tujuannya adalah untuk memperjelas *job description* dari masing-masing unit dan sebagai sarana untuk memelihara hubungan baik dengan masing-masing unit dalam lembaga pendidikan.

Dari pengertian tersebut merujuk pada kata “manajemen atau manajerial” yang pada dasarnya diartikan sebagai kegiatan pengelolaan, yang menitik beratkan pada aspek perencanaan (*planning*),

¹⁴¹*Ibid.*, h. 285.

pengorganisasian (*organizing*), penggerak (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).¹⁴² Sedangkan pengelolaan pendidikan sendiri yang dimaksudkan adalah pengaturan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang dilaksanakan oleh satuan pendidikan, dalam hal ini adalah lembaga pendidikan terkait.¹⁴³

Pengelolaan pendidikan sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, bahwa cakupan pengelolaan pendidikan adalah terkait 6 (enam) program, yaitu perencanaan program pendidikan, pelaksanaan program pendidikan, pengawasan dan evaluasi pendidikan, kepemimpinan kepala madrasah, sistem informasi manajemen, dan penilaian khusus.¹⁴⁴

Dari masing-masing cakupan tersebut diperoleh sebuah kesimpulan bahwa pengelolaan pendidikan sangat erat kaitannya dengan proses komunikasi, karena di sana terdapat beberapa cakupan yang memerlukan unsur kerjasama (*team work*), kejelasan deskripsi kerja (*job description*), kepercayaan (*trust*), dan lain sebagainya, yang hal itu dapat dicapai dengan baik manakala antara guru dan kepala madrasah serta

¹⁴²Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, h. 14. Lihat juga dalam Mardiyah, Aida Ainul dan Listianingsih, "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center terhadap Hubungan antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial". Solo: PT. SNA 8, 2005.

¹⁴³ Sekretaris Negara RI, *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*, h. 2.

¹⁴⁴ Sekretaris Negara RI, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 1. Dan Sekretaris Negara RI, *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*, h. 2.

pihak terkait saling menalin komunikasi yang baik. Komunikasi yang dimaksudkan adalah komunikasi manajerial yang tidak hanya sebatas komunikasi atasan kepada pimpinan saja, melainkan komunikasi yang menitik beratkan pada hubungan timbal balik, sehingga akan tercipta sebuah iklim organisasi yang baik pula.

Komunikasi manajerial yang ditekankan pada penelitian ini yaitu komunikasi interpersonal (komunikasi antarpribadi) dan komunikasi organisasi (kelompok), yang keduanya mempunyai sinergitas untuk mengembangkan pengelolaan pendidikan di institusi atau lembaga pendidikan, terutama lembaga pendidikan Islam.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan dicantumkan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang terdahulu sehingga tidak terjadi plagiasi (penjiplakan) karya dan untuk mempermudah fokus apa yang dikaji dalam penelitian ini. Tujuan disebutkan hasil penelitian yang relevan juga sebagai perbandingan dan pandangan dari penelitian selanjutnya agar tidak terjadi kekaburan dalam penelitian, sehingga dapat diketahui sinkronitas dari penelitian yang sebelumnya dilakukan. Adapun beberapa hasil penelitian yang relevan antara lain:

Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntan dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening (Studi empiris pada perusahaan BUMN di Propinsi Sumatera

Barat) oleh Lili Wahyuni,¹⁴⁵ Iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja (studi deskriptif kualitatif tentang iklim komunikasi organisasi dan implikasinya terhadap motivasi kerja pimpinan dalam mewujudkan misi perusahaan di PT. PLN Persero APJ Surakarta) oleh Satria Kusuma FM,¹⁴⁶ Iklim komunikasi dan pencapaian organisasi: kajian Kes antara dua buah organisasi awam Malaysia oleh Rosli bin Mohammed.¹⁴⁷ Dari ketiga penelitian di atas, dapat diketahui persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada tabel 1.1. dibawah ini.

Tabel 1.1.
Penelitian Terdahulu.

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Lili Wahyuni (2009)	Fokus penelitian sama-sama mengangkat tentang komunikasi dalam sebuah organisasi.	• Penelitian terdahulu terfokus pada komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan akuntansi. • Hasil penelitian yang diperoleh bahwa komunikasi	• Fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada cakupan komunikasi manajerial yang lebih luas yang mencakup interpersonal dan organisasi. • Hasil penelitian yang dilakukan

¹⁴⁵Lili Wahyuni, *Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntan dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening: Studi empiris pada perusahaan BUMN di Propinsi Sumatera Barat*, (Semarang: Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Diponegoro, 2009.

¹⁴⁶Satria Kusuma FM, *Iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja (studi deskriptif kualitatif tentang iklim komunikasi organisasi dan implikasinya terhadap motivasi kerja pimpinan dalam mewujudkan misi perusahaan di PT. PLN Persero APJ Surakarta)*, Surakarta: Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Sebelas Maret, 2008.

¹⁴⁷Rosli bin Mohammed, *Iklim komunikasi dan pencapaian organisasi: kajian Kes antara dua buah organisasi awam Malaysia*, (Malaysia: Tesis tidak dipublikasikan, Universitas Sains Malaysia, 2007.

			organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, berpengaruh negatif terhadap tekanan kinerja, tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. • Obyek penelitiannya adalah di perusahaan BUMN Propinsi Sumatera Barat	oleh peneliti adalah komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan. • Obyek penelitiannya adalah di MAN Sampit.
2	Satria Kusuma FM (2011)	Fokus penelitian sama-sama mengangkat tentang komunikasi dalam sebuah organisasi.	• Penelitian terdahulu terfokus pada iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja. • Hasil penelitian yang diperoleh bahwa iklim komunikasi yang tercipta mampu mendukung motivasi kerja pimpinan sehingga dapat mewujudkan misi perusahaan • Obyek penelitiannya adalah di PT. PLN Persero APJ	• Fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada cakupan komunikasi manajerial yang lebih luas yang mencakup interpersonal dan organisasi. • Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan. • Obyek penelitiannya adalah di MAN

			Surakarta.	Sampit.
3	Rosli bin Mohammed (2007)	Fokus penelitian sama-sama mengangkat tentang komunikasi dalam sebuah organisasi.	• Penelitian terdahulu terfokus pada iklim komunikasi organisasi dan pencapaian organisasi. • Hasil penelitian yang diperoleh bahwa terdapat perbedaan persepsi yang signifikan terhadap iklim komunikasi yang diamalkan kedua organisasi. • Obyek penelitiannya adalah di Dua Organisasi Awam Malaysia	• Fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada cakupan komunikasi manajerial yang lebih luas yang mencakup interpersonal dan organisasi. • Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan. • Obyek penelitiannya adalah di MAN Sampit.

\

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, dan rumusan masalah pada bab pendahuluan, yang kemudian dipertajam dengan kajian teori pada bab tinjauan pustaka, maka tujuan penelitian yang dipaparkan dalam penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis komunikasi manajerial interpersonal kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis komunikasi manajerial organisasi kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit.
4. Menjelaskan implikasi komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru terhadap pengelolaan pendidikan di MAN Sampit.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Adapun tempat yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sampit, yang beralamat di Jalan. H. M. Arsyad No. 68, Telepon (0531) 21597 Sampit-21743, Kecamatan

Mentawa Baru Ketapang, Kabupaten Kotawaringin Timur, Provinsi Kalimantan Tengah.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ditujukan untuk memperoleh kejelasan terkait dengan kapan diselenggarakannya sebuah penelitian. Adapun waktu dalam penelitian ini berlangsung selama 2 (dua) bulan, terhitung sejak 22 Agustus sampai dengan 22 Oktober 2015, pada semester gasal, tahun pelajaran 2015/2016.

C. Latar Penelitian

Dalam sebuah penelitian, obyek penelitian yang diteliti harus mempunyai persyaratan-persyaratan tertentu agar dapat dilakukan sebuah penelitian. Penelitian dilakukan dikarenakan adanya sesuatu yang menarik dari obyek tersebut. Oleh karena itu, obyek yang akan diteliti hendaknya mempunyai sesuatu yang menarik dan berbeda serta dapat membawa kemanfaatan setelah dilakukan sebuah penelitian.

Latar penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan secara singkat apa yang menjadi keunikan dan apa yang menarik dari sebuah obyek penelitian.

MAN Sampit merupakan sebuah lembaga pendidikan Islam setingkat sekolah menengah atas yang mempunyai beragam prestasi. Prestasi tersebut diraih baik ditingkat kabupaten, propinsi, maupun di tingkat nasional. Dari hasil prestasi yang diraih tersebut, membuat lembaga pendidikan ini menjadi

salah satu lembaga pendidikan Islam yang berkembang di kawasan timur Indonesia.

Dalam perkembangan dan kemajuannya, MAN Sampit memiliki pengelolaan pendidikan yang baik. Kaitannya dengan pengelolaan pendidikan, terjadi sinergi yang sangat baik antara kepala madrasah dengan waka-waka, guru-guru, dan para karyawan, serta sebaliknya. Sinergi tersebut terjalin karena adanya sebuah komunikasi yang terjadi antara kepala sekolah dengan waka-waka, guru-guru, dan para karyawan, serta sebaliknya. Komunikasi tersebut menciptakan sebuah iklim kondusif. Iklim komunikasi yang terjadi menjadi sebuah iklim tersendiri yaitu komunikasi manajerial yang menyebabkan pengelolaan pendidikan di MAN Sampit mengalami perkembangan dari waktu ke waktu.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan diungkap mengenai bagaimana komunikasi manajerial yang terjalin antara kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit.

D. Metode dan Prosedur Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.¹⁴⁸ Penelitian kualitatif sebagai tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada

¹⁴⁸ Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1997, h. 3.

pengamatan terhadap manusia dalam wawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.¹⁴⁹

Penelitian tentang komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit ini merupakan suatu penelitian yang dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif. Dikatakan penelitian kualitatif karena penelitian ini berusaha untuk mengungkap dan memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan (informan, subyek, dan obyek penelitian), mendeskripsikan latar, dan interaksi yang terjadi dalam sebuah fenomena yang terjadi di dalam penelitian.

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar, bukan angka-angka atau bersifat deskriptif. Dengan demikian laporan atau hasil penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian hasil penelitian tersebut.

2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama (*the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human*)¹⁵⁰ yang memang harus hadir sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data. Dalam memasuki lapangan peneliti harus bersikap hati-hati, terutama dengan informan kunci

¹⁴⁹ Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, Malang: Universitas Negeri Malang, 2005, h. 2.

¹⁵⁰ Yvonna S. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, California: Sage Publications, 1985, h. 236.

agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data. Oleh karena itu penelitian ini harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin, bersikap selektif, hati-hati dan bersungguh-sungguh dalam menjangkau data sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti sebagai instrument kunci, konsekuensi psikologis bagi peneliti untuk memasuki latar yang memiliki norma, nilai, aturan dan budaya yang harus dipahami dan dipelajari oleh peneliti. Interaksi antara peneliti dengan para informan, memiliki peluang timbulnya *interst* dan konflik minat yang tidak diharapkan sebelumnya, untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan tersebut maka peneliti harus memperhatikan etika penelitian.¹⁵¹

Sehubungan dengan itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut: (1) Sebelum memasuki lapangan, peneliti terlebih dahulu melakukan observasi awal pra-penelitian dengan melakukan beberapa dialog dengan kepala sekolah untuk memperoleh gambaran singkat mengenai tujuan dan apa yang ingin diteliti, dikarenakan peneliti merupakan orang yang terlibat di dalam obyek penelitian, maka status peneliti adalah sebagai peneliti partisipan, yang artinya bahwa peneliti sekaligus orang yang berperan dalam obyek penelitian, baik proses maupun hasil dari kegiatan atau program yang diselenggarakan oleh obyek penelitian. (2) Secara formal, peneliti memberikan ijin penelitian dari

¹⁵¹ James P. Spradley, *The Ethnographic Interview*, (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979), h. 34-35.

perguruan tinggi untuk melakukan penelitian di MAN Sampit dengan memberikan Surat Ijin Penelitian dan berkas-berkas lainnya yang mendukung dalam kegiatan penelitian yang akan dilakukan. (3) Membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan peneliti dengan para informan; dan (4) Melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama.

E. Data dan Sumber Data

1. Data

Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan rumusan masalah, yaitu komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit. Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (*verbal*) dan perilaku dari subjek (*informan*) berkaitan dengan komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam mengelola pendidikan. Sedangkan data sekunder dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder yaitu berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar atau foto yang berhubungan komunikasi manajerial yang terjadi dalam pengembangan pengelolaan pendidikan.

- a. Data primer yang berkaitan dengan komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengembangan pengelolaan pendidikan di

MAN Sampit ini didapatkan melalui observasi antara lain: (1) keadaan fisik MAN Sampit; (2) suasana proses komunikasi yang terjadi antara kepala madrasah dan guru, baik komunikasi interpersonal, komunikasi organisasi, maupun implikasi yang terjadi setelah komunikasi manajerial; (3) pengelolaan pendidikan di MAN Sampit; dan (4) kegiatan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

- b. Data sekunder adalah data yang dijaring melalui dokumen yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain tentang: (1) sejarah MAN Sampit; (2) visi, misi, tujuan MAN Sampit; (3) struktur organisasi MAN Sampit; (4) data pendidik dan tenaga kependidikan MAN Sampit; (5) prestasi MAN Sampit; (6) kurikulum MAN Sampit; (7) data siswa MAN Sampit; (8) sarana dan prasarana MAN Sampit; dan sebagainya.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci (*key informans*) dan data yang diperoleh melalui informan bersifat *soft data* (data lunak). Sedangkan sumber data yang berasal dari bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan, atau tulisan yang ada

kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data* (data keras).¹⁵²

Sehingga dalam melaksanakan penelitian ini, sebelum melakukan wawancara, peneliti menentukan orang-orang yang peneliti tentukan sebagai informan, meliputi: (1) Kepala Madrasah MAN Sampit; (2) Waka Waka Kesiswaan, Waka Kurikulum, Waka Sarana Prasarana, dan Waka Humas; (3) Wali Kelas X, XI, dan XII; (4) Guru-guru; dan (5) karyawan.

Informan di atas menurut peneliti, sangat potensial untuk memberikan data-data yang peneliti butuhkan. Pemilihan informan dalam penelitian ini peneliti sepakat apa yang dikatakan Guba dan Lincoln yaitu orang-orang yang peneliti anggap tahu banyak tentang kasus komunikasi manajerial yang terjadi di MAN Sampit dan penentuan ini lazim disebut teknik *purposive sampling*. Di mana penunjukan atas beberapa orang sebagai informan di samping untuk kepentingan kelengkapan akurasi informasi juga dimaksudkan mengadakan *cross check* terhadap hasil dari data yang diberikan, sehingga dengan adanya *cross check* tersebut data yang diperoleh benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya.

Akan tetapi penentuan informan dalam penelitian tidak terbatas pada informan yang telah ditentukan tersebut, dalam perjalanannya bisa saja terjadi penambahan informan dikarenakan data yang dibutuhkan

¹⁵² S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), h. 55.

masih kurang lengkap. Oleh karena itu peneliti menggunakan teknik *snowball sampling* yang diibaratkan seperti bola salju yang menggelinding yang semakin lama semakin membesar. Proses penelitian ini baru berhenti setelah data yang diperoleh di antara data satu dengan yang lainnya sama dan tidak ada data yang dianggap baru lagi/ jenuh (*saturation*).

F. Teknik dan Prosedur Data

Dalam penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan studi kasus pada umumnya menggunakan tiga metode pengumpulan data, yaitu wawancara, dokumentasi dan observasi. Ketiga metode ini dilakukan secara berulang-ulang sesuai dengan pertanyaan yang muncul pada saat tertentu. Berikut ini akan dibahas secara rinci mengenai tiga teknik tersebut:

1. Interview

Interview sering disebut juga dengan wawancara atau kuisisioner lisan. Wawancara (*interview*) adalah percakapan antara dua pihak, dimana yang satu sebagai pewawancara (*interviewer*) dengan maksud dan tujuan tertentu.¹⁵³ Teknik ini memiliki arti segala kegiatan untuk menghimpun (mencari) data dan informasi dengan melakukan tanya jawab dengan lisan secara bertatap muka (*face to face*) atau menggunakan media elektronik dengan nara sumber yang bersangkutan.¹⁵⁴

Wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif.

Dan wawancara ini digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar

¹⁵³ Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1997, h. 91.

¹⁵⁴ Syaifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 1998, h. 74.

dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Teknik ini peneliti gunakan untuk mewancarai *key informants* yang dalam hal ini adalah Kepala Madrasah dan Guru MAN Sampit.

Langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini adalah: (1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan; (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) mengawali atau membuka alur wawancara; (4) melangsungkan alur wawancara; (5) mengonfirmasikan hasil wawancara; (6) menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; dan (7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.¹⁵⁵

2. Observasi

Teknik observasi ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng. Dalam observasi peneliti menggunakan buku catatan kecil dan alat untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan rumusan masalah. Observasi ini dilakukan oleh peneliti untuk melihat komunikasi yang terjalin antara kepala madrasah dan guru serta implikasi dari komunikasi tersebut terhadap pengelolaan pendidikan di MAN Sampit.

¹⁵⁵ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3, 1990, h. 63.

Ada tiga tahap dalam melakukan observasi, yaitu observasi deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan kategori-kategori) dan observasi selektif (mencari perbedaan di antara kategori-kategori).¹⁵⁶ Sehingga dalam penelitian ini, peneliti juga melakukan observasi dalam tiga tahap, dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan menggambarkan secara umum situasi organisasi yang terjadi di MAN Sampit. Tahap berikutnya dilakukan observasi terfokus (*focused observation*) untuk menemukan kategori-kategori, seperti komunikasi yang terjalin, proses manajerial dan kegiatan lainnya di MAN Sampit. Tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observation*) dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori, misalnya komunikasi yang dijalankan antara interpersonal dengan komunikasi organisasi. Semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*field note*), yang selanjutnya dilakukan refleksi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Jadi, teknik pengumpulan data dengan dokumentasi adalah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen, dan lain sebagainya.¹⁵⁷ Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk

¹⁵⁶ James P. Spradley, *Participant Observation*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.

¹⁵⁷ Amirul Hadi dan Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 1998, h. 110.

mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan menganalisis bagaimana komunikasi manajerial yang terjadi di MAN Sampit. Peneliti menetapkan alat-alat pengumpul data dalam dokumentasi adalah *flashdisk*, *camera digital* dan lembar catatan lapangan.

Dokumen-dokumen yang dianalisis tersebut dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Dokumen yang Diperlukan

Kode	Jenis Dokumen
A	Organisasi: 1. Profil Singkat MAN Sampit 2. Visi, Misi dan Tujuan MAN Sampit Struktur organisasi MAN Sampit Kalimantan Tengah 3. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN Sampit Data siswa MAN Sampit 4. Data sarana dan prasarana MAN Sampit
B	Komunikasi manajerial: 1. Gaya dan pola komunikasi yang terjalin 2. Perilaku dari masing-masing informan 3. Implikasi dari komunikasi yang dilakukan bagi pengelolaan kelembagaan MAN Sampit

G. Prosedur Analisis Data

Prosedur analisis data adalah proses pelacakan dan pengaturan secara sistemik transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan temuannya kepada orang lain. Dalam

penelitian kualitatif, data dianalisis pada saat pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data.¹⁵⁸

Dalam penelitian ini analisis data akan dilakukan sejak pengumpulan data awal sampai nanti terkumpul data secara keseluruhan. Bogdan dan Taylor menganjurkan beberapa petunjuk, di mana analisis data tersebut adalah meneliti catatan di lapangan, memberikan kode pada beberapa judul pembicaraan tertentu, menyusun secara tipologi, membaca kepustakaan yang ada kaitannya dengan masalah dan latar penelitian. Analisis data dalam penelitian ini, merupakan upaya peneliti mencari tata hubungan secara sistematis antara hasil dokumentasi, hasil observasi dan hasil wawancara untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang komunikasi manajerial yang terjadi di MAN Sampit terhadap pengelolaan pendidikan.

Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis data yang digagas oleh Spradley: yang terdiri dari 4 cara, yaitu: (1) analisis domain; (2) analisis taksonomi; (3) analisis komponensial; dan (4) analisis tema kultural. Sehingga langkah-langkah dalam proses analisis data yang akan dilakukan peneliti dalam melakukan penelitian nantinya meliputi:

- 1) Analisis domain adalah analisis yang digunakan untuk mendapatkan gambaran yang bersifat umum dan relatif menyeluruh terhadap rumusan masalah. Artinya analisis hasil studi hanya ditargetkan untuk memperoleh gambaran seutuhnya dari komunikasi manajerial, tanpa harus dirinci unsur-unsurnya secara detail.

¹⁵⁸ Ahmad Sonhadji, dkk., *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang: Kalimashada Press, 1994, h. 77

- 2) Analisis taksonomi adalah analisis yang tidak hanya berupa penjelajahan umum, melainkan analisis yang memusatkan perhatian pada domain tertentu yang sangat berguna untuk menggambarkan fenomena atau masalah yang menjadi sasaran penelitian.
- 3) Analisis komponensial adalah analisis yang dilakukan dengan menggunakan kontras antar unsur dalam domain yang diperoleh melalui pengamatan atau wawancara.

H. Pemeriksaan Keabsahan Data

Prosedur analisis data adalah proses pelacakan dan pengaturan secara sistemik transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan temuannya kepada orang lain. Dalam penelitian kualitatif, data dianalisis pada saat pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data.¹⁵⁹

Menurut Moleong ada beberapa kriteria yang dapat dilihat pada teknik keabsahan data penelitian kualitatif, yakni:¹⁶⁰

1. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi dari derajat

¹⁵⁹ Ahmad Sonhadji, dkk., *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang: Kalimashada Press, 1994, h. 77.

¹⁶⁰ Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, h. 324.

kepercayaan: *pertama*, penemuannya dapat dicapai; *kedua*, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

a. Perpanjangan Penelitian

Dengan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, karena peneliti dapat mempelajari fenomena dari sebuah kasus, dapat menguji ketidakbenaran informasi yang diperkenankan oleh distorsi, baik dari sendiri maupun dari responden, dan membangun kepercayaan subyek.

b. Triangulasi

Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dengan sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan dan dengan metode yang berlainan. Adapun triangulasi yang dilakukan dengan tigamacam teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber data, metode, dan teori.

Triangulasi dapat dilakukannya dengan jalan:

- 1) Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan
- 2) Mengeceknnya dengan berbagai sumber data

- 3) Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

Pada penelitian ini triangulasi dilakukan pengecekan dalam berbagai sumber yaitu dengan mewawancarai lebih dari satu pihak informan yang berasal dari elemen yang berbeda yakni, dari pemerintah dan masyarakat. Selain dilakukan tirangulasi dengan berbagai sumber informan, juga dilakukan triangulasi dengan membandingkan data yang didapat dari wawancara, dokumentasi serta observasi yang dilakukan.

2. Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antara konteks pengirim dan penerima. Keteralihan dilakukan seorang peneliti dengan mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang sama. Dengan demikian, peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya.

Standar *transferability* ini merupakan pertanyaan empirik yang tidak dapat dijawab oleh peneliti kualitatif sendiri, melainkan dijawab dan dinilai oleh pembaca laporan penelitian. Hasil peneltian kualitatif memiliki standar *transferability* yang tinggi bilamana para pembaca laporan penelitian ini memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus peelitian. Dalam prakteknya peneliti meminta kepada beberapa rekan akademisi dan praktisi pendidikan untuk membaca draft

laporan penelitian untuk mengecek pemahaman mereka mengenai arah hasil penelitian ini.

Teknik ini digunakan oleh peneliti untuk membuktikan bahwa hasil penelitian komunikasi manajerial terhadap pengelolaan pendidikan dapat *ditransferably* kan sehingga menghasilkan laporan yang rinci, sistematis serta sesuai sehingga dapat dipahami pembaca.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi reliabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Reliabilitas merupakan syarat bagi validitas. Uji kebergantungan dilakukan dengan memeriksa keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*-nya. Kalau proses penelitiannya tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak *dependable*.

Teknik ini menggunakan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktifitas dalam melakukan penelitian. Dalam teknik ini peneliti meminta dosen pembimbing untuk mereview atau mengkritisi hasil penelitian ini dan juga kepada dosen-dosen yang lain. Khusus kepada dosen pembimbing, peneliti selalu melakukan konsultasi, diskusi, dan meminta bimbingan sejak mulai menentukan masalah/fokus, menyusun proposal sampai nanti ketika

peneliti memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan.

4. Konfirmasi/kepastian (*confirmability*)

Menguji kepastian berarti menguji hasil penelitian. Namun, apabila kepastian dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada.

Standar konfirmabilitas lebih terfokus pada audit kualitas dan kepastian hasil penelitian. Audit ini dilakukan bersama dengan audit kebergantungan (*dependability*). Pengujian konfirmabilitas dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji obyektifitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati oleh banyak orang.¹⁶¹ Teknik ini digunakan untuk mengadakan pengecekan kebenaran data mengenai pembinaan akhlak melalui ibadah dan berbagai aspek yang melingkupinya untuk memastikan tingkat validitas hasil penelitian.

Kepastian mengenai tingkat obyektifitas hasil penelitian sangat tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan temuan penelitian. Dalam penelitian ini dibuktikan melalui pembenaran masyarakat melalui surat izin penelitian yang diberikan dari IAIN Palangkaraya kepada Kepala Madrasah MAN Sampit serta bukti fisik berupa dokumentasi hasil penelitian.

¹⁶¹Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D* Bandung : Alfabeta, 2011, h. 277.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum MAN Sampit

1. Sejarah Berdirinya MAN Sampit

Madrasah Aliyah Negeri Sampit pada awal berdirinya merupakan alih fungsi dari sekolah *Pendidikan Guru Agama Negeri* (PGAN) Sampit, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 42 Tahun 1992 Tanggal 27 Januari 1992. Dengan adanya surat keputusan tersebut, PGAN Sampit yang sudah lama eksis dalam dunia pendidikan dan menghasilkan banyak lulusan, kemudian secara resmi statusnya berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri.

Keberadaan Madrasah Aliyah Negeri Sampit ini bisa dikatakan sebagai SMA plus Keagamaan, karena mata pelajaran dan jurusannya sama dengan mata pelajaran dan jurusan di SMA pada umumnya. Namun pelajaran agamanya lebih terperinci dan lebih mendalam, serta memiliki program studi keagamaan.

Pada awal berdirinya, program studi yang ada di MAN Sampit terdiri dari Program Studi Agama, Program Studi Biologi dan Program Studi Sosial. Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan kurikulum, maka saat ini jurusan yang ada meliputi Program Studi Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Program Studi Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), Program Studi Bahasa dan Program Studi Keagamaan.

Selama hampir 20 tahun menunjukkan eksistensinya sebagai sebuah lembaga pendidikan, berkiprah ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Keberadaan MAN Sampit tentu tidak terlepas dari posisi dan peran kepala madrasah yang pernah memimpinnya dari waktu ke waktu.

- a. Bapak Drs. H. Amrullah Hadi (1984 - 1992)
- b. Bapak Drs. Muhammad Djaidi (1992 - 1995)
- c. Bapak H. Syahrawi Barak, BA (1995 - 1997)
- d. Bapak Drs. H. Abdurrahim Dahib (1997 - 2003 dan 2007 - 2010)
- e. Bapak H. Muhammad Aini, S.Pd. (2003 - 2007)
- f. Bapak Drs. Idris (2010 sekarang)

2. Profil MAN Sampit

Profil MAN Sampit disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1.
Profil MAN Sampit.¹⁶²

Nama Sekolah	:	Madrasah Aliyah Negeri Sampit
Alamat	:	Jl. H. M. Arsyad No. 68 Sampit
a. Kelurahan b. Kecamatan c. Kabupaten d. Provinsi	: : : : :	Mentawa Baru Hilir Mentawa Baru / Ketapang Kotawaringin Timur Kalimantan Tengah
Tanggal/Bulan/Tahun Berdiri	:	1 Juli 1992
Nomor Surat Keputusan	:	KMA Nomor 42 Tahun 1992 Tanggal 27 Januari 1992
Akreditasi Nomor SK	:	A (Amat Baik) No.Ma.000872 Tanggal 29 November 2008
Nomor Statistik Sekolah	:	131.1.62.02.0037

¹⁶²SK Menteri Agama RI, No. 42 Tahun 1992.

NPSN	:	30201526
Kode Pos	:	74322
Telepon	:	0531-21597
Status Madrasah	:	Negeri
Status Tanah	:	Milik Kementrian Agama
Status Bangunan	:	Milik Pemerintah
Status Gedung/Keadaan	:	Permanen/Baik
Luas Bangunan	:	2.989,25 m2

3. Visi dan Misi

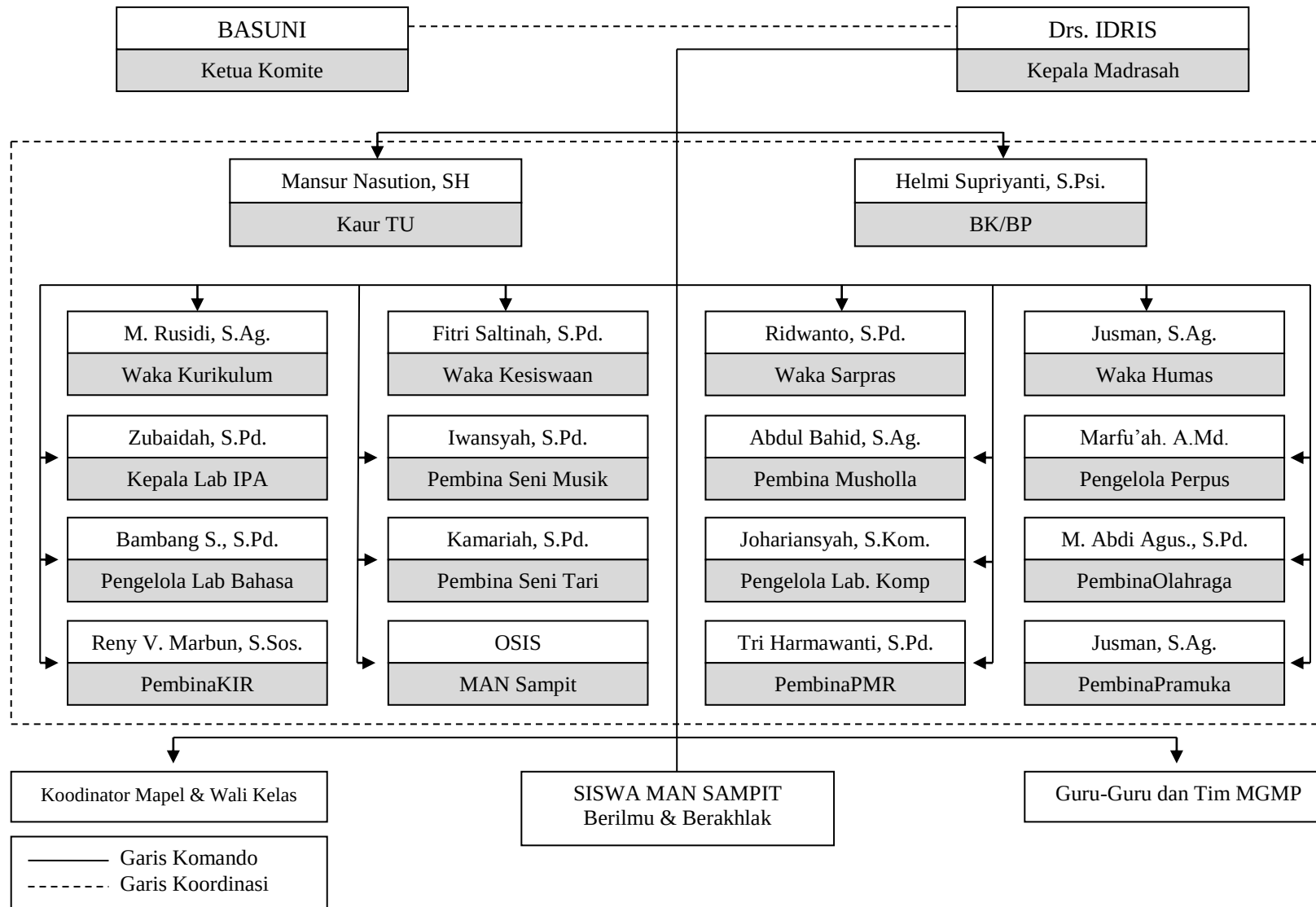
Visi yang dijunjung oleh Madrasah Aliyah Negeri Sampit adalah *“Terwujudnya Insan yang beriman, Bertaqwa, Berakhlakul Karimah, Cerdas, Mandiri, Unggul dan Berdayaguna”*.

Adapun misi yang diusung madrasah ini adalah:

- a. Memantapkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, serta berakhlakul karimah melalui pendidikan, pengajaran, pembiasaan, dan keteladanan.
- b. Melaksanakan dan meningkatkan proses belajar mengajar yang tertib, efektif, dan berkualitas.
- c. Membekali siswa dengan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- d. Membekali siswa dengan keterampilan dan keahlian, sehingga dapat hidup mandiri, berdayaguna dan siap menghadapi tantangan global dan perkembangan zaman.
- e. Menciptakan lingkungan madrasah yang agamis, bersih, sehat, dan indah.¹⁶³

¹⁶³Dokumentasi Waka Humas, 23 Agustus 2015

4. STRUKTUR ORGANISASI MAN SAMPIT.¹⁶⁴



5. Data Sarana dan Prasarana.¹⁶⁵

a. Keadaan Tanah dan Bangunan

- 1) Jumlah tanah yang dimiliki : 15.999,25 m²
- 2) Jumlah tanah yang bersertifikat : 15.999,25 m²
- 3) Nomor sertifikat : 11.14.10.09.1.00136
- 4) Luas bangunan seluruhnya : 2.989,25 m²

b. Ruang dan Gedung

Data ruang dan gedung yang dimiliki oleh MAN Sampit disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.2.
Data Ruang dan Gedung MAN Sampit.

NO	JENIS	LOKAL	M2	KONDISI		KETERANGAN
				Baik	Rusak	
1	Ruang Kepala	1	36	✓	-	
2	Ruang Kantor/TU	1	56	✓	-	
3	Ruang Kelas	25	1400	✓	-	
4	Ruang Guru	1	120	✓	-	
5	Ruang BK/BP	1	36	✓	-	
6	Ruang PKS	1	30	✓	-	
7	Ruang Pramuka	1	30	✓	-	
8	Ruang Komputer	2	112	✓	-	
9	Ruang Lab Bahasa	1	56	✓	-	
10	Ruang Lab IPA	2	72	✓	-	
11	Ruang Perpustakaan	1	96	✓	-	
12	Ruang Musik	1	24	✓	-	
13	Musholla	1	64	✓	-	
14	Ruang Aula	1	96	✓	-	
15	Ruang Green House	1	42	✓	-	
16	Ruang Kantin	6	120	✓	-	
17	Lapangan Volley Ball	1	82	✓	-	
18	Lapangan Basket	1	160	✓	-	
19	Lapangan Futsal	1	80	✓	-	
20	Lapangan Tennis Meja	2	36	✓	-	
21	WC/Kamar Mandi	16	96	✓	-	
22	Halaman/Upacara	1	900	✓	-	

¹⁶⁵*Ibid*

c. Data Peralatan dan Inventaris Kantor

Data peralatan dan inventaris kantor yang dimiliki oleh MAN Sampit disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3.
Data Peralatan dan Inventaris Kantor MAN Sampit.

NO	JENIS	UNIT	KONDISI			KET
			Baik	Sedang	Rusak	
1	Mebelair	810	✓	-	-	
2	Mesin Ketik	1	✓	-	-	
3	Komputer	1	✓	-	-	
4	Laptop	6	✓	-	-	
5	LCD	8	✓	-	-	
6	Tape Recorder	4	✓	-	-	
7	Mobil Pick-up	1	✓	-	-	
8	Sound System	1	✓	-	-	
9	Telepon	1	✓	-	-	
10	Handphone	2	✓	-	-	
11	Sumber Air/Sumur	1	-	✓	-	
12	Daya Listrik	1	✓	-	-	
13	PDAM	1	✓	-	-	

d. Data Buku

Data buku yang dimiliki oleh MAN Sampit disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4.
Data Buku MAN Sampit.

NO	JENIS	JUDUL	KONDISI		ASAL	
			Baik	Cukup	Dropping	Swadaya
1	Pegangan Guru		✓	-	✓	✓
2	Pegangan Siswa		✓	-	✓	✓
3	Bacaan Lain		✓	-	✓	-

e. Madrasah

Administrasi madrasah yang dimiliki dan dikelola oleh MAN Sampit disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5.
Data Administrasi MAN Sampit.

NO	JENIS	KONDISI		KETERANGAN
		Ada	Tidak Ada	
1	Buku Induk	✓	-	
2	Buku Absensi Guru	✓	-	
3	Buku Agenda Rapat	✓	-	
4	Buku Ekspedisi	✓	-	
5	Buku Tamu	✓	-	
6	Buku Absensi Siswa	✓	-	
7	Buku Raport	✓	-	
8	Buku Leger	✓	-	
9	Buku Laporan UN	✓	-	
10	Buku KTSP	✓	-	
11	Buku Album	✓	-	

f. Keadaan Guru dan Karyawan.¹⁶⁶

Dewan guru dan karyawan yang mengabdikan diri di MAN Sampit berjumlah 54 orang yang terdiri dari 45 guru dan 9 karyawan, dengan perincian sebagai berikut:

¹⁶⁶Dokumentasi Waka Humas, 25 Agustus 2015

Tabel 4.5.
Data Keadaan Guru MAN Sampit.

NO	NAMA/NIP	PEND	JABATAN	RUANG/ Gol	MAPEL	KET
1	Drs. Idris NIP. 19621230 199203 1 004	S-1	Kepala Madrasah	IV/a	Qur'an Hadis	PNS
2	Drs. Fatehurrahman NIP. 19621230 199203 1 003	S-1	Guru	IV/a	Kimia	PNS
3	Cipto Mardio, S.Ag., S.Pd. NIP. 19680114 199703 1 001	S-1	Guru	IV/a	Fikih	PNS
4	Fitri Saltinah, S.Pd. NIP. 19701120 199703 2 003	S-1	Waka Kesiswaan	IV/a	Matematika	PNS
5	M. Rusidi, S.Ag. NIP. 19660716 199803 1 004	S-1	Waka Kurikulum	IV/a	Bhs. Arab	PNS
6	Narno, S.Pd. NIP. 19721216 199802 1 001	S-1	Guru	IV/a	PKn	PNS
7	Jusman, S.Ag. NIP. 197003120 200003 1 007	S-1	Waka Humas	IV/a	SKI	PNS
8	Ramadiyani, S.Pd. NIP. 19750922 200012 2 002	S-1	Guru	IV/a	Bhs. Inggris	PNS
9	Jauharratu, S.Pd. NIP. 19760924 200112 2 001	S-1	Guru	IV/a	Matematika	PNS
10	Renny Veronika Marbun, S.Sos. NIP. 19750729 200312 2 002	S-1	Guru	III/d	Sosiologi Antropologi	PNS
11	Saleh, S.Ag. NIP. 19740421 200003 1 003	S-1	Guru	III/d	Akidah Akhlaq	PNS
12	Partaniah, S.Pd. NIP. 19741210 200212 2 004	S-1	Guru	III/d	Bhs. Inggris	PNS
13	Abdul Bahid, S.Ag. NIP. 19760616 200212 1 003	S-1	Guru	III/d	Bhs. Arab	PNS
14	Umihayah, S.Pd. NIP. 19700612 200312 2 002	S-1	Guru	III/d	Akidah Akhlaq	PNS
15	Ridwanto, S.Pd. NIP. 19720712 100312 1 002	S-1	Waka Sarpras	III/d	Ekonomi	PNS
16	Umu Lathifah, S.Ag. NIP. 19720901 200312 2 002	S-1	Guru	III/d	Qur'an Hadis	PNS
17	M. Abdi Agus Musanif, S.Pd. NIP. 19760804 200312 1 002	S-1	Guru	III/d	PKn	PNS
18	Iwansyah, S.Pd. NIP. 19761018 200312 1 003	S-1	Guru	III/d	Bahasa Indonesia	PNS
19	Kamariah, S.Pd. NIP. 19690721 200501 2 008	S-1	Guru	III/d	Ekonomi	PNS
20	Elja Deritaningsih, S.Pd. NIP. 19720409 200501 2 006	S-1	Guru	III/d	Geografi	PNS
21	Nofie Nuruliah, SE NIP. 19741109 200501 1 002	S-1	Guru	III/d	Ekonomi	PNS
22	Bambang Sulistia, S.Pd. NIP. 19750527 200501 1 002	S-1	Guru	III/d	Bahasa Indonesia	PNS
23	Budi Riswanto, S.Pd NIP. 19720202 200501 1 011	S-1	Guru	III/d	Fisika	PNS
24	Helmi Supriyanti, S.Psi. NIP. 19760518 200501 1 007	S-1	Guru	III/d	BK/BP	PNS
25	Tri Harmawanti, S.Pd. NIP. 19771016 200501 2 006	S-1	Guru	III/c	Bahasa Indonesia	PNS

26	Sutini, S.Pd. NIP. 19771018 200501 2 003	S-1	Guru	III/c	PKn	PNS
27	Parinah, S.Pd.Si NIP. 19800209 200501 2 008	S-1	Guru	III/c	Kimia	PNS
28	Zubaidah, S.Pd. NIP. 19801016 200501 2 008	S-1	Guru	III/c	Biologi	PNS
29	Siti Nurjanah, SP NIP. 19820202 200501 2 012	S-1	Guru	III/c	Matematika	PNS
30	Alivermana Wiguna, M.Ag. NIP. 19750403 200212 1 003	S-2	Guru	III/c	Fikih	PNS
31	Eko Suwandi, S.Ag. NIP. 19780401 200501 1 003	S-1	Guru	III/c	Fikih	PNS
32	Erni Toyyibatun, S.Pd. NIP. 19790815 200604 2021	S-1	Guru	III/c	Biologi	PNS
33	Noor Syaifullah, M.Pd.I NIP. 19750621 200501 1 004	S-2	Guru	III/c	Qur'an Hadis	PNS
34	Intan Permatasari, S.Pd. 19770329 200604 2 009	S-1	Guru	III/c	Bhs. Inggris	PNS
35	Nor Aini, S.Pd.I	S-1	Guru	---	Bhs. Arab	Honor
36	Sri Andriyani, S.Ag.	S-1	Guru	---	Bhs. Arab	Honor
37	Kasmawati, S.Pd.	S-1	Guru	---	Fisika	Honor
38	Khomsatun, S.Kom.	S-1	Guru	---	Tinkom	Honor
39	Johariansyah, S.Kom.	S-1	Guru	---	Tinkom	Honor
40	Ponimin, SE	S-1	Guru	---	Olahraga	Honor
41	Gatot Gunawan, S.Pd.	S-1	Guru	---	Olahraga	Honor
42	Nanik Purwandari, S.Pd.	S-1	Guru	---	Fisika	Honor
43	Dewi Novitasari, S.Pd.	S-1	Guru	---	BK/BP	Honor
44	Sartika Agus Rini, S.Pd.I	S-1	Guru	---	Bhs. Inggris	Honor
45	Deny Hidayat, M.Pd.	S-1	Guru	---	Bhs. Inggris	Honor
46	Mursalim, S.Pd.	S-1	Guru	---	B. Indonesia	Honor
47	Khairil Anwar, S.Pd.I., M.Pd.I	S-2	Guru	---	Tafsir	Honor
48	Ummahatus Sholikhah, S.Ag.	S-1	Guru	---	SKI	Honor
49	Ira Ambarwati, S.Pd.	S-1	Guru	---	Matematika	Honor
50	Ftriana Uswatun Hasanah, S.Si.	S-1	Guru	---	Geografi	Honor
51	Eka Fajar Rahayu, S.Pd.	S-1	Guru	---	Sejarah	Honor
52	Ari Dwi Ariyanto, S.Pd.	S-1	Guru	---	Sejarah	Honor
53	Eka Wahyuni, S.Pd.	S-1	Guru	---	Matematika	Honor
54	Siti Norhayati, S.Pd.I	S-1	Guru	---	SKI	Honor
55	Zukhrul Fiatunnisa, S.Pd.	S-1	Guru	---	BK/BP	Honor

Tabel 4.6. Data Keadaan Tenaga Kependidikan MAN Sampit.

NO	NAMA/NIP	PEND	RUANG/ Gol	JABATAN	KETERANGAN
1	Mansur Nasution, SH NIP. 19590420 198303 1 002	S-1	IV/a	Kepala TU	PNS
2	H. Mulyadi, A.Ma. NIP. 19640509 198711 2 004	D-II	IV/a	Tendik	PNS
3	Marfuah, A.Ma. NIP. 150 231 084	D_II	IV/a	Tendik	PNS
4	Hirliani, S.Pd. NIP. 19730925 199803 1 005	S-1	IV/a	Bendahara	PNS
5	Sri Wahyuni, S.Pd, NIP. 19750601 199803 1 003	S-1	IV/a	Tendik	PNS
6	Marlina, A.Ma. NIP. 19781214 200403 1 002	S-1	IV/a	Tendik	PNS
7	Suprpto	SMA	IV/a	Tendik	PTT
9	Muzdalifah, SE.I	S-1	IV/a	Tendik	PTT
10	Eko Supardiyanto	SMK	III/d	Tendik	PTT
11	Saupani	SMA	III/d	Tendik	PTT

Tabel 4.7.
Data Guru dan Karyawan MAN Sampit Menurut Jenis Kelamin.

NO	JABATAN	JUMLAH GURU DAN PEGAWAI TU								
		Bulan Lalu			Mutasi			Bulan ini		
		Lk	Pr	Jml	Lk	Pr	Jml	Lk	Pr	Jml
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Guru Tetap	17	17	34	-	-	-	17	17	34
2	Guru Bantu	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	GTT	6	15	21	-	-	-	6	15	21
4	Pegawai	4	7	11				4	7	11
	JUMLAH	27	39	66	-	-	-	27	39	66

g. Keadaan Siswa.¹⁶⁷

Siswa siswi yang menuntut ilmu di MAN Sampit berasal dari Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs)

¹⁶⁷*Ibid*

yang berada di kota Sampit dan sekitarnya, namun demikian juga ada yang berasal dari luar Kabupaten Kotawaringin Timur, bahkan dari luar pulau Kalimantan.

Madrasah Aliyah Negeri Sampit memiliki 24 rombongan belajar, yang terdiri dari 8 rombel untuk Kelas X, 8 rombel untuk Kelas XI, dan 8 rombel untuk Kelas XII, seperti dalam tabel berikut :

Tabel 4.8.
Data Keadaan Siswa MAN Sampit Tahun Pelajaran 2015-2016.

NO	KELAS	JUMLAH SISWA		TOTAL	KETERANGAN
		Lk	Pr		
1	X MIPA-1	7	27	34	
2	X MIPA-2	14	20	34	
3	X MIPA-3	13	21	34	
4	X IIS-1	16	18	34	
5	X IIS-2	20	14	34	
6	X IIS-3	19	13	32	
7	X Keagamaan-1	17	19	37	
8	X Keagamaan-2	24	10	34	
9	X Bahasa	8	22	30	
10	XI MIPA-1	8	24	32	
11	XI MIPA-2	9	24	33	
12	XI IIS-1	16	13	29	
13	XI IIS-2	12	18	30	
14	XI IIS-3	15	15	30	
15	XI Keagamaan-1	19	20	39	
16	XI Keagamaan-2	19	21	40	
17	XI Bahasa	3	24	27	
18	XII IPA-1	10	24	34	
19	XII IPA-2	10	24	34	
20	XII IPS-1	10	22	32	
21	XII IPS-2	9	23	32	
22	XII IPS-3	8	24	32	
23	XII Keagamaan-1	14	9	23	
24	XII Keagamaan-2	12	8	20	
25	XII Bahasa	7	12	19	
Jumlah Keseluruhan		312	469	789	

h. Ekstra Kurikuler¹⁶⁸

Kegiatan Ekstrakurikuler adalah kegiatan yang berada diluar materi wajib sekolah. Tapi sejauh manakah efektifitasnya dalam memajukan pendidikan siswa? Efektifitas kegiatan ekstrakurikuler dapat memberikan sumbangan pendidikan yang sangat besar pada diri siswa, namun tentu saja harus didasari dengan elemen dasar tujuan pembelajaran, sehingga target pembelajaran dapat dievaluasi dengan baik. Berikut sedikit ulasan bagaimanakah kegiatan ekstrakurikuler bila ditinjau dari segi tujuan pembelajaran.

Tujuan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler (ekskul) pada satuan pendidikan adalah:

- 1) Kegiatan ekstrakurikuler harus dapat meningkatkan kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor peserta didik.
- 2) Kegiatan ekstrakurikuler harus dapat mengembangkan bakat dan minat peserta didik dalam upaya pembinaan pribadi menuju pembinaan manusia seutuhnya.

Dalam upaya mengembangkan mina dan bakat peserta didik, Madrasah Aliyah Negeri Sampit juga melaksanakan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang berkualitas dan bermanfaat. Kegiatan Ekskul ini terdiri dari:

- 1) Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS)
- 2) Pramuka
- 3) Drum Band

¹⁶⁸*Ibid*

- 4) Group Band MAN Sampit
- 5) Group Rebana MAN Sampit
- 6) Group Hadrah
- 7) Gerakan Remaja Islam Mushalla Al Kautsar (GRISMA)
- 8) Perguruan Silat Merpati Putih
- 9) Praktik Pengamalan Ibadah (PPI)
- 10) Basket
- 11) Sepak Bola
- 12) Bulu Tangkis
- 13) Tenis Meja
- 14) Futsal

i. **Prestasi**

Sejak awal pergantiannya dari PGAN Sampit, siswa-siswi MAN Sampit sudah cukup banyak menuai prestasi akademik maupun non akademik, seperti terlihat dalam tabel.¹⁶⁹

NO	JENIS LOMBA	TINGKAT KEJUARAAN			KETERANGAN
		Kab	Prov	Nas	
A	Bidang Akademik				
1	Kompetisi Sains Madrasah Bidang Study Matematika	-	Juara I	-	Palangka Raya, 10 Juni 2012
2	Kompetisi Sains Madrasah Bidang Study Kimia	-	Juara I	-	Palangka Raya, 10 Juni 2012
3	Kompetisi Sains Madrasah Bidang Study Ekonomi	-	Juara I	-	Palangka Raya, 10 Juni 2012
4	Kompetisi Sains Madrasah Bidang Study Kimia	-	-	Perunggu	Bandung, 29 Juni 2012
5	Kompetisi Sains Madrasah Bidang Study Ekonomi	-	-	Perunggu	Bandung, 29 Juni 2012
6	LCC 4 Pilar Kehidupan Berbangsa dan Bernegara	Juara I	-	-	Sampit, 2 Februari 2013
7	LCC 4 Pilar Kehidupan Berbangsa dan Bernegara	-	Juara I	-	Palangka Raya, 3 April 2013

¹⁶⁹ Sumber data diperoleh dari dokumentasi Waka Humas MAN Sampit pada tanggal 26 Agustus 2015

8	LCC 4 Pilar Kehidupan Berbangsa dan Bernegara	-	-	Finalis 9 Besar	Jakarta, 22 Agustus 2013
9	Olimpiade Sains Nasional Bidang Studi Geografi	-	Juara I	-	Palangka Raya, 22 April 2014
10	Kompetisi Sain Madrasah Bidang Studi Biologi	-	-	Medali Perunggu	Makassar, 29 Agustus 2014
11	Olimpiade Sains Nasional Bidang Studi Biologi	-	Juara III	-	Palangka Raya, 18 Maret 2015
12	Lomba Cerdas Cermat (LCC) 4 Pilar MPR	-	Juara II	-	Palangka Raya, 22 Mei 2015
13	Kompetisi Sain Madrasah Bidang Studi Ekonomi	-	-	Medali Perak	Palembang, 7 Agustus 2015
B	Bidang Kepramukaan				
1	KBLP Tk. Provinsi	-	Juara I	-	2010
2	Kemah Besar Kabupaten	Juara I	-	-	2014
4	Perkemahan Madrasah Nasional	-	-	Juara III	Magelang, 11-15 Mei 2015
5	Perkemahan Pramuka Penegak IAIN Palangka Raya	-	Juara Umum	-	Palangka Raya, 26-31 Oktober 2015

B. Temuan Penelitian

1. Komunikasi Manajerial Kepala Madrasah dan Guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan

Dalam kehidupan bersosial dan bermasyarakat, seseorang menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berinteraksi dengan orang lain. Interaksi tersebut dimanifestasikan dengan komunikasi yang dijalin antar personal maupun kelompok. Komunikasi antar personal biasanya dijalin dengan kekeluargaan, persahabatan, dan informal, sedangkan komunikasi kelompok biasanya terjadi dalam sebuah organisasi, memainkan peran yang menentukan terhadap kehidupan organisasi secara keseluruhan. Seringkali hubungan personal maupun kelompok mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan disebabkan oleh faktor komunikasi yang tidak efektif.

Oleh karena itu salah satu faktor yang paling urgen dalam mencapai suatu tujuan antar sesama, dilakukanlah sebuah komunikasi yang baik.

Komunikasi merupakan elemen penting untuk melakukan sebuah proses kehidupan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang selalu menggunakan komunikasi sebagai alat untuk berinteraksi dengan satu sama lain. Maksud dan tujuan yang hendak disampaikan akan menjadi lebih jelas ketika terjadi komunikasi. Kadang tidak semua tindakan atau perilaku dapat dimengerti oleh bawahan maupun atasan jika tidak dijelaskan secara interaktif melalui komunikasi yang dijalin, akan nampak jelas kesalahan dan kekurangan, serta kekaburan sebuah tindakan atau perilaku atau program yang dijalankan, jika itu terjadi dalam sebuah organisasi. Jika antar person atau yang orang sering sebut sebagai interpersonal, kedekatan dan keintiman sebuah interaksi akan nampak jika terjadi komunikasi. Komunikasi dalam segala lini dapat menghilangkan *miss-understanding* yang mengganggu proses interaksi manusia. Saya yang sering mengalami kebuntuan dalam program sekolah, akan lebih saya dahulukan komunikasi daripada kebijakan langsung yang akhirnya dapat merugikan orang lain.¹⁷⁰

Komunikasi memainkan peran penting dalam fungsi organisasi. Kunci berjalan baiknya pengelolaan organisasi adalah adanya komunikasi. Komunikasi adalah unsur vital yang tidak dapat terpisahkan dengan organisasi yang prosesnya berkesinambungan seperti peredaran darah sistem dalam tubuh manusia. Akibatnya, efektivitas komunikasi menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan efisiensi dengan mana organisasi melakukan secara keseluruhan.

Hal tersebut diperkuat dengan penjelasan dari Bapak Jusman, S.Ag. selaku Waka Humas :

¹⁷⁰Wawancara peneliti dengan Kepala MAN, Drs. Idris, 25 Agustus 2015.

Kalau orang ingin mencapai tujuannya, maka hendaknya harus diutarakan dan dilaksanakan. Kadangkala proses mengutarakan tersebut tidak bisa langsung atau kadangkala mendapat kendala. Jika tak diutarakan, maka tujuan yang hendak diinginkan tak bisa dilaksanakan. Suatu keinginan terlebih lagi suatu program atau rencana membutuhkan proses interaksi dengan orang lain. Mengapa hal demikian dilakukan, karena kita hidup berdampingan dengan orang lain. Hubungan dengan orang lain terlebih lagi hubungan dengan masyarakat sangat penting untuk kepentingan madrasah atau sekolah, agar apa yang menjadi visi misi dan tujuan madrasah tercapai secara bertahap.¹⁷¹

Selaras dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Basuni selaku Ketua Komite MAN Sampit, yang dalam hal ini beliau sebagai penghubung antara pihak madrasah dengan tokoh masyarakat dalam mensosialisasikan program-program madrasah kepada *stakeholder*.

Ditemui di kantornya, beliau menyatakan :

Dilihat dari berbagai sudut pandang manapun, manusia akan selalu berhubungan dengan orang lain, terlebih lagi berkelompok. Seseorang hidup pastinya mempunyai tetangga, tidak mungkin seseorang bertahan hidup dalam kesendiriannya tanpa seorang teman, keluarga atau tetangga. Tetangga menjadikan kita dapat berinteraksi dengan orang lain, sehingga menghasilkan teman, saudara, sahabat, teman sejawat, rekan kerja, dan bahkan *rival*. Dalam sebuah organisasi semisal madrasah atau sekolah juga memerlukan oranglain untuk berinteraksi. Orang lain tersebut adalah masyarakat yang selalu hadir untuk mendukung berjalannya program sekolah, karena masyarakat merupakan konsumen pendidikan yang sumbangsihnya sangat besar bagi kemajuan sekolah. Tanpa masyarakat sebagai konsumen pendidikan, tidak mungkin MAN Sampit bisa sampai seperti sekarang ini. Keberadaan MAN Sampit tak lepas dari peran serta masyarakat yang terus menerus mendukung berkembangnya madrasah di tengah-tengah zaman ini.¹⁷²

Dalam sejarah perkembangan MAN Sampit, jika ditelisik informasi dari para pendahulunya, madrasah ini tidak akan berkembang

¹⁷¹ Wawancara Kepala MAN dengan Jusman, S.Ag. selaku Waka Hubungan Kemasyarakatan, 25 Agustus 2015.

¹⁷² Wawancara Kepala MAN dengan Ketua Komite, Bapak Basuni, 26 Agustus 2015.

jika tidak ada peran serta masyarakat yang begitu luar biasa dari mereka. Karena komunikasi yang dijalin antara pihak sekolah dengan masyarakat yang membuat madrasah ini bisa sampai sekarang, dan berstatus Negeri. Saat peneliti memahami komunikasi yang dijalin tersebut, peneliti kemudian mendapatkan sebuah data bahwa utamanya yang dibangun komunikasinya adalah dengan para wali siswa selaku orang tua siswa yang juga sekaligus sebagai anggota masyarakat. Orang tua siswa tentu saja menginginkan pendidikan yang terbaik bagi anak-anaknya, maka dari sini pihak madrasah selalu melakukan komunikasi dengan cara memberikan informasi perkembangan belajar anaknya di madrasah, kadang pada saat rapat dengan wali murid, pertemuan pada saat acara atau kegiatan di sekolah, saat pengambilan rapot, atau pada saat pertemuan-pertemuan lainnya.¹⁷³

Kemudian, Bapak Drs. Idris selaku kepala MAN Sampit menambahkan:

Penggunaan komunikasi sebagai alat interaksi dalam hubungannya dengan masyarakat secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada pengembangan madrasah. Masyarakat sebagai konsumen pendidikan menginginkan adanya keterbukaan terkait program sekolah, karena disini masyarakat bertindak juga sebagai pihak-pihak terkait dalam memajukan sekolah (*stakeholder*). Hal itu mustahil jika tanpa dilakukan sebuah komunikasi. Komunikasi yang terjadi antara pihak madrasah dengan masyarakat juga sebagai sarana untuk sosialisasi program yang dijalankan oleh madrasah, para orang tua wali yang juga masyarakat memerlukan kejelasan baik yang berupa informasi maupun yang sifatnya pengetahuan terkait program yang dijalankan di MAN Sampit. Oleh karena itu, komunikasi dalam

¹⁷³Observasi peneliti, 14 September 2015

hubungannya dengan masyarakat sangatlah penting dan utama bagi perkembangan madrasah.¹⁷⁴

Dari hasil wawancara ketiga informan di atas bahwa komunikasi memerankan sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam lingkup personal maupun kelompok (organisasi). Tanpa komunikasi hubungan sesama manusia tidak akan terjalin. Komunikasi merupakan satu unsur yang penting dan nadi utama dalam kehidupan manusia. Seseorang perlu berkomunikasi untuk melahirkan pendapat dan perasaan serta tujuannya kepada siapa saja. Maksud dan tujuan yang hendak disampaikan akan menjadi lebih jelas ketika terjadi komunikasi. Dalam lingkup organisasi, komunikasi sebagai sarana untuk menanggulangi keaburan keaburan sebuah tindakan atau perilaku atau program yang dijalankan, dalam lingkup personal individu komunikasi dianggap sebagai sarana untuk mempererat hubungan antar sesama. Secara keseluruhan, komunikasi dapat menghilangkan *miss-understanding* yang mengganggu proses interaksi manusia.

Dalam proses komunikasi yang terjadi di dunia pendidikan, khususnya di lembaga pendidikan tentunya tidak sama dengan komunikasi yang terjadi di dalam aspek lain. Dalam pendidikan, komunikasi diibaratkan sebagai sarana untuk memperjelas sebuah program yang dijalankan oleh pihak sekolah. Kejelasan yang dimaksud adalah kejelasan mengenai kebijakan yang ditetapkan oleh sekolah melalui program-

¹⁷⁴Wawancara Ketua Komite dengan Kepala MAN, 26 Agustus 2015.

program madrasah/sekolah, kegiatan-kegiatan, perencanaan madrasah, pengorganisasian tiap-tiap elemen yang terkait, dan sebagainya. Sedangkan dalam aspek lain, mungkin komunikasi hanya dianggap sebagai sarana untuk mencapai tujuan. Hal tersebut kemudian peneliti melakukan wawancara kepada kepala MAN Sampit, karena beliau adalah pemimpin dalam struktural madrasah. Ditemui secara bersamaan pada tanggal 28 Agustus 2015, di ruang kantornya, peneliti mengajukan pertanyaan wawancara yang kedua, beliau menyatakan:

Tentu berbeda komunikasi yang terjadi di sekolah dengan komunikasi yang terjadi di tempat lain, perusahaan misalnya. Jika di perusahaan komunikasi yang dijalankan bersifat kepentingan dan struktural, jika ada sesuatu hal yang tidak dianggap penting atau bermanfaat bagi keuntungan perusahaan, maka komunikasi tidak akan pernah terjadi, akhirnya komunikasi bersifat profit dan segala sesuatunya dinilai dengan materi. Sedangkan dalam dunia pendidikan, di sekolah atau madrasah misalnya, komunikasi yang dijalin adalah komunikasi yang bersifat informasi, keterbukaan, dan saling memahami. Komunikasi di sekolah adalah komunikasi yang tujuannya untuk menjelaskan sesuatu agar tidak terjadi kekaburan informasi terkait kebijakan, program, atau kegiatan di sekolah. Informasi tentang kurikulum, kegiatan pembelajaran, keadaan siswa-siswi, pembiayaan sekolah, kegiatan ekstrakurikuler, prestasi akademik dan non-akademik siswa, dan lain sebagainya menjadi hal penting untuk dikomunikasikan kepada seluruh guru dan karyawan serta siswa, terlebih lagi kepada orang tua selaku wali murid dari siswa-siswi MAN Sampit. Masyarakat juga berhak tahu, karena diantara masyarakat ada yang bertindak sebagai *stakeholder* madrasah.¹⁷⁵

¹⁷⁵Wawancara Kepala MAN dengan peneliti, 28 Agustus 2015



Wawancara peneliti kepada Bapak Drs. Idris selaku Kepala MAN Sampit.

Berdasarkan hasil dokumentasi yang didapatkan dari Dokumen Pembagian Kerja, bahwa kepala madrasah MAN Sampit berhak melakukan hubungan baik dengan masyarakat atau instansi terkait demi pengembangan madrasah.

Tabel 4.9.
Pembagian Kerja/Tugas Kepala MAN Sampit
Sebagai Manajer Madrasah.¹⁷⁶

Kepala Madrasah sebagai Manajer	
Menyusun perencanaan	Menentukan kebijaksanaan
Mengorganisasikan kegiatan	Mengadakan rapat
Mengarahkan kegiatan	Mengambil keputusan
Mengkoordinasikan kegiatan	Mengatur PBM
Melaksanakan pengawasan	Mengatur administrasi yang meliputi: ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana prasarana, keuangan, OSIS.
Melakukan evaluasi terhadap kegiatan	<i>Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.</i>

¹⁷⁶Dokumentasi Waka Humas, 31 Agustus 2015

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Bapak Basuni selaku Ketua Komite MAN Sampit:

Dalam hubungannya dengan sekolah, masyarakat berhak mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, kegiatan ekstra, program kegiatan, dan program-program lainnya. Mengapa dimaksudkan demikian, karena jika masyarakat tidak mengetahui program sekolah, maka masyarakat tidak mengetahui perkembangan yang terjadi di sekolah. Ketika sekolah mempunyai *hajatan* atau acara resmi/non-resmi yang bersifat undangan, masyarakat diajakn untuk ikut *berembug* dan bermusyawarah terkait hal tersebut. Secara tidak langsung masyarakat ikut andil dalam tim audit eksternal yang mungkin *skupnya* tidak sebanyak tim audit aslinya, namun dengan begitu sekolah mempunyai kewajiban untuk menyampaikan perkembangan yang terkadi di sekolah, sekaligus sosialisasi kepada masyarakat.¹⁷⁷

Secara langsung komunikasi yang terjadi dalam pendidikan lebih fleksibel dan ramah. Interaksi yang dibangun adalah kekeluargaan dan keterbukaan, meminimalisir pengikatan dinas dan akuntabel. Komunikasi yang terjadi di dalam internal madrasah juga seperti demikian, meskipun masing-masing mempunyai jabatan dan pembagian tugas masing-masing (*job description*), namun dengan adanya komunikasi dapat meminimalisir miss-understanding terkait pembagian tugas dari masing-masing pos-pos dalam madrasah.¹⁷⁸

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala MAN Sampit, Bapak Drs. Idris, beliau menyatakan bahwa:

Memimpin sebuah organisasi itu tidak mudah, apalahi organisasi tersebut adalah lembaga pendidikan, terlebih lagi lembaga pendidikan Islam seperti MAN Sampit. Harus paham dengan karakter masing-masing individu yang bekerja dan mengabdikan di madrasah. MAN

¹⁷⁷Wawancara Ketua Komite, 26 Agustus 2015

¹⁷⁸Observasi peneliti, 14 september 2015

Sampit yang sekarang tidaklah sama dengan yang dahulu, kemajuan madrasah yang terjadi sekarang merupakan akibat kerja keras dari berbagai pihak untuk mengembangkan lembaga pendidikan ini menjadi lebih baik lagi. Mengatur dan mengelola sumber daya yang berbentuk manusia lebih sulit daripada mengelola sumber daya yang berbentuk barang/alam. Butuh keterampilan yang jeli dalam memahami mereka yang bekerja di sini. Komunikasi yang baik, tidak kaku, terbuka, dan saling menghormati, mengingatkan, dan saling *cross check and balance*, merupakan kunci komunikasi sukses yang harus terus dipupuk. Sehingga pos-pos masing-masing setiap bagian atau divisi di tubuh organisasi MAN Sampit berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) masing-masing.¹⁷⁹

Lebih lanjut Bapak Drs. Idris meneruskan jawabannya:

Ketika terjadi kesalahpahaman atau ketidaktahuan atau kelalalaian, setiap bagian dalam organisasi MAN Sampit saya arahkan untuk tidak saling menyalahkan satu sama lain, semua saling terintegrasi. Begitu juga ketika madrasah berhadapan dengan masyarakat atau pihak terkait, sosialisasi secara terbuka dan transparan menjadi prioritas kami untuk berkomunikasi, sehingga tidak terjadi kebingungan dari berbagai pihak. Apabila ada yang tidak jelas, bisa langsung ditanyakan ke pihak madrasah secara langsung. Jika bawahan atau anggota dalam madrasah juga tidak jelas dalam menjalankan tugas atau kewajibannya, maka bisa ditanyakan langsung kepada pihak yang berada di atasnya. Diharapkan semua yang berada di MAN Sampit seminimal mungkin untuk selalu berkomunikasi secara berkesinambungan, jangan malu, sungkan, atau yang lainnya. Karena di sini (di MAN Sampit) kami berusaha untuk menjaga hubungan baik antar pihak, sehingga terjadi komunikasi yang saling membutuhkan. Di sinilah sebenarnya posisi Kepala Madrasah sebagai *komunikator* untuk mengatur hubungan baik dengan masyarakat atau pihak-pihak terkait.¹⁸⁰

Kemudian peneliti ingin mengetahui bagaimana tanggapan guru mengenai jawaban dari wawancara dengan kepala madrasah. Apakah komunikasi yang terjadi memang seperti itu antar pihak intern madrasah, sehingga dengan ini peneliti melakukan wawancara dengan seorang guru

¹⁷⁹Wawancara peneliti, 1 September 2015

¹⁸⁰*Ibid*

MAN Sampit yang mengajar mata pelajaran SKI (Sejarah Kebudayaan Islam), yaitu Bapak Jusman, S.Ag. :

Selama saya mengabdikan di sini, ada perubahan-perubahan yang terjadi di MAN Sampit. Perubahan tersebut menjadikan madrasah ini berkembang secara terus menerus di setiap tahunnya. Salah satu perubahan yang terjadi adalah sistem pengelolaan manajemen sekolah yang terus mengalami perbaikan. Sistem lama yang kadang masih dipakai tidak boleh begitu saja di *cut* atau di *delete*, butuh proses yang lama dan tidak sedikit daya yang dilakukan. Hal itu tentu tak mudah, karena kita bekerja pada sebuah organisasi yang di dalamnya tentu terdapat berbagai anggota yang mempunyai ciri khas karakteristik masing-masing, meskipun masing-masingnya mempunyai pembagian tugas masing-masing, namun karakter yang dibawa oleh setiap individu mempunyai pengaruh yang cukup kuat. Maka hal terpenting yang harus dilakukan adalah membangun komunikasi yang baik. Itulah satu-satunya cara untuk melebur keanekaragaman individu yang berbeda dari kami. Komunikasi yang dijalin secara terus menerus akan menimbulkan iklim organisasi yang baik pula, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman atau ketidakjelasan dari masing-masing divisi-divisinya. Misalnya antara guru dengan kepala Madrasah ketika ada sebuah program madrasah yang dijalankan, seperti yang lainnya kepala madrasah mengadakan rapat dengan semua dewan guru dan karyawan. Setelah itu dilakukan pembagian tugas masing-masing sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki orang tersebut, setelah rapat selesai, kepala madrasah masing melakukan *cross check* kembali dengan pihak-pihak yang disertai tugas untuk melihat perkembangan yang terjadi. Tidak sekali kepala madrasah mendapati ada diantara kami yang bertanya kemudian minta penjelasan terkait bagaimana menjalankan program tersebut, kendala-kendala yang terjadi disampaikan kepada kepala madrasah untuk dikonformasi. Dalam proses bertanya dan meminta kejelasan tersebut, kepala madrasah selalu terbuka dan transparan, artinya tidak ada *skat* atau pembatas komunikasi yang kaku diantara mereka. Selalu kita berusaha untuk bertanya dan meminta kejelasan ketika terjadi kebingungan atau ketidakjelasan. Hal ini penting, dan juga merupakan bagian dari komunikasi manajerial yang harus dibangun pada iklim MAN Sampit ini.¹⁸¹

¹⁸¹ wawancara dengan Jusman, S.Ag., selaku guru SKI, 29 Agustus 2015



Wawancara
Kepala kepada
Bapak Jusman,
S.Ag., selaku
Waka Humas dan
Guru SKI di
MAN Sampit.

Berdasarkan wawancara di atas, komunikasi yang dibangun membutuhkan waktu yang tidak sebentar dan juga membutuhkan proses yang panjang. Tidak mudah melakukan perubahan dalam sebuah organisasi, karena keanekaragaman ciri khas karakteristik dari masing-masing anggota organisasi madrasah. Dibutuhkan kepemimpinan yang kuat dan fleksibel dalam mengatasi hal tersebut. Teknik yang dipakai di MAN Sampit adalah dengan membangun komunikasi yang baik antar anggota sehingga terjadi kejelasan dan pemahaman informasi yang diberikan setelah program madrasah dicetuskan dalam rapat.

Lain halnya seperti yang disampaikan oleh Umu Lathifah, S.Ag., seorang guru Qur'an Hadis MAN Sampit, beliau menuturkan bahwa:

Yang membuat di MAN Sampit komunikatif adalah iklim kerja yang memang dibudayakan untuk selalu menjalin hubungan baik dengan siapapun, baik dalam tataran jabatan horisontal maupun secara vertikal. Komunikasi guru misalnya, berusaha untuk selalu saling menyapa, mengucapkan salam, bercanda tawa, dan berdialog hangat dalam setiap kegiatan. Mungkin tidak semua guru yang mempunyai perangai yang sama, tapi setidaknya tradisi saling menyapa dan mengucapkan salam dilakukan secara kontinyu. Pada saat istirahat ada juga para dewan guru yang berdialog ringan di ruang guru untuk melepas lelah setelah mengajar, dan melakukan *sharing* bersama. Kebersamaan tersebut dijalin dengan para karyawan madrasah juga,

seperti karyawan TU (Tata Usaha) dan pegawai administrasi lainnya. Kebanyakan para dewan guru adalah bertatap muka dengan para karyawan, karena mungkin sebuah kebutuhan mendesak terkait administrasi madrasah, maka di sini penting untuk melakukan komunikasi dengan para karyawan, setidaknya melakukan senyum, sapa, dan mengajak bicara dengan santai, sambil mengerjakan tugas dan kewajibannya. Kegiatan komunikasi dilakukan sedemikian santai agar tidak tegang, tidak terlalu formal, tapi program madrasah dapat berjalan dengan baik dan lancar.¹⁸²



Wawancara
Kepala kepada
Ibu Umu
Lathifah, S.Ag.
selaku Guru
Qur'an Hadis di
MAN Sampit.

Berdasarkan dari hasil seluruh wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi manajerial yang terjadi di MAN Sampit adalah komunikasi yang sifatnya terbuka, transparan, dan akuntabel. Hal itu dibuktikan dengan komunikasi yang terjadi antar pihak *intern* madrasah, seperti antara guru dengan kepala madrasah, kepala madrasah dengan wak-waka, atau guru dengan guru. Sedangkan komunikasi yang dijalin dengan *ektern* madrasah adalah dengan anggota masyarakat dan pihak-pihak yang terkait. Karena sifatnya terbuka, transparan, dan akuntabel, maka komunikasinya berbentuk saling memberikan informasi, saling membantu, dan saling memberikan pemahaman kepada yang

¹⁸² Wawancara kepala dengan Umu Lathifah, S.Ag., selaku guru Qur'an Hadis, 30 Agustus 2015.

lainnya, sehingga dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di madrasah tidak saling berbenturan atau saling menyalahkan satu sama lain.

2. Komunikasi Manajerial Interpersonal Kepala Madrasah dan Guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan

Kebutuhan berkomunikasi untuk berinteraksi dan berhubungan dengan orang lain secara mutlak diperlukan untuk membangun hubungan yang harmonis dalam kehidupan manusia, apalagi mereka saling terhubung satu sama lain dalam lingkup suatu organisasi, karena tiap orang punya indera yang bisa digunakan untuk menjalin komunikasi. Manusia secara fitrahnya akan melakukan komunikasi dengan inderanya. Proses komunikasi akan menjadikan manusia saling terhubung dengan yang lainnya.

Organisasi membutuhkan komunikasi untuk efektivitas dalam pengelolaan dan kinerja, proses pengiriman informasi dan pesan dilakukan secara formal maupun informal, sehingga dalam interaksi komunikasi tersebut akan terjalin suatu komitmen yang memungkinkan pihak-pihak yang terlibat didalamnya mempunyai keterikatan dengan organisasi yang menaungi mereka. Oleh karena keterikatan tersebut, ada sebuah komunikasi yang mampu membangun iklim sehingga guru, kepala Madrasah, pegawai mempunyai keterikatan dan keterhubungan yang dalam dengan lembaga pendidikan, yaitu komunikasi interpersonal. Komunikasi tersebut dijalin dengan rasa saling memiliki, saling menjaga, dan saling keterbukaan antar satu sama lain.

Berdasarkan wawancara dengan kepala Madrasah, Bapak Drs. Idris, beliau mengungkapkan :

Sebagaimana pertanyaan yang lalu, manusia membutuhkan komunikasi. Dalam sendi kehidupan, dalam rumah misalnya, anggota keluarga akan melakukan komunikasi untuk mempererat tali kasih sayang dengan anggota keluarga yang lain, ayah atau ibu akan berkomunikasi dengan anaknya, begitu juga sebaliknya. Dalam lingkungan masyarakat misalnya, seseorang akan melakukan komunikasi untuk melakukan interaksi yang mengakibatkan mereka melakukan sesuatu, misalnya berbelanja, antara pedagang dengan pembeli terjadi komunikasi untuk transaksi akad, antara atasan dengan bawahan, antara kepala dengan para anggotanya. Begitu juga dengan sebuah organisasi, akan terjadi komunikasi yang menjadikan mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat.¹⁸³

Komunikasi memegang peranan yang paling vital. Setiap orang selalu melakukan komunikasi tanpa memandang usia, jenis kelamin, agama, status ekonomi atau latar belakang etnis; karenanya manusia mempunyai kemampuan untuk melakukan komunikasi sehingga memungkinkan dapat berinteraksi dan bersosialisasi dengan orang lain, dengan media atau alat apapun. Dalam komunikasi interpersonal, komunikasi yang dijalin bersifat intern antar manusia itu sendiri untuk menjalin hubungan yang lebih erat.

Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Jusman, S.Ag., selaku Waka Humas :

Walau berbeda-beda antar personal masing-masing, tapi yang namanya manusia membutuhkan komunikasi, karena manusia merupakan makhluk sosial yang keberadaannya sangat bermanfaat bagi kehidupan. Komunikasi *intern* yang anda sebutkan sebagai komunikasi *interpersonal* memungkinkan terjadinya sebuah komunikasi yang berbentuk simbol maupun verbal dan nonverbal,

¹⁸³Wawancara kepala dengan para guru dalam komunikasi manajerial, 1 September 2015.

namun mereka bertatap muka. Intinya mereka bertatap muka dalam melakukan interaksi. Di MAN Sampit hal semacam itu mutlak dan selalu terjadi, karena kami membutuhkan sebuah komunikasi yang sejatinya lebih dari sekedar komunikasi yang bersifat formal saja. Bertemu dan bertatap muka, kemudian melakukan interaksi pribadi di sekolah merupakan hal yang sangat penting dilakukan untuk mempererat hubungan *intern* antar masing-masing dewan guru, karyawan, dan kepala madrasah. Sekedar untuk saling mengucapkan salam, dan kemudian melakukan obrolan kecil sehingga terjadi komunikasi *intern*, merupakan hal yang sangat penting demi terjalinnya sebuah iklim kekeluargaan dalam madrasah.¹⁸⁴

Kemudian hal ini dipertegas oleh Bapak Drs. Idris selaku Kepala

MAN Sampit :

Ya benar, komunikasi pribadi antar individu itu penting. Bayangkan saja jika tak ada komunikasi seperti itu mustahil sebuah iklim akan terbentuk dengan baik. Komunikasi semacam ini sudah terbentuk di MAN Sampit. Para dewan guru berkomunikasi satu sama lain secara tatap muka, kemudian melakukan pembicaraan kecil atau diskusi kecil. Komunikasi seperti ini yang memungkinkan setiap pelakunya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi ini di MAN Sampit sangat berpotensi untuk menjalankan fungsi operasional sebagai alat untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain, atau sebagai alat untuk bertukar pendapat atau ide, serta sebagai sarana untuk mempererat hubungan, yang terpenting adalah mempererat hubungan dengan sesama secara pribadi.¹⁸⁵

Berdasarkan wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dijalin antar pribadi, keberadaan komunikasi ini di MAN Sampit dianggap paling penting karena sebagai saran untuk mempererat tali silaturahmi antar dewan guru, karyawan, maupun dengan Kepala Madrasah. Komunikasi semacam ini mengakibatkan terjadinya sebuah interaksi kecil yang bersifat verbal

¹⁸⁴Wawancara kepala dengan Jusman, S.Ag., selaku Humas, 4 September 2015.

¹⁸⁵*Ibid.*

maupun nonverbal, sehingga terbentuk sebuah iklim kekeluargaan yang harmonis antara dewan guru dengan kepala madrasah utamanya.

Pentingnya komunikasi interpersonal antara kepala madrasah dengan dewan guru, diungkapkan oleh guru SKI yang sekaligus menjabat sebagai Waka Humas, yaitu Bapak Jusman, S.Ag :

Dalam organisasi sekolah atau madrasah, organisasi ini merupakan organisasi yang mengkosentrasikan dirinya di dunia pendidikan, berbeda dengan organisasi lain yang kadang tujuannya untuk kebutuhan prifit semata. Di madrasah atau sekolah, hubungan yang dijalin pun juga berbeda dengan organisasi perusahaan. Organisasi di madrasah lebih mementingkan hubungan kemanusiaan dan sosial daripada yang lain, sehingga komunikasi antar pribadi lebih banyak dibutuhkan daripada komunikasi yang sifatnya profit dan keformalan saja. Benar yang dikatakan oleh para ahli komunikasi yang pernah saya baca, komunikasi semacam ini berperan penting hingga kapanpun dan dimanapun, selama manusia masih mempunyai emosi dan membutuhkan oranglain. Kenyataannya komunikasi tatap muka ini membuat manusia merasa lebih akrab dengan sesamanya, berbeda dengan komunikasi lewat media massa seperti surat kabar, televisi, ataupun lewat teknologi tercanggihpun.¹⁸⁶

Kemudian beliau mempertegasnya kembali :

Komunikasi yang seperti ini dapat memungkinkan seseorang mempererat dengan orang lain. Semisal kepala madrasah dengan dewan guru, sebagai pimpinan dan anggota, kedua jenis anggota organisasi madrasah ini memerlukan hubungan yang bersifat intern agar dapat mempererat hubungan mereka, yang tidak hanya sekedar hubungan atasan dengan bawahan saja. Untuk lebih jelasnya, bisa dikonformasinya kepada dewan guru lain atau kepala madrasah bagaimana bentuk komunikasi semacam ini dilakukan di MAN Sampit.¹⁸⁷

Komunikasi interpersonal memungkinkan seseorang untuk sapat berinteraksi secara baik dalam mempererat hubungannya dengan sesama,

¹⁸⁶*Ibid.*

¹⁸⁷*Ibid.*

terlebih antar sesama dewan guru dengan kepala madrasah. Dalam ranah organisasi pendidikan, komunikasi yang dijalin lebih bersifat kekeluargaan daripada bersifat transaksional. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Drs. Idris:

Dunia pendidikan sangat mengecam adanya transaksional, karena organisasi ini adalah sarana untuk mendidik anak-anak menjadi orang yang lebih baik dan bermanfaat. Komunikasi yang dibangun dalam madrasah adalah komunikasi yang sifatnya kekeluargaan, persahabatan, pertemanan, dan lain sebagainya. Tujuannya adalah untuk mempererat dan menciptakan iklim budaya madrasah yang lebih kondusif dan nyaman, bukan sebagai sarana untuk menguntungkan pihak-pihak tertentu.

Kemudian peneliti menanyakan bagaimana bentuk-bentuk komunikasi interpersonal antara kepala madrasah dengan dewan guru yang terjadi di MAN Sampit. Bapak Drs. Idris langsung memberikan jawabannya :

Bentuk-bentuk komunikasi antar pribadi yang terjadi di MAN Sampit akan saya sebutkan sebagaimana yang terjadi dalam kegiatan sehari-hari di madrasah. Yang *pertama*, kepala madrasah melakukan salam sapa dengan membiasakan diri mengucapkan salam kepada para dewan guru, begitu juga sebaliknya. *Kedua*, setelah melakukan salam biasanya terjadi pembicaraan kecil-kecilan sebelum melakukan pekerjaan, pembicaraan ini ada yang bersifat hanya sekedar untuk saling menyapa, atau untuk diskusi yang sifatnya ringan. *Ketiga*, kepala madrasah biasanya melakukan diskusi yang lebih serius sedikit walau hanya bersifat intern, dengan mengajak guru yang diajak lawan berkomunikasi ke ruangan kantor atau ruangan kepala sekolah. *Keempat*, di sela-sela waktu, baik di sekolah maupun tidak berada di sekolah, kepala madrasah atau guru melakukan interaksi pribadi di media sosial lain, yang sifatnya lebih *friendly*, misalnya di Facebook, di WhatsApp (WA), di BBM (Black Berry Massangers), di Instagram (IG), atau hanya sekedar SMS saja. Keempat komunikasi antar person ini dapat mempererat hubungan antara kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan MAN Sampit, dengan para dewan

guru selaku anggota organisasi MAN Sampit yang bertugas secara langsung dalam melakukan pembelajaran di kelas.¹⁸⁸

Jawaban dari kepala madrasah di atas memberikan gambaran secara jelas bagaimana bentuk-bentuk komunikasi interpersonal yang terjadi di MAN Sampit. Setidaknya ada 4 (empat) bentuk yang dapat diambil kesimpulan, (1) Bentuk yang *pertama* adalah kepala madrasah dan dewan guru atau sebaliknya melakukan salam sapa dengan membiasakan diri mengucapkan salam kepada para dewan guru. (2) melakukan obrolanringan dan kecil-kecilan sebelum melanjutkan tugas atau pekerjaan. (3) mengajak dewan guru untuk melakukan diskusi yang lebih intern di ruangan kantor guru atau kantor kepala madrasah. (4) melakukan komunikasi di media sosial, semisal di *Facebook* (Fb), di *WhatsApp*(WA), di *Black Berry Massangers* (BBM), di *Instagram* (IG), atau SMS (*Short Messange Service*).

Terkait dengan point yang keempat yang dipaparkan oleh Bapak Kepala Madrasah, Bapak Jusman, S.Ag. mengemukakan :

Komunikasi antar pribadi melalui media seperti itu dilakukan di MAN Sampit. Disamping sebagai sarana media komunikasi jarak jauh, juga sebagai media untuk saling berinteraksi secara pribadi atau kekeluargaan antara kepala madrasah dan dewan guru atau sebaliknya. Meskipun media-media tersebut merupakan media sosial, namun isi dan konten komunikasi yang sering terjadi di dalamnya adalah bersifat persahabatan, pertemanan, sekedar bercanda tawa, saling mensupport satu sama lain, dan sebagainya. Sepertinya tidak ada jarak jika sudah berkomunikasi dengan media-media tersebut, baik antara kepala madrasah maupun dengan para dewan guru. Di dunia nyata, pertemanan tersebut tetap terjalin, sehingga terjalin komunikasi dua arah dua dunia (*Durah Duni*). Apa yang terjadi di media sosial, dan

¹⁸⁸*Ibid.*

bagaimana komunikasi yang terjadi di dalamnya, sangat berpengaruh di dunia nyata. Semakin erat di media sosial, semakin erat juga di dunia nyata. Oleh karena itu, point keempat yang didapatkan dari Bapak Idris memang benar adanya.¹⁸⁹

Seiring dengan perkembangan zaman, komunikasi semakin maju dan pesat. Tidak terhalang oleh waktu, tempat, dan media apapun. Semua bisa dijadikan sarana komunikasi.

Untuk lebih memudahkan bagaimana proses terjadinya komunikasi yang terjadi di MAN Sampit, peneliti melakukan wawancara khusus kepada Bapak Drs. Idris sebagai kepala madrasah. Dikarenakan beliau yang mengetahui secara betul bagaimana keadaan yang terjadi sehari-hari di obyek penelitian, dan kemudian hasil wawancara tersebut dilakukan *confirmability* kepada informan lainnya sebagai langkah konfirmasi keabsahan dari informasi yang didapat.

Di temui di kediamannya, peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Drs. Idris terkait bagaimana proses komunikasi interpersonal yang terjadi di MAN Sampit. Beliau menuturkan:

Sesungguhnya, komunikasi adalah bagaimana menyerap informasi dari informan yang berupa pesan, kemudian pesan itu di olah dalam otak dan dicerna oleh masing-masing penerima pesan tersebut. Para guru biasanya mencerna pesan singkat yang terjadi saat komunikasi pribadi lebih cepat dan lebih mudah dipahami daripada komunikasi yang bersifat struktural dan formal. Mungkin karena stimulus otak lebih mudah mencerna informasi yang ringan-ringan daripada informasi yang mengandung beban berat di otak. Yang saya amati proses komunikasi antar pribadi ini biasanya dimulai dari salah satu dari kamu yang memulai terlebih dahulu percakapan atau *slentingan* ringan yang kemudian hal tersebut menjadikan komunikasi yang berlanjut pada diskusi kecil yang membuahkan ide, saran,

¹⁸⁹*Ibid.*

suport/dukungan, atau yang lainnya. Kemudian setelah itu terjadi timbal balik dari komunikasi yang terjalin, misalnya ketika saling bertemu pada lain waktu berikutnya, obrolan atau diskusi tersebut akan berlanjut, namun ringan dan bersifat santai. Karena komunikasi antar pribadi memang menghendaki untuk mempererat hubungan.¹⁹⁰

Kemudian beliau menegaskan kembali :

Hubungan antara kepala madrasah dengan dewan guru sebisa mungkin dilakukan secara terus menerus, agar tidak terjadi *miss-komunikasi* atau *miss-understanding* seperti yang terjadi lumrahnya pada sebuah organisasi. Tidak menutup kemungkinan di MAN Sampit juga terjadi ketidakjelasan informasi atau bahkan terjadi gesekan antara kami, namun sebisa mungkin dilakukan perbaikan, salah satunya dengan komunikasi antar pribadi ini. Oleh karenanya saya lebih setuju jika komunikasi antar pribadi ini dijadikan sebagai komunikasi paling enak, paling nyaman, untuk membentuk iklim di sebuah organisasi lembaga pendidikan. Komunikasi yang selalu dipupuk pasti akan membentuk sebuah iklim baru yang nyaman dan kondusif. Kedekatan antara kepala madrasah dengan para dewan guru menjadi salah satu *point* mengapa MAN Sampit semakin berkembang.

Kemudian peneliti melakukan konfirmasi kepada dewan guru terkait bagaimana proses terjadinya komunikasi interpersonal antara kepala madrasah dengan guru. Ditemui di ruang guru dalam sela-sela waktu istirahat, Bapak Cipto Mardio, S.Ag., S.Pd., seorang guru MAN Sampit yang mengajar mata pelajaran Fiqih. Beliau mengungkapkan:

Biasanya Pak kepala madrasah mengucapkan salam ketika para guru sudah hadir di ruangan guru di pagi hari. Beliau mengawali dengan salam dan dilanjutkan dengan pertanyaan kecil yang sekiranya dapat memancing para guru untuk menjawab pertanyaan tersebut, dari situlah terjadi komunikasi kecil secara pribadi yang sifatnya santai dan nonformal. Kadangkala kami sebagai dewan guru saat bertemu dengan Pak kepala madrasah juga mengucapkan salam dan memulai percakapan kecil, dimana pun saja, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Biasanya yang dibicarakan adalah hal-hal yang terkait dengan kegiatan di madrasah, namun bersifat ringan-ringan, atau hal-hal yang terkait dengan kehidupan sehari-hari kami, misalnya bagaimana kabar anak istri dan suaminya, tentang hal-hal yang terjadi

¹⁹⁰Wawancara peneliti dengan Kepala MAN, 5 September 2015.

dalam keluarga, di lingkungan masyarakat, atau sebagainya. Interaksi tersebut yang menurut saya sering dilakukan di MAN Sampit, walau juga ada interaksi yang sifatnya formal, karena memang di sini kami bekerja pada madrasah yang berstatus Negeri. Namun komunikasi tersebut sering dijalin, meskipun kami ada perbedaan karakter, tujuan, atau pendapatnya dengan Pak kepala madrasah, namun disitulah kadang yang dapat mencairkan perbedaan tersebut dengan komunikasi ringan semacam itu. Jika hal itu terus dijalin, saya yakin tidak ada pembatas interaksi yang terjadi dengan pimpinan madrasah.¹⁹¹

Dari hasil wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa proses terjadi komunikasi interpersonal guru dengan kepala madrasah terjadi karena adanya stimulus dari komunikator untuk melakukan interaksi awal sehingga terjadi percakapan kecil yang berlanjut pada diskusi yang menjadikan sebuah tindakan. Komunikasi interpersonal yang terjadi di MAN Sampit lebih sering terjadi daripada komunikasi yang bersifat struktural atau formal.

3. Komunikasi Manajerial Organisasi Kepala Madrasah dan Guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan

Dalam sebuah lingkup masyarakat, manusia berkelompok dan saling berinteraksi satu sama lain sehingga terjadi komunikasi yang menyebabkan manusia melakukan sebuah kegiatan atau tindakan. Interaksi kelompok yang terjadi pada masyarakat tidak dapat dipungkiri lagi, karena manusia merupakan makhluk sosial yang akan senantiasa menjalin hubungan dengan orang lain. Dari menjalin hubungan tersebut terjadi

¹⁹¹Wawancara Kepala MAN dengan Cipto Mardio, S.Ag., selalu guru Fikih, 7 September 2015.

sebuah komunitas diantara masyarakat berdasarkan kesamaan ideologi, karakteristik, ciri, dan kesamaan dalam hal visi misi dan tujuan, sehingga terbentuklah sebuah “organisasi” yang selanjutnya mempunyai struktur, dan prinsip yang beranggotakan beberapa orang untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Wawancara berikutnya dilakukan peneliti kepada Bapak Drs. Idris selaku kepala MAN Sampit yang merupakan pemimpin dalam struktur organisasi MAN Sampit. Beliau menyatakan:

Kalau dikatakan komunikasi dapat membuat sebuah jalinan hubungan antar manusia lebih baik lagi itu memang benar, karena manusia sesuai dengan kodratnya memang harus berkomunikasi. Manusia berkelompok maka akan sangat membutuhkan komunikasi, begitu juga dalam organisasi, semisal organisasi pendidikan Islam seperti MAN Sampit. Dikatakan sebuah organisasi karena didalamnya terdapat unsur-unsur yang saling membutuhkan dalam kesistemannya, yaitu struktur kepengurusan mulai dari atasan sampai kepada bawahan yang kesemuanya saling melengkapi dan saling membutuhkan. Komunikasi manajerial secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi laju cepatnya kinerja sebuah lembaga pendidikan Islam. Komunikasi dapat membuat pihak-pihak yang ada di lembaga pendidikan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, memperkecil *missunderstanding*, kejelasan terhadap *job description* masing-masing unit, dan mengefektifkan pos-pos pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Penting sekali membangun sebuah hubungan dalam kestruktur organisasi tersebut dengan membangun komunikasi yang baik. Jika tak ada komunikasi, otomatis perintah dari struktur atas kepada struktur bawah tidak akan pernah terjadi sebuah tindakan apa-apa.¹⁹²

Organisasi lembaga pendidikan Islam sejatinya sama dengan organisasi lembaga lain, yaitu terdapat unsur-unsur satu sama lainnya saling membutuhkan dan saling terintegrasi. Oleh karena itu untuk dapat saling

¹⁹²Wawancara peneliti dengan Kepala MAN, 7 September 2015.

terhubung tersebut maka dibutuhkan sebuah sarana untuk menjembatannya, yaitu dengan komunikasi. Komunikasi yang dimaksud dalam wawancara sesi ketiga ini adalah komunikasi manajerial organisasi.

Sebagaimana yang diungkap oleh Bapak Jusman, S.Ag. selaku Waka Humas, beliau memaparkan:

Yang namanya organisasi, mana di sana terdapat beberapa orang yang saling bekerja sesuai pembagian tugasnya masing-masing. MAN Sampit merupakan sebuah organisasi pendidikan yang juga di dalamnya terdapat beberapa orang yang bekerja di sana. Ada kepala madrasah, waka-waka, komite madrasah, tenaga administrasi, dan para dewan guru. Semuanya saling membutuhkan dan saling bekerja sesuai jabatannya masing-masing. Jika sesuai dengan jabatannya masing-masing, berarti di sini ada kegiatan untuk mengatur dan mengelola manusia agar dapat bekerja dengan baik. Hal itu mustahil jika tak ada komunikasi yang baik yang dijalin secara terus menerus. Komunikasi dalam organisasi biasanya bersifat struktural, artinya keintensitasan komunikasinya bersifat formal sesuai dengan posisi jabatan yang diampu masing-masing anggota dalam organisasi tersebut. Misalnya komunikasi kepala madrasah dengan para waka-waka, seperti waka kesiswaan, waka humas, waka kurikulum, dan waka sarpras. Komunikasi yang dijalin bentuknya seperti sentral, terpusat pada seorang komunikan yaitu kepala madrasah, dan penerima pesannya adalah para waka-waka madrasah dan para dewan guru.¹⁹³

Dari hasil wawancara di atas ditemukan bahwa komunikasi manajerial organisasi yang terjadi di MAN Sampit salah satunya adalah komunikasi yang terjadi antara kepala madrasah dengan para waka-waka, seperti waka kesiswaan, waka humas, waka kurikulum, dan waka sarpras. Bapak Jusman, S.Ag mengemukakan bagaimana bentuk dari komunikasi tersebut, yaitu komunikasi sentral yang terpusat pada seorang pemberi

¹⁹³Wawancara Kepala MAN dengan Jusman, S.Ag., selaku Waka Humas, 8 September 2015.

komunikasi yaitu kepala madrasah, dan si penerima pesan/ informasi yaitu para dewan guru, dan para waka-waka.

Jika dilihat dari bentuknya, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Alo Liliweri yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi biasanya terjadi terpusat, atau yang biasa disebut dengan Komunikasi Sentral (*upward communication*).

Kemudian peneliti menanyakan sebuah pertanyaan selanjutnya, bagaimana kepala madrasah melakukan komunikasi secara terpusat tersebut. Wawancara selanjutnya dilakukan kepada kepala MAN Sampit, Bapak Drs. Idris, beliau mengungkapkan:

Kalau kepala madrasah menjalin komunikasi dengan para guru atau waka-waka, kadang dianggap sebagai perintah atau hal yang harus dilakukan dan dilaksanakan segera. Sebenarnya tidak, memang ada beberapa hal yang seharusnya dilakukan, komunikasi yang saya jalin adalah untuk mengingatkan kepada para dewan guru dan waka-waka untuk bekerja pada pos-pos masing-masing. Kalau tidak diingatkan dan dikomunikasikan, kadang kala kita sebagai manusia biasa lupa atau tidak tahu tentang hal yang terjadi di madrasah. Ketidaktahuan tersebut jika tidak dikomunikasikan maka akan menjadi penghambat bagi pengelolaan organisasi MAN Sampit. Sehingga saya selaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan sesuatu yang bersifat formal kepada guru atau waka biasanya dimulai dengan adanya rapat atau musyawarah, sehingga kesannya kepala madrasah tidak semena-mena dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dengan adanya rapat tersebut, semua pihak baik waka-waka maupun para dewan guru serta karyawan dapat memusyawarahkan apa yang menjadi program dan kebijakan sekolah.¹⁹⁴

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan observasi lapangan yang didapatkan data bahwa dari hasil rapat madrasah yang

¹⁹⁴Wawancara peneliti dengan kepala, 8 September 2015.

dilakukan dan dirapatkan dengan semua dewan guru dan staf, kemudian Kepala MAN Sapit melakukan pembagian kerja terhadap Waka-waka. Komunikasi organisasi dilakukan dengan rapat dan bermusyawarah dengan semua dewan guru dan staf, dan hasilnya dijadikan pedoman untuk pembagian kerja dari masing-masing yang disertai tugas.¹⁹⁵

Tabel 4.10.
Pembagian Kerja/Tugas Waka-waka
Dari Kepala MAN Sampit.¹⁹⁶

Deskripsi Tugas Waka Bidang Kurikulum MAN SAMPIT	
• Menyusun dan menjabarkan kelender pendidikan	• Mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar
• Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran	• Mengatur pengembangan MGMP dan Koordinator mata pelajaran
• Mengatur penyusunan program pengajaran (program semester, program satuan pelajaran, dan persiapan mengajar, penjabaran dan penyesuaian kurikulum	• Mengatur mutasi siswa
• Mengatur pelaksanaan kegiatan Kurikuler dan Ekstra Kurikuler	• Melakukan supervise administrasi dan akademis
• Mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan dan laporan kemajuan belajar siswa serta pembagian raport	• Menyusun laporan kegiatan tahunan
• Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan	• Sebagai wakamad juga berlaku fungsi dan tugas guru (lihat uraian tugas guru)
Deskripsi Tugas Waka Bidang Kesiswaan MAN SAMPIT	
• Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling	• Menyusun laporan kegiatan tahunan
• Mengatur dan	• Mengatur dan membina

¹⁹⁵Observasi Peneliti, Pembagian Tugas, 31 Agustus 2015.

¹⁹⁶Dokumentasi Waka Humas, 31 Agustus 2015.

mengkoordinasikan pelaksanaan 7K (keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kesehatan dan kerindangan/pepohonan yang rindang)	program kegiatan OSIS meliputi Kepramukaan, Palang Merah Remaja (PMR), Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Patroli Keamanan Sekolah (PKS) dan Paskibraka
Menyusun dan mengatur pelaksanaan pemilihan siswa teladan madrasah	Mengadakan cerdas cermat, olah raga prestasi
Menyeleksi calon untuk diusulkan mendapatkan beasiswa	Sebagai wakamad juga berlaku fungsi dan tugas guru (lihat uraian tugas guru)
Deskripsi Tugas Waka Bidang Sarpras MAN SAMPIT	
Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar	Merencanakan program pengadaannya
Mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana	Mengelola, perawatan, perbaikan dan pengisian DIR
Mengatur pembakuannya	Menyusun laporan kegiatan tahunan
Sebagai wakamad juga berlaku fungsi dan tugas guru (lihat uraian tugas guru)	
Deskripsi Tugas Waka Bidang Humas MAN SAMPIT	
Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan Komite Madrasah dan peran komite Madrasah	Menyelenggarakan bakti sosial
Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di Madrasah (Gebyar Pendidikan)	Mengatur pelaksanaan kegiatan Hari-hari Besar Islam (PHBI)
Menyusun laporan kegiatan tahunan	Sebagai wakamad juga berlaku fungsi dan tugas guru (lihat uraian tugas guru)

Kemudian, untuk kebutuhan pengkroscekan, maka peneliti melakukan wawancara yang selanjutnya kepada salah satu guru Qur'an Hadist, Ibu Umu Lathifah S.Ag., beliau menyatakan:

Kepala madrasah biasanya kalau menyuruh atau memerintah tentang suatu program yang akan dilaksanakan dan membagi siapa saja yang akan melaksanakan program tersebut biasanya terlebih dahulu diinformasikan akan diadakan rapat, kemudian dalam rapat itulah dilakukan musyawarah tentang siapa saja yang akan melaksanakan tugasnya dari program yang akan dijalankan. Atau tentang evaluasi kegiatan madrasah yang telah dilakukan. Dengan rapat, maka semua pihak merasa lebih *plong* dan tak saling menyalahkan, jika penunjukan tugasnya dilakukan secara personal oleh kepala madrasah, maka yang akan terjadi adalah saling tuding dan saling menyalahkan, jika hal tersebut terjadi, maka iklim madrasah sudah tak kondusif lagi.¹⁹⁷

Selanjutnya, dalam tugas kestrukturalan yang bersifat kesiswaan dan pembimbingan bagi siswa, komunikasi manajerial yang dipakai dalam organisasi di MAN Sampit juga diungkapkan oleh Guru BP/ BK, Ibu Helmi Supriyanti, S.Psi., beliau mengatakan:

Dalam hal bimbingan penyuluhan dan konseling kepada siswa, tugas yang diberikan kepala madrasah kepada kami adalah untuk menjembatani siswa yang memiliki masalah dalam belajarnya, sehingga sifatnya kami adalah memberikan pembimbingan kepada siswa. Tugas yang diberikan kepada kami secara deskripsinya membantu tugas-tugas kepala madrasah dalam menanggulangi permasalahan pembinaan siswa, mengadakan kerjasama dengan orang tua/ wali siswa yang memiliki permasalahan khusus, berkoordinasi dengan wali kelas untuk mengontrol setiap siswa yang memiliki permasalahan. Tugas-tugas tersebut diberikan kepada kami karena kepala madrasah menganggap kami bisa melakukan tugas yang diberikan.¹⁹⁸

Kemudian peneliti mendapatkan sebuah data dokumentasi dari Helmi Supriyanti, S.Psi., terkait dengan tugas beliau sebagai Guru BP/ BK di MAN Sampit, dalam tabel berikut ini:

¹⁹⁷Wawancara Kepala MAN dengan Umu Lathifah, S.Ag., 8 September 2015.

¹⁹⁸Wawancara Kepala MAN dengan Helmi Supriyanti, selaku guru BK, 11 September 2015.

Tabel 4.11.
Pembagian Kerja/Tugas Guru BP/ BK di MAN Sampit.¹⁹⁹

Deskripsi Tugas Guru BP/ BK di MAN SAMPIT	
• Membantu tugas-tugas Kepala dalam rangka penyelesaian masalah serta pembinaan siswa	• Menginventarisir data siswa
• Mengelola administrasi Bimbingan dan penyuluhan siswa yang meliputi: Peta kerawanan siswa, Peta masalah siswa, Peta kelas, Studi Kasus (penanganan siswa bermasalah), Catatan kejadian, Catatan pelanggaran tata tertib, dan Laporan konseling	• Mengadakan kerjasama dengan orang tua/wali siswa dalam rangka proses pembinaan siswa
• Memberikan bimbingan/penyuluhan pada siswa yang memiliki permasalahan	• Mengadakan kunjungan rumah pada orang tua/wali siswa yang memiliki permasalahan khusus
• Berkoordinasi dengan guru piket, wali kelas, Wakamad Bidang Kesiswaan dalam rangka pembinaan siswa	• Membuat laporan tertulis pada kepala setiap tiga bulan

Observasi dilakukan peneliti setelah melakukan wawancara tersebut, didapatkan informasi bahwa kepala madrasah dalam melakukan komunikasi manajerial secara organisasi biasanya melakukannya dengan strategi rapat madrasah yang dilakukan sebulan sekali atau beberapa waktu yang ditentukan (kondisional). Sebelum memulai rapat, biasanya kepala MAN Sampit Bapak Drs. Idris melakukan pertemuan dengan para Waka untuk membahas apa yang akan dimusyawarahkan dalam rapat, kemudian menginformasikan kepada seluruh dewan guru dan karyawan untuk melakukan rapat. Di dalam rapat akan dibahas mengenai program atau apa

¹⁹⁹Dokumentasi Waka Humas, 1 September 2015.

saja yang sebelumnya telah dibahas kepala madrasah bersama para waka. Kemudian setelah itu dilakukan musyawarah untuk diputuskan secara bersama-sama. Di sini para dewan guru dan karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan tersebut dengan teknik musyawarah, sehingga semua pihak merasa dihargai dan ikut andil dalam mengembangkan madrasah.²⁰⁰

Dari hasil penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah dalam melakukan komunikasi secara sentral (*upward communication*) adalah dengan mengadakan rapat. Dengan dilakukan rapat, maka komunikasi sentral yang awal terkesan sangat formal dan kaku, akan terlihat lebih fleksibel dan semua anggota organisasi di MAN Sampit dapat menerima segala kebijakan yang telah ditetapkan.

Kemudian bagaimana dengan komunikasi yang terjadi antara guru dengan dewan guru lainnya. Maka disini peneliti melakukan wawancara kepada sejumlah guru yang diharapkan dapat memberikan informasi yang akurat terkait dengan komunikasi manajerial organisasi yang terjadi antar dewan guru.

Peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Nano, S.Pd., seoraang guru PKn (Pendidikan Kewarganegaraan) di MAN Sampit. Beliau mengatakan bahwa :

Jika ditanya tentang komunikasi antara dewan guru, yang saya ketahui adalah dewan guru ada yang melakukan komunikasi secara pribadi maupun secara formal. Biasanya yang formal terjadi karena suatu urusan atau masalah yang terjadi di madrasah terkait dengan

²⁰⁰*Ibid.*

kegiatan pembelajaran, kegiatan yang akan dilaksanakan di madrasah, atau program yang telah selesai dijalankan. Komunikasi tersebut terjadi karena rasa kebersamaan diantara para dewan guru ditugaskan pada jabatan yang sama dalam sebuah program yang telah atau akan dilaksanakan. Jadi tidak ada istilahnya siapa yang merasa berhak atau siapa yang merasa tinggi. Komunikasi yang terjadi adalah sejajar, santai, dan kebersamaan.²⁰¹

Dari jawaban Bapak Narno, S.Pd., peneliti melakukan wawancara lagi kepada dewan guru yang lain untuk melengkapi atau mengecek wawancara di atas. Peneliti melakukan wawancara kepada Ibu Siti Nurjanah, SP, seorang guru yang mengajar mata pelajaran Matematika di MAN Sampit. Beliau mengungkapkan bahwa:



Wawancara peneliti kepada Siti Nurjanah, SP., selaku guru Matematika di MAN Sampit

Komunikasi yang terjadi diantara dewan guru adalah komunikasi sewajarnya, dalam artian seperti komunikasi yang terjadi antar teman sejawat atau rekan kerja. Biasanya komunikasi tersebut terjadi di ruang guru, di halaman sekolah, di ruang kelas, di kantin madrasah, atau saat di kantor kepala madrasah. Jika terjadi suatu hal atau ada program sekolah, barulah para dewan guru melakukan komunikasi secara formal dengan tujuan untuk mengkomunikasikan bagaimana dan apa yang akan dilakukan selanjutnya terkait program madrasah yang akan dilakukan.²⁰²

²⁰¹Wawancara Kepala MAN dengan Narno, S.Pd., 8 September 2015.

²⁰²Wawancara peneliti dengan Siti Nurjanah, SP., selaku guru Matematika, 10 September 2015.

Kemudian, kepala madrasah Bapak Drs. Idris menambahkan:

Komunikasi antar guru biasanya terjadi di ruang kantor guru atau ruang rapat. Karena beliau-beliau saling berinteraksi satu sama lain dalam kedudukan yang sama yaitu sesama dewan guru. Pesan yang didiskusikan biasanya berhubungan dengan tugas-tugas, saling memberi informasi, atau koordinasi dalam melaksanakan tugas. Koordinasi diperlukan untuk mencegah adanya *tumpang tindih* tugas yang diberikan kepadanya, selain itu juga dimaksudkan untuk memelihara keharmonisan dalam organisasi.²⁰³

Ruang kantor guru biasanya digunakan oleh dewan guru untuk bercengkrama dengan dewan guru lainnya, berdiskusi ringan, dan bahkan juga digunakan untuk mendiskusikan sesuatu hal dengan dewan guru lainnya. Kantor guru menjadi tempat komunikasi manajerial organisasi dalam mendiskusikan sesuatu hal yang dianggap penting atau hanya sekedar berdiskusi kecil setelah selesai melakukan pembelajaran di kelas. Tempat favorit lainnya yang diketahui oleh peneliti yang biasanya dilakukan oleh para dewan guru adalah kantin dan halaman sekolah. Kantin biasanya menjadi tempat terfavorit guru untuk melakukan komunikasi secara fleksibel, karena di sini mereka disamping melakukan komunikasi juga sebagai tempat untuk beristirahat, karena para dewan guru biasanya makan dan minum mengisi perut di kantin saat istirahat. Selama berada di kantin, mereka juga melakukan komunikasi dengan para dewan guru lainnya membahas sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan madrasah. Tempat berikutnya adalah halaman sekolah, di sini para dewan guru melakukan komunikasi secara singkat, karena memang halaman

²⁰³*Ibid.*

sekolah saat istirahat atau saat tidak dilakukan proses pembelajaran digunakan oleh siswa-siswi untuk beristirahat, sehingga tidak begitu fleksibel bagi guru. Tetapi mereka biasanya melakukan komunikasi di halaman sekolah karena sesuatu yang mendesak untuk segera di komunikasikan sehingga dilakukanlah komunikasi di halaman sekolah kemudian dilanjut di kantor guru atau tempat lainnya.²⁰⁴

Dari hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi manajerial organisasi antar guru terjadi di MAN Sampit adalah komunikasi sejajar, dalam artian komunikasi yang terjalin sejajar karena faktor kesamaan jabatan yang dimiliki oleh guru masing-masing. Sehingga kesimpulannya bahwa komunikasi antar guru seperti komunikasi komunikasi horizontal atau mendatar terjadi diantara orang-orang yang mempunyai kedudukan sederajat atau satu level. Pada ranah ini, para dewan guru mempunyai level atau kedudukan yang sama sehingga komunikasi terjadi berlangsung mendatar, dan komunikasi ini biasanya terjadi di ruang rapat, di ruang kantor guru, atau di ruang kepala madrasah.

4. Implikasi yang Terjadi Dari Komunikasi Manajerial Kepala Madrasah dan Guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, ditemukan beberapa informasi terkait dengan komunikasi manajerial yang terjadi di MAN Sampit Kalimantan Tengah. Informasi tersebut oleh peneliti disajikan dalam tabel berikut ini:

²⁰⁴Observasi Peneliti, 10 September 2015.

Tabel 4.12.
Pemetaan Peneliti
Komunikasi Manajerial Kepala Madrasah dan Guru di MAN Sampit.²⁰⁵

JENIS KOMUNIKASI MANAJERIAL	BENTUK KOMUNIKASI MANAJERIAL	SETTING, KOMUNIKAN, DAN RECEIVER KOMUNIKASI MANAJERIAL	IMPLIKASI YANG TERJADI
Komunikasi Manajerial	Interaksi dua arah, verbal, non-verbal. Terjadi pada saat rapat, pada saat jam istirahat, dan ketika mereka saling bertemu masing-masing di dalam maupun di luar madrasah.	Setting: lingkungan madrasah MAN Sampit. Komunikasikan dan receiver: Kepala Madrasah, dewan guru, karyawan, dan masyarakat (wali murid).	• Komunikasi dapat meminimalisir <i>miss-understanding</i> yang mengganggu proses interaksi kepala madrasah dan guru, atau sebaliknya. • Menyampaikan tujuan masing-masing personal. • Komunikasi sebagai sarana <i>cross check and balance</i> • Komunikasi manajerial berdampak pada iklim madrasah yang kondusif.
Komunikasi Manajerial Interpersonal	Sifatnya informal. Terjadi dalam bentuk verbal dan non-verbal, yaitu: (1) <i>Pertama</i> , salin sapa antara kepala madrasah dan guru.	Setting: Kantor guru, Ruang kepala madrasah, kantin madrasah, halaman atau luar kelas. Komunikasikan	• Komunikasi yang dijalin dapat mempererat kekeluargaan, persahabatan, pertemanan, dan hubungan kerja.

²⁰⁵ *Ibid.*

	(2) <i>Kedua</i>, obrolan kecil dan ringan. (3) <i>Ketiga</i>, terjadi diskusi. (4) <i>Keempat</i>, melakukan komunikasi di luar madrasah saat di luar jam efektif. (5) <i>Kelima</i>, melakukan komunikasi di media sosial (Fb, WA, BBM, IG, SMS)	dan <i>receiver</i>: Kepala Madrasah dan dewan guru.	Menciptakan iklim budaya madrasah yang lebih kondusif dan nyaman.
Komunikasi Manajerial Organisasi	Pola komunikasinya berbentuk: (1) <i>Upward communication</i> atau yang biasa disebut komunikasi sentral. Terjadi dalam kegiatan: Rapat yang diadakan oleh MAN Sampit. (2) Komunikasi horizontal, atau yang biasa disebut komunikasi sejajar. Terjadi dalam kegiatan: interaksi antar dewan guru.	Setting: Ruang rapat, Kantor guru, dan Ruang kepala madrasah Komunikasikan dan <i>receiver</i>: Kepala Madrasah dan dewan guru, atau dewan guru dengan dewan guru lainnya.	- Komunikasi manajerial organisasi dapat membuat pihak-pihak yang ada di MAN Sampit termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, memperkecil <i>misunderstanding</i>, kejelasan terhadap <i>job description</i> masing-masing unit, dan mengefektifkan pos-pos pengelolaan lembaga MAN Sampit. - Komunikasi manajerial organisasi yang terjadi dapat saling memberi

			informasi, atau koordinasi dalam melaksanakan tugas masing-masing dewan guru.
--	--	--	---

Dari hasil pemetaan tersebut kemudian peneliti melakukan sebuah pengidentifikasian implikasi sebagai berikut:²⁰⁶

- a. Komunikasi dapat meminimalisir *miss-understanding* yang dapat mengganggu proses interaksi kepala madrasah dan guru, atau sebaliknya.
- b. Menyampaikan tujuan masing-masing personal.
- c. Komunikasi sebagai sarana *cross check and balance*
- d. Komunikasi manajerial berdampak pada iklim madrasah yang kondusif
- e. Komunikasi yang dijalin dapat mempererat kekeluargaan, persahabatan, pertemanan, dan hubungan kerja.
- f. Menciptakan iklim budaya madrasah yang lebih kondusif dan nyaman.
- g. Komunikasi manajerial organisasi dapat membuat pihak-pihak yang ada di MAN Sampit termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, memperkecil *missunderstanding*, kejelasan terhadap *job description* masing-masing unit, dan mengefektifkan pos-pos pengelolaan lembaga MAN Sampit.

²⁰⁶Observasi Identifikasi Komunikasi Manajerial Kepala MAN dan Guru, 10 September 2015.

- h. Komunikasi manajerial organisasi yang terjadi dapat saling memberi informasi, atau koordinasi dalam melaksanakan tugas masing-masing dewan guru.

Namun dari hasil implikasi tersebut, peneliti masih menemukan kendala atau hambatan atau dampak yang dihadapi saat melakukan komunikasi manajerial. Adapun terkait kendala dan hambatan, peneliti mendapatkan data dari Bapak Drs. Idris selaku kepala madrasah MAN Sampit. Beliau menuturkan:

Tiap kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan manusia pasti mempunyai kekurangan, tak terkecuali berkomunikasi dengan para dewan guru dan staf lainnya. Ketika anda melakukan sebuah komunikasi, maka kendala pertama yang dihadapi adalah cara mengkomunikasikan pesan atau informasi tersebut kepada dewan guru dan lainnya. Sebab tidak semua hal harus disampaikan secara terbuka dan apa adanya, ada beberapa hal yang jika itu dilakukan akan merusak hubungan antar dewan guru. Mungkin peneliti sudah mengetahui jika semuanya di *flor*-kan kepada semua dewan guru, otomatis ada beberapa guru yang tidak sependapat atau malah tersinggung. Hal ini menjadi kendala yang harus difikirkan ketika kita hendak mengkomunikasikan sesuatu kepada para dewan guru. Kendala yang *kedua*, adalah soal intepretasi guru terhadap apa yang kita sampaikan, atau apa yang kita tugaskan kepada mereka. Kadang apa yang kita sampaikan tidak cocok dengan pendapat pribadi mereka sehingga terjadi ketidaksepahaman dalam melakukan tugasnya masing masing, apa yang kita tugaskan tidak sesuai dengan keahlian atau pengalaman mereka secara individu, hal ini memicu konflik di lembaga saat semuanya sudah merasa tidak bisa dikondisikan.²⁰⁷

Ketika peneliti mendapatkan data hasil wawancara tersebut, kemudian peneliti mendapatkan data dari kegiatan observasi, dengan mengikuti kegiatan rapat yang dilakukan oleh kepala MAN Sampit Bapak

²⁰⁷ Wawancara Peneliti dengan Kepala MAN tentang Implikasi Komunikasi Manajerial, 10 September 2015.

Drs. Idris beserta seluruh dewan guru dan para karyawan. Hasilnya didapatkan bahwa untuk melakukan komunikasi dalam rapat tidaklah mudah, terlebih dahulu harus melakukan pemilihan kalimat untuk bisa menyampaikan isi pesan atau informasi yang akan disampaikan kepada sekenap dewan guru dan karyawan. Karena dalam rapat juga tidak menutup kemungkinan terdapat perbedaan pendapat yang menyebabkan kendala dalam sebuah program yang dijalankan. Sehingga memunculkan intepretasi serta pemahaman yang berbeda dari masing-masing dewan guru dan karyawan.²⁰⁸

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut kemudian peneliti menanyakan lagi, yang menjadi dampak yang dihadapi ketika terjadi hal tersebut. Bapak Drs. Idris melanjutkan wawancaranya:

Jika hal tersebut terjadi, maka otomatis ada sebuah kesenjangan antara apa yang diharapkan oleh pihak sekolah dengan yang dihadapi oleh para dewan guru, yang dapat memicu ketidakstabilan laju perkembangan program yang akan dijalankan atau evaluasi program yang telah dilakukan. Jika hal tersebut benar-benar terjadi, maka pihak sekolah melakukan cara agar kesemuanya dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Maka disini dilakukan musyawarah lagi terkait problem yang sedang dihadapi. Karena hanya dengan musyawarahlah semua problem dapat diselesaikan secara bersama-sama dan terbuka.²⁰⁹

Dari hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi yang terjadi di MAN Sampit meskipun dapat menjadikan lembaga pendidikan maju dalam hal pengelolaan pendidikan, namun tidak dapat dipungkiri bahwa ada hal-hal yang dapat menghambat proses

²⁰⁸Observasi Komunikasi Manajerial di MAN Sampit, 12 September 2015.

²⁰⁹Wawancara Peneliti dengan Kepala MAN tentang Implikasi Komunikasi Manajerial, 10 September 2015.

pengelolaan di madrasah. Namun untuk menyelesaikan masalah tersebut, kepala madrasah mengambil inisiatif untuk bermusyawarah lagi dengan dewan guru dengan mengadakan rapat untuk menyelesaikan problem dan kendala yang sedang dihadapi. Dengan begitu, ketidakefektifan dalam komunikasi manajerial akan diselesaikan secara baik dan benar.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL TEMUAN PENELITIAN

Pada analisis data kali ini, peneliti menggunakan analisis data model *Spradley*, dimana dalam model ini peneliti melakukannya dalam 3 tahap, yaitu: *petama*, peneliti menganalisis secara umum komunikasi manajerial kepala madrasah dengan guru MAN Sampit. *Kedua*, peneliti melakukan analisis taksonomi dan analisis komponensial yang dilihat dari perilaku dan pola interaksi komunikasi manajerial interpersonal dan komunikasi manajerial organisasi kepala madrasah dengan guru MAN Sampit, sehingga akan menemukan pola interaksinya, bentuknya, dan implikasi yang terjadi. *Ketiga*, peneliti melakukan analisis tema kultural yang akan dilihat dari bentuk pengelolaan pendidikan sebagai implikasi dari umum komunikasi manajerial kepala madrasah dengan guru MAN Sampit.

Komunikasi merupakan hal yang paling penting dalam kehidupan bermasyarakat. Secara personal (individu) maupun berkelompok (organisasi) dibutuhkan sebuah komunikasi untuk bisa saling berinteraksi satu sama lain. Dalam individu masing-masing seseorang pasti membutuhkan teman atau keluarga atau sahabat dan yang lainnya untuk bisa saling berinteraksi secara pribadi. Dalam kehidupan bersosial dan bermasyarakat, seseorang menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berinteraksi dengan orang lain. Interaksi tersebut dimanifestasikan dengan komunikasi yang dijalin antar personal maupun kelompok. Komunikasi antar personal biasanya dijalin dengan kekeluargaan,

persahabatan, dan informal, begitu juga dengan organisasi yang sifatnya berkelompok. Komunikasi dalam sebuah organisasi memainkan peran yang menentukan terhadap kehidupan organisasi secara keseluruhan. Seringkali organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan disebabkan oleh faktor komunikasi yang tidak efektif. Perintah dari seorang pemimpin yang pada hakikatnya adalah komunikasi seringkali menjadi tidak jelas dan sulit diimplementasikan karena komunikasi yang dijalankan tidak efektif. Oleh karena itu salah satu faktor yang paling urgen dalam mencapai suatu tujuan antar sesama, dilakukanlah sebuah komunikasi yang baik.

Keberadaan MAN Sampit sebagai salah satu organisasi lembaga yang bergerak dibidang pendidikan juga membutuhkan sebuah komunikasi yang baik. Komunikasi yang dijalin berbeda dengan komunikasi pada organisasi lainnya. Jika di organisasi lainnya komunikasi yang dijalin bersifat transaksional dan *profit*, maka di organisasi lembaga pendidikan semisal MAN Sampit komunikasi yang dibangun bersifat untuk mempererat hubungan antar elemen yang ada di dalam organisasi. Oleh karena itu, komunikasi yang dijalin sangat penting untuk kemajuan dan perkembangan pengelolaan MAN Sampit, yang selanjutnya akan diperjelas dalam pembahasan temuan berikut:

A. Komunikasi Manajerial Kepala Madrasah dengan Guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa Komunikasi memainkan peran penting dalam fungsi organisasi. Kunci berjalan baiknya pengelolaan organisasi adalah adanya komunikasi. Komunikasi adalah unsur vital yang

tidak dapat terpisahkan dengan organisasi yang prosesnya berkesinambungan seperti peredaran darah sistem dalam tubuh manusia. Akibatnya, efektivitas komunikasi menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan efisiensi organisasi melakukan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, dalam penelitian ini ditemukan beberapa perilaku dari komunikasi manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah dan guru di MAN Sampit. *Pertama*, komunikasi manajerial berfungsi sebagai sarana untuk mempererat hubungan interpersonal kepala madrasah dengan dewan guru. kedekatan dan keintiman sebuah interaksi akan nampak jika terjadi komunikasi. Maka di sini penting sekali untuk membangun sebuah hubungan baik antara kepala madrasah dan para dewan guru, agar segala kegiatan di madrasah berjalan dengan lancar dan baik.

Kedua, komunikasi manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah dan guru berfungsi sebagai penjelas terhadap apa yang disampaikan terkait dengan program yang akan dilaksanakan atau evaluasi program yang telah dilaksanakan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang selalu menggunakan komunikasi sebagai alat untuk berinteraksi dengan satu sama lain. Maksud dan tujuan yang hendak disampaikan akan menjadi lebih jelas ketika terjadi komunikasi. Kadang tidak semua tindakan atau perilaku dapat dimengerti oleh bawahan maupun atasan jika tidak dijelaskan secara interaktif melalui komunikasi yang dijalin, akan nampak jelas kesalahan dan kekurangan, serta kekaburan sebuah tindakan atau perilaku atau program yang dijalankan, jika itu terjadi dalam sebuah organisasi. Komunikasi dalam segala

lini dapat menghilangkan *miss-understanding* yang mengganggu proses interaksi kepala madrasah dan dewan guru.

Ketiga, komunikasi manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah dan dewan guru adalah sebagai sarana untuk mensosialisasikan program madrasah kepada masyarakat, wali siswa/orang tua siswa. Masyarakat sebagai konsumen pendidikan menginginkan adanya keterbukaan terkait program sekolah, karena disini masyarakat bertindak juga sebagai pihak-pihak terkait dalam memajukan sekolah (*stakeholder*), para orang tua wali memerlukan kejelasan baik yang berupa informasi maupun yang sifatnya pengetahuan terkait program yang dijalankan di MAN Sampit. Ketika sekolah mempunyai *hajatan* atau acara resmi/non-resmi yang bersifat undangan, masyarakat diajak untuk ikut *berembug* dan bermusyawarah terkait hal tersebut. Secara tidak langsung masyarakat ikut andil dalam tim audit eksternal yang mungkin *skupnya* tidak seluas tim audit aslinya, namun dengan begitu sekolah mempunyai kewajiban untuk menyampaikan perkembangan yang terjadi di sekolah, sekaligus sosialisasi kepada masyarakat. Oleh karena itu, komunikasi dalam hubungannya dengan masyarakat sangatlah penting dan utama bagi perkembangan madrasah.

Keempat, komunikasi manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah dan dewan guru bersifat kekeluargaan dan keterbukaan, saling menghormati, mengingatkan, meminimalisir pengikatan dinas, sebagai alat untuk *cross check and balance*, serta akuntabel. Ketika terjadi kesalahpahaman atau ketidaktahuan atau kelalalaian, setiap bagian dalam organisasi MAN Sampit

diarahkan untuk tidak saling membantu satu sama lain, semua saling terintegrasi. Tradisi saling menyapa dan mengucapkan salam dilakukan secara kontinyu, komunikasi yang terjalin lebih banyak bersifat *sharing* antar kepala madrasah dengan dewan guru atau antar dewan guru dengan yang lainnya.

Dengan pola komunikasi manajerial yang terjadi di tempat penelitian ini, maka peneliti mengidentifikasi komunikasi manajerial di MAN Sampit berlangsung pada dua ranah, yaitu ranah *interpersonal* dan ranah *organisasi*.

Sebagaimana dijelaskan dalam bab II, komunikasi manajerial dalam sebuah organisasi di lembaga berlangsung dua macam. Alo Liliweri menyatakan bahwa komunikasi manajerial dalam sebuah organisasi memainkan peran yang menentukan terhadap kehidupan organisasi secara keseluruhan.²¹⁰ Sementara menurut Hassa Nur Rohim, komunikasi manajerial dalam organisasi merupakan saran vital untuk pengembangan pengelolaan dalam organisasi, kekeliruan dalam sebuah program yang dijalankan akibat *miss-communication* bisa diselesaikan dengan komunikasi manajerial. Kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual dan kerjasama antar anggota tim dalam organisasi, yang dalam menjalin kerjasama itu adanya komunikasi.

Dengan adanya komunikasi manajerial, maka pengelolaan lembaga pendidikan seperti di MAN Sampit dapat berjalan lancar sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah yang menjadi keinginan dan cita-cita seluruh elemen dalam madrasah.

²¹⁰ Alo Liliweri, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 1

Dari pembahasan dan uraian di atas terkait dengan komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan, dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

Komunikasi yang mempererat hubungan antara kepala madrasah dengan guru, sebagai alat untuk penjas bagi pihak-pihak yang disertai tugas pada program madrasah, sebagai sarana untuk mensosialisasikan kepada masyarakat dan *stakeholder*; yang sifatnya keterbukaan (*transparancy*) dan kekeluargaan (*friendly*), yang berfungsi sebagai *cross check and balance* dalam pengelolaan organisasi di MAN Sampit yang mengarah pada komunikasi manajerial.

B. Komunikasi Manajerial Interpersonal Kepala Madrasah dengan Guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan.

Seseorang dalam kehidupan sosialnya selalu membutuhkan orang lain untuk berinteraksi. Kegiatan interaksi seseorang dilakukan sebagai modal utama dalam mempertahankan hidupnya dalam bermasyarakat. Kebutuhan berkomunikasi untuk berinteraksi dan berhubungan dengan orang lain secara mutlak diperlukan untuk membangun hubungan yang harmonis dalam kehidupan manusia, apalagi mereka saling terhubung satu sama lain dalam lingkup suatu organisasi, karena tiap orang punya indera yang bisa digunakan untuk menjalin komunikasi. Organisasi membutuhkan komunikasi untuk efektivitas dalam pengelolaan dan kinerja, proses pengiriman informasi dan pesan dilakukan secara formal maupun informal, sehingga dalam interaksi komunikasi tersebut akan terjalin suatu komitmen yang memungkinkan pihak-pihak yang terlibat didalamnya mempunyai keterikatan dengan organisasi yang menaungi mereka. Oleh karena keterikatan tersebut, ada sebuah komunikasi yang mampu membangun iklim sehingga guru, kepala Madrasah,

pegawai mempunyai keterikatan dan keterhubungan yang dalam dengan lembaga pendidikan, yaitu komunikasi interpersonal. Komunikasi tersebut dijalin dengan rasa saling memiliki, saling menjaga, dan saling keterbukaan antar satu sama lain.

Dari paparan data sebelumnya didapatkan sebuah data yang menunjukkan bagaimana komunikasi manajerial interpersonal kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan.

Pertama, komunikasi manajerial interpersonal sifatnya intern yang bentuknya adalah bertatap muka dan melakukan interaksi. Baik secara verbal maupun non-verbal. Komunikasi tatap muka ini membuat pihak yang berkomunikasi merasa lebih akrab dengan sesamanya, sehingga dapat mempererat hubungan dalam lingkup tugas dan tanggung jawabnya.

Kedua, komunikasi manajerial interpersonal kepala madrasah dan guru adalah komunikasi yang dibangun berdasarkan kekeluargaan, persahabatan, pertemanan, dan lain sebagainya. Tujuannya adalah untuk mempererat dan menciptakan iklim budaya madrasah yang lebih kondusif dan nyaman, bukan sebagai sarana untuk menguntungkan pihak-pihak tertentu, yang tidak hanya sekedar hubungan atasan dengan bawahan saja.

Ketiga, bentuk manajerial interpersonal kepala madrasah dan guru yang terjadi di MAN Sampit setidaknya ada 4 (empat) bentuk. Dari keempat bentuk ini yang dapat diambil kesimpulan adalah, (1) bentuk yang *pertama* adalah kepala madrasah dan dewan guru atau sebaliknya melakukan salam sapa dengan membiasakan diri mengucapkan salam kepada para dewan guru.

(2) melakukan obrolanringan dan kecil-kecilan sebelum melanjutkan tugas atau pekerjaan. (3) mengajak dewan guru untuk melakukan diskusi yang lebih intern di ruangan kantor guru atau kantor kepala madrasah. (4) melakukan komunikasi di media sosial.

Ketiga, komunikasi manajerial interpersonal merupakan komunikasi yang mudah dicerna dan dipahami oleh kepala madrasah dan dewan guru serta karyawan, daripada komunikasi yang bersifat struktural dan formal. Sehingga komunikasi ini dijadikan sebagai komunikasi yang paling ampuh dalam menanggulangi problem-problem madrasah yang tidak bisa ditanggulangi dengan sarana yang lain.

Komunikasi interpersonal memungkinkan antara kepala madrasah dan guru bisa slaing berinteraksi tanpa adanya *skat* atau pembatas struktural yang dapat membuat komunikasi menjadi kaku. Sehingga komunikasi dalam suasana keakraban, kekeluargaan, dan pertemanan. Sebagaimana yang dijelaskan dalam bab II, bahwa komunikasi manajerial interpersonal adalah komunikasi yang dijalin antar seseorang, dan satu sama lain saling terhubung. Sehingga Julia T. Wood memberikan penjelasan yang sangat lengkap bahwa Interaksi yang dijalin melalui komunikasi interpersonal adalah untuk mempererat komunikasi, persahabatan, kekerabatan, dan keefektifan sebuah pekerjaan.²¹¹ Oleh karena itu, komunikasi interpersonal sangat diperlukan bagi sebuah organisasi, utamanya di MAN Sampit.

²¹¹ Julia T. Wood, *Komunikasi Teori dan Praktik*, Edisi 6 Terjemahan, hlm. 13.

Dengan adanya komunikasi manajerial interpersonal, maka pengelolaan lembaga pendidikan seperti di MAN Sampit dapat berjalan lancar sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah yang menjadi keinginan dan cita-cita seluruh elemen dalam madrasah. Jika ada problem yang sangat sulit dipercahkan, maka komunikasi manajerial interpersonal bisa menjadi solusi yang bijak dalam menyelesaikan masalah struktural yang bersifat formal dan kedinasan, sehingga suasana dapat menjadi cair kembali.

Dari pembahasan dan uraian di atas terkait dengan komunikasi manajerial interpersonal kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan, dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

Interaksi *intern* yang membuat pihak berkomunikasi merasa lebih akrab dengan sesamanya, yang dibangun dalam suasana keakraban, kekeluargaan, persahabatan, pertemanan; yang dapat mempererat hubungan antara kepala madrasah dengan guru, berbentuk percakapan ringan dan dilakukan dimana saja dengan media apa saja, yang mudah dicerna bagi semua kalangan dalam organisasi, sebagai sarana untuk memperlancar pengelolaan organisasi di MAN Sampit yang mengarah pada komunikasi manajerial interpersonal.

C. Komunikasi Manajerial Organisasi Kepala Madrasah dan Guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan.

Dalam berbagai jenis komunikasi yang telah dipaparkan dalam bab II dan dari hasil penelitian yang dipaparkan dalam bab IV, ada komunikasi yang tujuannya sebagai refleksi diri antar individu dalam memperbaiki diri dan memposisikan dirinya terhadap orang lain secara personal, namun ada juga komunikasi yang lebih luas cakupannya dalam menyampaikan pesan kepada komunikan, bukan hanya dalam cakupan personal, melainkan sudah dalam lingkungan khalayak (orang banyak), dan melibatkan berbagai elemen

sehingga memungkinkan terjalinnya sebuah jaringan atau *network*. Komunikasi ini yang dikenal sebagai komunikasi kelompok atau komunikasi organisasi.

Dalam menjalin hubungan dengan khalayak orang banyak terjadi sebuah komunitas diantara masyarakat berdasarkan kesamaan ideologi, karakteristik, ciri, dan kesamaan dalam hal visi misi dan tujuan, sehingga terbentuklah sebuah “organisasi” yang selanjutnya mempunyai struktur, dan prinsip yang beranggotakan beberapa orang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Di MAN Sampit adalah salah satu organisasi yang memiliki visi misi, tujuan dan ideologi sehingga dikatakan sebagai organisasi. Namun seperti halnya lembaga pendidikan lainnya, MAN Sampit juga beranggotakan orang-orang yang disana mempunyai karakter, sifat, ide, pendapat, dan kompetensi yang berbeda, sehingga lembaga pendidikan membutuhkan sebuah sarana untuk bisa mengintegrasikan mereka dalam melakukan pengelolaan pendidikan. Dari hasil penelitian bab IV akan dibahas dalam bab ini:

Pertama, komunikasi manajerial organisasi dapat membuat pihak-pihak yang ada di lembaga pendidikan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, memperkecil *missunderstanding*, kejelasan terhadap *job description* masing-masing unit, dan mengefektifkan pos-pos pengelolaan MAN Sampit, dikatakan sebuah organisasi karena didalamnya terdapat unsur-unsur yang saling membutuhkan dalam kesistemannya, yaitu struktur

kepengurusan mulai dari atasan sampai kepada bawahan yang kesemuanya saling melengkapi dan saling membutuhkan.

Kedua, bentuk komunikasi manajerial organisasi yang terjadi di MAN Sampit berbentuk *upward communication*, yaitu komunikasi sentral terpusat pada seorang pemberi komunikasi yaitu kepala madrasah, dan si penerima pesan/informasi yaitu para dewan guru, dan para waka-waka. Komunikasi tersebut terjalin dengan kepala madrasah melakukan rapat. Kepala madrasah dalam mengkomunikasikan sesuatu yang bersifat formal kepada guru atau waka biasanya dimulai dengan adanya rapat atau musyawarah. Di dalam rapat akan dibahas mengenai program atau apa saja yang sebelumnya telah dibahas kepala madrasah bersama para waka. Kemudian setelah itu dilakukan musyawarah untuk diputuskan secara bersama-sama. Di sini para dewan guru dan karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan tersebut dengan teknik musyawarah, sehingga semua pihak merasa dihargai dan ikut andil dalam mengembangkan madrasah.

Ketiga, komunikasi manajerial organisasi yang terjadi antar dewan guru adalah terjadi karena rasa kebersamaan karena diantara para dewan guru ditugaskan pada jabatan yang sama dalam sebuah program yang telah atau akan dilaksanakan. Jadi tidak ada istilahnya siapa yang merasa berhak atau siapa yang merasa tinggi. Komunikasi yang terjadi adalah sejajar, santai, dan kebersamaan. Lokasi yang menjadi sasaran para dewan guru dalam berkomunikasi organisasi adalah di Ruang kantor, kantin, dan halaman madrasah. Pesan yang dikomunikasikan berhubungan dengan tugas-tugas,

saling memberi informasi, atau koordinasi dalam melaksanakan tugas. Koordinasi diperlukan untuk mencegah adanya *tumpang tindih* tugas yang diberikan kepadanya, selain itu juga dimaksudkan untuk memelihara keharmonisan dalam organisasi.

Komunikasi manajerial organisasi jika difungsikan dengan benar dapat memperlancar sistem struktural yang ada di dalam organisasi lembaga pendidikan Islam. Prioritas utama dari komunikasi manajerial organisasi adalah memberdayakan elemen-elemen organisasi yang ada di dalam struktural lembaga pendidikan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Devito, bahwa komunikasi manajerial organisasi cakupannya lebih luas dalam menyampaikan pesan kepada elemen-elemen dalam struktural, bukan hanya dalam cakupan personal, melainkan sudah dalam lingkungan khalayak (orang banyak), dan melibatkan berbagai elemen sehingga memungkinkan terjalannya sebuah jaringan atau *network*.

Dengan adanya komunikasi manajerial organisasi, maka pengelolaan lembaga pendidikan seperti di MAN Sampit dapat berjalan lancar sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah yang menjadi keinginan dan cita-cita seluruh elemen dalam madrasah. Karena MAN Sampit merupakan salah satu organisasi pendidikan, maka komunikasi yang dijalin juga menganut komunikasi organisasi. Elemen-elemen dalam organisasi diberdayakan

sedemikian rupa dengan memperjelas *job description* masing-masing unit melalui komunikasi.²¹²

Dari pembahasan dan uraian di atas terkait dengan komunikasi manajerial organisasi kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan, dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

Komunikasi yang memperkecil *missunderstanding*, kejelasan terhadap *job description* masing-masing unit, dan mengefektifkan pos-pos pengelolaan, yang berbentuk *upward communication*, dan bersifat koordinatif antar elemen dalam struktural sebagai sarana untuk mengintegrasikan sistem struktural dalam pengelolaan organisasi di MAN Sampit yang mengarah pada komunikasi manajerial organisasi.

D. Implikasi yang Terjadi Dari Komunikasi Manajerial Kepala Madrasah dan Guru di MAN Sampit dalam Pengelolaan Pendidikan.

Dari hasil temuan yang dipaparkan dalam bab IV, bahwa implikasi yang terjadi dari komunikasi manajerial kepala madrasah dengan guru dikatakan bahwa komunikasi manajerial dapat meminimalisir *miss-understanding* yang mengganggu proses interaksi kepala madrasah dan guru, atau sebaliknya; menyampaikan tujuan masing-masing personal; sebagai sarana *cross check and balance*; komunikasi yang dijalin akan berdampak pada iklim madrasah.

Dalam penulisan tesis ini, peneliti mengerucutkan implikasi tersebut dan meminimalisir *miss-understanding* yang mengganggu proses interaksi kepala madrasah dan guru dalam menyampaikan tujuan masing-masing

²¹²Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*, (Jakarta: Proffesional Books, 1997), hlm. 259-264.

personal untuk kepentingan madrasah. Hal ini ditemui beberapa kendala dan hambatan.

Pertama, cara mengkomunikasikan pesan atau informasi tersebut kepada dewan guru dan lainnya. Dalam hasil penelitian pada bab sebelumnya, tidak semua hal harus disampaikan secara terbuka dan apa adanya, ada beberapa hal yang jika itu dilakukan akan merusak hubungan antar dewan guru.

Kedua, interpretasi guru terdapat apa yang disampaikan, atau apa yang kita tugaskan kepada mereka, melalui komunikasi. Ketidakcocokan intepretasi masing-masing dengan pendapat pribadi mereka telah terjadi ketidaksepahaman dalam melakukan tugasnya masing masing, sehingga kadang memunculkan sesuatu yang ditugaskan tidak sesuai dengan keahlian atau pengalaman mereka secara individu, hal ini memicu konflik, ketidakstabilan laju perkembangan program yang akan dijalankan atau evaluasi program yang telah dilakukan di dalam organisasi lembaga pendidikan.

Dari hasil implikasi yang terjadi dari komunikasi manajerial kepala madrasah dengan guru dalam pengelolaan pendidikan, sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh Alo Liliweri bahwa sering terjadi distorsi komunikasi dalam sebuah organisasi, semakin tinggi struktur organisasi, maka semakin besar peluang terjadinya distorsi. Umumnya, gangguan komunikasi dalam organisasi berasal dari dalam (internal) dan dari luar (eksternal). Alo Liliweri menjabarkan bentuk gangguannya yaitu: dari lingkungan (jenisnya:

interferensi, jarak fisik, ruang dan suara); dari personal (jenisnya: sosiologis, struktur, psikologis, dan mental); dari semantik (jenisnya: bahasa, dialek, kata, konsep).²¹³

Dari pembahasan dan uraian di atas terkait dengan implikasi komunikasi manajerial organisasi kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan, dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

Komunikasi berimplikasi dapat meminimalisir *miss-understanding* yang mengganggu proses interaksi; namun juga sering terjadi distorsi komunikasi, diantaranya cara mengkomunikasikan pesan atau informasi, perbedaan interpretasi guru terhadap informasi/ pesan yang disampaikan dalam pembagian Tupoksi masing-masing terhadap pengelolaan organisasi di MAN Sampit yang mengarah pada hambatan komunikasi manajerial.

²¹³Alo Liliweri, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, hlm. 379-380.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan temuan penelitian serta analisis data maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan dapat dikategorikan sebagai berikut: (a) mempererat hubungan antara kepala madrasah dengan guru; (b) sebagai alat untuk penjelas bagi pihak-pihak yang disertai tugas pada program madrasah; (c) sebagai sarana untuk mensosialisasikan kepada masyarakat dan *stakeholder*; (d) yang sifatnya keterbukaan (*transparancy*) dan kekeluargaan (*friendly*); (e) yang berfungsi sebagai *cross check and balance* dalam pengelolaan pendidikan di MAN Sampit.
2. Komunikasi manajerial interpersonal kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan dapat dikategorikan sebagai berikut: (a) interaksi intern yang membuat kepala madrasah dan guru merasa lebih akrab dengan sesamanya; (b) yang dibangun dalam suasana keakraban, kekeluargaan, persahabatan, pertemanan; (c) yang dapat mempererat hubungan antara kepala madrasah dengan guru; (d) berbentuk percakapan ringan dan dilakukan dimana saja dengan media apa saja; (e) yang mudah dicerna bagi semua kalangan dalam organisasi sebagai sarana untuk memperlancar pengelolaan organisasi di MAN Sampit.

3. Komunikasi manajerial organisasi kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan dapat dikategorikan sebagai berikut: (a) komunikasi yang memperkecil *missunderstanding*; (b) kejelasan terhadap *job description* masing-masing unit, dan mengefektifkan pos-pos pengelolaan; (c) yang berbentuk *upward communication*; (d) bersifat koordinatif antar elemen dalam struktural sebagai sarana untuk mengintegrasikan sistem struktural dalam pengelolaan organisasi di MAN Sampit.
4. Implikasi komunikasi manajerial kepala madrasah dan guru dalam pengelolaan pendidikan dapat dikategorikan sebagai berikut: (a) komunikasi berimplikasi dapat meminimalisir *miss-understanding* yang mengganggu proses interaksi; (b) sering terjadi distorsi komunikasi, diantaranya cara mengkomunikasikan pesan atau informasi, perbedaan intepretasi guru terhadap informasi/ pesan yang disampaikan dalam pembagian Tupoksi masing-masing terhadap pengelolaan organisasi di MAN Sampit.

B. Rekomendasi

Peneliti sangat mengharapkan adanya penelitian lanjut mengenai komunikasi manajerial yang diterapkan di lembaga pendidikan, terutama lembaga pendidikan Islam. Sehingga dapat melakukan perubahan terhadap sistem pengelolaan pendidikan yang dilaksanakan di lembaga pendidikan melalui jalur komunikasi yang dibangun dalam sistem lembaga pendidikan tersebut. Adapun beberapa rekomendasi yang ditujukan sebagai berikut:

1. Untuk Kepala Madrasah MAN Sampit
 - a. Hendaknya tetap mempertahankan komunikasi yang dijalin baik selama ini, karena telah banyak sejumlah penelitian yang pada kenyataannya komunikasi dapat memperlancar laju perkembangan sekolah atau madrasah maupun organisasi lainnya terhadap perubahan dan tantangan yang terjadi di era globalisasi ini.
 - b. Hendaknya untuk tetap melakukan perbaikan terhadap pengelolaan pendidikan di MAN Sampit, karena lembaga ini merupakan lembaga pendidikan Islam yang menjadi *pilot project* percontohan bagi lembaga pendidikan Islam lainnya di pulau borneo khususnya, dan bagi seluruh daerah yang mempunyai lembaga pendidikan semisal MAN Sampit.
2. Untuk Dewan Guru dan Para Waka-Waka di MAN Sampit Kalimantan Tengah.
 - a. Hendaknya untuk terus menjaga tali silaturahmi dengan kepala madrasah dan dewan guru lainnya serta karyawan madrasah dengan melakukan komunikasi yang baik di setiap harinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai tenaga pendidik. Karena menjalin komunikasi itu sangat penting dan sangat vital, komunikasi merupakan jantung kehidupan yang menghubungkan masing-masing individu dengan orang lain untuk bertahap hidup. Utamanya pada ranah organisasi lembaga pendidikan di MAN Sampit. Komunikasi yang dewan guru jalin akan berdampak pada perkembangan madrasah, secara langsung maupun tidak langsung.

- b. Hendaknya untuk terus melakukan perbaikan dalam kinerjanya sebagai seorang pendidik dan wakil kepala sekolah. Karena tanpa bapak dan ibu guru serta para waka-waka madrasah, kepala madrasah tidak dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dalam mengelola MAN Sampit untuk lebih baik lagi. Oleh karena itu, kerjasama yang dibangun dengan baik akan sangat berkontribusi bagi MAN Sampit khususnya, dan juga sebagai bekal ibadah dalam tugas kita sebagai hamba-Nya.

DAFTAR PUSTAKA

- A Devito, Joseph, *Komunikasi Antar Manusia: Kuliah Dasar*, Edisi Kelima Terjemahan. Jakarta: Professional Books, 1997.
- A.R, Samsuddin, *Komunikasi Asas*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1997.
- Ahmadi, Rulam, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, Malang: Universitas Negeri Malang, 2005.
- Anisah, Unsin Khoirul, *Analisis deskriptif komunikasi interpersonal dalam kegiatan belajar mengajar antara guru dan murid PAUD Anak Prima pada proses pembentukan karakter anak*, Yogyakarta: Skripsi tidak dipublikasikan, UPN Veteran, 2011.
- Azwar, Syaifuddin, *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 1998.
- Burce, et.al., *Business Communication Today. South Edition, Internasional Edition*, Pearson Education Inc: New Jersey, 2003.
- C, Argiris, *Good communication that block learning*, HBR. July – Agustus, 1994
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesi*, Jakarta: Balai Pusat Bahasa, 2008.
- E, Jones, et.al., *Organizational Communication: Challenges for the new century*. Journal of Communication, 54(4), 722-750, 2004.
- Effendy, Onong Uchjana, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996.
- Faisal, Sanapiah, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3, 1990.
- Fahrudin,Ahmad, *Komunikasi antara kepala sekolah dengan para guru di MTs Al-Fitroh Cipondoh Kota Tangerang*, Jakarta: Skripsi tidak dipublikasikan, UIN Jakarta, 2011.
- Faisal, Sanapiah, *Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3, 1990.
- Gibson, et.al., *Organizations, Behavior, Structure, Processes, Thirteenth Edition, International Edition*, New York: McGraw Hill, 2009.

- H. Z, Matin, et.al., *Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study: Jihad Keshavarzi and University of Qom, Iran)*, European Journal of Social Sciences Vol.13 No. 3, pp. 387-398, 2010.
- Hadi, Amirul dan Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Hafied, Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Hendrick. S. dan Hendrick, *Measuring Respect in Close Relationships*, Journal of Social and Personal Relationships, Vol. 1. No. 23, 2011.
- Hutauruk, Fristyani Elisabeth, *Implementasi komunikasi instruksional guru dalam mengajar anak berkebutuhan khusus di SLB-C1 Dharma Rena Ring Putra I Yogyakarta*, Yogyakarta: Skripsi dipublikasikan. Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2006.
- J, Greenberg and R. Baron, *Behavior in Organization : Understanding and Managing The Human Side of Work*, (Canada: Prentice Hall International Inc., 2000.
- J, Shotter, *Conversational Realities: The Construction of Life Through Language*, Newbury Park CA: Sage, 1993.
- James L., Gibson et.al. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 2009. Thirteenth Edition, International Edition. New York: McGraw Hill.
- Kholiq, Muzawwir, *Pola Komunikasi Organisasi*. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010.
- Liliweri, Alo, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Lincoln, Yvonna S. and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, California: Sage Publications, 1985.
- Ma'mur Asmani, Jamal, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2009.
- Mardiyah, Aida Ainul dan Listianingsih, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center terhadap Hubungan antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*, Solo: PT. SNA, 2005.

- Moemeka, Andrew A., *Communication and conflict in organizations: revisiting the basics*, Optimum, The Journal of Public Sector Management, Vol. 28, No. 2 (1-10), 2011.
- Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1997.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Mulyana, Deddy, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- _____, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003.
- Nata, Abudin, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Nurrohm, Hassa dan Lina Anatan, *Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi*, Jurnal Manajemen, Vol.7, No.4, Mei, 2009.
- _____, *Efektivitas Komunikasi Dalam Organisasi*, Jurnal Manajemen, Vol.7, No.4, Mei, 2009.
- P. Robbins, Stephen, *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008.
- Pace & Faules, D.F., *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* Ed. Deddy Mulyana, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya Offset, 2006.
- Pontoh, Widya P., *Peranan Komunikasi Interpersonal Guru Dalam Meningkatkan Pengetahuan Anak*, Journal Acta Diurna Vol I.No.I, 2013.
- Rahardja, Alice Tjandralila, *Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR*, Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur, No.03 / Th.III / Desember, 2004.
- Rajhans, Kirti, *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*, Journal Interscience Management Review (IMR) ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2, 2012.
- Rakhmat, Jalaluddin. *Psikologi Komunikasi*, Edisi Revisi, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.

- Robiah, Siti, et.al., *Pola Komunikasi Guru Dengan Siswa Autis Kelas Iv Sekolah Dasar Di Sekolah Autisme Laboratorium Universitas Negeri Malang*, Artikel Skripsi Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang, 2005.
- Roudhonah, *Ilmu Komunikasi*, Jakarta: UIN Press, 2007.
- S, Petronio, (Ed)., *Balancing The Secret of Private Disclosures*, Nlahwah HJ: Erlbaum, 2000.
- S.W., Duck, *Meaningful Relationship*, Thousand Oaks CA: Sage, 1994.
- Samp, J.A. dan Palevitz, C.E., *Dating and Romantic Partners*, dalam W.F. Eadie (Ed.), *21stCentury Communication: A Refrence Handbook*, Sage: Thousand Oaks, 2009.
- Sekretaris Negara RI, *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2005.
- _____, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*, Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2007.
- _____, *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta, Sekretariat Negara RI, 2010.
- _____, *Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Sekretariat Negara RI, 2010.
- Sethi, Depha dan Manisha Seth, *Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization*, The IUP Journal of Soft Skills, Vol. III, Nos. 3 & 4, 2009.
- Silalahi, Ulbert, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002.
- Sinaulan, J.H., *Komunikasi Terapeutik dalam Perspektif Islam*, Jurnal Komunikasi Islam| ISBN 2088-6314| Volume 02, Nomor 02, Desember 2012, Surabaya: IAIN Sunan Ampel, 2012.
- Sonhadji, Ahmad, dkk., *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang: Kalimashada Press, 1994.
- Spradley, James P., *The Ethnographyic Interview*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979.

- _____. *Participant Observation*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta. 2011.
- Suparno, *Hubungan Komunikasi Persuasif, Motivasi Berprestasi Dan Pengetahuan Manajerial Dengan Kepemimpinan Transformasional Kepala SMP Negeri Provinsi Banten*, Jurnal Tabularasa PPs UNIMED Vol.6 No.2, Desember, 2009.
- Susilawati, Fitri, *Komunikasi organisasi dalam kepemimpinan pada PT. Tempo Inti Media*, Jakarta: Skripsi tidak dipublikasikan, UIN Jakarta, 2010.
- Sutopo, Hendyat, *Manajemen Pendidikan*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001.
- Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999.
- T. E., Harris & Nelson, M.D., *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment*, New York: Lawrence Erlbaum, 2008.
- T. Wood, Julia, *Komunikasi Teori dan Praktik*, Edisi 6 Terjemahan, Jakarta: Salemba Humanika, 2013.
- Teri Knapp, Gamble and Michael Gamble, *Communication Works*, New York: Random House Inc., 1989.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 3, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Wahjohsumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Walid, *Mengajar Seni atau Profesi*, Jember : Pena Salsabila, 2009.
- Wardy Lubis, Fatma, *Peranan Komunikasi Dalam Organisasi*. Jurnal Harmoni Sosial, Januari 2008, Volume II, No. 2, Departemen Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Sumatera Utara, 2008.
- Widhiastuti, Hardani, *The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure*, International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 2, No. 3, May, Semarang: Faculty Psychology Semarang University, 2012.

