

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan instrumen penting dan strategis dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Untuk itu, negara mempunyai kewajiban memberikan pendidikan terhadap warganya sebagaimana yang telah ditentukan dalam undang-undang. Negara tidak mempunyai hak untuk membedakan antarwarga negaranya untuk mendapatkan pendidikan. Semua warga negara berhak memperoleh fasilitas pendidikan dari negara tanpa mengurangi kebebasan individu sebagai anggota masyarakat. Pendidikan merupakan sarana investasi manusia jangka panjang. Untuk itu, maka tujuan pendidikan bukanlah suatu dogma yang tidak berubah akan tetapi merupakan suatu patokan yang terus berubah dan terus bergerak untuk memerdekakan warganya.¹ Berbagai undang-undang dan peraturan, bukan diartikan sebagai pembatas kemerdekaan manusia, tetapi justru untuk memperkuat pembebasan manusia dari berbagai ikatan.

Dalam upaya pengembangan pendidikan, maka kemampuan manajerial dalam proses pendidikan sangat diperlukan. Hal itu menurut Rivai diperlukan agar kepemimpinan di dalam organisasi dapat berlangsung secara efektif. Keterampilan manajerial yang efektif ada tiga aspek: 1) Keterampilan teknis. Termasuk keterampilan ini adalah pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur serta teknis kegiatan dari khusus dari unit organisasi. 2) Keterampilan

¹ H.A.R Tilaar, *Manifesto Pendidikan Nasional, Tinjauan dari Perspektif Posmodernismen dan Studi Kultural* (Jakarta: Kompas, 2005), hal. 112-114

antarpribadi. Termasuk keterampilan ini adalah pengetahuan perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap serta motivasi orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif. 3) Keterampilan konseptual. Termasuk ke dalam katagori ini adalah kemampuan kognitif, dan pemikiran deduktif. Dalam pengertian umum, keterampilan konseptual termasuk penilaian yang efisien dan efektif, dapat melihat ke depan, kreatif dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.² Sebagai seorang manajer, maka tentu saja kepala sekolah harus mempunyai kemampuan tersebut.

Kepala sekolah merupakan daya penggerak dari sumber-sumber dan alat yang tersedia bagi suatu kelompok organisasi. Kepala sekolah harus memiliki sifat yang baik yang dapat dijadikan contoh dalam lingkungan sekolah. Salah satunya harus rendah hati atau sederhana, sabar atau memiliki kestabilan emosi, percaya diri, jujur dan ahli dalam jabatannya. Kepala sekolah harus menjadi teladan bagi karyawannya mengenai perilaku yang baik, juga dalam hal kedisiplinan maupun dalam bidang akademik, dan juga dalam hal kedisiplinan kepala sekolah dapat menyampaikan peraturan dengan komunikasi.³

Peranan komunikasi dalam kehidupan sehari-hari memang sangat penting, terutama dalam kegiatan belajar mengajar yang secara keseluruhannya menggunakan komunikasi. Komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu proses belajar mengajar di dalam dunia

² Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal.33

³ Putri Syahri, "Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di MTS Darul Ulum Budi Agung kecamatan Medan Marelan", (Tesis—Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2016), hal 1.

pendidikan. Hal inilah yang menyebabkan perlunya komunikasi disetiap aspek pendidikan khususnya dalam menjalankan aktivitas yang berkaitan dengan manajemen pendidikan. Seorang kepala sekolah tidak dapat mengatur, mengarahkan, dan membimbing anggotanya tanpa adanya komunikasi. Seorang guru juga tidak dapat menjalankan proses belajar mengajar, menyampaikan pesan-pesan kepada siswa di dalam kelas tanpa adanya komunikasi.⁴

Selain kemampuan komunikasi yang baik, tidak kalah pentingnya juga kepala sekolah juga harus menunjukkan sifat disiplin. Kedisiplinan yang dilakukan kepala sekolah dalam hal akademik melakukan pengorganisasian, pengecekan, dan evaluasi dalam administrasi pembelajaran. Setelah itu dilakukan evaluasi dalam proses pembelajaran. Seorang guru yang kurang berhasil dalam melakukan proses pembelajaran, dapat di lihat dari hasil penilaian yang dicapai oleh anak didiknya. Kepala sekolah memberi contoh pada saat pembuatan rencana pembelajaran lengkap dengan metode dan media yang digunakan sesuai dengan keadaan siswa, sarana dan prasarana yang ada di sekolah.

Begitu juga mengenai tanggung jawab guru dalam menjaga, merawat, dan memanfaatkan fasilitas sekolah. Hal tersebut tidak jauh dari pengawasan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan. Tetapi fakta yang terjadi di lapangan sebagian besar kepala sekolah dan guru-guru tidak bisa melaksanakan secara maksimal, banyak hal-hal penting yang tidak dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kemauan dalam diri

⁴ *Ibid*, hal. 2

kepala sekolah dan guru tersebut atau bisa saja terjadi karena waktu yang memang belum direncanakan, sehingga akan berdampak pada pelaksanaan kegiatan belajar mengajar bahkan dalam penilaian kinerja guru.⁵

Kepala sekolah, guru serta tenaga kependidikan perlu mengembangkan sikap keterbukaan, dan saling menghargai satu sama lain dan hal ini hanya dapat dicapai apabila ada komunikasi yang baik. Ini dilakukan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan atau tidak menyenangkan diantara kedua belah pihak. Dengan demikian pimpinan harus dapat menciptakan iklim komunikasi yang menyenangkan dengan memberikan kesempatan kepada guru, tenaga kependidikan untuk menyampaikan ide, saran atau pendapat serta perasaan mereka dalam mengambil keputusan.⁶

Komunikasi diperlukan untuk mengurangi kesalahpahaman informasi dari atasan kepada bawahannya. Oleh sebab itu harus ada kerjasama komunikasi yang baik agar tujuan yang diharapkan akan berhasil dengan optimal. Melalui komunikasi yang baik dan suasana komunikasi yang baik, seorang kepala sekolah akan dengan mudah bisa memanfaatkan dan mendayagunakan potensi yang ada dalam lembaga pendidikan. Namun jika suasana komunikasi yang dibangun kepala sekolah terkesan tidak baik, penuh dengan emosi, arogan, dan adanya rasa saling tidak percaya, maka lebih dominan akan terjadinya ketidakstabilan dalam

⁵ *Ibid*, hal 3

⁶ Asril Umar, "Pelaksanaan Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di Mas YMPI Sei Tualang Raso Kota Tangjung Balai". *Jurnal, Edu Religia*. Vol. 1 No. 3 Juli-September 2017, hal. 445

menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing individu.⁷

Berdasarkan observasi peneliti di SMAN 1 Susukan bahwa di dalam proses komunikasi interpersonal dan kepemimpinan yang dilakukan bahwa kepala sekolah belum dapat melakukan peran sebagai orang manajer, demikian pula gaya kepemimpinan cenderung bersikap komando. Komunikasi interpersonal diperlukan dalam rangka proses-proses pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai salah satu solusi komunikasi yang efektif dalam menggerakkan guru-guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Komunikasi interpersonal hendaknya dilakukan dengan mengedepankan azas keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif, serta kesetaraan. Hal ini dimaksudkan untuk saling memahami dan menghargai satu sama lain antara kepala sekolah dan guru.

Sebagai supervisor kepala sekolah memiliki tugas untuk mengawasi dan mengkomunikasikan semua sektor pengelolaan kegiatan sekolah, namun demikian hal ini belum dilakukan secara maksimal. Hal ini menurut hemat peneliti disebabkan kepala sekolah dalam prakteknya lebih banyak melakukan kegiatan-kegiatan non teknis yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan dan atau oleh dinas lain yang memerlukan dukungan sekolah. Sumber daya pendidikan belum dapat dilakukan dengan maksimal, hal ini masih terjadi karena kepala sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan ditingkat sekolah.

⁷ Syahri, *Implementasi Komunikasi*, hal. 3

Kekuasaan yang lebih besar yang dimiliki kepala sekolah dalam membuat keputusan seharusnya dilaksanakan secara demokratis baik kegiatan yang melibatkan guru, orang tua, peserta didik itu sendiri, membuat keputusan dalam hal-hal yang relevan dengan tugasnya serta menjalin kerja sama dengan masyarakat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.⁸ Bila dikaitkan dengan komunikasi interpersonal utamanya antara kepala sekolah dengan guru maupun kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lainnya masih banyak hal-hal yang belum dilakukan. Hal ini disebabkan oleh pemahaman yang kurang baik tentang tugas pokok dan fungsi, juga disebabkan oleh kemampuan manajerial yang perlu ditingkatkan.

Hal lain yang perlu menjadi perhatian adalah kinerja guru. Inisiatif dan kemampuan inovasi guru yang masih terus ditingkatkan. Guru hanya pasif, cenderung hanya menerima perintah kepala sekolah. Hal ini disebabkan oleh sistem komunikasi yang belum berjalan dengan baik.

Berkaitan dengan apa yang diuraikan dalam latar belakang masalah di atas, maka penulis akan melakukan penelitian di SMAN 1 Susukan dalam upaya untuk mengetahui manajemen komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan mengangkat judul ***“Manajemen Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 1 Susukan”***.

⁸ Muhamad Sholeh, “Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru”. *Jurnal, Dinamika Manajemen Pendidikan*. Vol. 1 No. 1 Tahun 2016, hal. 42

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah manajemen komunikasi interpersonal dan bagaimana prosedurnya?
2. Bagaimana manajemen peningkatan kinerja guru SMAN 1 Susukan?
3. Bagaimana pelaksanaan manajemen komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kinerja guru SMAN 1 Susukan?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana manajemen komunikasi interpersonal yang dilaksanakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 1 Susukan Kecamatan Susukan. Sedangkan secara khusus penelitian tesis ini bertujuan untuk mencari jawaban tentang masalah-masalah pokok di atas, yaitu:

1. Mengetahui perencanaan manajemen komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 1 Susukan.
2. Menjelaskan pelaksanaan manajemen komunikasi interpersonal dalam peningkatan kinerja guru SMAN 1 Susukan.
3. Menganalisis secara lebih mendalam terhadap evaluasi program manajemen komunikasi interpersonal dalam peningkatan kinerja guru di SMAN 1 Susukan.

D. Kegunaan Penelitian

Setiap hasil penelitian pasti memiliki arti dan manfaat. Baik kaitannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan yang dicermati, maupun manfaat untuk kepentingan praktis. Hasil penelitian ini sekurang-kurangnya memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoretis

- a. Penelitian ini diharapkan sebagai kontribusi pengembangan ilmu pengetahuan bagi peneliti.
- b. Penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan bagi kepala sekolah SMAN 1 Susukan dalam komunikasi khususnya untuk meningkatkan kinerja guru.
- c. Penelitian ini diharapkan agar guru dapat memperbaiki komunikasi pada proses pembelajaran yang dilakukan di dalam kelas guna meningkatkan kinerja.

2. Secara Praktis

- a. Untuk SMAN 1 Susukan Kecamatan Susukan sebagai masukan sekaligus bahan evaluasi dalam melakukan komunikasi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan juga pengawas manajerial pendidikan.
- b. Bagi kepala sekolah dapat menumbuhkan kepedulian terhadap permasalahan komunikasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam lembaga pendidikan.
- c. Bagi para staf pimpinan sekolah dapat menumbuhkan komunikasi yang sehat dalam sebuah lembaga pendidikan.

- d. Bagi peneliti dapat menambah pengetahuan dan pengalaman untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dalam dunia pendidikan.

E. Tinjauan Pustaka

Untuk mendukung penelitian yang lebih komprehensif, sebagai pembanding serta menghindari terjadinya penelitian yang berulang, maka penulis berusaha untuk melakukan kajian awal terhadap karya-karya yang mempunyai relevansi ditopik yang akan diteliti.⁹

Ada beberapa karya yang dapat dijadikan perbandingan penulis angkat kaitan dengan pembahasan mengenai : “Manajemen Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMAN 1 Susukan Kecamatan Susukan” diantaranya adalah:

1. Tesis yang ditulis oleh Ruspinda (2017) yang berjudul: “ Pola Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah” (studi kasus Pola Komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru di SDN 36 Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran). Dalam penulisan tesis ini menitik beratkan pada pola komunikasi interpersonal kepala sekolah di SDN 36 Gedong Tataan Kabupaten Pasawaran. Pola komunikasinya meliputi: a) Pola komunikasi kepala sekolah secara lisan dapat dilakukan dengan tatap muka secara langsung dengan guru berjalan satu arah melalui tegur sapa, pengarahan langsung baik dalam rapat, maupun dalam lingkungan kerja sehari-hari dalam upaya meningkatkan kinerja guru. b) Pola komunikasi kepala sekolah secara tulisan dilakukan melalui sarana

⁹ O. Setiawan Djauhari. *Pedoman Penulisan : Skripsi, Tesis, Disertasi.*(Bandung: Yrama Widya, 2001), hal. 55

tertulis seperti surat resmi yang digunakan mengintruksikan kepada guru-guru apabila ada kegiatan rapat rutin. Selain surat resmi, komunikasi tertulis juga disampaikan menggunakan aplikasi seperti; Whatsapp, IG. c)

2. Jurnal yang ditulis oleh Rehia Karenina Isabella Barus, Salamiah Sari Dewi, Khaeruddin (2020) yang berjudul: “Komunikasi Interpersonal Tenaga Kerja Indonesia dan Anak”. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan beisi bahwa komunikasi interpersonal antara orang tua dan anak sering terhambat karena adanya kesibukan orang tua dan juga koneksi teknologi komunikasi. Selain itu juga makna interpersonal terhalang karena tidak diketahuinya gesture dan ekspresi pelaku komunikasi. Ada perhatian orang tua terhadap kondisi anak namun tidak dilakukan secara detail sehingga memberi peluang pelanggaran dilakukan oleh anak. Proses komunikasi interpersonal tidak terjadi secara dinamis dan berkesinambungan karena intonasi berbicara yang datar dan menggunakan pertanyaan tertutup sehingga tidak dapat mengembangkan percakapan.
3. Jurnal yang ditulis oleh Rais Hidayat (2017) yang berjudul: “Peningkatan Aktivitas Komunikasi Interpersonal Dalam Organisasi Melalui Perbaikan Efikasi diri Kepemimpinan Dan Kekohesifan Tim”. Dalam jurnal ini penulis menyatakan hasil penelitian ditemukan bahwa komunikasi interpersonal dalam organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh efikasi diri, prilaku kepemimpinan dan kekohesifan tim dalam organisasi. Semakin tinggi efikasi diri prilaku kepemimpinan dan kekohesifan tim maka semakin tinggi pula aktivitas komunikasi interpersonal dalam organisasi..

4. Jurnal yang ditulis oleh Asril Umar (2017) yang berjudul: “Pelaksanaan Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan tenaga Kependidikan Di MAS YMPI Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai”. Dalam jurnal ini penulis menemukan bahwa komunikasi kepala sekolah dengan staf pimpinan dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di MAS YMPI Sei Tualang Raso Kota Tanjung Balai, dilakukan dengan cara membuka komunikasi dua arah dan dilakukan secara berkesinambungan. Sedangkan komunikasi kepala sekolah dengan Tenaga Kependidikan dalam rangka meningkatkan kinerja dilakukan dengan upaya mewujudkan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang dilakukan dengan cara dua arah dan dengan penuh kekeluargaan.
5. Jurnal yang ditulis oleh Bastanta Bernardus Peranginangin dan Yudi Perbawaningsih (2016), yang berjudul “Model Komunikasi Interpersonal Generasi Muda Suku Batak Karo di Joyakarta Melalui Tradisi Ertutur”. Dimana hasil penelitiannya adalah bahwa dalam tradisi ertutur kesepakatan menjadi inti utama sebagai tujuan komunikasi dalam ertutur. Kesepakatan tersebut yakni kesepakatan untuk memulai relasi interpersonal atau tidak. Efek atau hasil proses ertutur untuk melanjutkan keintiman dalam berelasi atau berkomunikasi.
6. Jurnal yang ditulis oleh Eva Patriana (2014), yang berjudul “Komunikasi Interpersonal yang Berlangsung antara Pembimbing Kemasyarakatan dan Keluarga Anak Pelaku Pidana di Bapas Surakarta”. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap komunikasi interperonal yang

telah terjalin antara Pembimbing Kemasyarakatan (PK) dengan keluarga anak pelaku pidana diperoleh bahwa komunikasi interpersonal dalam proses penggalian informasi yang terjalin antara PK Bapas Surakarta dan keluarga anak pelaku pidana berjalan dengan memperhatikan unsur-unsur sebuah komunikasi interpersonal yang efektif, yaitu kepercayaan, sikap mendukung, sikap terbuka, dan empati. Faktor-faktor pendukung komunikasi interpersonal terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri PK sendiri yang berupa kemampuan komunikasi, sikap, dan penampilan, sedangkan faktor eksternal hal-hal yang ada diluar PK berupa dukungan dari keluarga, lingkungan, Lembaga Bantuan Hukum (LBH), dan pemerintah setempat.

7. Jurnal yang ditulis oleh Nurma Sari Siregar, Wasidi, Rita Sinthia (2017), dengan judul “Hubungan antara Komunikasi Interpersonal Orang Tua dan Anak dengan Prilaku Kenakalan Remaja”. Dalam jurnal ini penulis menyatakan hasil penelitian ditemukan, bahwa tingkat prilaku kenakan remaja dari sampel yang didapat dari teknik purposive sampling terdiri dari 50 siswa kelas X SMK Negeri 2 Kota Bengkulu tergolong tinggi. Sedangkan tingkat komunikasi interpersonal orang tua dan anak sampel yang didapat dari teknik purposive sampling sebanyak 50 siswa kelas X SMK Negeri 2 Bengkulu tergolong rendah, jadi berdasarkan hasil analisis korelasi, terdapat hubungan negatif yang signifikan antara komunikasi interpersonal orang tua dan anak antara perilaku kenakalan remaja pada siswa kelas X SMK Negeri 2 Bengkulu.

Beberapa penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti perlu menegaskan bahwa penelitian yang peneliti lakukan adalah tentang Manajemen Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 1 Susukan. Meskipun terdapat kesamaan dalam pembahasan, yaitu sama-sama membahas tentang efektivitas komunikasi, perlu ditegaskan penelitian ini akan mengkaji tentang manajemen komunikasi, yang mana tidak dibahas pada keempat penelitian terdahulu. Selain itu walaupun masalah komunikasi sudah sering dibahas, peneliti yakin bahwasannya komunikasi merupakan kajian masalah yang menarik sepanjang masa karena komunikasi adalah cara seseorang, kelompok, atau golongan dalam menyampaikan pesannya dalam kehidupan bermasyarakat.

F. Kajian Teori

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata manage dan dalam bahasa latin manus, yang berarti memimpin, mengatur atau membimbing. George R. Terry dalam Tommy Suprpto mendefinisikan manajemen sebagai berikut, manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.¹⁰

¹⁰ Tommy Suprpto, *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi* (Yogyakarta, Media Presindo, 2009). Cet. 1, hal. 122

Dalam proses manajemen istilah efektif menjadi kriteria pencapaian tujuan atau sasaran organisasi, sebagaimana yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter, bahwa kegiatan manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Manajemen merupakan sejumlah proses pengelolaan lajunya perjalanan suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Cyriil O'Donnel, mengartikan manajemen sebagai berikut: Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, directs, and controls the activities of other people” (manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.¹¹

Menurut Nawawi dalam Novianty Djafri, proses-proses manajemen terdiri atas fungsi primer dan fungsi sekunder dalam administrasi. Fungsi primer tidak lain adalah fungsi manajemen di dalam administrasi, yang mencakup: fungsi perencanaan (*planing*), koordinasi (*organizing*), pengarahan (*commanding*), koordinasi (*coordination*), sedangkan yang termasuk fungsi sekunder dalam administrasi adalah: tata usaha, keuangan, personalia, logistic (pembekalan) dan hubungan masyarakat. Terlepas dari

¹¹ Hasibuan, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal.5

posisi primer maupun sekunder tersebut, yang jelas manajemen atau administrasi memiliki peran sangat sentral dalam kehidupan suatu lembaga bahkan kehidupan manusia pada umumnya.¹²

Sedangkan Miller mengungkapkan bahwa manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang-orang yang terorganisir secara formal sebagai kelompok untuk memperoleh tujuan yang diinginkan.¹³

Sedangkan Weihrich dan Koontz berpendapat bahwa manajemen adalah proses perencanaan dan pemeliharaan lingkungan dimana individu, bekerja bersama dalam kelompok, mencapai tujuan-tujuan terpilih secara efektif.¹⁴

Muhamad Kristiawan dalam bukunya *Manajemen Pendidikan* mengungkapkan bahwa manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen dalam artian sempit sebagai penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan tujuan supaya dapat menyediakan keterangan serta mempermudah memperolehnya kembali secara keseluruhan dalam hubungan satu sama lainnya.¹⁵

Dalam batasan pengertian manajemen tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi pokok atau tahapan-tahapan dalam manajemen, yaitu proses dari tindakan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut: 1)

¹² Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)* Ed.1, cet. 2- Yogyakarta Deepublish, Februari 2017, hal. 15-16

¹³ Andi Rasyid Pananrangi, *Manajemen Pendidikan* (Celebes Media Perkasa, 2017). Hal. 1

¹⁴ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik* (Jakarta: Kencana, 2017), hal. 2

¹⁵ Rena Lestari Kristiawan Muhamad, Dian Safitri. *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Budi Utama, 2017), hal. 1

perencanaan (*planing*), 2) pengorganisasian (*organizing*), 3) penyusunan staf (*staffing*), 4) pengarahan (*leading*), 5) pengawasan (*controlling*).

2. Manajemen Komunikasi

Manajemen komunikasi bertujuan untuk memberikan pengetahuan tentang perspektif, paradigma, teori, model, metodologi penelitian dan konsep-konsep komunikasi serta aspek-aspek manajerial untuk kepentingan pengelolaan sumber daya komunikasi dalam berbagai bentuk dan konteks dalam mewujudkan efektivitas komunikasi.¹⁶

Menurut pendapat Parag Diwan, pengertian manajemen komunikasi adalah proses penggunaan berbagai sumber daya komunikasi secara terpadu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan unsur-unsur komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut pendapat Abidin, pengertian manajemen komunikasi adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, serta pengontrolan penyampaian pesan dari satu pihak ke pihak lainnya untuk mencapai sasaran dengan efektif dan efisien agar saling mempengaruhi.¹⁷

Fungsi dari manajemen komunikasi secara umum terdiri dari dua fungsi utama manajemen komunikasi, yaitu sebagai alat untuk menyamakan persepsi semua anggota dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan sebagai alat untuk menggerakkan orang lain dalam anggota sesuai dengan informasi yang diberikan. Sehingga, seorang manajer akan berperan memerintahkan

¹⁶ Riinawati. *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi* (Yogyakarta: PT. Pustaka Baru, 2019, hal. 33

¹⁷ <http://EkonomiManajemen.com/manajemen-komunikasi> di akses pada tanggal 23 November 2020.

anggota tim untuk bekerja sesuai dengan instruksi dikehendaki dengan tujuan akhirnya untuk mencapai keberhasilan yang menjadi target sebuah organisasi atau perusahaan.¹⁸

3. Pengertian Komunikasi

Istilah *komunikasi* berasal dari bahasa latin *Communicatio* dan sumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna. Carl I. Hovland menyatakan ilmu komunikasi adalah upaya sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap. Hovland juga mengatakan bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain. Sedangkan Lasswel berpendapat bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu.¹⁹

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia “komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami”. Menurut Gerald R. Miller yang dikutip oleh Deddy Mulyana menjelaskan pengertian komunikasi sebagai berikut “ komunikasi terjadi jika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerimaan dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima”.²⁰

¹⁸ Riinawati, *Pengantar Teori*, hal. 36

¹⁹ *Ibid*, hal. 3-4

²⁰ Mulyana. *Ilmu Komunikasi, Suatu Pengantar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), hal. 62

Sedangkan Efendi mengatakan bahwa komunikasi merupakan suatu kesamaan dalam arti sama makna, apabila ada dua orang terlibat dalam komunikasi, misalnya dalam bentuk percakapan, maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapkan.²¹ Komunikasi hanya bisa dilakukan oleh dua pihak atau dua orang, atau dengan kata lain komunikasi lahir karena adanya interaksi yang dilakukan oleh minimal dua orang. Kedua pihak kemudian berbagi informasi guna memenuhi kebutuhan masing-masing, dengan terpenuhinya kebutuhan maka manusia bisa mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sehingga hidupnya menjadi berkembang dari waktu ke waktu. Dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan interaksi atau hubungan yang dilakukan seseorang kepada orang lain dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.²²

Sedangkan definisi komunikasi yang menekankan pada unsur penyampaian atau pengoperan telah dikemukakan oleh Willian Albig yang menulis bahwa komunikasi adalah proses pengoperan pesan-pesan yang berarti antara individu-individu. Kemudian Brelson dan Steiner juga merumuskan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi, ide, emosi, keterampilan dan seterusnya, melalui penggunaan, simbol, angka, grafik, dan lain-lain. Demikian juga Astrid S. Susanto menulis komunikasi adalah kegiatan pengoperan pesan yang mengandung arti/makna.²³

²¹ Onong Uchjana Efendi. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* (Bandung: Rosdakarya, cet. 20, 2007), hal. 9

²² Abdullah Munir. *Membangun Komunikasi Efektif: Sebuah Upaya Mewujudkan Sekolah yang Mambahagiakan*. (Yogyakarta: Mentari Pustaka, 2012), hal. 4

²³ Anwar Arifin, *Ilmu Komunikasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hal. 25

Fauziah Dangoran mengungkapkan bahwa dalam komunikasi terdapat beberapa pendekatan yang harus diperhatikan, yaitu: 1) Pendekatan ilmiah, 2) Pendekatan saintifik, 3) Pendekatan humanistik, dan 4) Pendekatan ilmu sosial.²⁴ Dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Pendekatan Ilmiah

Yaitu suatu pendekatan dalam konteks keilmuan yang merupakan kerangka dasar dari berbagai teori yang dihasilkan. Sebelum orang menggunakan pendekatan *scientific* dalam menjawab suatu dorongan rasa ingin tahunya, proses pencarian kebenaran dalam sejarah umat manusia selalu dari pendekatan *unscientific*. Pendekatan ini pada mulanya dilakukan orang melalui: secara kebetulan, secara trial and error, melalui otorisasi seseorang dan wahyu.

2) Pendekatan Saintifik

Aliran pendekatan ini banyak digunakan oleh kalangan disiplin ilmu eksakta. Pendekatan ini juga disebut dengan pendekatan kritik-sosial. Aliran ini menggunakan dua proses untuk menemukan kebenaran yaitu proses pertama dinamakan proses berpikir kritis-rasional dan yang kedua adalah penelitian ilmiah.

3) Pendekatan Humanistik

Pendekatan ini berlaku dalam konteks ilmu-ilmu sosial. Aliran ini berpandangan bahwa ilmu diasosiasikan dengan subjektifisme yang didasarkan atas prinsip kreativitas individual. Dengan mengutamakan

²⁴ Fauziah Dangoran. *Memahami Teori Komunikasi* (Bandung: Cipta Pustaka, 2011), hal. 3-5

interpretasi alternatif untuk memahami tanggapan dan hasil temuan subjektif individual.

4) Pendekatan Ilmu Sosial

Pendekatan ini merupakan kombinasi dari dua aliran yang berbeda prinsip yaitu aliran *scientific* dan aliran *humanistic*. Pendekatan ini juga berpandangan bahwa ilmu diasosiasikan dengan subjektifitas dan interpretasi subjek.

Dari keempat pendekatan mengenai komunikasi yang sudah dijelaskan dapat diketahui bahwa dalam suatu komunikasi sangat dibutuhkan beberapa pemahaman tentang komunikasi yang harus diperhatikan, hal tersebut tidak lain agar tujuan komunikasi dapat tercapai secara optimal dan sesuai dengan yang diinginkan.

Tidak hanya pada pendekatan komunikasi saja yang harus diperhatikan dalam menjalankan komunikasi, komunikasi juga memiliki beberapa unsur yang harus diperhatikan agar proses komunikasi dapat berjalan dengan baik, Saefullah mengatakan, sebelum masuknya proses komunikasi dengan komunikan, di dalam pikiran komunikator terjadi semacam rangsangan atau stimulus. Rangsangan itu dapat terjadi karena faktor di luar dirinya atau karena adanya faktor dari dalam dirinya.

Komunikator sebelum mengirimkan pesannya terlebih dahulu mengemasnya dalam bentuk yang dianggap sesuai dan dapat diterima serta dimengerti oleh komunikan. Pengemasan pesan ini disebut sebagai *encoding*. Dengan *encoding* inilah komunikator memasukan atau mengungkapkan

perasaannya dalam bentuk kata-kata. Setelah pesan sampai pada komunikan, apabila ada *feedback*, komunikan akan bertindak sebagai komunikator, yaitu memasukan *code* atau disebut sebagai *coding* yaitu memasukan pesan-pesan yang diterima kemudian diinterpretasikan dan diuraikan secara langsung melalui proses berpikir untuk disampaikan kembali kepada komunikator.²⁵

Dalam hal ini terlihat bahwa proses komunikasi dilakukan dalam bentuk penyampaian, penyaluran, pemindahan *code* yang berisikan pesan bermakna. Diantara pengirim pesan dan penerima pesan selain bertanggung jawab untuk menjamin terjadinya komunikasi yang efektif. Sebab komunikasi yang efektif terjadi apabila gagasan dapat berpindah dari diri seseorang kepada diri orang lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan selanjutnya akan dilaksanakan.²⁶ Adakalanya seseorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dapat diterima dengan positif dan negatif. Namun asumsi umum yang berlaku dalam hal ini perilaku orang lain kepada komunikatornya sendiri, apabila kita menilai sebagai positif, maka nilai yang didapat juga positif, tetapi jika harapan tidak terpenuhi maka dikatakan penilaian sebagai negatif.²⁷

Dapat dipahami bahwa dalam proses komunikasi harus terdapat hubungan timbal balik antar komunikator dengan komunikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi yang terjadi antarmanusia merupakan proses dari

²⁵ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal. 180-181

²⁶ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 20

²⁷ Morissan, *Psikologi Komunikasi* (Bogor: Galia Indonesia, Cet. 1, 2010), hal. 126

adanya stimulus dan respon dari kedua belah pihak. Dengan adanya respon yang diberikan oleh komunikan berarti pesan yang dikirim itu sudah sampai.

Dalam masalah komunikasi, para pakar telah membagi tipe-tipe komunikasi menjadi beberapa tipe, Hafied menyebutkan ada empat tipe komunikasi, yaitu: 1) komunikasi dengan diri sendiri (*intrapersonal communication*), 2) komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*), 3) komunikasi publik (*public communication*), dan 4) komunikasi masa (*mass communication*),²⁸ dari tipe-tipe komunikasi yang disebutkan menurut Hafied, dapat dipaparkan penjelasannya sebagai berikut:

1. Komunikasi dengan diri sendiri (*Intrapersonal communication*)

Komunikasi dengan diri sendiri adalah proses komunikasi yang terjadi di dalam diri individu atau dengan kata lain proses komunikasi dengan diri sendiri. Terjadinya proses komunikasi dengan diri sendiri ini karena adanya seseorang yang memberi arti terhadap sesuatu objek yang diamatinya atau yang terbetik di dalam pikirannya, objek ini yang kemudian menjadi proses perkembangan dalam pikiran manusia setelah mendapat rangsangan dari panca indra yang dimilikinya. Hasil kerja dari proses pikiran tadi setelah dievaluasi pada gilirannya akan memberikan pengaruh pada pengetahuan, sikap dan juga perilaku seseorang.

2. Komunikasi Antarpribadi (*interpersonal communication*)

Komunikasi antarpribadi yang dimaksud disini adalah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap

²⁸ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hal 35

muka. Menurut sifatnya komunikasi antarpribadi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu: 1) komunikasi diadik (*dyadic communication*) yaitu komunikasi yang berlangsung antara dua orang dalam situasi tatap muka, dan 2) komunikasi kelompok kecil (*small group communication*) yaitu komunikasi yang berlangsung antara tiga orang atau lebih secara tatap muka. Hafied mengungkapkan bahwa untuk memberi batasan pengertian terhadap konsep komunikasi antarpribadi tidak begitu mudah. Hal ini disebabkan karena adanya pihak yang memberi definisi komunikasi yang berlangsung antardua orang atau lebih secara tatap muka.

3. Komunikasi Publik (*Public Communication*)

Komunikasi publik biasanya disebut juga sebagai komunikasi pidato, komunikasi kolektif, komunikasi retorika, *public speaking* dan komunikasi khalayak. Komunikasi publik ini menunjukkan suatu proses komunikasi dimana pesan-pesan disampaikan oleh pembicara dalam situasi tatap muka di depan khalayak yang lebih besar. Dalam komunikasi publik penyampaian pesan berlangsung secara kontinu. Dapat diidentifikasi siapa yang berbicara dan siapa pendengarnya.

4. Komunikasi Masa (*Mass Communication*)

Komunikasi masa dapat didefinisikan sebagai proses komunikasi yang berlangsung dimana pesannya dikirim dari sumber yang melembaga kepada khalayak yang sifatnya masal melalui alat-alat yang bersifat mekanis seperti radio, televisi, surat kabar, dan film.

Setiap hal yang dilakukan dalam komunikasi sedikit banyaknya memiliki tujuan yang baik, diantaranya untuk mengarah kepada komunikasi yang efektif, karena setiap komunikator jelas menginginkan lawan bicaranya atau komunikan dapat merespon apa yang disampaikan agar tujuan yang diharapkan dalam menjalankan kehidupan dapat tercapai seiring dengan perkembangan zaman.

Dalam aktivitasnya manusia selalu berinteraksi satu sama lain. Interaksi ini terjadi baik secara individu dengan individu, individu dengan kelompok atau golongan, bahkan individu dengan masyarakat. Komunikasi ini dimaksudkan agar apa yang kita sampaikan dapat dimengerti, sehingga komunikasi yang kita lakukan dapat tercapai. Menurut H.A.W. Widjaja pada umumnya komunikasi mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Supaya yang disampaikan dapat dimengerti. Sebagai komunikator harus dapat menjelaskan kepada *komunikan* (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengikuti apa yang dimaksud oleh pembicara atau penyampai pesan (*komunikator*).
2. Memahami orang. Sebagai komunikator harus mengetahui benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkannya. Jangan hanya berkomunikasi dengan kemauan sendiri.
3. Supaya gagasan dapat diterima orang lain. Komunikator harus berusaha agar gagasan dapat diterima oleh orang lain dengan menggunakan pendekatan yang persuasif bukan dengan memaksakan kehendak.

4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Menggerakkan sesuatu itu dapat berupa kegiatan yang lebih banyak mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang kita kehendaki.²⁹

Kegiatan yang dimaksudkan disini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting yang harus diingat adalah bagaimana cara yang baik untuk melakukannya. Jadi secara singkat dapat dikatakan bahwa komunikasi itu bertujuan mengharapkan pengertian, dukungan, gagasan, dan tindakan. Setiap kali kita bermaksud mengadakan komunikasi maka kita perlu meneliti apa yang menjadi tujuan kita. Selain daripada itu, komunikasi juga menyertakan bahasa. Bahasa merupakan alat komunikasi yang mengandung beberapa sifat yakni: sistematis, manasuka, ujar, manusiawi, dan komunikatif.³⁰ Selain dari pada itu, bahwa tujuan komunikasi juga membentuk sikap. Karena sikap mengacu pada kecenderungan untuk membuat pilihan atau keputusan untuk bertindak dibawah kondisi tertentu.³¹

4. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Dengan bertambahnya orang yang terlibat dalam komunikasi, menjadi bertambahlah persepsi orang dalam kejelasan komunikasi sehingga bertambah komplekslah komunikasi

²⁹ H.A.W. Widjaja, *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 66

³⁰ Puji Santosa, *Materi dan Pembelajaran Bahasa Indonesia* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2007), hal 12

³¹ Asep Herry Hermawan, *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2007), hal 10 dan 22

tersebut. Komunikasi interpersonal adalah bentuk hubungan dengan orang lain.³²

Komunikasi interpersonal dianggap sebagai komunikasi yang paling efektif karena dilakukan secara langsung antara komunikator dan komunikan, sehingga bisa mempengaruhi satu sama lain. Wiryanto mengungkapkan bahwa “pada hakekatnya komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antarkomunikator dengan komunikan. Komunikasi ini paling efektif mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang.”³³

Menurut Kumar dalam Wiryanto, bahwa ada lima sikap yang harus dimiliki dalam komunikasi interpersonal, yaitu a) keterbukaan (*Oppeness*), b) empati (*Empathy*), c) dukungan (*Supportiveness*), d) rasa positif (*Positiveness*), e) kesetaraan (*Equality*).³⁴ Dengan penjelasan sebagai berikut:

a). Keterbukaan (*Oppeness*)

Keterbukaan atau sikap terbuka sangat berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Keterbukaan adalah pengungkapan reaksi atau tanggapan kita terhadap situasi yang sedang dihadapi serta memberikan informasi tentang masa lalu yang relevan untuk memberikan tanggapan kita di masa kini tersebut.

b). Empati (*Empathy*)

Komunikasi interpersonal dapat berlangsung kondusif apabila komunikator (pengirim pesan) menunjukkan rasa empati pada komunikan

³² Muhamad Arni, *Komunikasi Organisasi* (Bandung: Rosda Karya, 2002), hal 159

³³ Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005), hal. 36

³⁴ *Ibid*, hal. 36

(penerima pesan). Menurut Wiryanto empati dapat diartikan sebagai menghayati perasaan orang lain atau turut merasakan apa yang dirasakan orang lain. Kumar dalam Wiryanto mendefinisikan bahwa empati adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kaca mata orang lain itu.

c). Dukungan (*Supportiveness*)

Dalam komunikasi interpersonal diperlukan sikap saling memberi dukungan dari pihak komunikator agar komunikan mau berpartisipasi dalam komunikasi. Hal ini senada dikemukakan Wiryanto dalam komunikasi interpersonal perlu adanya suasana yang mendukung atau memotivasi, lebih-lebih dari komunikator. Rahmat mengemukakan bahwa sikap supportif adalah sikap yang mengurangi sikap defensif. Orang yang defensif cenderung lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapinya didalam situasi komunikasi daripada memahami pesan orang lain.³⁵

Dukungan merupakan pemberian dorongan atau pengorbanan semangat kepada orang lain dalam suasana hubungan komunikasi. Sehingga dengan adanya dukungan dalam situasi tersebut, komunikasi interpersonal akan bertahan lama karena tercipta suasana yang mendukung.

d). Rasa Positif (*Positiveness*)

Wiryanto mengartikan bahwa rasa positif adalah adanya kecenderungan bertindak pada diri komunikator untuk memberikan penilaian

³⁵ Jalaludin Rahmat. *Psikologi Komunikasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 133

yang positif pada diri komunikan. Dalam komunikasi interpersonal hendaknya antara komunikator dengan komunikan saling menunjukkan sikap positif, karena dalam hubungan komunikasi tersebut akan muncul suasana yang menyenangkan, sehingga pemutusan hubungan komunikasi tidak terjadi. Rahmat menyatakan bahwa sukses komunikasi interpersonal banyak tergantung pada kualitas pandangan dan perasaan diri; positif atau negatif. Pandangan dan perasaan tentang diri yang positif, akan lahir pola perilaku komunikasi interpersonal yang positif pula.³⁶

e). Kesetaraan (*Equality*)

Kesetaraan merupakan perasaan sama dengan orang lain, sebagai manusia tidak tinggi atau rendah, walaupun terdapat perbedaan dalam kemampuan tertentu, latar belakang keluarga atau sikap orang lain terhadapnya. Menurut Rahmat bahwa kesetaraan adalah sikap memperlakukan orang lain secara horizontal dan demokratis, tidak menunjukkan diri sendiri lebih tinggi atau lebih baik dari orang lain karena status, kekuasaan, kemampuan intelektual, kekayaan atau kecantikan. Dalam persamaan tidak mempertegas perbedaan, artinya tidak menggurui, tetapi berbincang pada tingkat yang sama, yaitu mengkomunikasikan penghargaan dan rasa hormat pada perbedaan pendapat merasa nyaman, yang akhirnya proses komunikasi akan berjalan dengan baik dan lancar.³⁷

Proses komunikasi merupakan tahapan-tahapan penyampaian pesan dari pengirim pesan kepada penerima pesan. Kotler dalam Effendy

³⁶ *Ibid*, hal. 105

³⁷ *Ibid*, hal. 135

mengatakan bahwa mengacu pada paradigma Harold Lasswell, terdapat unsur-unsur komunikasi dalam proses komunikasi:³⁸

- a. *Sender* adalah komunikator yang menyampaikan pesan pada seseorang atau sejumlah orang.
- b. *Encoding* (penyandian) yaitu proses pengalihan pikiran ke dalam bentuk lambang.
- c. *Masage* adalah pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan komunikator.
- d. *Media* adalah saluran komunikasi tempat berlalunya pesan komunikator kepada komunikan.
- e. *Dekoding* yaitu proses dimana komunikan memetakan makna pada lambang yang disampaikan komunikator kepadanya.
- f. *Receiver* adalah komunikan menerima pesan dari komunikator.
- g. *Response* (tanggapan) adalah seperangkat reaksi dari komunikan setelah ditimpa pesan.
- h. *Feedback* (umpan balik) yaitu tanggapan komunikan apabila pesan tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
- i. *Noise* adalah gangguan yang tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan komunikator kepadanya.

Komunikasi interpersonal berperan dalam menstranper pesan atau informasi seseorang kepada orang lain berupa ide, fakta, pemikiran serta

³⁸ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi*, hal 18

perasaan. Oleh karena itu komunikasi interpersonal merupakan suatu jembatan bagi setiap individu, dimana mereka dapat berbagi rasa, pengetahuan serta mempercepat hubungan antara sesama individu pada masyarakat dilingkungannya. Komunikasi interpersonal selalu menimbulkan saling pengertian atau saling mempengaruhi antara seseorang dengan orang lain.³⁹

Dengan adanya kesembilan unsur di atas, diharapkan adanya suatu peningkatan hubungan interpersonal yang baik antara kepala sekolah dan guru yang dapat terjadi melalui sebuah pembicaraan yang akrab. Sedangkan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan memiliki wewenang penuh dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai visi dan misi yang sudah ditentukan. Pemimpin sebagai pusat kekuatan dan dinamisator dalam suatu organisasi mau tidak mau dan suka tidak suka juga harus berkomunikasi kepada semua pihak, baik secara formal maupun informal.

Suksesnya kepemimpinan seseorang harus disadari bahwa sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya dalam berkomunikasi yang tepat dengan semua pihak, baik horizontal maupun vertikal ke atas dan ke bawah.⁴⁰ Menurut Saefullah kelancaran berkomunikasi dengan lisan bagi setiap orang berbeda-beda, dan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:⁴¹

³⁹ Bahari Djamadin. *Komunikasi Interpersonal* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2004), hal 17

⁴⁰ Veithzal Rivai, *Kiat Memimpin Abad Ke 21* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal 276

⁴¹ U. Saefullah, *Manajemen*, hal 198-199

a) Faktor Pengetahuan

Pengetahuan mempengaruhi kelancaran berkomunikasi karena apabila komunikator menguasai bahasa dan kebudayaan orang yang diajak untuk berkomunikasi, komunikasi akan lancar. Sebaliknya apabila ia tidak memahami bahasa dan budaya komunikan, komunikasipun akan terhambat.

b) Faktor Pengalaman

Pengalaman merupakan guru terbaik. Komunikasi akan terhambat apabila pelaku komunikasi sangat sedikit pengalamannya. Demikian sebaliknya, komunikasi akan lancar apabila ditunjang oleh pengalaman yang memadai. Seperti berkomunikasi dengan orang Baduy, tentu bagi peneliti yang berpengalaman dengan orang Baduy, komunikasi akan lebih baik dan berjalan lancar.

c) Faktor Intelegensi

Orang yang intelegensinya rendah, biasanya tidak nalar dalam berbicara karena tidak memiliki perbendaharaan kata dan bahasa yang baik. Cara berbicaranya yang putus-putus, bahkan antar kata yang satu dengan yang lainnya tidak relevan.

d) Faktor Kepribadian

Orang yang memiliki sifat pemalu, dan kurang pergaulan, biasanya kurang lancar berbicaranya.

e) Faktor Biologis

Kelumpuhan organ bicara dapat menimbulkan kelainan seperti sulit mengatakan kata desis karena adanya kelainan pada rahang bagian mulut,

berbicara tidak jelas karena disebabkan oleh rahang dan lidah yang tidak aktif, berbicara ragu-ragu yang disebabkan tidak bisa berbicara dengan orang banyak.

Sedangkan menurut Rivai dalam prakteknya terdapat beberapa hambatan dalam proses komunikasi yang terjadi pada sebuah instansi yaitu antara atasan dan bawahan, antara lain yaitu hambatan dari atasan seperti dalam hal kurangnya kesediaan mendengarkan, segan terlibat dalam urusan pribadi, prasangka buruk pada bawahan, sikap bertahan dan kurangnya waktu yang diberikan kepada bawahan. Sedangkan hambatan dari bawahan seperti keterbatasan pengetahuan, dan juga prasangka emosional.⁴²

Walaupun dalam kenyataannya masih banyak lagi faktor-faktor lain yang menghambat proses komunikasi antara atasan dan bawahan. Seperti halnya ketersediaan sarana dan prasarana atau fasilitas yang ada yang secara nyata merupakan faktor utama juga dalam keberlangsungan komunikasi yang terjadi misalnya telepon, kendaraan bermotor yang digunakan untuk mengirim surat. Hal ini juga tidak menuntut kemungkinan karena adanya faktor tempat masing-masing individu yang bersangkutan tidak berada dalam satu tempat yang menjadi salah satu faktor yang menghambat komunikasi.

Dari fakta tersebut di atas dapat saja dikatakan bahwa kemungkinan kerugian yang dialami sebuah organisasi dapat berupa waktu, tenaga, pikiran, yang digunakan untuk berkomunikasi banyak, namun tanpa menghasilkan sesuatu sebagaimana yang diharapkan. Sumber daya yang dikeluarkan

⁴² Veithzal Rivai, *Kepemimpinan*, hal. 278-279

percuma karena untuk membiayai individu yang kurang menghasilkan tindakan yang nyata. Semangat kerja yang menurun, karena masing-masing pihak tidak puas atas sesuatu hasil dari yang dikomunikasikannya. Kerja sama dan suana kerja yang buruk, karena masing-masing pihak saling tidak mempercayai karena adanya komunikasi yang salah yaitu menimbulkan salah paham, rasa dendam dan rasa permusuhan.⁴³ Kemungkinan-kemungkinan ini bisa saja terjadi selama komunikasi tidak berjalan dengan efektif sebagaimana mestinya. Oleh karena itu dalam berkomunikasi haruslah memiliki keterampilan dalam menjalankannya. Adanya keterampilan berkomunikasi akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif.

Berbicara mengenai komunikasi yang efektif menurut Rivai, terdapat lima hukum komunikasi yang efektif, karena sesungguhnya komunikasi itu pada dasarnya upaya bagaimana kita memperoleh perhatian, cinta kasih, minat kepedulian, simpati, tanggapan maupun respon, dari orang lain. Berikut penjelasnya:⁴⁴

a) Respect

Rasa hormat dan saling menghargai setiap individu sebagai hukum pertama yang menjadi sasaran pesan yang kita sampaikan. Yang perlu diingatkan bahwa pada dasarnya manusia ingin dihargai dan dianggap penting, jika kita harus mengkritik hendaknya dilakukan dengan *respect* terhadap harga diri dan kebanggaan seseorang.

⁴³ *Ibid*, hal. 281

⁴⁴ *Ibid*, hal. 284-285

b) Empathy

Salah satu prasarat utama dalam memiliki sifat empati adalah kemampuan untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengar atau dimengerti oleh orang lain. Empati sebagai kemampuan untuk mendengar atau siap untuk menerima masukan ataupun umpan balik dengan sikap yang baik.

c) Audible

Empati berarti harus mendengar terlebih dahulu dan mampu menerima umpan balik dengan baik, maka audible berarti pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan.

d) Clarity

Hal ini dapat pula berarti keterbukaan dan transparansi. Dalam berkomunikasi perlu dikembangkan sifat terbuka, sehingga dapat menimbulkan sifat percaya dari penerima pesan atau anggota tim kita. Karena tanpa adanya keterbukaan akan timbul sikap saling curiga dan pada gilirannya akan menimbulkan turunnya semangat kerja dalam tim.

e) Humble

Sikap ini merupakan unsur yang terkait dengan hukum pertama dengan rasa menghargai orang lain, biasanya didasari oleh sikap rendah hati yang kita miliki.

Dari adanya penjelasan mengenai hukum berkomunikasi agar tercapainya komunikasi yang efektif, sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi para komunikator dalam melakukan aktivitas

komunikasinya. Komunikator yang handal tentunya mampu membangun atau menjalin komunikasi yang efektif dengan para komunikan melalui keterampilan-keterampilan komunikasi yang dimilikinya. Sehingga hal tersebut berdampak pada keberlangsungan hubungan serta menguntungkan dan saling menguatkan dalam mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.

5. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Hakekat Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leader* yang berarti pemimpin, selanjutnya *leadership* berarti kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang menempati posisi sebagai pimpinan, sedangkan kepemimpinan adalah kegiatan atau tugasnya sebagai pemimpin. Menurut accomplish some goals atau sebagai suatu usaha untuk mempengaruhi individu-individu menyelesaikan beberapa tujuan.

Kepemimpinan (*leadership*) tidak lain adalah kegiatan memimpin dengan proses mempengaruhi bawahan atau orang lain. Menurut Nawawi berpendapat bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Hal ini dipertegas dengan pendapat Robbins yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkam menurut Koehler, Anatoi dan Appibaunm, kepemimpinan

adalah proses mempengaruhi kegiatan seorang individu atau kelompok dalam upaya kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁴⁵

b. Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).⁴⁶ Menurut Supardi kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁷ Dalam hal ini, kinerja juga dikatakan sebagai prestasi kerja, prestasi yang dimaksud dapat berupa upaya yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melakukan perubahan yang dilakukan dengan penuh motivasi sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Apabila dikaitkan dengan aktivitas pada lembaga pendidikan berdasarkan pendapat di atas, maka kinerja yang dimaksud adalah: 1) prestasi kerja pada penyelenggaraan pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang semakin meningkat kualitasnya, 2) mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat, 3) biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk menitipkan anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, 4) dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga

⁴⁵ Novianty Djafri. *Manajemen Kepemimpinan*, hal. 1-2

⁴⁶ Jasmani dan Syaeful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2013), hal. 55

⁴⁷ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 45

pendidikan seperti kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikannya semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman.⁴⁸

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik yang dilakukan oleh individu, kelompok atau golongan dalam organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan standarisasi atau ukuran dan dalam waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan kaidah-kaidah yang berlaku dalam organisasi atau lembaga tersebut.

Sedangkan menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen: guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah.” Selain itu kewajiban seorang guru yang profesional merencanakan pembelajaran, menjalankan proses pembelajaran yang bermutu, dan menilai serta mengevaluasi hasil pembelajaran. Lalu ditegaskan kembali bahwa tugas pokok dari seorang guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih siswa.⁴⁹

Supardi mengatakan bahwa, “kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan

⁴⁸ *Ibid*, hal. 46

⁴⁹ Doni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabet, 2018), hal. 54

bertanggung jawab atas siswa yang berada di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi atau hasil belajar siswa-siswanya.⁵⁰ Oleh sebab itu kinerja guru diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya aktivitas pembelajaran yang dapat membimbing peserta didik dalam mencapai atau merai prestasi secara optimal.

Selanjutnya menurut Uhar Suharsaputra mengatakan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan. Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Kinerja seseorang akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dengan melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵¹

Sedangkan Mortimer J. Adler dalam Permadi menyatakan, bahwa mutu belajar mengajar yang terjadi di sekolah adalah ditentukan oleh sebagian besar mutu kepemimpinan kepala sekolah. Kinerja guru tercapai dengan baik terlihat dari guru yang rajin hadir di sekolah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh menggunakan rencana pelajaran, guru mengajar dengan semangat dan senang hati, menggunakan media dan metode mengajar yang sesuai dengan materi pelajaran, melakukan evaluasi pengajaran dan menindaklanjuti hasil evaluasi. Apa yang

⁵⁰ Supardi, *Penilaian Autentik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), hal. 54

⁵¹ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Refika Aditama, 2010), hal. 144

dilakukan guru ini akan berdampak kepada keberhasilan siswa dalam proses belajar mengajar.⁵²

G. Kerangka Pemikiran

Manajemen komunikasi adalah proses menggunakan berbagai sumber daya komunikasi secara terpadu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan unsur-unsur komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga atau perusahaan.

Perencanaan, merencanakan membangun sebuah sistem komunikasi yang efektif dan efisien bagi suatu badan usaha atau perusahaan. Pengorganisasian, mengorganisasikan seluruh sumber daya komunikasi dalam perusahaan, sehingga menjadi sistem yang siap diaplikasikan. Pelaksanaan, melaksanakan sistem komunikasi yang sudah direncanakan dengan menggunakan sumber daya komunikasi yang terdapat dalam perusahaan. Pengontrolan, setelah melaksanakan sistem komunikasi dengan sumber daya komunikasi yang ada. Tugas yang paling penting adalah melakukan kontrol dengan efektivitas sistem komunikasi dan ketahanan sistem komunikasi. Berikut ini adalah bagan alur komunikasi.

⁵² Dadi Permadi, *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. (Bandung: Sarana Panca Karya Nusa, 2009), hal. 24

Tabel 1.1 Bagan Komponen Komunikasi



H. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian berorientasi pada filsafat Fenomenologi (menggambarkan fenomena/keadaan kehidupan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru). Metode penelitian adalah kualitatif. Menurut Moleong, Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁵³

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang dilakukan secara utuh dan menyeluruh kepada subjek penelitian, dimana terdapat sebuah fenomena

⁵³ Moleong, L. J. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2011), hal. 6

dimana peneliti menjadi instrumen kunci dalam penelitian, kemudian hasil pendekatan tersebut diuraikan dalam bentuk kata-kata penjelasan yang tertulis berdasarkan data empiris yang telah diperoleh dan dalam pendekatan ini pun lebih menekankan makna daripada generalisasi.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptik kualitatif, merupakan metode penelitian yang memanfaatkan data kualitatif dan dijabarkan secara deskriptik. Jenis penelitian deskriptif kualitatif kerap digunakan untuk menganalisis kejadian, fenomena, atau keadaan secara sosial. Jenis penelitian deskriptif kualitatif berusaha menampilkan atau menginterpretasikan hasil data apa adanya tanpa proses manipulasi.

3. Tempat dan Waktu Penelitian

a. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMAN 1 Susukan, sekolah ini terletak di jalan Prof. Dr. Moh. Yamin, S.H., Desa Susukan Kecamatan Susukan Kabupaten Cirebon.

b. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dimulai dari bulan Juli sampai dengan bulan Desember 2021.

4. Data dan Sumber Data

a. Jenis Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah jenis data yang bertujuan untuk

menggambarkan realitas yang kompleks. Data ini dapat berupa dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan, tindakan responden, dokumen dan lain-lain.

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: 1) sumber data primer, sumber data yang diperoleh secara langsung dari lapangan. Sehingga data yang didapat benar0benar autentik, yang berasal dari responden maupun dari pengamatan langsung di lapangan. 2) sumber data secara sekunder, sumber data yang didapat dengan cara membaca ataupun informasi-informasi yang penulis dapatkan dari informan.

I. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel:

Tabel: 1.2 Metode dan Instrumen Pengumpulan Data

Aspek	Metode	Instrumen	Sumber Data
Manajemen Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah	Wawancara dan dokumentasi	Pedoman wawancara dan form pencatat dokumentasi	Kepala sekolah dan Manajemen sekolah
Kinerja guru	Kuesioner	Angket	Guru-guru sebanyak 45

Penjelasan tabel pengumpulan data sebagai berikut:

1. Manajemen komunikasi kepemimpinan kepala sekolah

Manajemen komunikasi diungkap dengan teknik pengumpulan data wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan di SMAN 1 Susukan, untuk menggali data mengenai manajemen komunikasi sebagai pengumpulan data pendukung.

a. Observasi

Menurut Kartini Kartono, metode observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang problema sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan.⁵⁴ Sedangkan pendapat lain mengatakan metode observasi adalah “pengamatan atau pencatatan terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki”.⁵⁵ Dalam obesrvasi ini yang diamati dan dicatat adalah hal-hal yang berhubungan secara langsung dengan yang diteliti.

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada tempat penelitian secara terang-terangan terkait dengan kegiatan yang dilaksanakan di SMAN 1 Susukan yaitu pada saat berlangsungnya kegiatan rapat rutin yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pada saat peringatan hari besar nasional maupun hari besar keagamaan ataupun atau kegiatan-kegiatan lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang lengkap.

Kegiatan ini dilakukan dengan tujuan agar memperoleh data yang lebih *valid* atau *sahih* dan menghindari masuknya persepsi orang lain

⁵⁴ Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Riset* (Bandung: 1996), hal. 171

⁵⁵ Koen Tjaraningrat, *Mmetode Penelitian Masyarakat* (Jakarta: Gramedia Utama, 1970), hal. 136

dalam hasil observasinya tentang komunikasi kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja guru di SMAN 1 Susukan di Kecamatan Susukan, peneliti terlibat dalam kegiatan yang ada untuk mengobservasi kegiatan kepala sekolah, serta mengobservasi aktivitas yang berkenaan untuk mengamati manajemen komunikasi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja.

Tabel: 1.3 Pedoman Observasi

Aspek yang diamati	Indikator
<i>Oppenness</i> (Keterbukaan)	a. Terbuka dalam mengemukakan ide. b. Mengatakan informasi secara apa adanya.
<i>Emphaty</i> (Empati)	a. Mampu merasakan hal-hal yang dirasakan oleh orang lain. b. Mampu untuk menahan godaan evaluasi untuk menjatuhkan.
<i>Supportiviness</i> (Dukungan)	a. Memiliki cara pandang komunikasi ke depan. b. Mampu berkomunikasi dengan siapapun.
<i>Positiviness</i> (Rasa Positif)	a. Menghargai pendapat orang lain. b. Mampu mengemukakan gagasan yang berorientasi ke depan.
<i>Equality</i> (Kesetaraan)	a. Tidak meremehkan keberadaan orang lain. b. Mampu menciptakan suasana akrab.

b. Wawancara

Metode wawancara atau interview merupakan sebuah teknik pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dilakukan secara sistematis dan berdasarkan tujuan penelitian.⁵⁶ Metode ini merupakan wawancara langsung dengan responden sebagai pihak yang memberikan keterangan. Disini peneliti menggunakan metode interview tak berstruktur dikarenakan peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.⁵⁷ Metode ini bersifat luwes dan terbuka untuk mendorong subjek penelitian agar menjawabnya cukup lengkap dan terjawabkan serta mendalam sesuai dengan tujuan penelitian.⁵⁸

Wawancara dilakukan kepada objek penelitian. Pertama, Kepala sekolah SMAN 1 Susukan sebagai supervisor. Kedua, terhadap seluruh dewan guru yang ada di SMAN 1 Susukan. Untuk melihat peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan disiplin dan motivasi kerja guru.

⁵⁶ Dedi Mulyana, *Metodelogi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 180

⁵⁷ Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabet. 2015), hal. 197

⁵⁸ Dedi Mulyana, *Metodelogi Penelitian*, hal. 181

Tabel: 1.4 Kisi-kisi Pedoman wawancara

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bapak/ibu melihat bawahan itu dari sisi apanya? Apa kualitasnya, apa penampilannya?	
2	Bagaimana prosedur pelaksanaan manajemen komunikasi interpersonal di SMAN 1 Susukan dalam meningkatkan kinerja guru?	
3	Bagaimana gagasan bapak/ibu untuk mendorong guru-guru supaya kinerjanya meningkat?	
4	Selama ini bapak/ibu menggunakan media apa saja untuk melaksanakan visi misi ibu sebagai kepala sekolah?	
5	Apa yang bapak/ibu lakukan apabila bapak/ibu menemukan staf atau guru yang bermasalah?	
6	Bagaimana bapak/ibu strateginya untuk lebih dekat dengan guru/staf supaya komunikasi berjalan dengan baik?	
7	Kendala atau masalah apa yang ditemukan dalam menerapkan manajemen komunikasi di SMAN 1 Susukan?	
8	Bagaimana solusi dalam menghadapi kendala manajemen komunikasi interpersonal di SMAN 1 Susukan?	
9	Output apa yang diharap dari adanya penerapan manajemen komunikasi interpersonal di SMAN 1 Susukan?	

c. Dokumentasi

Untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal, selain observasi dan juga wawancara di atas, juga dapat digunakan studi dokumen untuk memperoleh informasi dalam suatu penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Arikunto bahwa dokumentasi adalah cara untuk mencari data

mengenai hal-hal yang variabelnya berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dalam lain sebagainya.⁵⁹

Adapun data dokumen dalam penelitian berupa dokumen resmi yang dimiliki oleh pihak SMAN 1 Susukan yang berhubungan dengan manajemen komunikasi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, agenda kegiatan sekolah, kalender pendidikan, program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), bahan ajar, lembar kerja siswa, dokumen tindak lanjut hasil evaluasi, nama peserta didik dan dukem-dokumen lainnya yang membantu peneliti untuk menggali informasi terkait komunikasi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

2. Kinerja guru

Angket

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.⁶⁰ Penyebaran kuesioner dilakukan untuk menggali variasi mengenai variabel penelitian ini. Jenis kuesioner yang dibagikan merupakan kuesioner tertutup.

Skala pada angket menggunakan metode Likert dengan rentang skala 1 sampai dengan 5, dimana 1 merupakan skor terendah dan 5 skor tertinggi. Interpretasi skor 1 Tidak Pernah (TP), skor 2 Jarang (JR), skor 3

⁵⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 132

⁶⁰ Sugiono, *Metodologi Penelitian*, hal. 199

Kadang-kadang, skor 4 Sering (SR), skor 5 Selalu (SL). Tabel berikut ini akan menjelaskan ke lima skala Likert dan penskorannya.

Tabel: 1.5 Rating Skala dan Penskorannya

Skor	Skala
5	Selalu (SL)
4	Sering (SR)
3	Kadang-kadang (KD)
2	Jarang (JR)
1	Tidak Pernah (TP)

Jenis angket tertutup dan berbentuk *check list* pilihan jawaban yang telah disediakan. Data yang diperoleh dari angket ini adalah data kuantitatif (angka) kemudian diinterpretasikan dalam bentuk kualitatif. Dimana kisi-kisi instrumen dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel: 1.6 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru

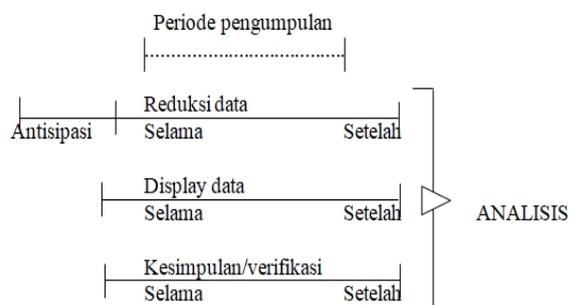
No	Indikator Kinerja Guru	Nomor Butir Kuesioner	Jumlah
1	Menyusun program pembelajaran	1,2,3,4	4
2	Melaksanakan program pembelajaran	5,6,7,8,9	5
3	Melaksanakan evaluasi belajar	10,11,12,13,14	5
4	Melaksanakan analisis evaluasi belajar	15,16,17,18	4
5	Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan	19,20,21,22	4
6	Menyusun dan melaksanakan program bimbingan konseling	23,24,25,26	4

7	Terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan dalam pembelajaran	27,28,29,30	4
Jumlah			30

J. Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses menyusun atau mengolah data agar dapat ditafsirkan lebih baik lagi. Selanjutnya Moleong berpendapat bahwa analisis data dapat juga dimaksudkan untuk menentukan unsur-unsur atau bagian-bagian yang beisikan katagori yang lebih kecil dari data penelitian.⁶¹ Data dianalisis dengan menggunakan model Milles dan Huberman, yaitu dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display dan conclusion drawing/verification. Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar di bawah ini.

Tabel: 1.7 Komponen dalam analisis data (*flow model*) Model Miles dan Huberman



⁶¹ Moleong, L. J, *Metodelogi Penelitian*, hal. 87

Dengan penjelasan:

a. Data Reduction (Reduksi data)

Setelah data penelitian diperlukan terkumpul, maka agar memudahkan dalam mengelompokan serta dalam menyimpulkannya perlu dilakukan reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dari tema dan polanya dan membuhag yang tidak perlu.⁶² Sebagaimana diketahui bahwa reduksi data berlangsung terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang tajam dalam mengungkap hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang hal yang tidak dibutuhkan dan juga mengkoordinasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat kesimpulan yang lebih bermakna.

b. Data display (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian atau teks naratif, bagan. Dengan demikian cara seperti ini bermaksud untuk memudahkan peneliti dalam memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya.

c. Verifikasi/Kesimpulan

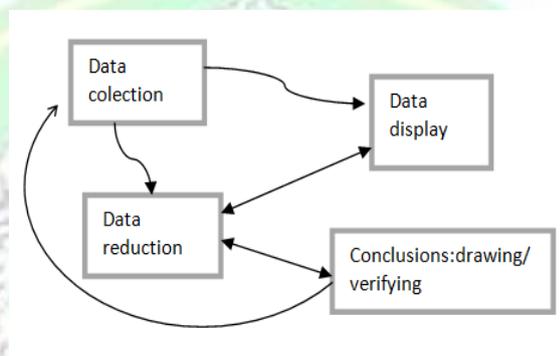
Menarik kesimpulan atau verifikasi adalah merupakan rangkaian analisis data puncak. Meskipun begitu juga membutuhkan verifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi dimaksud untuk menghasilkan kesimpulan yang valid. Oleh karena itu ada baiknya sebuah kesimpulan

⁶² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hal.200

ditinjau ulang dengan cara memverifikasi kembali catatan-catatan selama penelitian dan mencari pola, tema, model, hubungan dan persamaan untuk diambil sebuah kesimpulan.⁶³

Selanjutnya model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar berikut ini:

Tabel: 1.8 Komponen dalam Analisis Data (*Interactive Model*) Model Miles dan Huberman



K. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru-guru SMAN 1 Susukan. Teknik untuk menentukan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yakni sesuai dengan tujuan penelitian.

⁶³*Ibid.* Hal. 133

Tabel: 1.9 Subjek Penelitian di SMAN 1 Susukan

Unit	Alamat	Penanggung jawab
Manajemen Komunikasi Interpersonal	Jl. Prof. Dr. Moh. Yamin, SH., Desa Susukan Kecamatan Susukan Kabupaten Cirebon.	Kepala sekolah, guru

L. Teknik Pengecekan Keabsahan data

Dalam rangka menjamin kepercayaan atau validitas data yang diperoleh dalam penelitian ini, diperlukan adanya uji keabsahan dan kelayakan data. Pengecekan keabsahan temuan dapat diperoleh dengan menggunakan teknik perpanjangan kehadiran, observasi, triangulasi, dan juga pembahasan yang lebih mendalam.⁶⁴

1) Perpanjangan Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data, observasi yang dilakukan terus menerus dalam jangka waktu yang tidak hanya singkat sehingga data yang diperoleh benar-benar apa adanya dan mendalam, sebab kehadiran peneliti sangat menentukan keberhasilan dalam mengumpulkan data.

Perpanjangan volume dan waktu kehadiran peneliti pada penelitian ini sangat diperlukan agar terjadi peningkatan derajat kepercayaan atas data yang dikumpulkan. Sehingga dikatakan oleh Meleong bahwa maksud dari

⁶⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hal 166

perpanjangan kehadiran adalah untuk membangun kepercayaan pada subjek terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri dari peneliti sendiri.⁶⁵

2) Teknik Triangulasi

Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.⁶⁶ Data tersebut biasa diperoleh dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data, yaitu dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hal ini dapat dilakukan diantaranya dengan membandingkan data hasil pengamatan/observasi dengan data hasil wawancara, dan membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang diperoleh dari studi/metode dokumentasi.

Untuk mendapatkan kepercayaan hasil penelitian, peneliti menggunakan teknik yang dikemukakan oleh Hengki Wijaya, yakni:

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber data, yaitu peneliti akan melakukan pengecekan data dari seorang dengan sumber lainnya yang berbeda. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.⁶⁷ Mencari data dari sumber yang beragam yang masih terkait satu sama lain. Misalnya peneliti akan mencari sistem manajemen komunikasi, maka peneliti akan mengumpulkan data dari kepala sekolah, Waka Humas, Waka Kurikulum, dan guru-guru. Data dari

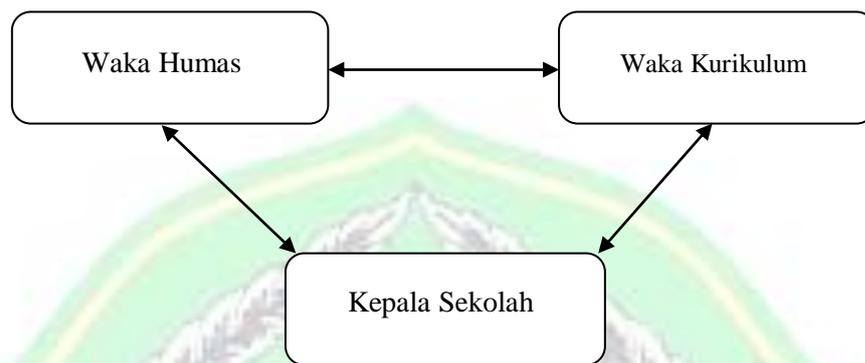
⁶⁵ Meleong, L. J, *Metodelogi Penelitian*, hal. 17

⁶⁶ *Ibid*, hal. 178

⁶⁷ Hengki Wijaya, *Analisis data Kualitatif (Ilmu Pendidikan Teologi)* (Makasar: Sekolah Tinggi Theologia Jafray, 2018), hal. 120

keempat sumber tersebut didekripsikan, dikelompokkan mana pendapat yang sama, dan mana yang berbeda kemudian dianalisis untuk menghasilkan suatu kesimpulan.

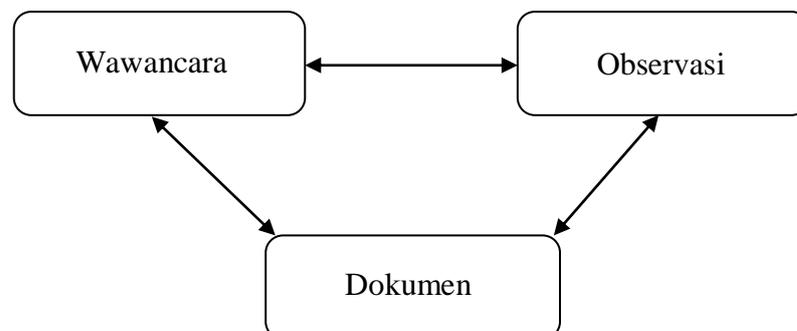
Tabel: 1.10 Triangulasi Sumber



b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah pengecekan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.⁶⁸ Misalnya peneliti ingin mengungkap data tentang pelaksanaan manajemen komunikasi interpersonal kepala sekolah, peneliti akan mewawancarai bagian Humas, kemudian dibuktikan dengan dokumen dan dikuatkan pula dengan hasil observasi peneliti. Seperti dalam tabel berikut:

Tabel: 1.11 Triangulasi Teknik

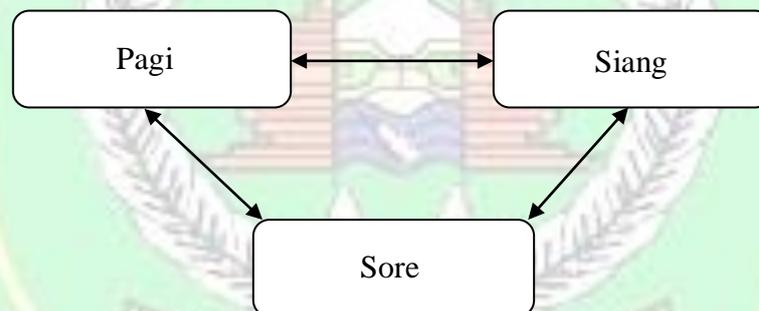


⁶⁸ *Ibid*, hal. 121

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.⁶⁹

Tabel: 1.12 Triangulasi Waktu



Jadi pelaksanaannya di SMA Negeri 1 Susukan peneliti membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara serta data dari hasil dokumentasi yang berkaitan. Dengan demikian apa yang diperoleh dari sumber yang bisa teruji kebenarannya bila dibandingkan data yang sejenis yang diperoleh dari sumber lain yang berbeda.

⁶⁹ *Ibid*, hal. 121

3) Mendiskusikan dan menyeminarkan

Mendiskusikan (*pear debriefing*) dan menyeminarkan dengan pakar dan orang yang lebih ahli termasuk koreksi di bawah bimbingan dosen pembimbing. Dimana dengan hal itu dapat membicarakan dan menanyakan berbagai hal termasuk metode yang digunakan, kesimpulan-kesimpulan sementara yang diperoleh peneliti serta adanya bias yang disebabkan oleh peneliti. Sehingga kita bisa mendapat kritik dan memberi masukan segala macam proses penelitian. Sehingga terjadi interaksi yang dapat mendukung pelaksanaan penelitian dengan baik.

M. Tahapan dalam Penelitian

Penelitian ini dilakukan oleh peneliti menggunakan beberapa langkah yang didasarkan menurut beberapa ahli dalam bidang penelitian karena memang penelitian harus ada tahapan-tahapannya. Adapun tahapan penelitian ini sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan oleh peneliti adalah menyusun proposal penelitian dan mengumpulkan sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan objek dan fokus didasarkan atas:

- a. Mengkaji literatur yang relevan
- b. Melakukan orientasi dengan studi pendahuluan untuk menggali informasi tentang manajemen komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 1 Susukan.

- c. Diskusi dengan teman sejawat
- d. Konsultasi dengan dosen pembimbing untuk mendapatkan saran-saran perbaikan dan persetujuan.
- e. Mengadakan seminar penelitian untuk mendapatkan masukan.

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan merupakan kegiatan inti dari suatu penelitian, karena pada tahap pelaksanaan ini peneliti mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan. Tahap pelaksanaan ini dibagi menjadi beberapa tahap yaitu:

- a. Melakukan observasi lapangan terkait dengan penelitian yang meliputi aktivitas dan rutinitas kepala sekolah SMAN 1 Susukan.
- b. Melakukan pencarian terhadap dokumen-dokumen resmi yang akan dipergunakan dalam penelitian dan wawancara guna memperoleh data awal manajemen komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 1 Susukan.
- c. Peneliti melakukan wawancara terhadap kepala SMAN 1 Susukan, guru serta Tenaga Kependidikan, untuk mengetahui hambatan-hambatan komunikasi dalam meningkatkan kinerja guru.
- d. Peneliti melakukan pengecekan kembali terhadap data hasil penelitian agar dapat diketahui hal-hal yang masih belum terungkap atau masalah yang terlewatkan.

e. Peneliti melakukan perpanjangan penelitian guna melengkapi data yang kurang hingga memenuhi target dan lebih valid data yang diperoleh.

3. Tahap Analisis Data

Pada tahap ini kegiatan yang dilaksanakan meliputi: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi/penarikan kesimpulan. Pada tahapan ini peneliti juga menyusun data yang terkumpul secara sistematis dan terinci sehingga data tersebut mudah dipahami dan dapat diinformasikan kepada pihak lain secara jelas.

4. Tahap Penyusunan Laporan

Tahap penyelesaian merupakan tahap yang paling akhir dari serangkaian penelitian. Pada tahap ini peneliti menyusun data yang telah dianalisis dan disimpulkan dalam bentuk tesis, yaitu berupa laporan penelitian dengan mengacu pada peraturan penulisan tesis yang berlaku di Program Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon.