



BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian ini dipaparkan secara mendetail tentang: a) konteks penelitian, b) fokus dan pertanyaan penelitian, c) tujuan penelitian, d) manfaat hasil penelitian, dan e) penegasan istilah.

A. Konteks Penelitian

Kemajuan bagi sekolah adalah sebuah keniscayaan. Untuk mengelola sekolah menjadi maju tidak mudah dibutuhkan berbagai upaya dan strategi yang saling mendukung satu sama lain. Perlu kerja keras, kerja sama dan optimalisasi dari setiap lini, termasuk salah satunya manajemen komunikasi. Komunikasi dibutuhkan untuk mengelola organisasi agar visi dan misi dapat tercapai. Manajemen memegang peranan penting dalam menggerakkan setiap individu agar mereka aktif, efektif, efisien, serta optimal dalam bekerja. Menjalinkan komunikasi yang baik antara anggota organisasi bisa menciptakan iklim kerja yang kondusif, mekanisme kerja yang efektif dan tentunya melibatkan seluruh unsur yang terkait dalam organisasi.

Hampir setiap orang, apapun kedudukannya pasti terlibat dalam manajemen, terlebih pada masa sekarang dengan tuntutan yang semakin besar, semua serba cepat dan tinggi guna memenangkan persaingan. Setiap orang harus bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Titik tolak proses manajemen adalah menentukan tujuan-tujuan organisasi. Tujuan direncanakan untuk memberikan kepada suatu organisasi dan memberi arah serta maksud anggotanya. Tujuan haruslah didefinisikan dan diberitahukan agar dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan dan kegagalan.¹ Artinya, seluruh penataan

¹ George R. Terry, Leslie, W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, terjemahan G. A. Ticoalu, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 29.



potensi-potensi yang dilakukan organisasi pendidikan secara menyeluruh dalam mengatur organisasi pendidikan.²

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak dapat dipungkiri. Begitu juga bagi suatu lembaga. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu lembaga dapat berjalan lancar, berhasil, dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan. Misalnya bila dalam suatu sekolah, kepala sekolah tidak memberi informasi kepada guru-guru, mengenai kapan KBM di sekolah mulai aktif, pelaksanaan ujian, liburan, tentang bidang studi yang harus diajarkan oleh masing-masing guru, besar kemungkinan guru tidak datang mengajar. Akibatnya murid-murid tidak belajar. Hal ini menjadikan sekolah tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Dari contoh itu kelihatan, bahwa dengan kelupaan memberi informasi saja sudah memberikan efek yang lebih besar bagi sekolah. Karena pentingnya komunikasi dalam organisasi maka perlu menjadi perhatian pengelola agar dapat membantu dalam pelaksanaan tugasnya.³ Contoh yang lain misalnya terjadi salah paham antar staf, terjadi hubungan yang dingin antar staf ketika terjadi permasalahan, tidak adanya kerja sama yang baik dalam suatu kegiatan, tidak optimalnya pekerjaan yang ditangani, dan masih banyak yang lain.

Sinergi dan harmoni, dari masing-masing individu di dalam lembaga amat penting, karena dengan begitu akan tercipta rasa nyaman dan bisa memaksimalkan kontribusi dan pencapaian kerja dari masing-masing individu. Bekerja secara kelompok adalah bentuk komunikasi efektif, terkadang komunikasi kelompok membuat frustrasi, karena tidak bisa bekerja sama secara baik, terjadi saling iri, mementingkan ego masing masing, mau menang sendiri, tidak menghargai pendapat orang lain sehingga menghabiskan banyak waktu, dan dana yang cukup besar. Namun jika dikelola dengan baik komunikasi kelompok sangat bermanfaat dan efektif, karena kerja sama dalam kelompok menghasilkan kekuatan gabungan dari orang-orang yang berpikir sehingga menghasilkan produk atau keputusan yang lebih baik dibandingkan dengan yang dipikirkan oleh perseorangan sebagai pemikir terbaik. Kelompok juga dalam beberapa hal lebih kreatif dari

² Winarto, *Manajemen Perubahan Organisasi Pendidikan (Strategi Bertahan di Era Global)*, (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2022), 17.

³ Ami Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 1

pada perseorangan. Di samping itu, melalui kelompok seseorang akan banyak belajar dan biasanya keputusan yang diambil dalam kelompok akan lebih efektif dalam operasionalisasinya, karena mendapat dukungan yang luas.⁴

Sinergi merupakan interaksi antara dua individu, dampak yang dihasilkan akan lebih besar dari pada kerja sendiri-sendiri. Seperti yang sering kita dengar bahwa satu lidi akan mudah patah, jika digabungkan tidak akan mudah patah dan bisa bermanfaat. Melalui hubungan yang bersinergi, kebersamaan individu dalam bekerja sama menuju tujuan secara terus menerus serta menyediakan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang seluruh anggota organisasi. Winarto menyebutkan bahwa dalam konteks pendidikan, komponen persatuan di atas berupa *man* (manusia, guru, murid, tenaga kantor), *money* (duit), *materials* (bahan/perangkat), *method* (cara/teknik), *machines* (fasilitas), *market* (pasar), dan *time* (waktu).⁵ Artinya kesemua komponen ini diikat menjadi satu padu agar berjalan secara maksimal menggapai visi misi sekolah.

Hubungan yang bersinergi harmonis menurut Gilley, Boughton, dan May Cunich dalam Veithzal Rivai adalah hubungan yang sehat antara manajer (di sini kita artikan pimpinan) dan karyawan (guru dan staf) mereka, yang akan memperoleh lima keuntungan sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan dan membangun percaya diri bagi pimpinan, guru dan staf.
 - 2) Meningkatkan produktifitas.
 - 3) Meningkatkan dan membangun komunikasi di dalam lembaga/sekolah.
 - 4) Meningkatkan dan membangun pengertian di dalam lembaga/sekolah.
 - 5) Meningkatkan dan membangun komitmen di dalam lembaga/sekolah.
- Hubungan yang bersinergi akan membantu guru dan staf yang; 1) merasa tidak aman untuk meminta bantuan; 2) takut untuk berbuat kesalahan mengenai pekerjaan mereka dan 3) tidak mempercayai pimpinan mereka.⁶

Visi dan misi dapat dicapai secara maksimal jika lembaga fokus untuk menciptakan hubungan dan memenuhi kebutuhan perkembangan

⁴ Dan B. Curtis, James J. Floyd, Jerry L. Winsor, *Komunikasi Bisnis dan Professional*, terjemahan Nanan Kandagasari, Rina Komara, Yeti Pudjiyati, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), x.

⁵ Winarto, *Manajemen Perubahan Organisasi Pendidikan (Strategi Bertahan di Era Global)*, (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2022), 17.

⁶ Veithzal Rivai, *Performance Appraisal*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 420.



pada setiap orang yang bekerja seperti yang diungkapkan oleh Goleman dalam Veithzal Rivai.

Kunci kemampuan sosial adalah empati, mengerti perasaan orang lain dan mengambil sudut pandangnya, menghormati bagaimana orang lain merasakan sesuatu. Hubungan adalah fokus utama, termasuk belajar menjadi pendengar dan bertanya yang baik, menghilangkan apa omongan orang, reaksi, dan penilaian, menjadi tegas tanpa aktif atau pasif, belajar seni bekerja sama, konflik dan menegosiasi.⁷

Untuk menyampaikan pesan secara lebih efektif, kita perlu memahami proses komunikasi. Jika tidak, mungkin kita akan masuk ke perangkat yang sama seperti perusahaan ponsel merk Nokia yang pernah berjaya. Akibat kesalahan manajemen operasional, yaitu mereka terlambat menciptakan produk baru dalam waktu yang lama, hanya fokus terhadap pengembangan teknologi tetapi tidak adanya inovasi sehingga perusahaan pesaing Nokia yang sudah memasarkan produk barunya dapat mengalahkan pamor Nokia.

Komunikasi di mulai dari komunikator yang ingin mengatakan sesuatu. Kemudian memutuskan bagaimana cara mengatakan dan mentransmisikannya. Komunikasi sampai ke penerima, membentuk kesan hal yang telah didengarnya dan menterjemahkannya menurut sikap dan pengalamannya.⁸ Jika tidak terjadi komunikasi yang baik maka akan timbul situasi yang tidak kondusif seperti simpang siur masalah KBM. pelaksanaan ujian, dan lain lain.

Masalah utama dalam komunikasi adalah bahwa arti yang diterima oleh seseorang mungkin bukanlah hal yang dimaksudkan oleh pengirimnya. Pengirim dan penerima adalah dua orang yang hidup dalam dunia yang berbeda. Beberapa hal dapat terjadi dan mengganggu pesan yang lewat diantara mereka. Kebutuhan dan pengalaman orang cenderung untuk mewarnai apa yang mereka lihat dan dengar. Pesan-pesan yang tidak ingin mereka dengar ditekan, sementara yang lainnya diperbesar, yang tercipta dalam lingkungan yang sempit atau terganggu dari kenyataan yang sebenarnya.⁹

⁷ *Ibid.*, 419.

⁸ Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Bambang Hartono (Jakarta, Elex Media Komputindo, 1994), 110

⁹ *Ibid.*, 111.

Bayangkan tiga orang manajer bekerja dalam satu gedung. Manajer pertama meneriaki bawahan untuk membantu. Tidak seorang pun yang muncul, dan dia terus berteriak. Manajer kedua berbicara di telepon dengan seorang bawahan, tetapi keributan membuat bawahan salah memahami poin penting yang disampaikan. Manajer ketiga berbicara di kantornya dengan bawahan yang mendengar dan memahami secara jelas yang dia katakan. Masing-masing manajer berkomunikasi namun mendapat hasil yang berbeda. Meskipun manajer kedua terlibat dalam komunikasi, komunikasinya tidak efektif, sedangkan manajer pertama tidak dianggap berkomunikasi dan manajer terakhir berkomunikasi dengan efektif.¹⁰

Menurut Chester Barnard' dalam Stewart L. Tubbs, fungsi eksekutif pertama adalah mengembangkan dan memelihara sistem komunikasi.¹¹ Pernyataan Barnard ini terbukti, dalam sebuah survey atas para pimpinan dari seratus perusahaan terbesar di Amerika, 96 % percaya bahwa ada hubungan yang pasti antara komunikasi dan produktivitas kerja. Kemudian dipertegas oleh Zelko dan Dance, jika manajer dan orang lain yang bertanggung jawab dalam organisasi bisnis ditanya mengenai berapa banyak hari kerja yang dihabiskan untuk berkomunikasi, jawabannya berkisar antara 89 % sampai 99 % dengan kebanyakan menyatakan lebih dari 90 %.

Survei yang dilakukan di Universitas Michigan, Pennsylvania State University, dan Wake Forest University mendokumentasikan pentingnya keterampilan berkomunikasi untuk mencapai sukses organisasional. Sebagai contoh, dalam survei Penn State atas para eksekutif perusahaan, kualitas utama yang dicari pada para lulusan baru sebagai berikut.

1. Keterampilan komunikasi lisan dan tertulis (83,5 % jawaban).
2. Kemampuan kepemimpinan (79,7%).
3. Kemampuan analitis (75,3%)
4. Kemampuan bekerja dalam tim (71,4%).
5. Kemampuan menangani perubahan yang cepat (65,9%)
6. Rasa sosial, professional dan tanggung jawab etis (64,3 %)

¹⁰ Sunarto, *Manajemen 2*, (Yogyakarta: Amus, 2007), 242-243

¹¹ Stewart L. Tubbs, Silvy Moss, *Human Communication; Konteks-konteks Komunikasi* terjemahan Deddy Mulyana dan Gembirasari, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 167



7. Manajemen keuangan (46,7%).¹²

Jika melihat hasil survey tersebut dapat kita pahami betapa pentingnya komunikasi. Komunikasi harus dikembangkan dalam organisasi untuk mengatasi persoalan secara efektif, dengan menjalin hubungan yang lebih dengan orang lain. Dengan komunikasi yang baik, urusan pekerjaan bisa selesai tepat waktu, tidak timbul salah paham antara orang-orang yang bekerja, menciptakan kenyamanan, ketika ada permasalahan bisa segera teratasi, sehingga individu bisa memperbaiki kerja kelompok atau *teamwork* yang baik sehingga akan berpengaruh terhadap mutu kinerja.

Agar semuanya bisa dicapai maka perlu adanya tata kelola komunikasi atau manajemen komunikasi sehingga bisa terwujud suatu lembaga yang kondusif, bergerak menuju tujuan yang sudah dicanangkan oleh suatu lembaga. Untuk mencapai sinergi dan harmoni maka perlu ditingkatkan komunikasi dari berbagai pihak yang berhubungan, misal saja mengubah gaya dari otoriter menjadi partisipan atau mitra, hal ini bisa terwujud dengan melepaskan kontrol dan dominasi atas guru dan staf. Seperti yang ditulis oleh Patricia Buhler hal sebagai berikut.

Pekerjaan manajer sudah berubah. Pekerjaan tidak lagi bersifat langsung, paradigma lama mengajarkan bahwa kekuasaan atas orang lain merupakan hal yang tak terpisahkan dengan komando dan kendali manajer sebagai diktator. Terdapat perbedaan yang jelas antara manajemen dan pekerja. Lingkungan kerja sekarang berubah drastis. Paradigma sekarang ini menganjurkan adanya kemitraan antara manajemen dan karyawan. Manajemen sekarang ini adalah tentang bertanggung jawab dan membuat keputusan. Manajemen sekarang ini adalah tentang menentukan prioritas dan menjadi proaktif.¹³

Komunikasi merupakan bagian vital dari pekerjaan manajerial. Para manajer sepakat bahwa komunikasi merupakan salah satu tugas mereka yang paling penting. Mereka harus berkomunikasi dengan orang lain dan menyampaikan visi serta tujuan menyangkut organisasi. Juga penting bagi pihak lain untuk berkomunikasi dengan manajemen

¹² Stewart L. Tubbs, Silvy Moss, *Human Communication...*,168.

¹³ Patricia Buhler, *Aplha Teach Yourself: Management Skills dalam 24 jam*, terjemahan Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, M. Rudi Atmoko, (Jakarta: Prenada Media Group, 2001),4

agar lebih mampu memahami apa yang telah terjadi dalam lingkungan serta bagaimana organisasinya bisa lebih efektif.¹⁴

Beragam peranan yang harus dijalankan seorang manajer mustahil bisa diwujudkan tanpa komunikasi. Peran-peran interpersonal meliputi interaksi dengan supervisor, bawahan, manajer selevel, dan pihak lain di luar organisasi. Peran pembuatan keputusan menuntut manajer mencari dan menggunakan informasi dalam proses pembuatan keputusan kemudian mengkomunikasikan keputusan tersebut kepada orang lain. Peranan informasional berfokus secara spesifik pada pengumpulan dan penyebaran informasi.¹⁵

Komunikasi juga berhubungan langsung dengan fungsi manajemen dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Pengendalian lingkungan, pengintegrasian pandangan mengenai perencanaan waktu dan pembuatan keputusan, semuanya memerlukan komunikasi. Delegasi, koordinasi, perubahan, dan pengembangan organisasi juga memerlukan komunikasi. Perancangan sistem balas jasa dan interaksi dengan bawahan sebagai bagian dari fungsi kepemimpinan mustahil tanpa komunikasi. Komunikasi dibutuhkan dalam pembentukan standar, pemantauan kinerja, dan pengambilan tindakan korektif sebagai bagian dari fungsi pengendalian. Komunikasi merupakan bagian yang melekat pada hampir semua aktivitas manajerial.¹⁶ Selanjutnya diungkapkan oleh Winarto bahwa komunikasi dan koordinasi merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh para kepala sekolah. Berbekal kemampuan melakukan komunikasi yang efektif kepala sekolah dan wakil serta *stakeholder* yang lainnya menjadikan semua agenda dapat terlaksana.¹⁷ Artinya, dalam komunikasi dan koordinasi hakikatnya didalamnya terdapat proses saling memengaruhi dan menguatkan satu sama lain.

Komunikasi yang efektif dengan semua pihak diperlukan, hal ini bisa menjadi penghubung antara rencana dan tindakan, seperti yang tertulis oleh Lester R Bittel dan John W. Newstrom sebagai berikut.

¹⁴ Sunarto, *Manajemen 2*, (Yogyakarta: Amus, 2007), 240.

¹⁵ Sunarto, *Manajemen 2*., 243.

¹⁶ Sunarto, *Manajemen 2...*, 244.

¹⁷ Winarto, *Manajemen Perubahan Organisasi Pendidikan (Strategi Bertahan di Era Global)*, (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2022), 140.



Anda boleh saja mempunyai banyak rencana besar dan staf yang bagus tetapi jika sesuatu tak pernah terjadi, maka Anda tak akan pernah mencapai apapun. Baik motivasi maupun kepemimpinan tak akan menimbulkan tindakan tanpa komunikasi.” Inilah unsur yang memulai dan memelihara agar keseluruhan rencana berjalan.¹⁸

Komunikasi yang baik sangat penting untuk membangun semangat kerja tim atau pada saat karyawan merasa tidak aman oleh situasi yang berubah cepat, jika terjadi saling pengertian antara pimpinan atau manager dengan karyawan, maka segala sesuatunya akan nyaman. Karyawan bisa mengetahui perasaan pimpinan dan apa yang diinginkan oleh pimpinan, maka gagasan manajemen yang terbaik sekalipun akan gagal jika tidak terjadi komunikasi yang baik.

Agar komunikasi menjadi efektif, semua yang ada di lembaga diharapkan peka terhadap persepsi orang lain, pada gagasan, dan informasi serta meminimalkan kegaduhan yang mungkin mengganggu proses komunikasi dituntut untuk memiliki ketrampilan di atas rata-rata dalam hal menggunakan kata-kata lisan, kata-kata tertulis dan simbol-simbol nonverbal, bisa bertindak sebagai penerima pesan yang baik dalam berkomunikasi dengan orang lain. Karena dalam organisasi, komunikasi harus hadir dalam dua cara. *Pertama* informasi tidak hanya berjalan ke bawah dan ke atas kepada para manajer, tetapi juga dari bawah ke atas. Para karyawan harus dapat mengkomunikasikan gagasan dan perasaannya kepada pimpinan. *Kedua*, oleh karena kerja sama antar bagian adalah sesuatu yang penting, maka harus terdapat arus informasi yang berjalan secara horizontal. Akhirnya, boleh jadi akan ada kebutuhan tukar-menukar informasi dengan pihak-pihak luar, seperti misalnya kelompok-kelompok staf atau rekanan luar, pelanggan dan lembaga-lembaga pemerintah. Oleh karena itu, terciptalah proses komunikasi tiga dimensi, naik/turun, kiri/kanan, dan masuk/keluar.¹⁹

Metode komunikasi yang digunakan juga akan berpengaruh terhadap hasil, apakah akan menggunakan metode tertulis, bentuk lisan, akan berkomunikasi dengan per-orang atau dengan kelompok,

¹⁸ Lester R Bittel dan John W. Newstrom, *Pedoman Bagi Penyelia*, terjemahan Bambang Hartono, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994),328.

¹⁹ Lester R Bittel dan John W. Newstrom, *Pedoman Bagi...*, 330

atau berkomunikasi dengan semua bagian yang akan mengundang partisipasi, komitmen yang akan membantu semangat tim.²⁰

Proses komunikasi dimulai saat seseorang (pengirim) mengirimkan fakta, ide, pendapat atau informasi pada orang lain (penerima). Fakta, ide atau pendapat ini memiliki makna bagi si pengirim, apakah sederhana dan konkret atau kompleks dan abstrak. Untuk menuju komunikasi yang efektif, peneliti juga akan membahas, bagaimana proses komunikasi, metode komunikasi, komunikasi non verbal, pedoman berkomunikasi, perintah, dan instruksi, menghindari masalah.²¹

SMA Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung berdiri sejak tanggal 21 Juli 1999. Terletak di Jalan Raya PDAM Gang 1 Ngunut Tulungagung Jawa Timur. SMA Islam Sunan Gunung Jati merupakan lembaga pendidikan swasta di bawah naungan yayasan Pondok Pesantren Ngunut. Berdirinya SMA Islam Sunan Gunung Jati, atas inisiatif dan cita-cita luhur pendiri Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi'ien K.H. Muhammad Ali Shodiq. Kepala sekolah pertama yakni K.H. Muhson Hamdani, M.Sy menjabat mulai tahun 1999 sampai 2005. Kemudian dilanjutkan oleh Dalhari, M.HI. pada 2005 sampai 2007, lalu Sofan Bakhtiyar, S.Si. pada periode 2007-2011. Estafet kepemimpinan selanjutnya hingga saat ini, SMA Islam Sunan Gunung Jati dipimpin oleh Zamahsari Abdul Azis, S.Pd.I., M.Si. hingga mengalami perkembangan yang pesat dalam kemajuan.

Keunikan dari SMA ini ialah integrasi kurikulum yakni kurikulum Pondok Ngunut dan kurikulum nasional terpadu menjadikan sekolah ini diminati oleh para siswa dan wali santri tingkat nasional, budaya hormat (memulyakan) pengasuh, ustaz dan guru sangat dijunjung tinggi dalam sekolah ini. Dari sisi keputusan sekolah terintegrasi dengan pondok pesantren, istilah lainnya terjadi pembauran atau penggabungan aktivitas dan program dengan pondok pesantren. Seperti pagi sampai siang seperti sekolah pada umumnya, sedangkan sore malam dan pagi sebagaimana pondok pesantren pada umumnya. Kiai sebagai pengasuh menjadi penjaga tradisi kepesantrenan dan sekolah pelaksana terhadap pendidikan santri. Dari sisi pendidik dan tenaga

²⁰ Lester R Bittel dan John W. Newstrom, *Pedoman Bagi...*, 331.

²¹ *Ibid.*, 327-352.



kependidikan, kinerja guru, dan tendik menunjukkan budaya disiplin yang baik karena dilandasi oleh pengabdian untuk mencari keberkahan, jika dipikir finansial juga tidak besar yang didapat, tetapi kinerja tinggi. Tidak banyak sekolah lain yang dapat melakukan itu, tetapi pengurus berupaya memperjuangkan kelayakan ekonomi pada tendik di sekolah ini.²²

Lokasi penelitian yang kedua yaitu SMA Negeri 1 Ngunut Tulungagung adalah sekolah di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor SK. Pendirian 0558/o/1984 Tgl. SK Pendirian 20 Nopember 1984, lokasi sekolah ini berada di Jalan Raya Sumberingin Kidul Kecamatan Ngunut Tulungagung. Ketika peneliti melaksanakan studi pendahuluan tampak dari visi dan misi sekolah yang terpampang di depan dan mudah di baca oleh masyarakat. Visi tersebut ialah Unggul dalam Mutu, Berpijak pada Keimanan, Budaya Bangsa dan Peduli lingkungan. Tampak terlihat oleh peneliti karakter disiplin pada siswa siswi saat datang mulai pintu masuk di pintu gerbang siswa terlihat turun dari sepeda motor untuk menuntun ke tempat parkir. Budaya disiplin terlihat oleh peneliti saat siswa berada di lingkungan sekolah, hormat pada guru, tepat waktu, dan berdoa saat mulai pembelajaran. Begitu juga etos kerja yang tinggi terlihat pada guru datang tepat waktu, kerja tim yang solid untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Komunikasi antara atasan dan bawahan sangat berjalan dengan baik, seringnya koordinasi dan komunikasi menjadikan sekolah ini mampu memiliki keunikan dan menjadi alternatif pilihan dalam sekolah, posisi sekolah yang berada di pinggiran. Ini terbukti dari banyaknya ekstrakurikuler untuk membangun karakter siswa, yang semuanya difasilitasi dan didampingi guru.²³

Dalam pengamatan yang peneliti temui di lokasi secara intruksional kepala sekolah memberikan perintah terstruktur terhadap sebuah program kerja sekolah, terlebih jika berkaitan dengan kebijakan langsung yang sudah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan. Misalnya saja penerapan kurikulum merdeka pimpinan selalu berkomunikasi dan sering melakukan interaksi dalam ketercapaian implementasinya. Dalam hal komunikasi sekolah saat pembelajaran nampak saat guru berinteraksi, berkomunikasi dengan para siswa dalam rangka

²² Observasi lapangan di SMA Islam Sunan Gunung jati Ngunut, 13 Nopember 2022

²³ Observasi Studi Pendahuluan, pada tanggal 08 Agustus 2022 Pukul 09.00 WIB.

melakukan belajar mengajar. Komunikasi sangat berjalan dengan akrab dan saling berinteraksi. Artinya komunikasi sekolah berjalan dengan baik dan terjadi sinergi berbagai pihak untuk menyelenggarakan serta menciptakan suasana sekolah yang kondusif. Pemanfaatan media dalam berkomunikasi dan berinteraksi nampak di sekolah masing-masing, mulai dari *whatsapp grup*, *instalgrab*, *gogel meet*, *zoom*, selalu digunakan oleh kepala sekolah untuk berkomunikasi dengan guru, serta pihak lainnya, terlebih pada musim pandemi covid 19. Selain itu intruksi secara resmi melalui surat dinas, berita yang ditempel pada papan pengumuman serta memo yang diberikan kepala sekolah pada guru juga dilakukan.²⁴

Berdasar pandangan di atas, peneliti tertarik mengambil judul *Manajemen Komunikasi Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multikasus di SMA Negeri 1 Ngunut Tulungagung dan SMA Islam Gunung Jati Ngunut Tulungagung)*, peneliti mempunyai pemikiran bahwa manajemen adalah ilmu mengatur sedang komunikasi adalah bagaimana mengaplikasikan dan melaksanakan ide-ide itu dalam tindakan. Berdasarkan pandangan dan uraian di atas, peneliti akan memfokuskan kajiannya pada perencanaan komunikasi, implementasi komunikasi, dan peran manajemen komunikasi.

B. Fokus Penelitian dan Pertanyaan Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang di atas, peneliti menitikberatkan penelitian pada perencanaan komunikasi, implementasi komunikasi, dan peran manajemen komunikasi. Kemudian dari fokus penelitian tersebut, selanjutnya dijabarkan menjadi pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana perencanaan komunikasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Ngunut Tulungagung dan SMA Islam Gunung Jati Ngunut Tulungagung?
2. Bagaimana implementasi komunikasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Ngunut Tulungagung dan SMA Islam Gunung Jati Ngunut Tulungagung?

²⁴ Observasi lapangan Dua Lokasi, pada 10 September 2022, Pukul 09.00 WIB



3. Bagaimana implikasi manajemen komunikasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Ngunut Tulungagung dan SMA Islam Gunung jati Ngunut Tulungagung?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan perencanaan komunikasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Ngunut Tulungagung dan SMA Islam Gunung Jati Ngunut Tulungagung.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi komunikasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Ngunut Tulungagung dan SMA Islam Gunung Jati Ngunut Tulungagung.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan implikasi manajemen komunikasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Ngunut Tulungagung dan SMA Islam Gunung Jati Ngunut Tulungagung.

D. Kegunaan Penelitian

Harapannya penelitian ini dapat bermanfaat, baik teoritis maupun praktis sebagai berikut.

1. Secara Teoretis

Hasil penelitiannya nantinya secara teoretis diharapkan sebagai sumbangandalam merumuskan teori baru terkait manajemen komunikasi sekolah. Fokusnya dalam perencanaan komunikasi, implementasi komunikasi, dan peran manajemen komunikasi sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru.

2. Secara Praktis

- a. Bagi sekolah, sebagai masukan dalam meningkatkan kinerja guru agar mempercepat cita-cita sekolah.
- b. Bagi para kiai dan pengelola sekolah yang berada di dalam naungan pondok pesantren, diharapkan menjadi pertimbangan untuk meningkatkan kinerja guru.
- c. Bagi pemegang kebijakan dalam wilayah ini dinas pendidikan dan kebudayaan, yayasan pondok pesantren, diharapkan penelitian ini sebagai bahan informasi dalam meningkatkan kinerja guru.
- d. Bagi peneliti berikutnya, mengambil manfaat hasil penelitian ini sebagai referensi penelitian berikutnya yang ada kaitanya

dengan manajemen komunikasi sekolah, terutama dalam mengembangkan penelitian ini pada fokus yang berbeda.

E. Penegasan Istilah

Untuk menghindari kesalahan interpretasi terhadap pembahasan ini, ada beberapa istilah yang ditegaskan dalam definisi. Istilah-istilah yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Penegasan istilah secara konseptual

a. Manajemen Komunikasi

Istilah manajemen berarti pengelolaan atau administrasi²⁵ atau sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,²⁶ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia manajemen adalah cara mengelola suatu perusahaan besar.²⁷ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia komunikasi adalah pertukaran informasi.²⁸

Manajemen Komunikasi adalah manajemen yang diterapkan dalam kegiatan komunikasi. Manajemen akan berperan atau sebagai penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha mencapai tujuan komunikasi.²⁹

Manajemen komunikasi secara sederhana adalah manajemen yang diterapkan dalam kegiatan komunikasi. Ini berarti manajemen akan berperan atau sebagai penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi.³⁰

Manajemen komunikasi menitikberatkan pada bagaimana mengelola informasi untuk mencapai tujuan. Ada yang memberikan definisi bahwa manajemen komunikasi adalah ilmu yang mempelajari bagaimana mengelola informasi untuk mencapai tujuan. Adapapun kegiatan pengelolaan informasi

²⁵ John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1996), 372.

²⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep Strategi dan Implementasinya*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), 19-20.

²⁷ W. Poerwadarminta, *kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka), 742.

²⁸ Ibid, 609.

²⁹ Tommy Suprpto, *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*, (Yogyakarta: Medpress, 2009), 132.

³⁰ Ibid, 132.



pada dasarnya adalah untuk menghasilkan barang cetakan (publikasi), siaran (radio, tv), media, video bahkan penyuluhan.³¹

Manajemen komunikasi sekolah yang diartikan dalam kajian penelitian ini adalah upaya mengatur, mengelola, mengevaluasi informasi yang menghasilkan instruksi guna mencapai visi misi sekolah. Dengan melakukan perencanaan komunikasi, pelaksanaan komunikasi serta koordinasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Sehingga berimplikasi pada peningkatan kualitas sekolah.

b. Meningkatkan Kinerja Guru

Kinerja diartikan hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.³²

Pada hakikatnya, konsep kinerja lebih fokus pada kemampuan individu dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya supaya tujuan organisasi dapat tercapai. Pangaribuan dalam Nasib, menyatakan kinerja mengarah pada penilaian terhadap pengetahuan, sikap, dan perilaku dalam bekerja yang berorientasi pada kuantitas, kualitas dan akuntabel sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.³³ Dari pengertian tersebut, kinerja mencakup kognitif, afektif dan psikomotorik yang dimiliki seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas yang sudah diberikan.

Arman, Thalib dan Manda menyatakan kinerja guru (*teacher performance*) is a presentation of the work done by teachers in carrying out his duties as a professional educator. Defenisi yang lebih luas disampaikan yang menyatakan bahwa kinerja guru dapat digambarkan sebagai tugas-tugas yang dikerjakan oleh guru pada waktu yang diberikan di sekolah dalam upaya mencapai tujuan sekolah sehari-hari, tujuan kelas

³¹ Ibid, 136.

³² Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*, (Bandung: Rajawali Press), 2.

³³ Nasib Tua Lumban Gaol dan Paningka Siburian, Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja, *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 5, No. 1, Januari-Juni 2018 70

dan seluruh tujuan dan sasaran pendidikan.³⁴ Dengan demikian, kinerja guru mencakup tugas-tugas yang dikerjakan berdasarkan tugas-tugas yang diberikan di sekolah. Misalnya merencanakan dan mempersiapkan pembelajaran, Manajemen Kelas, proses pembelajaran, tanggung jawab profesional.

c. Implementasi Komunikasi

Implementasi dapat dimaknai penerapan terhadap komunikasi dalam rangka sebagai transfer informasi atau pesan dari pengirim pesan sebagai komunikator kepada penerima sebagai komunikan. Dalam penelitian ini implementasi komunikasi merupakan penerapan pesan komunikasi yang ditransferkan pada komunikan dalam bentuk informasi atau pesan dari komunikator sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru.

Peran manajemen komunikasi dalam meningkatkan kinerja adalah meningkatnya kinerja dalam organisasi, implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja diawali dengan perumusan dan penetapan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan organisasi dicapai melalui serangkaian kegiatan, dengan mengerahkan semua sumber daya kapital, sumber daya manusia, teknologi dan mekanisme kerja yang ditempuh dalam mencapai tujuan organisasi.³⁵

2. Penegasan Operasional

Penegasan operasional terhadap judul disertasi ini manajemen komunikasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi multikasus di SMA Negeri 1 Ngunut Tulungagung dan SMA Islam Sunan Gunung Jati Tulungagung yang menekankan pada perencanaan, implementasi dan implikasi manajemen komunikasi dalam meningkatkan kinerja guru. Masing-masing fokus tersebut diteliti secara rinci untuk mengetahui peningkatan kinerja guru.

³⁴ Abdul Hamid, Elvi Gusliana, *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru*, Jurnal Manajemen Pendidikan AL Multazam, Vol. 3, No. 1, April 2021, 23

³⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 3.