KOMUNIKASI INTERNAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENUNJANG KINERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH UMUM NEGERI 3 SIDOARJO

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu (S-1)
Ilmu Tarbiyah



Oleh:

TRI ROHMADI NIM. D03302016

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS TARBIYAH
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
2010

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan, di bawah ini:

Nama : Tri Rohmadi

NIM : D03302016

Jurusan : Kependidikan Islam (KI)

Fakultas : Tarbiyah

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Surabaya, 27 Agustus 2010

Pembuat Pernyataan,

(Tri Rohmadi)

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

Nama

: Tri Rohmadi

NIM

: D03302016

Fakultas.

: Tarbiyah

Jurusan

: Kependidikam Islam

Judul

: "KOMUNIKASI INTERNAL KEPALA SEKOLAH

DALAM MENUNJANG KINERJA GURU DI

SEKOLAH MENENGAH NEGERI 3 SIDOARJO"

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 25 Mei 2010

Dosen Pembimbing,

<u>Dra. Lilik Nofijantie, M.Pd.</u> NIP. 196811051995032001



PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Tri Rohmadi ini telah dipertahankan di depan Penguji Skripsi.

Surabaya, 21 Agustus 2010

Mengesahkan, Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

Or.H. M. Mur Hamim, M.Ag MIP 196203121991031002

Ketua,

<u>Dra. Lilik Noffjantie, M.Pd.I</u> NIP. 196811051995032001

Sekretaris,

Heni-Listiana, M.Pd. I

Penguil I,

<u>Dra. Masyhudi Ahmad, M.Pd.I</u> NIP. 195606221986031002

Penguji II,

<u>Dra. Mukhlisah, M. Ag</u> NIP. 196805051994032001

ABSTRAK

Skripsi ini berjudul: "Peran Komunikasi Internal Kepala Sekolah Dalam Menunjang Kinerja Guru". Hal ini berangkat dari sebuah pijakan fakta bahwa dalam suatu organisasi, komunikasi menjadi syarat mutlak bagi gerak dan aktifitas suatu organisasi. Komunikasi merupakan unsur pokok dalam suatu organisasi karena di dalam oragnisasi terdapat interaksi sosial yang dilandasi adanya pertukaran makna untuk mengintegrasikan tindakan-tindakan individu. Suatu organisasi, apapun bentuk dan bidang kegiatannya akan selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran informasi sebagai langkah untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dalam konteks ini (sekolah) mempunyai tanggung jawab kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya, yang dengan itu kepala sekolah bertanggung jawab penuh mengelola dan memberdayakan guru agar terus meningkat kemampuan kerjanya. Dari persoalan demikian, permasalahan yang diangkat dalam skripsi ini membahas tentang: 1) Apa yang dimaksud dengan komunikasi internal kepala sekolah? 2) Bagaimana kinerja guru di SMUN 3 Sidoarjo? 3) Bagaimana peran komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru di SMUN 3 Sidoarjo?

Jenis penlitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan model analisis deskriptif. Data digali dengan metode wawancara. Dari hasil wawancara dan kajian literatur yang ada diperoleh: 1) Kinerja Guru di SMUN 3 Sidoarjo menurut sumber yang telah diwawancara yakni kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kurikulum, dan guru agama diperoleh informasi bahwa kinerja guru di SMUN 3 Sidoarjo sudah baik. Hal ini terbukti dengan pencapian prestasi sekolah tersebut baik secara kurikuler maupun non kurikuler. 2) Komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru di SMUN 3 Sidoarjo: Kepala sekolah mengawal setiap program yang telah ditetapkan sebagai agenda sekolah. Secara praktis paling tidak ada tiga yang telah dilakukan, yakni: Secara instruktif Kepala Sekolah antara lain melakukan: a) Setiap guru dibagi jam pelajaran sesuai dengan latar belakang pendidikannya, b) Mengikutsertakan guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) / Musyawarah Guru Bidang Studi (MGBS). 3) Mengikutsertakan Seminar/ diskusi. Kekurangan dan Kelebihan Komuniksi Internal Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo. 3) Apa kekurangan dan kelebihan komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo? Kekurangan: 1) Pola yang dibangun sekarang tidak berkembang dengan maksimal misalnya mengintegraskan dengan teknologi yang ada meskipun sumber daya telah tersedia semisal internet, yang menajdi sarana yang sangat penting bagi kerja-kerja organisasi dewasa ini. 2) Tidak berimabngnya keterbukaan yang diciptakan kepala sekolah dengan aspirasi yang muncul dari guru. Sedang untuk kelebihan: 1) Sikap toleran kepala sekolah mampu merangkul semua elemen sekolah sehingga kinerja sesuai dengan program dan targetan yang telah dicanangkan. Meskipun memiliki sikap toleran namun dilain sisi kepala sekolah mampu menumbuhkan disiplin pada para guru. 2) Kepala sekolah memiliki kearifan dalam melihat persoalan. Ia tidak menyalahkan pihak tertentu jika ada program yang tidak berjalan secara maksimal.

DAFTAR ISI

COVER	DALAM	i		
PERSET	UJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii		
PENGESAHAN PENGUJI SKRIPSI				
мотто	***************************************	iv		
PERSEN	ИВАНАN	v		
ABSTRA	AK	vi		
KATA P	ENGANTAR	viii		
DAFTA	R ISI	xii		
DAFAR	TABEL	xiii		
DAFTA!	R GAMBAR	xiv		
BAB I	PENDAHULUAN			
	A. Latar Belakang	1		
	B. Rumusan Masalah	11		
	C. Tujuan Penelitian	11		
	D. Manfaat Penelitian	11		
	E. Definisi Operasional	12		
	F. Metodologi Penelitian	14		
	1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	14		
	2. Sumber Data	16		
	3. Tenik Pengumpulan Data	19		

	4. Analisis Data	23				
	G. Sistematika Pembahasan	24				
BAB II	LANDASAN TEORI					
	A. Konsep Komunikasi Internal Kepala Sekolah					
	1. Tinjauan Umum Komunikasi Organisasi	27				
	2. Komunikasi Internal Organisasi	32				
	a. Pengertian Komunikasi Internal	32				
	b. Bentuk Komunikasi Internal	33				
	c. Jenis Komunikasi Internal	34				
	d. Kriteria Efektifitas Komunikasi	36				
	e. Hambatan Komunikasi	37				
	3. Konsep tentang Kepala Sekolah	39				
	a. Syarat-Syarat Kepala Sekolah	39				
	b. Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah	40				
	c. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah	43				
	1) Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal	43				
	2) Kepala Sekolah Sebagai Manajer	44				
	3) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin	46				
	4) Kepala Sekolah Sebagai Administrator	49				
	5) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor	49				
	6) Kepala Sekolah Sebagai Pendidik	51				

/) Kepala Sekolah Sebagai Stai	32
d. Tugas Kepala Sekolah	53
1) Tugas Manajerial	53
2) Tugas Supervisi	54
3) Tugas Kewirausahaan	54
4. Komunikasi Internal Kepala Sekolah	54
a. Fungsi Komunikasi dari Atas ke Bawah	54
b. Teknik Berkomunikasi Secara Efektif	57
c. Teknik Menjadi Pendengar	57
d. Teknik pembicara yang baik	57
B. Kinerja Guru	59
1. Pengertian Kinerja Guru	59
2. Indikator Kinerja Guru	64
3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran	68
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	71
C. Komunikasi Internal Kepala Sekolah Dalam Menunjang	
Kinerja Guru	74
BAB III LAPORAN PENELITIAN DAN ANALISA DATA	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	84
1. Sejarah Berdirinya Sekolah Menengah Uumum Negeri	
3 Sidoarjo	84

		1.	Keadaan Geografis	85
		2.	Identitas Sekolah	86
		2.	Visi, Misi dan Tujuan Sekolah Menegah Umum Negeri	
			03 Sidoarjo	86
		3.	Sarana dan Prasarana	88
		4.	Keadaan pendidik	91
		5.	Keadaan siswa	96
		6.	Struktur Organisasi	97
	B.	Pa	paran Data Dan Analisa	98
		3.	Kinerja Guru Sekolah Menengah Umum Negeri 3	
			Sidoarjo	98
		4.	Komunikasi Internal Kepala Sekolah Dalam Menunjang	
			Kinerja Guru di Sekolah Menengah Umum Negeri 3	
			Sidoarjo	119
		5.	Kekurangan dan Kelebihan Komuniksi Internal Kepala	
			Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo	118
BAB IV	Pl	ENU	JTUP	
	A.	Ke	simpulan	120
	B.	Sa	ran	122
DAFTAR	R PU	JST.	AKA	
LAMPIR	AN			

BAB I PENDAHULUAN



A. Latar Belakang

Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan dimana di dalamnya terdiri dari sekumpulan unit-unit kerja, yang kesemuanya dituntut untuk melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mengembangkan serta memajukan kualitas sekolah. Efektifitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing unit akan sangat berpengaruh pada proses pencapaian tujuan. Oleh karena itu, eksistensi dan pertumbuhan sekolah akan lebih terjamin apabila sekolah tersebut dapat mencapai efektifitas kerja para personel yang ada di dalamnya.

Schein menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan umum melalui distribusi pekerjaan dan pembagian fungsi otoritas dan tanggung jawab. Bila pengertian ini ditarik dalam wilayah kerja dan distribusi otoritas organisasi sekolah, maka kepala sekolah merupakan subjek sentral bagi semua dinamika kerja sekolah. Dengan begitu kepala sekolah mempunyai tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam sekolah yang dipimpinnya. Mulai dari kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis, hingga membentuk kondisi lingkungan sekolah yang positif dengan masyarakat

¹ Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), cet. ke 2, h. 23

sekitarnya. Untuk itu, kepala sekolah harus berkerja sama dengan para guru yang dipimpinnya.²

Dalam proses pendidikan di sekolah, guru memegang tugas sebagai pengajar dan pendidik; sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam kognisi anak didik, sedang sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif dan mandiri. Oleh sebab itu, tugas yang berat ini pada dasarnya membutuhkan guru yang memiliki kompetensi professional yang tinggi.

Aktifitas dan tanggung jawab guru tersebut sangat berkaitan erat dengan kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan sekolah. Daryanto dalam bukunya administrasi pendidikan menjelaskan kepala sekolah merupakan ujung tombak kegiatan-kegiatan manajerial sekolah. Cakupan tanggung jawab kepala sekolah antara lain:

- 1. Kegiatan mengatur proses belajar mengajar.
- 2. Kegiatan mengatur kesiswaan.
- 3. Kegiatan mengatur personalia.
- 4. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran.
- 5. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah.
- 6. Kegiatan mengatur keuangan.
- 7. Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.³

³ Ibid

² H.M. Darvanto, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001) Cet. Ke 2, h. 80

Lebih tegasnya kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Dalam permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yang semestinya dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yaitu: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial. Lebih lanjut pada sub kompetensi supervisi akademik memiliki cakupan wilayah kerja: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.⁴ Dengan demikian kepala sekolah di lingkungan pendidikan sekolah dituntut untuk mengelola dan memberdayakan guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. ⁵ Selain itu kepala sekolah secara manajerial bertanggung jawab mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

Seperti yang telah kita ketahui mengajar merupakan wilayah kerja guru, sehingga tak salah bila menempatkan guru sebagai kunci sukses tidaknya proses belajar mengajar di sekolah. Peningkatan mutu pendidikan di suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam

⁴ Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah

⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1996), cet. ke 1, h.

menjalankan tugasnya. Maka tugas kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga proses evaluasi, sangatah diperlukan agar kinerja guru terus meningkat.

Dalam usaha mencapai peningkatan kinerja guru ini tak dapat dipisahkan dengan pengorganisasian dan proses manajemen yang terarah dari kepala sekolah. Kedua proses ini takkan berhasil tanpa ditopang dengan proses komunikasi. Hal ini didasarkan pada pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi. Dari hasil sebuah penelitian membuktikan bahwa sekitar 75-90% waktu kerja digunakan pimpinan atau manajer untuk berkomunikasi.⁶

Proses manajemen di atas selaras dengan argumentasi Steve Brown, Brown mengungkapkan esensi proses manajemen sebagai seni berkomunikasi secara jelas dan memantau tugas dan tujuan secara cermat, kemudian secara adil mengganjar orang yang dapat menunaikannya karena mereka telah melibatkan diri dengan dasar untuk kemajuan organisasi dan juga kepentingan pribadinya.⁷

Dari definisi di atas diperoleh sebuah pemahaman, bahwa aktifitas mendasar menajemen adalah komunikasi. Dengan begitu pengorganisasian komunikasi merupakan syarat mutlak dalam membentuk sinergitas kerjasama di

⁶ Diknas Direktorat Jenderal Kependidikan DITJEN PMPTK, Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang Efektif (Jakarta: 2007)

⁷ Steve W. Brown 13 Kesalahan Fatal Manajer Dan Cara Menghindarinya, alih bahasa bahasa A. Sandiawan Suharto, cet. ke 2, h. 5

sebuah organisasi guna membentuk kesatuan persepsi tentang apa yang akan dicapai.

Menurut Alo Liliweri komunikasi merupakan jalan menghasilkan pemahaman yang sama antara para pengirim informasi dengan para penerima pada semua level organisasi, yang dilaksanakan dalam bentuk pertukaran informasi melalui simbol misalnya simbol verbal dan non verbal dengan tujuan untuk memperoleh kesamaan makna atas sebuah informasi. Sehingga, bila proses komunikasi ini berlangsung silang sengkarut maka proses manajemen akan menjadi kacau. Hal ini dikarenakan pesan-pesan yang dikirim oleh komunikator ke komunikan saling bertabrakan dan tumpang tindih. Untuk itu diperlukan adanya komunikasi yang baik antar anggota organisasi, dengan demikian; adanya komunikasi yang sehat dalam suatu organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang kondusif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Karl Weich menyamakan proses komunikasi sama dengan proses pengorganisasian, yang di dalamnya mencakup efek mutual interaksi antar manusia yang tergambar dari garis-garis hubungan dalam struktur organisasi, pembagian posisi dan peran setiap subjek dalam organisasi. Menurut Weber sebuah oragnisasi yang baik mempunyai komunikasi yang baik pula. Lebih lanjut Weber menyatakan tidak mungkin sebuah aktifitas kerja organisasi akan

⁸ Prof. DR. Alo Liliweri, MS. Wacana Komunikasi Organisasi, (Bandung: Mandar Maju, 2004) Cet. I, hal. 30

⁹ Prof. DR. Alo Liliweri, MS. Wacana Komunikasi Organisasi.... hal. 534

berkembang dan berlangsung efektif tanpa komunikasi. ¹⁰ Sehingga bila fondasi dasar organisasi atas dasar interaksi antara satu orang dengan orang lain dalam proses kerja sama antar unit, dapat dikatakan aktifitas pengorganiasian merupakan proses pengaturan komunikasi yang terarah antara satu unit dengan unit yang lain agar tercipta adanya keharmonisan, saling pengertian, kesepahaman antara sub kerja yang satu dengan yang lainnya. Jika kerjasama kelompok kerja dapat terselenggara dengan baik, maka tujuan dari sebuah kelompok (organisasi) akan cepat terwujud, namun jika terdapat distorsi dalam kerjasama tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai akan terasa lebih sulit.

Komunikasi organisasi menurut Zelko dan Dance mencakup komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi eksternal (external communication) lebih terfokus pada komunikasi yang dilakukan organisasi dengan publik eksternal. Sedangkan komunikasi yang terjadi dalam lingkup organisasi dan mencangkup para anggota organisasi biasa disebut dengan komunikasi internal (internal communication). Komunikasi internal mengacu pada pertukaran informasi dan ide-ide dalam suatu organisasi.

Dalam manajemen sekolah, baik komunikasi internal maupun eksternal sangatlah peting. Kedua model komunikasi ini berpengaruh pada pelaksanaan, kelancaran, kemudahan, dan kenyamanan agenda kerja.

¹⁰ Prof. DR. Alo Liliweri, MS. Wacana Komunikasi Organisasi, hal.529

¹¹ Dr. Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi... hal. 66

Komunikasi internal yang baik memungkinkan terciptanya efektifitas fungsi anggota organisasi, terutama bagi devisi-devisi yang saling berkaitan dan berhubungan satu sama lain, sehingga mereka dapat berjalan se-efektif mungkin dan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan organisasi kepada mereka.

Tantangan pengembangan sekolah berkaitan dengan kemampuan seorang kepala sekolah dalam mengelola arus informasi di lingkungan sekolah yang menjadi tanggung jawabnya, baik dalam hal menerima, memilah dan memilih, mengolah, meminfahkan, dan bertindak dalam rangka transmisi informasi.

Menurut Ronald Adler dan George Rodman arus komunikasi internal dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

- Downward communication, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya.
- 2. *Upward communication*, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya.
- Horizontal communication, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara.¹²

¹² S. Djuarsa Sendjaya, Ph.D, dkk. Teori komunikasi, (Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2001) hal, 133

Komunikasi internal ini hendaknya senantiasa dikelola dan dikembangkan, terutama oleh kepala sekolah. Karena hanya dengan pembinaan komunikasi internal yang terbina baik akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama.

Pentingnya peranan komunikasi ke bawah (downward communication) kepala sekolah tidak saja sebagai sarana atau alat bagi menyampaikan informasi, semisal tentang suatu kebijakan saja, tetapi secara luas merupakan sarana memadukan aktifitas-aktifitas kerja secara terorganisasi untuk mewujudkan kerjasama yang harmonis.

Menurut Katz dan Khan muatan informasi dari atasan ke bawahan, berisi tentang :

- 1. Informasi tentang bagaimana melakukan pekerjaan.
- 2. Informasi tentang dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.
- 3. Informasi tentang kebijakan dan praktik organisasi.
- 4. Informasi tentang kinerja pegawai.
- 5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mission). 13

Bentuk-bentuk umum dari komunikasi dari atasan ke bawahan ini menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely antara lain memo resmi, pernyataan tentang sebuah kebijakan, prosedur, pedoman kerja, dan pengumuman.¹⁴

¹³ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, terj. Dedy Mulyana, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1998), hal.185

¹⁴ James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, dan James H. Donnely. Jr. *Orhanizations*. Terj. Djoerban Wahid, *Organisasi Dan Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 1994) cet. ke 9, hal. 439

Singkatnya, dengan komunikasi internal memungkinkan seorang kepala sekolah melakukan instruksi maupun koordinasi pada seorang guru yang dengan itu pula kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru.

Selain itu komunikasi juga sebagai sarana untuk menyatukan arah dan pandangan serta pikiran antara pimpinan dan bawahan dalam hal ini kepala sekolah dan guru serta karyawan lainnya. Dengan adanya komunikasi, guru maupun karyawan dapat memperoleh informasi dan petunjuk yang jelas sehingga tidak menimbulkan keragu-raguan dan kesalahpahaman yang akhirnya akan mempengaruhi efektifitas kerjanya. Ketrampilan komunikasi dengan menerapkan secara tepat untuk mengarahkan program sekolah menjadi salah satu indikator pencapaian kompetensi kepala sekolah dalam usaha mencapai kepemimpinan efektif.¹⁵

Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo merupkan sekolah yang prestasi, dipilih sebagai lokasi penelitian, yang mana kepala sekolah telah mengadakan forum seabagai wadah komunikasi organisasi yang secara terprogram baik dalam bentuk forum formal rutin seminggu sekali maupun forum non formal. Forum formal pada hari senin sebagai wadah evaluasi kinerja guru dalam pembelajaran dari minggu ke minggu, sedang forum non formal diadakan setiap sebulan sekali dengan metode bergilir di rumah guru. Hal ni

¹⁵ Ditjen PMPTK Depdiknas, Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang Efektif (Jakarta: 2007)

secara strategis digunakan untuk memperat tali si.laturahnmi dan rasa persaudaraab para guru.

Dlam sebuah organisasi komunikasi merupakan sarana untuk menyatukan arah dan pandangan serta pikiran antara pimpinan dan bawahan, (bila merujuk pada organisasi sekolah antara kepala sekolah dan guru maupun karyawan lainnya). Maka penulis berniat melakukan penelitian yang tentang peran kepala kepala sekolah dalam menciptakan kondisi komunikasi internal yang efektif yang diarahkan pada harmonisasi kerja sehingga mampu meningkatkan kinerja guru. Dengan judul "Komunikasi Internal Kepala Sekolah Dalam Menunjang Kinerja Guru di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo". Ketertarikan penulis dalam masalah ini didasarkan pada sebuah pemahaman bahwa; dalam suatu organisasi, komunikasi menjadi syarat mutlak bagi gerak dan aktifitas suatu organisasi. Komunikasi merupakan unsur pokok dalam suatu organisasi karena di dalam oragnisasi terdapat interaksi sosial yang dilandasi adanya pertukaran makna untuk mengintegrasikan tindakan-tindakan individu. Suatu organisasi, apapun bentuk dan bidang kegiatannya akan selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran informasi sebagai langkah untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dalam konteks ini bila tanggung jawab kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan, dan kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya, yang dengan itu kepala sekolah bertanggung jawab penuh mengelola dan memberdayakan guru agar terus meningkat kemampuan kerjanya.

B. Rumusan Masalah

- 1. Bagaimana kinerja guru di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo?
- 2. Bagaimana komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo?
- 3. Apa kekurangan dan kelebihan komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo?

C. Tujuan penelitian

- 1. Untuk mengetahui maksud komunikasi internal?
- 2. Untuk mengetahui kinerja guru di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo?
- 3. Untuk mengetahui komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo?

D. Manfaat Penelitian

- Bagi penulis selain sebagai syarat untuk meraih gelar strata satu penelitian ini merupakan tambahan wawasan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berkenaan dengan komunikasi organisasi, serta menjadi awal bila suatu saat berkeinginan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang masalah ini.
- Manfaat teoritis dari penelitian mengenai komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru ini untuk memperkaya referensi khususnya berkenaan dengan komunikasi organisasi.

E. Definisi Operasional

- Komunikasi internal kepala sekolah: untuk membahas konsep komunikasi internal kepala terlebih dahulu dipecah antara komunikasi internal dengan konsep kepala sekolah.
 - a. Komunikasi internal: Franzier Moore mendefinisikan komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi antara manajemen dengan publik internalnya (karyawan). Menurut Zelko dan Dance komunikasi Internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, maupun komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya. 17
 - b. Kepala sekolah: seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran.¹⁸

Dari pengertian komunikasi internal dan kepala sekolah diatas yang dimaksud dengan komunikasi internal kepala sekolah disini adalah pengorganisasian arus komunikasi ke bawah (downward communication) yang dilakukan kepala sekolah dalam mengorganisir unit kerja yang ada di sekolah.

¹⁶ Franzier moore, *Hubungan Masyarakat, Prinsip, Kasus dan Masalah,* (Remaja Rosda Karya: bandung, 1978), h. 79

Arni Muhammad, Komunikasi Oragnisasi, cet. Ke dua (Jakarta: Bumi Akasara, 1995) h. 66
 Wahyosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, cet. Ke 3 (Jakarta: Grafindo Persada, 2002) h. 81

2. Kinerja guru:

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. ¹⁹ Sedangkan guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. ²⁰ Sehingga yang dimaksud kinerja guru di sini adalah kemampuan yang ditampilkan guru yang nantinya menunjukan prestasi kerja terutama dalam kegiatan proses belajar mengajar, yang meliputi mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik di jalur pendidikan formal. Karena banyaknya guru yang mengajar di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo yakni 53 guru, maka guru disini difokuskan pada guru Pendidikan Agama Islam.

Sehingga yang dimaksud dengan komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru disini adalah arus komunikasi ke bawah (downward communication) yang dilakukan kepala sekolah dalam mengorganisir unit kerja yang ada di sekolah yang secara spesifik langsung diarahkan pada peningkatan kemampuan yang ditampilkan guru pendidikan agama Islam dan juga usaha-usaha kepala sekolah yang diarahkan untuk

¹⁹ WJS. Purwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Departemen Pendidiakn Dan Kebudayaan, 1988) h. 56.

²⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bab I, Pasal 1.

meningkatkan prestasi kerja guru terutama dalam kegiatan proses belajar mengajar.

F. Metodologi penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif metode ini bertujuan menggambarkan suatu fenomena tertentu yang bertumpu pada prosedur-prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis/lisan dari orang-orang dan perilaku secara holistik (utuh). Model penelitian semacam ini secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia (peneliti) dalam kawasannya sendiri dalam berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya.²¹

Penelitian kualitatif biasanya tidak dimaksudkan untuk memberikan penjelasan-penjelasan (explanations), mengontrol gejala-gejala, mengemukakan prediksi-prediksi, atau untuk menguji teori apapun.

Menurut Lexy Maleong, penelitian deskriptif dimaksudkan untuk memperoleh informasi suatu gejala dan sifat suatu situasi pada waktu penyelidikan itu dilakukan. Dalam penelitian ini tidak ada perlakuan yang dikendalikan dalam perolehan data di lapangan. Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan kondisi "apa yang ada" dalam suatu situasi. Penelitian deskriptif

²¹ S. Nasution, Metode Research (Penelitian Ilmiah), (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h.27

tidak diarahkan untuk menguji hipotesis sehingga penelitian ini bersifat non hipotesis.²² Singkatnya penelitian deskriptif lebih dimaksudkan untuk mengemukakan gambaran (descriptions) dan/atau pemahaman (understanding) mengenai bagaimana dan mengapa suatu gejala atau realitas yang terjadi.

Selanjutnya, jenis penelitian ini adalah studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang suatu aspek lingkungan sosial termasuk manusia di dalamnya. Yang lebih mengedepankan keterlibatan peneliti dengan objek sasaran penelitiannya. Jika melihat fokus persoalan yaitu komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru dengan objek studi di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo. Bila menggunakan studi kasus sebagai bentuk atau jenis penelitian, maka penelitian ini lebih bersifat mencari atau mendalami proses komunikasi internal kepala sekolah yang ditujukan untuk menunjang kinerja guru di Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo yang secara praktis terjadi di lapangan.

Pemilihan studi kasus (case studies) sebagai model penelitian karena studi kasus merupakan upaya mengumpulkan dan kemudian mengorganisasikan serta menganalisis data tentang kasus-kasus tertentu berkenaan dengan permasalahan-permasalahan yang menjadi perhatian peneliti untuk kemudian data tersebut dibandingkan-bandingkan atau

²³ S. Nasution, Metode Research (Penelitian Ilmiah), (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h.27

²² Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung; remaja rosdakarya, 2005) hal. 3

dihubungkan satu dengan lainnya (bila lebih dari satu kasus) dengan tetap berpegang pada prinsip holistiK dan kontekstual.

Berkaitan dengan itu jenis datanya dibagi dalam kata-kata, tindakan, sumber data tertulis, foto (jika diperlukan) dan statistik.

2. Sumber Data

Lofland menjelaskan sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Jika melihat jenis penelitian dan pendekatannya, sumber data berupa kata-kata yang akan dideskripsikan adalah hasil dari observasi, wawancara atau data yang diperoleh dari informan. Selanjutnya, tindakan adalah satu komponen yang menjadi objek observasi peneliti, tindakan meliputi tindakan objek yang diteliti. Sementara sumber data sekunder semisal misalnya juklak, memo, foto (jika diperlukan) dan data stastistik, atau semua bentuk dokumentasi yang lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang telah dijalankan atau tepatnya disebut dengan database/dokumentasi merupakan sumber data pendukung yang tidak kalah pentingnya dengan data lainnya. Posisi data dokumentasi dalam penelitian sangatlah penting, karena tanpa itu peneliti tidak akan mampu menunjukkan validitas penelitiannya.

Lebih lanjut, subjek yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru pendidikan agama

²⁴ Lexy J. Moloeng, Metode Penelitian Kualitatif...hal 112

Islam. Beberapa pihak inilah yang berhubungan secara langsung di lapangan, wakil kepala sekolah terutama bidang kurikulum dimasukan dalam subjek primer dikarenakan tugas dan tanggung jawab berkenaan dengan tugas dan wilayah yang berkaitan erat dengan aktifitas kerja guru.

Subjek yang dari mana sumber data dalam penelitian ini berasal atau biasa disebut sebagai informan; dibutuhkan untuk mengetahui bagian terdalam bagi sebuah permasalahan. Dibutuhkan, sebab posisi informan sebagai orang yang terlibat langsung dengan permasalahan dan subjek penelitian akan lebih memudahkan untuk mengetahui proses sebelum dan sedang berlangsungnya sebuah kasus yang menjadi objek penelitian ini. Dengan ini, kreditibilitas penelitian ini bisa dipertanggung jawabkan.

Dalam memilih informan ada beberapa klasifikasi informan yang secara kriteria memenuhi syarat sebagai subjek yang dipilih sebagai informan, termasuk juga untuk informan lanjutan yaitu sebagai berikut:

a. Subjek yang telah cukup lama dan intensif "menyatu"²⁵ dengan sesuatu kegiatan atau "medan aktifitas" yang menjadi sasaran/perhatian penelitian. Subjek tidak hanya sekedar tahu dan tidak dapat memberikan informasi, tetapi juga menghayati sungguh-sungguh sebagai akibat keterlibatannya (melalui akulturasi) yang telah cukup lama pada lingkungan dan kegiatan bersangkutan. Ini biasanya ditandai dengan kemampuan memberikan informasi yang ada diluar kepala tentang sesuatu yang ditanyakan.

²⁵ Nana Sujana, *Penelitian Pendidikan* (Bandung Sinar Baru, 1989). Hal. 67

- b. Subjek yang masih terlibat secara penuh/aktif pada lingkungan/kegiatan yang menjadi sasaran/perhatian penelitian. Mereka yang sudah pensiun dan tidak lagi berkecimpung dalam suatu lingkungan kegiatan yang ia ketahui akan terbatas dan bisa jadi tidak akurat. Terkecuali jika peneliti punya tujuan lain, misalnya untuk mengetahui bahwa bagaimana pengalaman mereka dulu.
- c. Subjek yang mempunyai cukup banyak waktu atau kesempatan untuk dimintai informasi. Setiap orang sesungguhnya mempunyai waktu yang sama setiap harinya (24 jam sehari semalam), akan tetapi penggunaan waktunya setiap orang tentu berbeda. Untuk mereka yang merasa sedikit waktu dalam bekerja akan sedikit menghambat proses pengumpulan data apabila dipilih sebagai informan.
- d. Subjek yang dalam memberikan informasi tidak cenderung "diolah" atau "dikemas" terlebih dahulu. Dengan kata lain informan bukanlah orang lugu dan yang tidak mampu membedakan wilayah personal dan keterlibatannya. Persyaratan ini cukup penting terutama bagi peneliti pemula yang biasanya masih sukar untuk membatasi informan yang cenderung memberi informasi dengan bias pribadinya. Persyaratan ini berkaitan untuk membedakan informan yang lebih deskriptif/factual.
- e. Subjek yang sebelumnya tergolong masih asing dengan peneliti sehingga peneliti merasa lebih tertantang untuk belejar sebanyak mungkin dari subjek yang merupakan guru barunya. Dalam banyak pengalaman, persyaratan ini

terbukti merupakan faktor cukup penting bagi produktivitas perolehan informasi di lapangan.

3. Tenik Pengumpulan Data

a. Observasi

Obsevasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Dengan menggunakan teknik observasi yang terpenting ialah mengandalkan penginderaan peneliti. Teknik ini digunakan untuk mencatat gejala maupun fenomena yang nampak saat kejadian langsung. Dengan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian, diharapkan data yang diperoleh akan lebih optimal.

Observasi dalam penelitian ini termasuk observasi langsung karena pengamatan yang dilakukan terhadap proses yang terjadi dalam situasi yang sebenarnya dan langsung diamati oleh observer.²⁷ Dan observasi yang dilakukan adalah observasi partisipan agar segala sesuatu yang berkaitan dengan proses tersebut mampu diketahui secara optimal dan posisi peneliti betul-betul terlibat lansung dengan apa yang ditelitinya.

Secara prinsipil sebagai objek pengamatan dalam observasi adalah sebagai berikut :

1) Lokasi/fisik tempat atau suatu situasi sosial itu berlangsung

²⁶ Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitin Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996) hal. 57

²⁷ Nana sujana, Penelitian Pendidikan...hal. 68

- Manusia-manusia pelaku atau actor yang menduduki status/posisi tertentu dan memainkan peranan-peranan tertentu alam kehidupan sosialnya.
- Kegiatan dan aktivitas pelaku pada lokasi/tempat berlangsungnya suatu situasi sosial.

Ada beberara jenis observasi yang harus dilakukan oleh peneliti ketika sedang melakukan proses penelitian ini diantaranya:

- Observasi partisipatif adalah observasi yang melibatkan diri selaku
 'orang dalam" pada situasi sosial tertentu. Observasi partisipatif itu
 sendiri biasanya digolongkan dalam empat tingkatan, yaitu (1) Passive
 Participation (2) Moderate participation (3) Active Participation (4)
 Complete Participation.
- 2) Observasi terus terang dan tersamar. Observasi juga bisa dilakukan dengan cara berterus terang sehingga mereka yang diteliti mengetahui dari awal. Pada situasi tertentu peneliti juga melakukan observasi secara tersamar sebab adalah tidak realistisk jika peneliti serba terus terang dalam mengamati suatu situasi.
- 3) Observasi tidak terstruktur. Penelitian kualitatif biasanya dilakukan tidak terstruktur, tidak menggunakan panduan yang telah disusun sebelumnya. Sebab apa yang relevan dan yang harus diobservasi tentunya tidak terencana dan tidak dispesifikkan sebelumnya. Fokus observasi berkembang selama proses penelitian berlangsung.

b. Wawancara

Wawancara adalah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara berlangsung.²⁸ Dalam penelitian ini wawancara dilakukan oleh peneliti dengan informan (kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kurikulum dan guru terkhusus agama Islam) dimana peneliti mengajukan sejumlah pertanyaan untuk memperoleh keterangan tentang masalah yang diteliti baik waktu sekarang, akan datang maupun masa lalu.

Hal ini harus dilakukan oleh peneliti karena kedekatan data wawancara akan sangat menunjang proses analisa data nantinya.

Dalam penelitian ini sumber data seperti nara sumber adalah orang yang paling menentukan validitas data sang peneliti.

Ada beberapa jenis wawancara yang bisa dipakai oleh peneliti diantaranya:

1) Wawancara tidak terstruktur (*Unstruktured Interview*). Pada jenis wawancara seperti ini peneliti mengajukan pertanyaan secara bebas dan leluasa, tanpa terikat dengan susunan pertanyaan yang telah direncanakan sebelumnya. Peneliti tentunya dalam proses ini telah memiliki "cadangan masalah" yang perlu ditanyakan pada subjek/informan. Keadaan yang tidak terstruktur seperti ini memungkinkan wawancara berlangsung luwes, arahnya bisa lebih

-

²⁸ Lexy J. Moloeng, metode penelitian kualitatif, (Bandung; remaja rosdakarya, 2005) hal.

- terbuka sehingga dapat diperoleh informan yang lebih kaya, dan pembicaraan tidak terlampau "terpaku" yang kemudian menjenuhkan kedua belah pihak.
- 2) Wawancara secara terus terang (overted interview). Seseorang bisa saja dicuri informasinya tanpa dia ketahui. Seorang wartawan misalnya hasil pembicaraannya dengan informan bisa muncul di koran sebagai berita atau lainnya. Wartawan tersebut melakukan wawancara tidak langsung yang kemudian berdampak pada kebingungan informan. Lain halnya jika wartawan melakukan penjelasan lebih dahulu tentang niatnya alam mewawancara seorang informan. Wawancara seperti ini tergolong tak tersembunyi atau wawancara secara terus terang sehingga informan mengetahui kebutuhan dan mengapa ia harus di interview.
- 3) Wawancara yang menempatkan informan sebagai sejawat (*viewing one another as peers*). Jenis ini erat hubungannya dengan wawancara terus terang tadi. Di sisi lain, peneliti sadar betul bahwa hasil/temuannya tergantung pada data informasi yang diperolehnya. Karena andil pemberi informasi memegang posisi kunci. Untuk itu sadari awal peneliti harus berterus terang maksud dan tujuan penelitiannya. Dan juga mengemukakan harapan peneliti kepada informan-informannya.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen,²⁹ berupa tulisan, dokumen, catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda bahkan catatan harian peneliti selama proses penelitian dilakukan.

Teknik ini dipakai untuk melengkapi validitas dan hasil kedua teknik diatas. Hal ini dilakukan karena data dokumentasi tidak mungkin berbohong atau lupa dan menyangkal kepada peneliti. Data ini merupakan bukti proses yang dilakukan oleh subjek dalam objek penelitian ini.

4. Analisis Data

Dilakukan selama dan setelah proses pengumpulan data telah dilakukan secara maksimal dan dirasa cukup untuk dianalisis. Metode analisis menggunakan metode deskriptif analisis dengan langkah-langkah yang akan dijelaskan selanjutnya.

Dalam proses analisis, langkah-langkah analisis melalui pengungkapan hal-hal penting serta pengorganisasian dan penentuan apa yang dilakukan harus dimulai secara sistematis dengan melakukan pemprosesan satuan atau *unityzing*, kategorisasi dan penafsiran data.

Langkah-langkah ini adalah proses analisis yang berusaha diterapkan oleh peneliti untuk mengungkapkan dan menjelaskan proses penelitiannya itu lebih tepatnya proses ini adalah proses dimana peneliti menggunakan seluruh

²⁹ Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, Metodologi Penelitin Sosial...hal. 73

kemampuan untuk memperoleh hasil penelitian yang bisa dipertanggung jawabkan.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Setelah dibaca dan ditelaah maka langkah berikutnya ialah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan menggunakan abstraksi. Abstraksi merupakan langkah membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusun dalam satuan-satuan, satuan-satuan ini kemudian dikategorisasikan, dan terakhir adalah langkah pengecekan keabsahan data.

Analisis ini merupakan kroscek ulang terhadap landasan teori yang menjadi titik pijakan penelitian ini. Seperti bentuk realitas yang ditemui di lapangan adalah data yang berusaha dipaparkan dan dikroscek langsung dengan kajian teori dengan tahap akhir analisis data adalah langkah penafsiran data dengan melakukan beberapa proses introgasi terhadap data.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan

Pada bab ini, peneliti membahas mengenai latar belakang dilakukannya penelitian ini. Pada dasarnya penjelasan tentang latar ini berkaitan dengan tujuan diadakannya penelitian, mengapa penelitian ini penting dan layak untuk dilakukan. latar belakang juga berisi: rumusan masalah, tujuan penelitian, penegasan judul, batasan masalah, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan

Bab 2. Tinjauan Pustaka

Pada bagian kedua ini dibahas mengenai teori-teori yang berkaitan dan berhubungan dengan komunikasi internal kepala sekolah dan kinerja guru. Pembahasan komunikasi internal kepala sekolah akan dipecah secara teoritis menjadi komunikasi internal dan kepala sekolah setelah itu baru di rangkai kembali dalam satu pemahaman konseptual. Sehingga konsep komunikasi internal kepala sekolah berisi tentang komunikasi internal dan konsep kepala sekolah. Komunikasi internla berisikan tentang komunikasi organisasi secara umum, komunikasi internal organisasi: pengertian komunikasi internal, bentuk komunikasi internal, jenis komunikasi internal, kriteria efektifitas komunikasi, dan hambatan komunikasi, sedang dalam konsep kepala sekolah berisikan tentang: syarat-syarat kepala sekolah, dimensi kompetensi kepala sekolah, peran dan fungsi kepala sekolah, tugas kepala sekolah. Selanjutnya pembahasan teoritis tentang komunikasi internal kepala sekolah; fungsi komunikasi dari atas ke bawah, teknik berkomunikasi secara efektif, teknik menjadi pendengar, teknik pembicara yang baik. Sedang kinerja guru berisi tentang pengertian kinerja guru, kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar, kriteria efektifitas kinerja guru, di mana teori-teori tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam pembuatan dan pembahasan penelitian ini.

Bab 3. Paparan Data dan Analisia

Gambaran umum dari sasaran penelitian serta temuan, analisis dan interpretasi data yang didapat peneliti di lapangan akan dibahas dan diperjelas pada bagian ini.

Bab 4. Kesimpulan dan Saran

Untuk bagian terakhir dari penelitian ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari peneliti, akan keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis.

BABII

LANDASAN TEORI

A. Konsep Komunikasi Internal Kepala Sekolah

1. Tinjauan Umum Komunikasi Organisasi

Komunikasi berasal dari bahasa latin "communis" atau 'common" dalam bahasa Inggris. Berkomunikasi berarti kita berusaha untuk mencapai kesamaan makna, "commonness". 30 Atau dengan ungkapan yang lain, melalui komunikasi kita mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan lainnya.

Menurut Katz dan Robert Kahn, dua ahli psikologi sosial dari Pusat Riset Survei Universitas Michigan, komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain. Komunikasi merupakan satu-satunya medium untuk mengelola aktivitas dalam suatu organisasi. Pertukaran informasi dan penyampaian makna, pesan dalam komunikasi dibuat dan dipertukarkan sebagai respon terhadap tujuan, kebijakan, dan tujuan spesifik organisasi.31 Weich lebih lanjut berpendapat proses komunikasi sama dengan proses pengorganisasian.³² Dengan pemahaman ini dapat menjelaskan: efek mutual interaksi antar manusia yang tergambar melalui garis-garis hubungan dalam struktur organisasi, selain itu juga efek mutual ini sekaligus

³⁰ S. Djuarsa Sendjaya, dkk. Teori Komunikasi... h, 131

³¹ Rosady Ruslan, Manajemen Publics Relations dan Media Komunikas, Konsep dan Aplikasi, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2005) h. 89

32 Alo Liliweri. Wacana Komunikasi Organisasi.... h.534

menggambarkan posisi dan peran seorang individu dalam organisasi, dan menghasilkan komunikasi yang berkelanjutan.

Peranan sistem komunikasi dalam organisasi antara lain:

- a. Berkenaan dengan kerja organisasi seperti penyediaan data mengenai tugas-tugas atau beroperasinya organisasi;
- Berkenaan dengan pengaturan organisasi seperti perintah, aturan dan petunjuk;
- Berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan organisasi (hubungan dengan personal dan masyarakat, pembuat iklan dan latihan).³³

Tujuan utama komunikasi dalam organisasi antara lain:

- a. Sebagai tindakan koordinasi. Yaitu komunikasi organisasi bertujuan untuk mengkoordinasikan sebagian atau seluruh tugas dan fungsi organisasi yang telah terbagi-bagi dalam bagian atau sub bagian kerja di bawah satu pemimpin yang mengikut sertakan bawahan mereka.
- b. Membagi informasi. Salah satu tujuan komunikasi yang terpenting adalah menghubungkan seluruh aparatur organisasi dengan tujuan organisasi. Komunikasi mengarahkan mereka dalam organisasi. Sebuah pertukaran informasi berfungsi untuk membagi kemudian menjelaskan informasi tentang tujuan organisasi, arah dan tugas, bagaimana mencapai hasil, dan pengambilan keputusan.

³³ Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, ... h. 65-66

c. Komunikasi bertujuan untuk menampilkan perasaan dan emosi. Manusia dalam sebuah organisasi mempunyai keinginan bahkan kebutuhan untuk menyatakan kegembiraan atas pekerjaan dan prestasi yang telah mereka lakukan atau sebaliknya menyatakan perasaan marah karena kegagalan dalam agenda kerja tertentu, komunikasi juga dapat mengungkapkan kekhawatiran dan kecemasan yang akan dihadapi.³⁴

Djuarsa Sendjaja menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a. Fungsi informatif.

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

³⁴ Alo Liliweri. Wacana Komunikasi Organisasi.... h.65

b. Fungsi regulatif.

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: (a) Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. (b) Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi persuasif.

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d. Fungsi integratif.

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut,

yaitu: a. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (misalnya: buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi. b. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.³⁵

Lebih rinci menurut Alo Liliweri fungsi komunikasi organisasi terbagi dalam dua kategori, fungsi umum dan fungsi khusus.³⁶ Yang dijabarkan sebagai berikut:

a. Fungsi umum terbagi atas:

- 1) To tell. Komunikasi berfungsi untuk "menceritakan" informasi terkini berkaitan dengan pekerjaan. Semisal pemberian informasi mengenai bagaimana seorang atau kelompok harus mengerjakan tugas tertentu.
- 2) To sell. Komunikasi berfungsi untuk "menjual" gagasan dan ide, pendapat, fakta, termasuk "menjual" sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan. Fungsi ini dapat dalam bahasa yang lebih eufimis cenderung bermakna melayani.
- To learn. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar mereka bisa "belajar" tentang atau dari orang lain.

³⁵ S. Djuarsa Sendjaya, dkk. Teori Komunikasi... h, 136-137

³⁶ Alo Liliweri. Wacana Komunikasi Organisasi.... h.66-67

4) To decide. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagai pekerjaan, siapa menjadi atasan dan siapa menjadi bawahan, besaran kekuasaan dan kerenangan, menentukan bagaimana menangani, memanfaatkan sumber daya, mengalokkasikan SDM, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

b. Fungsi Khusus, antara lain:

- Membuat karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkan ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah "komando".
- Membuat para karyawan menciptakan dan menangani "relasi" antara sesama bagi peningkatan produk organisasi.
- Membuat para karyawan memiliki kemampuan menangani atau mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang "ambigu" dan tidak pasti.

2. Komunikasi Internal Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Internal

Menurut Greenbaunm arus komunikasi organisasi terbagi dalam dua kategori komunikasi komunikasi internal dengan eksternal, dia memandang peranan komunikasi terutama sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi serta masalah menggiatkan aktivitas.³⁷

³⁷ Alo Liliweri. Wacana Komunikasi Organisasi.... h.66

Peranan komunikasi internal dalam sebuah organisasi secara umum adalah mengusahakan agar para karyawan mengetahui apa yang sedang dipikirkan manajemen dan mengusahakan agar manajemen mengetahui apa yang sedang dipikirkan para karyawan.

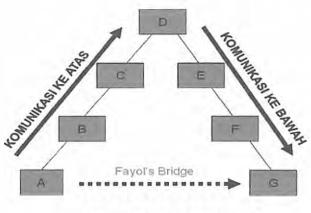
b. Bentuk Komunikasi Internal

Komunikasi internal yaitu komunikasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi. Jadi, komunikasi ini hanya terjadi di dalam lingkungan organisasi dalam itu sendiri. Secara struktural memiliki tiga bentuk, yang pertama adalah komunikasi vertikal dari atas kebawah (downward communication) yakni dari pihak manajemen atau pimpinan kepada para pegawai (dari atasan ke bawahan). Menurut Lewis komunikasi ke bawah untuk menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman, dan mempersiapkan diri anggota dalam lingkungan kerja oragnisasi. Kedua merupakan arus komunisasi dari bawah ke atas, yakni komunikasi vertikal dari bawah keatas (upward communication), yakni dari pegawai kepihak manajemen (dari bawahan ke atasan). Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, saran, dan mengajukan pertanyaan, komunikasi ini dapar menyempurnakan sikap karyawan. Dan yang ketiga adalah komunikasi sejajar (horizontal communication) yakni komunikasi yang berlangsung antar sesama pegawai. Atau pertukaran pesan antara orang yang sama otoritasnya dalam

organisasi. Biasanya berhubungan dengan tugas-tugas, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan lain-lain.³⁸

Bentuk komunikasi internal dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Bentuk Komunikasi Internal



KOMUNIKASI HORIZONTAL

c. Jenis Komunikasi Internal

Menurut Effendy, komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yakni:

1) Komunikasi persona (personal communication)

Komunikasi persona ialah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan dua cara:

a) Komunikasi tatap muka (face to face communication)

³⁸ Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, ... h. 108

Komunikasi persona tatap muka berlangsung secera dialogis sambil saling menatap sehingga terjadi kontak pribadi (persona/contact)

b) Komunikasi bermedia (mediated communication)

Komunikasi persona bermedia adalah komunikasi dengan menggunakan alat, umpamanya telepon atau memorandum. Karena melalui alat, maka antara kedua orang tersebut tidak terdapat kontak pribadi.³⁹

2) Komunikasi kelompok (group communication)

Komunikasi kelompok ialah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Kelompok ini bisa kecil dapat juga besar, tetapi berapa jumlah orang yang termasuk kelompok kecil dan berapa jumlah orang yang termasuk kelompok besar tidak ditentukan dengan perhitungan secara eksak. Dalam komunikasi kelompok dibedakan antara komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar.

Komunikasi kelompok kecil (*small group communication*) merupakan komunikasi antara seorang manajer atau administrator dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara

 $^{^{39}}$ Onong Uchjana Effendy, $Ilmu\ Komunikasi\ Teori\ dan\ Praktik,$ (Bandung : Remaja Karya, 1984) h. 125

verbal. Sedangkan, komunikasi kelompok besar (*large group communication*) adalah kelompok komunikasi dengan kuantitas yang banyak, dalam suatu situasi komunikasi hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal.

d. Kriteria Efektivitas Komunikasi

Menurut Stewart L Tubbs dan Sylvia Moss, efektivitas komunikasi dapat dilihat dari adanya pengertian, kesenangan, mempengaruhi sikap, membangun hubungan dan tindakan dalam proses komunikasi tersebut:⁴⁰

1. Pengertian

Pengertian artinya penerimaan yang cermat dari isi stimuli seperti yang dimaksud oleh komuniktor

2. Kesenangan

13-15

Tidak semua komunikasi ditujukan untuk menyampaikan informasi dan membentuk pegertian. Ada komunikasi yang dilakukan untuk mengupayakan agar orang lain merasa apa yang disebut analisis transaksional, dimaksudkan untuk menimbulkan kesenangan Jadi komunikasi yang dilakukan dapat menimbulkan perasaan senang, nyaman,dan akrab diantara komunikator dan komunikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

⁴⁰ Rakhmat Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005) h.

3. Mempengaruhi sikap

Komunikasi yang dilakukan dapat mempengaruhi orang lain (mempengaruhi sikap, pendapat dan tindakan orang lain)

4. Hubungan sosial yang baik

Komunikasi yang dilakukan dapat menciptakan suatu hubungan sosial yang baik. Karena manusia adalah makhluk sosial yang tidak tahan hidup sendiri dan memiliki kebutuhan sosial. William Schutz memerinci kebutuhan sosial dalam tiga hal: inclusion, control, affection. Secara singkat kita ingin bergabung dan berhubungan dengan orang lain (inclusion), kita ingin mengendalikan dan dikendalikan (control) dan kita ingin mencintai dan dicintai (affection). Kebutuhan sosial ini dapat terpenuhi dengan komunikasi yang efektif

5. Tindakan

Komunikasi yang efektif dapat dilihat dari adanya tindakan nyata dari komunikan.

e. Hambatan Komunikasi

Terdapat beberapa hambatan sehingga komunikasi menjadi tidak efektif. Hambatan-hambatan itu adalah :

a. Hambatan-hambatan organisasional yaitu:

- a) Tingkatan hirarki dimana setiap tingkat dalam rantai komunikasi dapat menambah, mengurangi, merubah atau sama sekali berbeda dengan berita aslinya.
- b) Wewenang manajerial dimana banyak atasan merasa bahwa mereka tidak dapat sepenuhnya menerima berbagai masalah, kondisi atau hasil yang dapat membuat mereka tampak lemah. Sebaliknya, banyak bawahan menghindari situasi dimana mereka dalam kedudukan yang tidak menguntungkan. Sebagai hasilnya ada kesenjangan antara atasan dan bawahan.
- c) Spesialisasi dimana perbedaan fungsi, kepentingan dan istilahistilah pekerjaan dapat membuat orang-orang merasa hidup dalam dunia yang berbeda. Akibatnya dapat menghalangi perasaan untuk merubah komunikasi tersebut sesuai dengan kepentingan pribadinya.
- d) Hambatan kurang motivasi, dalam hal ini kemampuan untuk memotivasi orang-orangnya merupakan kunci bersedia atau tidaknya tiap personel melaksanakan rencana-rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran yang dikomunikasikan.
- e) Hambatan kurang partisipasi, terjadi karena hubungan antara pihak yang salu dan pihak yang lain kurang baik. terutama antara pihak pimpinan dan bawahan, hal ini merupakan hambatan terhadap komunikasi yang disampaikan. Untuk meningkatkan partisipasi

perlu mengikutsertakan bawahan yang kita anggap perlu ikut.

Dengan demikian mereka akan merasa dihargai sehingga lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya.⁴¹

3. Konsep tentang Kepala Sekolah

Secara sederhana kepala sekolah didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

a. Syarat-Syarat Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-

⁴¹ Alex S Nitisemito, Manajemen Personalia, cet. ke 3, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996) h.

<sup>150-151
42</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet 3 (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), h. 81-83

kesulitan, bersifat supel dan ramah mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku.

Syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolahan yang dipimpinnya.
- Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- 4) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- 5) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.⁴³

b. Dimensi kompetensi kepala sekolah

Mengacu pada permendiknas 13 tahun 2007 terdapat 5 (lima) dimensi kompetensi kepala sekolah yaitu: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi, dan (e) sosial seperti tabel di bawah ini:

⁴³ H.M Daryanto, Administrasi Pendidikan... h.92

Tabel. 2.1 Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah

NO.	DIMENSI	KOMPETENSI
	KOMPETENSI	
1	Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi
		akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi
		komunitas di sekolah/madrasah.
		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan
		diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok
		dan fungsi.
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam
		pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk
		berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai
		dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka
		pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara
		optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan
		sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah
		yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan
		sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah
		dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat
		dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar,
		dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
		2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan
		peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan
L		kapasitas peserta didik.

		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
		2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
		2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
		2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
		2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3	Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
		3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
		3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
		3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
		3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
		4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
		5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

c. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

1) Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Kepala sekolah sebagai pejabat formal memiliki tiga macam peranan yaitu:

- a) Peranan Hubungan antara perseorangan (Interpersonal roles)
 - (1) Lambang (Figurehead). Kepala sekolah mempunyai kedudukan yang selalu melekat sekolah. Kepala sekolah dianggap sebagai lambang sekolah.
 - (2) Kepemimpinan (*leadership*). Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada disekolah.
 - (3) Penghubung (Liasion). Berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan diluar sekolah.
- b) Peranan Informasional (informational roles)

Ada tiga macam peran kepala sekolah sebagai pusat urat syaraf (nerve center) yaitu:

- (1) Sebagai *Monitor*. Mengadakan pengamatan terhadap lingkungan yaitu kemungkinan adanya informasi terhadap sekolah.
- (2) Sebagai *Disseminator*. Menyebar luaskan informasi kepada guru-guru, siswa atau orang tua.
- (3) Spokesmen. Menyebarkan informasi di lingkungan luar sekolah yang dianggap perlu.
- c) Sebagai Pengambil Keputusan (Desicional Roles)

Ada 4 macam peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, yaitu:

- (1) Entrepreneur. Melakukan perbaikan penampilan sekolah dalam berbagai macam program-program baru.
- (2) Orang yang memperhatikan gangguan (Disturbance handler).
- (3) Orang yang menyediakan segala sumber (A Resource Allcater)
- (4) A Negotiator Roles. Menjalin hubungan dengan pihak luar atau musyawarah mengenai kelulusan dan sebagainya.

2) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota serta pendayagunaan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut:

- a) Proses adalah suatu cara yang sistematik dalam mengerjakan sesuatu
- b) Sumber daya suatu sekolah
- c) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Stones ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu di laksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manajer:

- a) Belajar dengan dan melalui orang lain.
- b) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
- d) Berfikir secara realistis dan konseptual
- e) Adalah juru penengah
- f) Adalah seorang politisi
- g) Adalah seorang diplomat
- h) Pengambilan keputusan yang sulit.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan

a) Technical Skills. Menguasai pengetahuan tentang metode proses prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana

peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

- b) Human Skills. Kemampuan untuk memahami prilaku manusia dan proses kerjasama. Kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motiforang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif. Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
- c) Conceptual Skill. Kemampuan analisis. Kemampuan berpikir rasional. Ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi.⁴⁴

3) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Pemimpin adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang releven dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Efektif tidaknya kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
- b) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

44 Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah... h.84-101

⁴⁵ M.Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, cet. 7, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995) h. 27.

- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehinga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
- e) Bekerja dengan tim manajemen.
- f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁴⁶

Tugas pokoknya yang sangat kompleks, yaitu:

- a) Merumuskan tujuan dan sasaran-sasaran sekolah
- b) Mengevaluasi kinerja guru
- c) Mengevaluasi kinerja staf sekolah
- d) Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah
- e) Membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas sekolah.
- f) Menjalin hubungan dan ketersentuhan kepedulian terhadap masyarakat.
- g) Membuat perencanaan bersama-sama staf dan komunitas sekolah.
- h) Menyusun penjadwalan kerja, baik sendiri maupun bersama-sama
- i) Mengatur masalah-masalah pembukuan

⁴⁶ Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, cet 7, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h.126

- j) Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal
- k) Melaksanakan hubungan kerja kontraktual
- Memecahkan konflik antar sesama guru dan antar pihak pada komunitas sekolah
- m) Menerima referal dari guru-guru dan staf sekolah untuk persoalan yang tidak dapat mereka selesaikan.
- n) Memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal
- o) Mencegah dan menyelesaikan konflik dan kerusuhan yang dilakukan olah siswa
- p) Mengamankan kantor sekolah
- q) Melakukan fungsi supervisi pembelajaran atau pembinaan profesional
- r) Bertindak atas nama sekolah untuk tugas-tugas dinas eksternal.
- s) Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah.⁴⁷

Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinnya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan yaitu: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Mengkoordinasi dan Pengawasan.

⁴⁷ Sudarwan Darmin, *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, Cet 1, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003) h. 107-198

4) Kepala Sekolah Sebagai Administrator.

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain: pengolahan pengajaran, pengolahan kepegawaian, pengolahan gedung dan halaman, pengolahan keuangan, pengolahan hubungan sekolah dan masyarakat, dan pengolahan kesiswaan.

Singkatnya, kepala sekolah harus berusaha agar semua pontensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

5) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolah sehingga tujuan pendidikan disekolah dapat tercapai.

Ada tiga tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai supervisor yaitu:

- a) Bertanggung jawab untuk menolong guru-guru secara individual
- b) Bertanggung jawab dalam mengkoordinir dan lebih memperbaiki seluruh staf sekolah dalam melakukan tugas pelayanan pendidikan dan pengajaran di sekolah.
- c) Bertanggung jawab dalam mendayagunakan berbagai sumber daya manusia sebagaimana sumber yang membantu pertumbuhan guru dan sekaligus sebagai penterjemahan, baik program-program sekolah kepada sekolah-sekolah lain maupun kepada masyarakat.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa fungsi dan atau tugas supervisi ialah sebagai berikut :

- a) Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan, sebgai kegiatan pendidikan disekolah dalam segala bidang.
- b) Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan disekolah.

Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Fungsi supervisi sebagai berikut:

- a) Mengkoordinir semua usaha sekolah
- b) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- c) Memperluas pengalaman guru-guru
- d) Menstimulir usaha-usaha yang kreatif

- e) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- f) Menganalisi situasi belajar mengajar
- g) Memberikan pengetahuan skill kepada setiap anggota staf.
- h) Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru. 48

6) Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- a) Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- b) Moral, hal-hal yang berkaitan dengan baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagi akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- c) Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- d) Artistik hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

⁴⁸ H.M Darvanto, Administrasi Pendidikan... h. 179-180

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik kepala sekolah sangat berperan dan menjadi sumber motivasi yang kuat terhadap keberhasilan ketiga organisasi tersebut. Secara singkat keberadaan ketiga organisasi tersebut dirasa penting dan diperlukan dalam rangka pembinaan sekolah yaitu: organisasi orang tua siswa, organisasi siswa dan organisasi Guru. 49

7) Kepala Sekolah Sebagai Staf

Kepala sekolah sebagai staf dipahami sebagai:

- a) Merupakan bagian integral dari pada kegiatan yang harus terselenggarakan dilingkungan organisasi.
- b) Mendukung kegiatan manajemen dan berperan membantu atasan atau pemimpin untuk menjadi lebih efektif.
- c) Meningkatkan kemampuan kerja dan mewujudkan perbaikanperbaikan yang diperlukan.
- d) Meningkatkan produktivitas organisasi sebagai satu keseluruhan.

Tugas-tugas sebagai staf kepala sekolah hanya dapat berhasil efektif, apabila semua kepala sekolah menyadari dan memahami peranannya sebagai staf, serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan.

⁴⁹ Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah... h. 122-132

d. Tugas Kepala Sekolah

Tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi dan (c) kewirausahaan. Uraian tugas pokok tersebut adalah sebagai berikut.

1) Tugas Manajerial

Tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaat-kan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Tugas manajerial ini meliputi aktivitas sebagai berikut:

- a) Menyusun perencanaan sekolah
- b) Mengelola program pembelajaran
- c) Mengelola kesiswaan
- d) Mengelola sarana dan prasarana
- e) Mengelola personal sekolah
- f) Mengelola keuangan sekolah
- g) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat
- h) Mengelola administrasi sekolah
- i) Mengelola sistem informasi sekolah
- i) Mengevaluasi program sekolah
- k) Memimpin sekolah

2) Tugas Supervisi

Selain tugas manajerial, kepala sekolah juga memiliki tugas pokok me-lakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf. Tujuannya adalah untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah. Dalam tugas supervisi ini tercakup kegiatan-kegiatan:

- a) Merencanakan program supervisi
- b) Melaksanakan program supervisi
- c) Menindaklanjuti program supervisi

3) Tugas Kewirausahaan

Di samping tugas manajerial dan supervisi, kepala sekolah juga memiliki tugas kewirausahaan. Tugas kewirausahaan ini tujuannya adalah agar sekolah memiliki sumber-sumber daya yang mampu mendukung jalannya sekolah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar sekolah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah, khususnya para siswa.

4. Komunikasi Internal Kepala Sekolah

a) Fungsi komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk:

1) Instruksi (perintah)

Dalam iklim kerja, instruksi merupakan hal yang sering dilakukan dalam konteks komunikasi dari atasan kepada bawahan. Instruksi ini dapat dilaksanakan baik secara lisan atau tertulis. Perintah/instruksi

kerja dapat berupa pemberian pengajaran sesuatu yang baru atau menyebarluaskan pada para karyawan bahaimana melakukan suatu tugas khusus.

2) Briefing (pengarahan)

Briefing adalah memberikan penjelasan-penjelasan secara singkat atau pertemuan untuk memberikan penerangan secara ringkas. Biasanya briefing digunakan oleh para manajer/pimpinan yang mengundang para karyawan/tokoh-tokoh karyawan untuk menerima penjelasan-penjelasan tertentu. Pada prinsipnya pengarahan yang dilakukan adalah pengarahan yang ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas sesuai dengan tujuan organisasi.

3) Pemberian informasi tentang kebijakan-kebijakan

Pemberian informasi yang berorientasi pada informasi yang dimiliki oleh suatu oraganisasi, misalnya: tentang aturan-aturan sekolah, aplikasi organisasi, prosedur, sejarah organisasi, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan penyebarluasan informasi mengenai kebijakan sekolah yang perlu diketahui publiknya.

4) Melakukan penilaian

Penilaian dilakukan atas dasar evaluasi atau penilaian supervisor terhadap pelaksanaan kerja karyawan. Pada tahap selanjutnya, penilaian ini harus dapat diekspresikan pada seluruh karyawan, sehingga karyawan pun dapat mengetahui kondite dirinya di mata pimpinan.

5) Penanaman ideologi

Penanaman ideologi pimpinan sekolah terhadap bawahannya merupakan penanaman ideologi yang sesuai dan telah disepakati pihak sekolah. Hal ini sebagai upaya pimpinan untuk menyampaikan dan menanamkan dalam diri karyawan, sehingga akan menumbuhkan peningkatan semangat kerja, pengabdian, rasa memiliki atau dukungan terhadap organisasi.

6) Pemberian penghargaan

Pemberian penghargaan dapat dilakukan pada peristiwa-peristiwa penting, misalnya: dalam rangka ulang tahun sekolah atau hari-hari besar lainnya. Dalam hal ini, pimpinan sekolah dapat memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

7) Melakukan teguran

Untuk keberhasilan suatu organisasi, seorang pimpinan berhak dan harus mampu memberikan teguran-teguran pada tingkatan jabatan yang lebih rendah/bawahan yang lalai dalam menjalankan tugas/instruksi, baik secara lisan maupun tertulis.

8) Pemberian insentif dan tunjangan

Pada waktu-waktu tertentu dan dirasa tepat, pimpinan dapat memberikan insentif bagi karyawan yang telah dapat mencapai target tertentu yang dirasa dapat menguntungkan pihak sekolah. Pimpinan perlu mempertimbangkan untuk pemberian insentif bagi karyawan

tertentu. Pemberian insentif atau tunjangan dapat memberikan isyarat adanya perhatian, kepedulian dan kesadaran seorang atasan akan pentingnya peran bawahan bagi sekolah atau organisasi.

b) Teknik Berkomunikasi secara Efektif

Untuk menjadi komunikator dan komunikan yang baik pada dasarnya tergantung sejauh mana dijawabnya pertanyaan-pertanyaan berikut: How do you communicate? Is it effective? Is it efficient? Do you get positive feedback?

c) Teknik Menjadi Pendengar

Jadilah ACTIVE LISTEN yaitu singkatan dari: Attention (penuh perhatian), Concern (tertarik), Timing (pilih waktu yang tepat), Involvement (merasa turut terlibat), Vocal tones (irama suara memiliki saham 38% terhadap komunikasi), Eyes contact (adakan kontak mata), Look (lihat bahasa tubuh) Interest (tunjukkan minat) Summarize (singkat intisari pesan) Territory (batasi hal-hal penting) Empathy (penuh perasaan), Nod (mengangguklah tanda Anda sudah memahami atau setuju). (Verma, 1988).

d) Teknik pembicara yang baik

Untuk menjadi pembicara yang baik, dapat dilaksanakan saran-saran berikut:

- 1) Kuasai materi yang akan dibicarakan
- 2) Buat sistematika pembicaraan (pembukaan, isi, dan penutup)
- 3) Usahakan isi pesan bermakna dan berkesan bagi pendengar

- 4) Siapkan diri agar tampil dalam keadaan segar bugar dan bersemangat.
- 5) Berpakaian yang sopan dan rapi
- Timbulkan rasa percaya diri, anggap Andalah yang paling menguasai materi pembicaraan dibandingkan dengan pendengarnya.
- 7) Lakukan kontak mata untuk meningkatkan komunikasi
- 8) Konsentrasi pada materi pembicaraan.
- 9) Gunakan bahasa yang jelas dan mudah dipahami pendengarnya (disesuaikan dengan kemampuan pendengarnya)
- 10) Berbicara jangan terlalu cepat atau terlalu lambat.
- 11) Memberi tekanan nada suara (intonasi) pada bagian-bagian yang penting agar tidak monoton.
- 12) Gunakan variasi gerakan badan, dan mimik wajah
- 13) Gunakan multi media bervariasi pada presentasi
- 14) Adakan pertanyaan untuk umpan balik.
- 15) Gunakan homor seperlunya yang relevan dan sopan agar suasana menjadi tidak membosankan.

Sebagai pembicara yang baik menurut Verma (1996) harus memenuhi tiga langkah: (1) pendahuluan (katakan apa yang akan dikatakan), (2) menerangkan (jelaskan sesuatu), dan (3) ringkasan (sampaikan inti yang telah Anda katakan tadi).

Setiap *leader* atau manajer suka atau tidak suka selalu terlibat dalam rapat (meeting). Dalam rapat terjadi komunikasi. Agar komunikasi rapat

efektif, Verma (1996) memberikan sarannya seperti singkatan *GREAT* berikut ini.

- Goals, tujuan rapat harus memenuhi kriteria SMART (specific, measurable, achievement, Results-oriented, and timely).
- Roles and Rules, Peran dan aturan main dipatuhi.
- Expectation, harapan haarus didefinisikan dengan jelas
- Agendas, agenda harus dibagikan
- Timely, waktu adalah uang menjadi sensitif bagi anggota untuk mematuhi jadwal hadir. Tentukan jam berapa mulai dan berakhirnya rapat.

Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi dapat dimaksudkan agar memberikan sejumlah manfaat, antara lain sebagai (a) penyampaian program yang disampaikan dimengerti oleh warga sekolah, (b) mampu memahami orang lain, (c) gagasannya kita diterima oleh orang lain, dan (d) efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah performance. Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.⁵⁰

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang. ⁵¹

Menurut Ilyas mendeskripsikan menyangkut 3 komponen penting yaitu : (1) Tujuan: Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja.; (2) Ukuran: Dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting; (3) Penilaian: Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional, dan penilaian regular mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel. ⁵²

^{50.} Jurnal Pendidikan Penabur - No.04 / Th.IV/ Juli 2005 http://www.google.com/ diunduh tgl. 4 April 2010

³¹ ibia

⁵² Y. Ilyas, *Kinerja*, Cet I, (Jakarta: BP FKM UI, 1999) h. 112

Sehingga tenaga profesional adalah sumber daya terbaik suatu organisasi sehingga evaluasi kinerja mereka menjadi salah satu variabel yang penting bagi efektifitas organisasi. Dalam pendidikan, sangatlah penting untuk memiliki instrumen penilaian kinerja yang efektif bagi tenaga kerja profesional yang menjadi bagian terpenting dalam upaya manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi yang efektif.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia, yang mana kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability*, capacity, held, incentive, environment dan validity.⁵³ Paling tidak, ada tiga komponen variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel

⁵³ Penilaian Kinerja Guru (diterbitkan oleh Ditjen PMPTK Depdiknas: 2008), http://www.google.com/ diunduh tgl. 4 April 2010

demografis. Variabel psikologis seperti presepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang komplek dan sulit diukur. Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.⁵⁴

Diagram skematis variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seperti pada gambar di bawah ini.

PSIKOLOGIS INDIVIDU VARIABEL INDIVIDU: (apa yang dikerjakan) - persepsi • Kemampuan dan - sikap keterampilan - kepribadian Kinerja mental fisik - belaiar motivasi • Latar belakang keluarga VARIABEL ORGANISASI tingkat social pengalaman - Sumber daya Demografis - Kepemimpinan **Umur Etnis** - Imbalan Jenis Kelamin - Struktur - Disain pekerjaan Perilaku

Gambar 2.2 Skema Variable Perilaku Dan Kinerja

Adapun ukuran kinerja dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

- a. Quality of work kualitas hasil kerja
- b. Promptness ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- c. Initiative prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan

⁵⁴ Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 4, No 7 Juni 2006. http://www.google.com/diunduh.tgl. 4 april 2010

- d. Capability kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- e. Comunication kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain. 55

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Patokan ini meliputi: (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Secara praktis kinerja guru ini terwujud dalam perilaku guru dalam kegiatan proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar. Sehingga kinerja guru berhubungan erat dengan kualitas guru saat menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

⁵⁵ Ditjen PMPTK Depdiknas *Penilaian Kinerja Guru* (2008), http://www.google.com/diunduh.tgl. 4 april 2010

2. Indikator Kinerja Guru

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru.

Georgia Departemen of Education telah mengembangkan teacher performance assessment instrument yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (a) rencana pembelajaran (teaching plans and materials) atau disebut dengann RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (b) prosedur pembelajaran (classroom procedure), dan (c) hubungan antar pribadi (interpersonal skill). 56

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- 1) Identitas Silabus
- 2) Standar Kompetensi (SK)

⁵⁶ Ditjen PMPTK Depdiknas *Penilaian Kinerja Guru* (2008), http://www.google.com/diunduhtgl.4april2010

- 3) Kompetensi Dasar (KD)
- 4) Materi Pembelajaran
- 5) Kegiatan Pembelajaran
- 6) Indikator
- 7) Alokasi waktu
- 8) Sumber pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan sitilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adnya komponen-komponen:

- 1) Identitas RPP
- 2) Standar Kompetensi (SK)
- 3) Kompetensi dasar (KD)
- 4) Indikator
- 5) Tujuan pembelajaran
- 6) Materi pembelajaran
- 7) Metode pembelajaran
- 8) Langkah-langkah kegiatan
- 9) Sumber pembelajaran
- 10) Penilaian

b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas,

penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembejaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaanya menuntut kemampuan guru.

1) Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

2) Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu diku-asi guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar.

Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran,

perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran.⁵⁷

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tatapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (by utilization) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (by design) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

 $^{^{57}}$ Ditjen PMPTK Depdiknas $Penilaian\ Kinerja\ Guru\ (2008),\ \underline{http://www.google.com/}$ diunduh tgl. 4 april 2010

3) Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai.

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Kriteria (PAK).

PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimasudkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya.

Sedangkan PAK adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAK ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan.

Pendekatan PAN dan PAK dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran.

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan.

Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat.

Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya.

Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remidial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program

pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- Kegiatan remidial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes,
 dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kerja guru baik yang berhubungan dengan tenaga guru maupun lingkungan sekolah antara lain:

- a. Sikap mental, berupa motivasi, disiplin dan etika kerja.
- b. Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting kinerja. Pendidikan disini dapat berarti pendidikan formal informal, maupun non formal. Tingginyakesadaran akan pentingnya kinerja akan mendorong tenaga kependidikan yang bersangkutan bertindak produktif.

- c. Keterampilan, makin terampil tenaga kependidikan akan lebih mampu; bekerja menggunakan fasilitas dengan baik. Tenaga kependidikan akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (ability) dan pengalaman (experience) yang memadai.
- d. Manjemen, diartikan dengan hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga kependidikan. Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga mendorong tenaga kependidikan untuk bertindak produktif.

e. Relasi organisasi, dapat:

- ketenangan kerja dan pemberian motivasi kerja secara produktif sehingga kinerja dapat meningkat.
- hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan kinerja.
- harkat dan martabat tenaga kependidikan sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya meningkatkan produktivitas sekolah.
- f. Tingkat penghasilan yang memadai dapat menimbulkan konsentrasi kerja, dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja.
- g. Gizi dan kesehatan akan meningkatkan semangat kerja dan diwujudkan kinerja kerja yang tinggi.

- h. Jaminan sosial yang diberikan dinas pendidikan kepada dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Jika jaminan sosial tenaga kependidikan mencukupi maka akan menimbulkan kesenangan bekerja, yang mendorong pemanfaata seluruh kemampuan untuk meningkatkan kinerja.
- Lingkungan dan suasana ngajar yang baik akan mendorong tenaga kependidikan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakuakan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan kinerja.
- j. Kualitas sarana pembelajaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, sarana pembelajaran yang tidak baik akan menimbulkan pemborosan. Teknologi yang dipakai secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pendidikan, menghasilkan jumlah lulusan yang berkualitas serta memperkecil pemborosan.
- k. Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja.⁵⁸

⁵⁸ Ditjen PMPTK Depdiknas *Penilaian Kinerja Guru* (2008), http://www.google.com/diunduhtgl. 4 april 2010

C. KOMUNIKASI INTERNAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENUNJANG KINERJA GURU

Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu peningkatan kinerja guru melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan. Sehingga komunikasi sangat penting bagi seorang kepala sekolah dalam memimpin sekolah sebagai organisasi. Komunikasi melibatkan asktivitas interaksi antar *person* dan kelompok yang ada baik melalui media verbal, elektronik, isyarat, maupun tertulis. Tanpa pelaksanaan komunikasi yang efektif, maka segenap aktivitas komponen organisasi sekolah tidak dapat berjalan dengan baik.

Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka.

Komunikasi yang dilaksanakan kepala sekolah kepada guru masuk dalam klasifikasi downward communication, karena merupakan model komunikasi vertikal dari atas kebawah (top-down). Pace dan Faules menyatakan dari model

komunikasi seperti ini informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.⁵⁹

Melalui komunikasi kepala sekolah dapat melakukan perencanaan, menjalankan roda organisasi lebih efektif, member motivasi kerja untuk mencapi produktivitas yang lebih tinggi, dan melakukan pengendalian atau pengawasan kepada guru. Kesemuanya itu dapat berjalan bilamana seorang kepala sekolah dalam berkomunikasi dapat menciptakan saling pengertian. Komunikasi vertikal dari atas guru ini dapat berbentuk seperti penyampaian pesan, teguran, dan pemberian pujian.

Arus dalam komunikasi kepala sekolah kepada para guru berlangsung dua arah, informasi cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi bottom-up cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah antara lain: rapat, surat edaran, buku informasi, papan data, memo, pengumuman lisan mauPun tertulis.

Hal-hal yang harus diperhatikan oleh atasan agar komunikasi vertikal dari atas kebawah dapat efektif antara lain adalah:

Memberikan pembinaan dan pengarahan dalam penyampaiaan pesan kepada bawahan.

Pada komunikasi vertikal dari atas kebawah, pesan disini berarti:

⁵⁹ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, terj. Dedy Mulyana, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1998), h. 184

- a. Keputusan untuk dilaksanakan
- b. Kebijakan untuk dipahami dan dioperasionalkan
- c. Perintah untuk dikerjakan
- d. Instruksi untuk dilaksanakan dan
- e. Informasi untuk diketahui.⁶⁰

Penyampaiaan pesan yang efektif dari seorang atasan kepada bawahannya adalah dengan memberikan pembinaan dan pengarahan. Hal ini justru lebih sukar untuk dilaksanakan dibandingkan sekedar pemberian perintah, instruksi dan sejenisnya.⁶¹

Kinerja atau unjuk kerja guru di sekolah merupakan suatu hal utama yang yang di bebankan kepada kepala sekolah, tanpa melupakan fungsi dan peran supervisor/pengawas, maupun stakeholders lainnya. Hal ini dapat dipahami karena dengan adanya kinerja guru yang profesional akan dapat menunjang tercapainya proses dan output pendidikan yang lebih berkualitas. Namun demikian, masalah kinerja guru bukanlah masalah yang sederhana, melainkan merupakan permasalahan yang sangat kompleks karena melibatkan banyak unsur yang saling terkait (interrelation), saling mempengaruhi (interaction), dan saling ketergantungan (interdependence) satu dengan yang lainnya.

⁶⁰ Ibid, h. 18:

⁶¹ Sondang Siagian, Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja (Jakarta: Rineka Cipta 2002), h.

Proses komunikasi kepala sekolah efektif jika pesan yang disampaikan cocok dengan yang diterima oleh penerima. Seorang komunikator yang efektif akan melakukan hal-hal berikut:

- a. Mempelajari penggunaan bahasa secara positif dan ujaran yang tepat
- b. Mempelajari bagaimana menggunakan bahasa tubuh dan komunikasi nonverbal
- c. Mempelajari bagaimana memahami motivasi pihak lain
- d. Mempelajari bagaimana mempengaruhi orang lain
- e. Mempelajari bagai memberikan pengaruh pada saat rapat dan presentasi
- f. Menangani konflik dengan strategi yang tepat
- g. Mempelajari bagaimana memperkuat hubungan
- h. Membangun jaringan di dalam dan di luar tempat kerja
- i. Membangun kepercayaan dengan orang lain
 Faktor utama yang menentukan produktifitas tenaga kerja, yaitu:
- a. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergilir, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
- Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam menejemen dan supervisi serta keterampilan.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama untuk meningkatkan produktifitas melalui lingkaran pengawasan mutu.

- d. Manajemen produktifitas, yaitu menejemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja.
- e. Efisien tenaga kerja, seperti perencana tenaga kerja dan tambahan tugas.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah, yaitu:

2. Pembinaan disiplin

Kepala Sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin guru, terutama disiplin diri (self discipline). Pentingnya disiplin untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, upaya untuk menanamkan kerjasama, kebutuhan untuk berorganisasi dan rasa hormat kepada orang lain. Peningkatan produktifitas kerja guru perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu dalam membina disiplin guru perlu berpedoman pada hal tersebut. Adapun strategi umum membina disiplin adalah konsep diri, keterampilan berkomunikasi, konsekuensi logis dan alami, klasifikasi nilai, latihan keefektifan pemimpin, bersikap positif dan bertanggung jawab. Untuk menerapa stragegi tesebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi dan perlu memehami faktor-faktor yang mempengaruhinya. 62

Secara praktik pendisiplinan ini dapat berlangsung:

a. Dilakukan secara subjektif artinya ditunjukkan kesalahan yang diperbuat atau perbuatan yang melanggar peraturan yang berlaku.

⁶² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, cet 1, (Bandug: Remaja Rosdakarya, 2003), h.138-151

- b. Diberikan sanksi yang sesuai dengan kesalahan yang dilakukan.
- c. Teknik pendisiplinan yang dilakukan tidak merendahkan martabat seseorang dimata koleganya
- d. Tindakan disiplin yang mendidik
- e. Tindakan pendisiplinan tidak dilakukan secara emosional.⁶³

3. Pemberian Motivasi

Motivasi adalah motivasi merupakan seperangkat gerakan yang mendorong seseorang untuk berperilaku teretntu, dan melalui perilkau itu dia mengharapkan akan memperoleh sesuatu yang diinginkan atau dibutuhkan. Motivasi bias juga disebut "keinginan" untuk menampilkan diri sedemikian rupa sehingga seseorang bias mencapai tujuan kelompok (organisasi) secara optimal melalui pemenuhan individual atau kelompok (organisasi).

Berikut ini adalah tiga teori spesifik yang merupakan penjelasan yang paling baik untuk motivasi karyawan:

a. Teori Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow

Terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan,sosial,penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial merupakan kebutuhan tingkat rendah (faktor eksternal) dan kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (faktor internal). Teori

⁶³ Sondang Siagian, Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja (Jakarta: Rineka Cipta 2002), h.

⁶⁴ Alo Liliweri. Wacana Komunikasi Organisasi.... h. 189

ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (psikologi) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri).65

b. Teori Dua Faktor

Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (Dissatisfier-Satisfier) atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (Hygiene-Motivators), atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (Extrinsic -Intrinsic).66

Teori kebutuhan McClelland: Mc Clelland memberikan tiga tingkatan kebutuhan tentang motivasi sebagai berikut : Kebutuhan akan prestasi (Need for Achievement), afiliasi (Need for Affiliation). kekuasaan (Need for Power)⁶⁷

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun faktor yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu yang cukup dominant dan dapat menggerakan fakto-faktor lain kearah efektifitas kerja.

Beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya, antara lain:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Alo Liliweri. Wacana Komunikasi Organisasi.... h. 199-200
 Ibid h. 203

- Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja.
- c. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d. Pemberian hadiah lebih baik pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e. Manfaat sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.
- f. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individu tenaga kependidikan.
- g. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan mempertikan kondisi fisiknya.

4. Penghargaan.

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kenerja yang positif dan produktif. Wujud pemberian penghargaan bisa berbentuk banyak hal, semisal pemberian pujian dari kepala sekolah kepada guru yang bekerja dengan baik merupakan penghargaan immateriil yang mampu mendorong proses peningkatan kinerja. Pemberian pujian ini

bisa berupa kata-kata maupun tertulis dalam bentuk piagam dan sejenisnya. Penghargaan juga dapat berupa pemberian gaji, tunjangan, kenaikan pangkat, maupun pemberian sesuatu barang yang bermanfaat bagi yang bersangkutan dalam pelaksanaan tugas.

5. Persepsi.

Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan meningkatkan produktivitas kerja. Kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap tenaga kependidikan terhadap kepemimpinan dan lingkugan sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerja.

Selanjutnya, kemampuan dan gaya komunikasi seseorang bersifat unik, dapat menimbulkan pola komunikasi yang berbeda, yang meliputi: (a) komunikasi untuk membangun, (b) komunikasi untuk mengendalikan, (c) komunikasi untuk melepaskan diri, dan (d) komunikasi untuk yang menarik diri.

Komunikasi yang baik membutuhkan pengembangan ketrampilan kepala sekolah melaksanakan fungsinya secara efektif sebagai komunikator, antara lain:

 a. self diasclosure - kemampuan kepala sekolah kepada para guru dan stafnya tentang apa yang ia rasakan, pikirkan, inginkan;

- b. assertiveness kemampuan mendukung dan berdiri atas pikiran, pendapatpendapat, pandangan, dan kepercayaan yang ia anuit sementara juga menunjukkan resfek kepada yang dimiliki oleh para anggota lain.
- c. Dynamic listening- kemampuan mendengarkan orang lain
- d. *Critism* kemampuan membangun sistem balikan secara konstruktif berdasarkan pendapat dan saran-saran yang disampaikan orang lain.
- e. *Team communication* -kemampuan berkomunikasi di dalam situasi kelompok.

Ketrampilan-ketrampilan tambahan dalam proses komunikasi yang perlu dikuasai oleh seorang pemimpin (kepala sekolah):

- a. Using body language- kemampuan memomnitor gerakan fisik nindividu.
- b. Recognizing prejudice and cultural oimplications sebagai kemampuan dalam mengatasi masalah dengan berpedoman pada aspek pandanganpandangan dan budaya yang sensitif.
- c. Asking questions- kemampuan mengajukan pertanyaan-pertanyaan (secara terbuka, tertutup, fact-finding, follow-up, atau feed-back) untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- d. *Taking notes* kemampuan secara cepat menyimak pernyataanpernyataan tertulis dan lisan.
- e. Giving feed-back- kemampuan melakukan konfirmasi dan memberikan balikan secara akurat.
- f. Using information kemampuan menggunakan media teknologi informatika seperti mesin faks, komputer, telepon, dan alat elektronik lainnya.

BAB III

LAPORAN PENELITIAN DAN ANALISA DATA

A. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Data penelitian adalah gambaran yang mendiskripsikan situasi dan kondisi dari Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo yang sangat erat dan berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

1. Sejarah Berdirinya Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo.

Berdasarkan Surat Keputusan (SK) Mendikbud no. 0392/U/1989 tanggal 05 Juni 1989 yang menyatakan bahwa SPG Sidoarjo beralih fungsi menjadi Sekolah Menengah Atas Negeri 03 Sidoarjo. Pada waktu itu gedung masih berada di Jalan Sultan Agung No. 09 di sebelah alun-alun Sidoarjo dan pertama kali menampung lima kelas (ruangan belajar).

Pada waktu pertama kali Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Sidoarjo berdiri untuk penjurusan kelas III masih memakai aturan jurusan A1, A2, A3. Pada tahun 1996 sudah ganti menjadi program IPA dan IPS sampai sekarang.

Berdasarkan SK Mendikbud RI No. 035/0/1997 tanggal 7 maret 1997 tentang nomenklatur Sekolah Menengah Atas menjadi Sekolah Menengah Umum, maka Sekolah Menengah Atas Negeri 03 Sidoarjo berubah menjadi Sekolah Menengah Umum Negeri 03 Sidoarjo. Pada cawu III tahun pelajaran 1999- 2000 tepatnya bulan November 2000 Sekolah Menengah Umum Negeri

3 Sidoarjo direlokasi ke Jl. Dr. Wahidin No. 130 berdasarkan Surat Bupati No. 199/890/40405/2000 tanggal 30 Oktober 2000.

2. Keadaan Geografis

Letak geografis merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi pelaksanaan penelitian untuk memperoleh gambaran yang utuh dan jelas mengenai lokasi tersebut. Berikut kondisi geografis Sekolah Menengah Umum Negeri 03 Sidoarjo:

 Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo terletak di wilayah Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo. Adapun luas dan batas wilayahnya, antara lain :

a. Sebelah Utara : Desa Jasem

b. Sebelah Timur : Desa Sekardangan

c. Sebalah Selatan : Desa Plipir

d. Sebelah Barat : Desa Jasem

2. Kondisi Geografis

a. Ketinggian tanah dari permukaan laut : 3 M

b. Banyaknya curah hujan : 1500-2000mm/tahun

c. Topografis (dataran rendah, tinggi, pantai) : Dataran Rendah

d. Suhu udara rata-rata : 23° C

3. Orbitrasi (jarak dari pusat pemerintah desa)

a. Jarak dari pusat pemerintah kecamatan : 3 Km

b. Jarak dari ibu kota kabupaten : 3 Km

c. Jarak dari ibu kota propinsi

: 23 Km

3. Identitas Sekolah

a. Nama Sekolah: Sekolah Menengah Umum Negeri 03 Sidoarjo

b. No. Statistik Sekolah: 301 05 02 01 071

c. Alamat Sekolah

Jalan dan Nomor: Dr. Wahidin No. 130

d. Kode Pos: 61215

e. Telepon/ Fax: 031-8961625 / 031-8054898

f. I-mail: SMU 3 Sidoarjo@Yahoo.Com

g. Desa: Sekardangan

h. Kecamatan: Sidoarjo

i. Kabupaten: Sidoarjo

j. Propinsi: Jawa Timur

4. Visi, Misi Dan Tujuan Sekolah Menengah Umum Negeri 03 Sidoarjo

1. Visi Sekolah

"TERWUJUDNYA SEKOLAH YANG BERMUTU YANG BERPIJAK PADA IMTAQ DAN IPTEK"

- a. Bidang Akademik
 - 1) Unggul dalam perolehan Nilai Ujian Nasional
 - 2) Unggul dalam persaingan Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru
 - Unggul dalam lomba akademik baik dibidang Bahasa, IPA maupun IPS

- 4) Unggul dalam pemanfaatan dan pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta Estetika
- Unggul dalam pemanfaatan dan pengembangan Teknologi,
 Informasi dan Komunikasi
- 6) Unggul dalam penguasaan dan pemanfaatan Bahasa Internasional

b. Bidang Non Akademik

- 1) Unggul dalam bidang aktivitas keagamaan
- 2) Unggul dalam kepedulian social dan organisasi
- 3) Unggul dalam sikap disiplin dan tanggung jawab
- 4) Unggul dalam lomba di bidang kreativitas dan seni
- 5) Unggul dalam lomba di bidang olahraga dan kesegaran jasmani

2. Misi Sekolah

Untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi sekolah dengan berbagai indikatornya, maka Misi Sekolah adalah sebagai berikut:

- a) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianutnya agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
- b) Mendorong dan membantu siswa dalam menggali potensi dirinya
- Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara maksimal demi masa depan siswa yang lebih maju
- d) Melengkapi sarana dan prasarana belajar yang memadai untuk meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah

- e) Melaksanakan 9K secara optimal dan terciptanya sekolah yang aman, tentram dan damai
- f) Melibatkan seluruh warga sekolah dan masyarakat khususnya orang tua siswa sebagai salah satu pihak utama yang berkepentingan dengan pendidikan (Stakeholder) untuk ikut bertanggung jawab dalam kemajuan pendidikan

3. Tujuan Sekolah

- a) Meningkatkan semangat keunggulan seluruh warga sekolah baik di bidang pemanfaatan dan pengembangan IPTEK maupun bidang keimanan dan ketaqwaan
- b) Memantapkan implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
- c) Menciptakan suasana belajar yang kondusif di sekolah
- d) Memantapkan penggunaan bahasa inggris sebagai bahasa komunikasi pembelajaran di lingkungan sekolah
- e) Meningkatkan pelayanan kepada siswa dan masyarakat dengan memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi
- f) Melaksanakan program sekolah dengan meningkatkan peran serta orang tua dan masyarakat.

5. Sarana Dan Prasarana

Sarana dan prasarana meliputi sarana untuk kegiatan belajar, sarana untuk praktikum intra dan ekstra kulikuler, sarana ibadah, sarana olahraga, tata usaha dan administrasi serta mempunyai sarana yang menunjang kegiatan

pembelajaran perkelas antara lain: televisi, VCD Player, Slide Pembelajaran, Lab. Komputer, Jaringan Internet, Lab. Bahasa, OHP dan media pembelajaran lain yang bersifat konvensional seperti buku-buku perpustakaan, kerangka kubus, Lab. IPA dan sebagainya.

Dengan adanya sarana dan prasarana diharapkan mampu membantu mengaktualisasikan visi, misi, dan tujuan kedepan Sekolah Menengah Umum Negeri 03 Sidoarjo menjadi sekolah yang berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi. Dengan rincian sebagai berikut:

Table 3.1
Sarana dan Prasarana

NO.	RUANG	JUMLAH	KETERANGAN	
1	Kepala Sekolah	1	Baik	
2	Wakil Kepala Sekolah	1	Baik	
3	Guru	1	Baik	
4	Tata Usaha	1	Baik	
5	Tamu	1	Baik	
6	Perpustakaan	oustakaan 1		
7	UKS	1 Baik		
8	Bimbingan Konseling	1	Baik	
9	Lab. IPA	1	Baik	
10	Lab. Bahasa	1	Baik	

11	Lab. Komputer	1	Baik
12	Gudang Lab	1	Baik
13	Belajar	20	Baik
14	Musholla	1	Baik
15	Koperasi Siswa	1	Baik
16	Kesenian	1	Baik
17	Olahraga	1	Baik
18	Kantin	1	Baik
19	Dapur	1	Baik
20	Kamar mandi Kepala Sekolah	1	Baik
21	Kamar mandi Guru	1	Baik
22	Kamar mandi Siswa	10	Baik

Selain ruang/gedung yang dalam kondisi baik juga masih banyak fasilitas pendukung seperti alat peraga dan buku-buku paket serta perpustakaan di kelas masing-masing di samping itu juga dilengkapi halaman luas yang biasa dipakai lapangan basket dan upacara bendera, juga praktek-praktek kegiatan pembelajaran lainnya.

6. Keadaan Pendidik

Pada saat penelitian ini dilakukan keadaan kuantitas guru yang mengajar di Sekolah Menengah Umum Negeri 03 Sidoarjo adalah 52 orang. Khusus untuk guru pengajar Pendidikan Agama Islam terdapat 2 orang antara lain: Bapak H. AN Syam (Kelas X), dan Ibu Dra. Munawaroh (Kelas XII). Berikut berisikan daftar Tabel Keadaan Guru Sekolah Menengah Umum Negeri 03 Sidoarjo:

Tabel 3. 2

Daftar Nama Guru Dan Karyawan Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo

NO	NAMA	MATA	ALAMAT
		PELAJARAN	
1	Drs. H. Drs. Subagyo, M.Si	Kepala Sekolah	Sedengan Mijen 10/04
		Kimia	No. 03 Krian
2	Abdul Aziz, BA	Matematika	Jl. Magersari III/Gg.
			Langgar No. 02 Sidoarjo
3	Drs. Ahmad Halim, M.Pd.	PPKN	Ketawang- Sukodono
4	Drs. H. Achmad Nadhif,	Agama Islam	Jl. Monginsidi No. 04
	M.Pd.		Sidoarjo
5	Dra. Ananda Ekawati	Bahasa Inggris	Jl. Gajah Barat VI/15A
			Sidoarjo
6	Asnan Wahyudi, S.Pd.	Matematika	Jl. Stasiun No. 21 Sidoarjo
7	Asrori MU	Penjaskes	Perum Lebo Blok L/28
			Sidoarjo
8	Chotamul Laily, M.Pd.	BP/ BK	Jl. Sultan Agung
			Gg.Magersari I/I Sidoarjo

9	Drs. Digdo Santoso, M.Pd.	Sejarah/ Tata	Perum Magersari BA/IV	
		Negara		
10	Dra. Endang Sasiati	BP/ BK	Bluru Kidul 02/IV No.33	
			Sidoarjo	
11	Dra. Endang Susilowati	Biologi	Perum AURI Jl.Al- Batros	
			152 Sidoarjo	
12	Dra. Ernesta Dwi Winasis	Bahasa Jerman	Pondok Sidokare Indah	
	P.		Blok D/17 Sidoarjo	
13	Drs. Hendri Joelianto	Fisika	Perum Cabean Asri G3/12	
			Sidoarjo	
14	Hernadhi Firmansyah	Penjaskes	Perum TAS Tanggulangin	
			Blok L III/ 19 Sidoarjo	
15	Hikmah Nadhifah	Bahasa Inggris	Jl. Dr. Wahidin 115	
			Sidoarjo	
16	Dra. Hudiya Agung	Geografi	Pondok Buana Kav-13	
			Bluru Kidul Sidoarjo	
17	Rr. Indah Susilowati, S.Pd.	Kesenian	Jl. Sempur IV/5 Perum	
			Pucang Indah Sidoarjo	
18	Dra. Khuroikun Isa	PPKN	Keboan Anom- Gedangan	
19	Dra. Krisnaningsih	Kimia	Jl. Progo F1/24 Wisekolah	
			Menengah Umum	
			Tropodo Waru- Sidoarjo	
20	Dra. Kusumaning Indrayati	Kimia	Jl. Anggrek IV/ 09	
			Kureksari Waru- Sidoarjo	
21	Dra. Lies Lien Maryanti	Biologi	Jl. Raya Larangan No. 73	
			Sidoarjo	
22	Dra. Lilik Esparlin	Biologi	Pondok Jati Blok AD/20	
:			Sidoarjo	

23	Drs. Maliki Thohier	Bahasa Inggris	Kebonsari 01/II Candi-		
			Sidoarjo		
24	Dra. Minarsih	Fisika	Perum Magersari Blok		
			M/14 Sidoarjo		
25	Dra. Munawaroh Noor	Agama Islam	Gajah Magersari 12/IV/51		
			Sidoarjo		
26	Naek Gultom	PPKN	Sidokare Asri Blok BJ/I		
			Sidoarjo		
27	Dra. Nanik Rahayuningsih	PPKN	Jl. Raya Tulangan Timur		
			Sidoarjo		
28	Ngenawati Bru Barus,	Bahasa Inggris	Griya Wage Asri Blok		
	S.Pd.		A/12 Taman- Sidoarjo		
29	Drs. Nur Irfan	Bahasa	Tarik- Krian		
		Indonesia			
30	Pangestuti	Kimia	Simosidomulyo X/57		
			Surabaya		
31	Drs. Rahmad Wahyu	Sejarah	Griya Taman Ciptakarya		
	Djatniko				
32	Dra. Rini Herniwati	Biologi	Jl. Jenderal Sudirman IV/3		
			Taman Jenggala- Sidoarjo		
33	Dra. Sarni	Bahasa	Sidokare Indah Blok AO/6		
		Indonesia	Sidoarjo		
34	Dra. Sjeri Karma Sindoro	Akuntansi	Jl. Gubeng Kringsingan		
			III/5 Surabaya		
35	Drs. Slamet Amuji	Bahasa	Ngudi RT.04 RW.IV		
		Indonesia	Gedangan Sidoarjo		
36	Dra. Sri Hariwati	BP/BK	Perum Bumi Candi Asri		
			Blok B6/2 Candi- Sidoarjo		

37	Dra. Sri Rahayuningsih,	Fisika	Bulu Sidokare IV/50		
	M.Pd.		Sidoarjo		
38	Sri Wahyuning Ari, S.Pd.	Matematika	Erlangga IV/03 Sidoarjo		
39	Dra. Sri Purnomo Diah	Fisika	Jl. Letjend Sutoyo Komp.		
			Kehakiman A11		
40	Suharsih, S.Pd	Ekonomi	Jl. Sedati Agung II/38		
			Sidoarjo		
41	Dra. Sunarmi	Ekonomi	Gajah Magersari RT.18		
			RW.VI No.145 Sidoarjo		
42	Drs. Supriyanto	Bahasa	Jl. Durian 19 Gedangan		
	Hadiwijaya	Indonesia			
43	Drs. Sutrisno	Bahasa	Ds.Klurak 18/III Candi-		
		Indonesia	Sidoarjo		
44	Drs. Setyo Wibowo	PPKN	Candi- Sidoarjo		
45	Dra. Tutik Dwi Ujiani	Bahasa Jepang	Perum TAS Blok EI/26		
			Sidoarjo		
46	Dra. Widiati	Matematika	Sedengan Mijen 05/II		
			Krian- Sidoarjo		
47	Windarwatiningsih, S.Pd.	Sosiologi	Pucang Anom Gg.Rukun		
			43 Sidoarjo		
48	Eko Siswoyo, S.Kom.	Komputer	Pagerwojo Buduran-		
			Sidoarjo		
49	Anis Suryani, S.Pd.	Lab. Bahasa			
50	Dede Yahya R, S.Si. M.Si	Matematika	Perum Sidokare Asri II/13		
			Sidoarjo		
51	Farida Dwi Susanti, S.Pd.	Kesenian	Lemah Putro 184 6/II		
			Sidoarjo		
52	Wahyu Susilowati	TIK	Gajah Magersari VII/190		

	A Sidoarjo
1)	I

Karyawan				
53	Abbas	Satpam	Sono Indah I Buduran-	
			Sidoarjo	
54	Dewi Susiati	Bendahara	Jl. Mangga 05/II Seruni	
			Gedangan- Sidoarjo	
55	Junaidi	Tukang Kebun	Tarik- Krian	
56	Chusen	Penjaga Malam	Jl. Balai Desa Jati 06/II	
			No. 23 Sidoarjo	
57	Munaji	Pembantu	Binangun Wadungasih	
			Buduran- Sidoarjo	
58	M. Nurhayani	TU	Perum Magersari Blok	
			W/18 Sidoarjo	
59	M. Ashim	Satpam	Medaeng-Waru Sidoarjo	
60	Nurhayati	Bendahara Gaji	Perum Magersari Blok	
			W/18 Sidoarjo	
61	Sutikno	Kepala TU	Ds. Kedung Sugo 04/II	
			Prambon Sidoarjo	
62	Sutopo	Penjaga Malam	Balong Gabus- Candi	
			Sidoarjo	
63	Yanti K.	TU	Kludan- Tanggulangin	
			Sidoarjo	
64	Totok Handaryanto	TU Bendahara DPP	Samboyan Wadung Asih	
			RT.09 RW.II Sidoarjo	

7. Keadaan Siswa

Keadaan Siswa Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo pada tahun pelajaran 2007/2008 berjumlah keseluruhan 1117 siswa sebagian besar siswa tersebut berasal dari lulusan SMP Negeri, data siswa tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 3.3

Jumlah Siswa Sekolah Menengah Umum Negeri 03 Sidoarjo

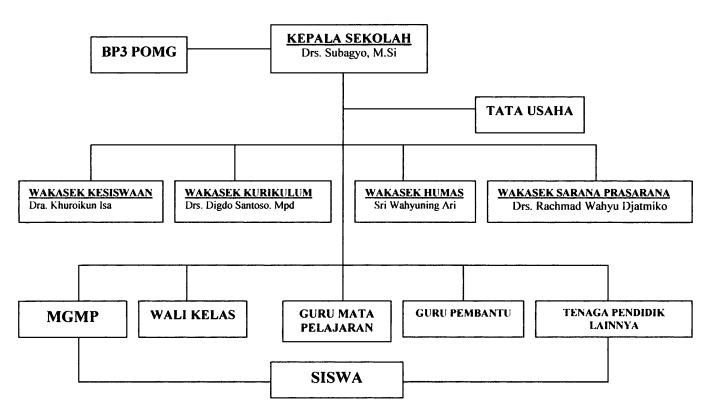
Tahun Pelajaran 2009 / 2010

Kelas	Jumlah	Kelas	Jumlah	Kelas	Jumlah
X-1	45	XI-IPA 1	31	XII-IPA 1	45
X-2	46	XI-IPA 2	43	XII-IPA 2	47
X-3	45	XI-IPA 3	44	XII-IPA 3	45
X-4	46	XI-IPA 4	32	XII-IPS 1	44
X-5	45	XI-IPS 1	48	XII-IPS 2	48
X-6	47	XI-IPS 2	46	XII-IPS 3	46
X-7	46	XI-IPS 3	49	XII-IPS 4	44
X-8	46	XI-IPS 4	45	XII-IPS 5	47
Jumlah	366	XI-IPS 5	47	Jumlah IPA	137
	,•	Jumlah IPA	150	Jumlah IPS	229
		Jumlah IPS	235	Jumlah Total	366
	Jumlah Total 385			1117	
Jumlah Keseluruhan			1117		

8. Struktur Organisasi

Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, maka sangat besar bergantung pada peranan semua komponen yang ada, dalam terbentuknya pelaksanaan proses belajar mengajar di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo ini. Komponen tersebut terangkai dalam sebuah struktur organisasi yang teratur. Struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Sekolah



B. PAPARAN DATA DAN ANALISA

1. Kinerja Guru Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo

Dalam meningkatkan pendidikan yang bermutu peran guru sangat penting. Terlebih guru adalah orang yang bersinggungan langsung dengan murid. Sehingga mendapatkan perhatian yang besar dari kepala sekolah agar tercipta proses pembelajaran yang berkualitas. Kepala Sekolah telah membuat surat keputusan. Surat keputusan ini merupakan hasil rapat dewan guru dan karyawan Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo, yang didasarkan atas pertimbangan: 1) agar pelaksanaan kegiatan-kegiatan dan proses pembelajaran dapat berjalan dengan tertib dan lancar, 2) agar terdapat pedoman dan arahan terhadap pelaksanaan pembelajaran bagi komponen atau para pelaku pedidikan di sekolah. Surat keputusan ini berisikan tentang pembagian tugas semua elemen yang ada di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo mulai dari tugas kepala sekolah, tugas wakil kepala sekolah pembagian tugas mengajar, bahkan samapai pada daftar nama dan tugas peñata acara upacara. (untuk surat keputusan ini lihat lampiran surat keputusan kepala sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo).

Dalam surat keputusan ini guru bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab ini meliputi:

- a. Memberikan pelayanan instruksional (pembelajaran)
- b. Melakukan penilaian terhadap kemajuan hasil belajar siswa

- c. Berpartisipasi dalam pertemuan kelas
- d. Turut serta aktif dalam melaksanakan kegiatan program Bimbingan dan Penyuluhan
- e. Memberikan informasi tentang siswa kepada staf Bimbingn dan Penyuluhan
- f. Memberikn informasi yang dibutuhkan siswa
- g. Meneliti kesulitan dan kemajuan belajar siswa
- h. Mengadakan hubungan pembinaan dengan orang tua siswa
- Bekerja sama dengan penyuluh pendidikan dalam pengumpulan data siswa, dan mengidentifikasi maslaah siswa.
- j. Membantu memecahkan masalah siswa
- k. Mengidentifikasi, menyalurkan, dan membinan bakat siswa⁶⁸

Guru di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo memiliki kinerja yang matang. Dalam melaksanakan metode pengajaran juga memberikan kemudahan bagi murid. Media yang digunakan memberikan kemudahan yang membuat materi pelajaran dapat diterima murid dengan baik. Evaluasi bejalarnya pun sangat sesuai dengan apa yang pernah disampaikan guru selain ada beberapa tambahan untuk mengecek kemampuan siswa dalam belajarnya di sekolah. Guru, terlebih dalam hal ini, memberikan stimulus yang dapat memikat daya tarik murid terhadap pelajaran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

 $^{^{68}}$ Sk kepala sekolah No.800/294/404.3.14.1.003/2010 (sk ini dapat berubah sesuai dengan keputusan rapat dewan guru setiap tahun ajaran baru)

Penulis memberikan banyak data dalam melakukan penelitiaan ini. Data diasup dari berbagai wawancara dengan sumber-sumber primer dan sekunder untuk membuka pembahasan agar lebih terang. Maka dari itu penulis mengikutsertakan kepala sekolah, wakil kurikulum, dan guru yang ada di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo.

Visi Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo adalah terwujudnya sekolah yang bermutu yang berpijak pada Imtaq dan IPTEK. Kinerja guru tentunya tidak akan keluar dari visi dan misi atau tujuan yang sudah dicanangkan sekolah. Kualitas kinerja guru di sini menjadi salah satu pokok yang menjadi dasar meningkatkan kualitas pendidikannya.

Berkenaan dengan kinerja guru menjelaskan ini Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo Drs. S, M.Si menjelaskan:

"Guru bertanggungjawab penuh terhadap kelas. Maka dia berkewajiban, salah satunya, mengelola kelas. Kami memberikan kebebasan kepada. Kelas disesuaikan dengan pandangan mereka, terlebih pengelolaan kelas disesuaikan dengan kondisi kelas itu sendiri. Dalam penggunaan media, diberi bekal dalam mengoperasikan media yang ada, merencanakan dan menggunakan metode yang cocok dan sesuai dengan mata pelajaran yang akan digunakan." 69

Ketika penulis bertanya tentang pemberian kebebasan guru dalam mengajar ini apakah bisa menyesuaikan target? Pak Bagyo (demikian panggilan akrabnya) menjelaskan: "Kebebasan ini ditujukan untuk menumbuhkan kreatifitas guru dalam mengajar, tetap kami selaku kepala

⁶⁹ Wawancara dengan Drs. S, M.Si. (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

sekolah selalu mengevaluasi agar sesuai dengan target yang telah ditetapkan". ⁷⁰

Sedangkan Drs. DS, M.Pd. Wakil Kurikulum Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo, menerangkan:

"Kami mengikutsertakan guru dalam penyusunan kurikulum, pertimbangan utamanya para guru mengetahui apa yang harus dilakukan dan diberikan kelas sejak awal."

Menurut Drs. DS, M.Pd, Kurikulum merupakan suatu program pendidikan yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogram, direncanakan secara sistematik atas dasar norma-norma yang berlaku yang dijadikan pedoman bagi tenaga kependidikan dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.

Berkenaan dengan perencanaan ini Drs. DS, M.Pd. mengatakan: "Dalam merencanakan dan membuat kurikulum membutuhkan perencanaan yang matang dengan mempertimbangkan berbagai sumber daya yang ada, dalam penyusunan kurikulum ini dibentuk tim formatur yang mencakup hampir semua sumber daya sekolah mulai dari wakil kepala sekolah mulai dari waka bidang kurikulum, waka bidang kesiswaan dan waka bidang sarana dan prasarana, serta wali kelas dan semua guru mata pelajaran, dipimpin langsung oleh kepala sekolah. Sehingga hasil yang dicapai berasal

Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

Wawancara dengan Drs. S, M.Si. (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

perhitungan berbagai pihak. Dari forum ini bila ada permasalahan dijadikan wadah pencarian solusi bersamaan."⁷²

Kurikulum disusun antara lain agar dapat memberi kesempatan peserta didik untuk: belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, belajar untuk memahami dan menghayati, belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif, belajar untuk hidup bersama dan berguna untuk orang lain, dan belajar untuk membangun dan menemukan jati diri melalui proses belajar yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

Kurikulum tersebut sepenuhnya di kelola oleh sekolah dan menyesuaikan dengan keadaan lingkungan sekolah. Dengan begitu KBM akan berjalan dengan baik.

Selanjutnya para guru juga dituntut untuk selalu memberikan pelajarannya sesuai yang diharapkan oleh tujuan sekolah tersebut, agar lulusannya dapat berkualitas. Fungsi guru adalah untuk mentrasfer ilmunya kepada peserta didik dan nantinya akan diserap dan dikembangkan oleh peserta didik melalui praktek di luar kelas.

Selain itu ketika ditanya tentang kinerja guru Drs. DS, M.Pd. menjelaskan:

"Kualitas kerja guru disini sangat baik. Pengelolaan kelas, kelas dibuat seramah mungkin agar murid tetap menikmati proses di dalam kelas. Pengunaan media juga dimanfaatkan dengan baik. Mereka juga memakai metode pengajaran yang cocok dengan kondisi kelas. Hasil

Wawancara dengan Drs. DS, M.Pd (Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

evaluasi sudah apa yang kami harapkan. Jadi semuanya berjalan dengan lancar." ⁷³

Berkaitan dengan penuturan waka kurikulum di atas, peneliti juga melihat bagaimana hubungan guru dengan siswa di luar kelas (saat di kantor) memang berlangsung sangat akrab, keakraban ini tidak diikuti dengan perlakuan tidak diikuti dengan tetap memberi rasa hormat pada guru, hal ini terlihat dengan kebanyakan murid siswa mencium tangan guru, bahkan waktu pulang pun ada beberapa murid yang berpamitan kepada guru dengan mencium tangan.

Masih berkaitan dengan kinerja guru Drs. H. AN, M.Pd. salah satu guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo, menuturkan:

"Tugas guru memang tidak luput dari mengkonsep semua yang menjadi acuan dari apa yang menjadi tujuan sekolah. Guru harus penuh tanggung dalam hal itu. Maka guru diharuskan oleh sekolah untuk menkonsep dengan sistematis pembelajaran yang dipegang dan menyelesaikannya dengan baik."

Ketika penulis menanyakan seberapa baik menurut bapak kinerja guru-guru disini, terutama guru-guru pendidikan agama islam?

"Saya dan guru-guru lain sudah melaksanakan semaksimal mungkin. Sebagai seorang guru dituntut untuk memberikan yang terbaik bagi sekolah, dan khususnya bagi murid. Ini yang kami lalukan selama ini.

Wawancara dengan Drs. DS, M.Pd (Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

Wawancara dengan Drs. H. AN, M.Pd. (Guru Pendidikan Agama Silam Di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 28 April 2010

Saya sudah membuat rancangan dengan berbagai pertimbangan yang matang. Saya juga melihat kemampuan siswa." Lanjutnya, "Dengan semua potensi yang ada, apa saja kami miliki, kami curahkan dengan maksimal. Maka rancangan dalam pembelajaran itu harus dioptimalkan. Seperti dalam mengelola kelas, sebagai bagian dari pelaksanaan rancangan itu."

Bagaimana dengan metode belajar?, "Metode, dalam hal ini, disesuaikan dengan rancangan yang kami buat. Pendidikan Agama Islam tidak hanya keberhasilan siswa dalam materi melainkan juga dalam perubahan sikap dan juga penghayatan akan nilai keagamaan. Untuk menanamkan nilai-nilai kegamaan diberikan juga di kegiatan ekstra kurikuler." ⁷⁵

Sedangkan menurut Kepala Sekolah Drs. S, M.Si. hal-hal yang menentukan kinerja ini adalah:

"Ketepatan waktu menjadi titik perhatian utama. Bagaimana seorang guru mau jadi tauladan siswa bila masuknya terlambat, sering gak ada masuk mengajar? Saya sebagai kepala sekolah sangat mewanti-wanti guru tentang disiplin. Jika waktu tidak diperhatikan, bagaimana caranya menyesuaikan dengan target pelajaran nantinya? Maka dari itu guru kami minta agar apa yang telah ditetapkan dalam rancangan benar-benar tepat waktu."

Drs. DS, M.Pd membenarkan bahwa pembinaan disiplin, memang ditekankan:

"Iya, kepala sekolah selalu menekankan disiplin dalam bekerja. Tepat waktu adalah syarat kinerja guru yang baik. Ini yang akan menjadi jalan bagi kesuksesan guru dalam mengajar. Sehingga seorang guru guru melakukan tugas dengan baik semua yang telah dicanangkan. Ya, saya sebagai waka kurikulum ya, mengukur dari kurikulum yang telah ditetapkan"⁷⁷

⁷⁶ Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

⁷⁵ Wawancara dengan Drs. H. AN, M.Pd. (Guru Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 28 April 2010

Wawancara dengan Drs. DS, M.Pd (Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

Beberapa tahun yang lalu penulis yang pernah melakukan ppl di sekolah ini melihat ketepatan waktu adalah hal utama yang selalu menjadi perhatian kepala sekolah. Kesehariannya, peneliti melihat kehadiran guru dan ketepatan waktu dalam menyampaikan pelajaran sangat aktif. Sampai sekarang pun masih tetap seperti itu, hal ini bila merujuk pada penuturan kepala sekolah maupun waka kurikulum di atas.

Selain itu menurut Drs. H. AN, M.Pd. guru bertanggung jawab dalam keseluruhan kinerjanya. Seperti dalam pembuatan materi pelajaran yang disesuaikan dengan kurikulum nasional, dan maupun penyesuaian pembuatan media belajar dan caranya mengevaluasi pelajarannya.

Menurut Drs. S, M.Si berkenaan dengan pengelolaan kelas, metode, maupun pemilihan media menjelaskan:

"Dalam penggunaan metode, media secara kualitas sudah baik. Begitu juga juga evaluasi belajar. Bukan bermaksud menyombongkan sekolah ini, tapi saat ini kami masih bisa dikatakan berprestasi, baik kurikuler maupun non kurikuler." ⁷⁸

Lebih lanjut Drs. S, M.Si menjelaskan:

"Seorang guru memang dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan daya serap masing-masing. Untuk mengukur kemampuan itu kami selalu melakukan cek dalam semua hal yang pernah dilakukan guru. Untuk mengukur keberhasilannya, kami sudah melakukan berbagai penelaahan dalam

 $^{^{78}}$ Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

kesesuainnya dengan tujuan utama organisasi sekolah ini, tingkat efisiensinya, dan caranya melakukan kerjanya itu."⁷⁹

Sedangkan Drs. DS, M.Pd, Wakil Kurikulum Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo, menerangkan:

"Saya sendiri sebagai wakil kepala sekolah dibidang kurikulum sangat tahu betul kemampuan guru di sini. Mereka sangat ulet dalam menjalankan tugas yang mereka emban. Ditambah lagi semua guru juga sudah sesuai dengan di bidangnya masing-masing. Jadi kemampuan mereka tidak mungkin dipertanyakan. Ini yang menjadi nilai plus bagi mereka di sekolah ini."

Dari pemaparan di atas dapat dikatakan kinerja guru sudah baik, hal itu bukanlah jawab retoris semata tapi secara riel dengan pencapaian prestasi, baik kurikuler maupun ekstra kurikuler (yang bisa dilihat dengan banyaknya yang terpampang di tiga almari besar di kantor Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo).

 Komunikasi Internal Kepala Sekolah Dalam Menunjang Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo

Seperti yang telah di bab sebelumnya (bab II) menurut Greenbaum peranan komunikasi terutama sebagai koordinasi pada pencapian tujuan organisasi serta menggiatkan aktivitas kerja pada sebuah lembaga. Secara umum komunikasi internal dalam sebuah organisasi sekolah adalah mengusahakan agar para guru mengetahui apa yang sedang dipikirkan kepala

Wawancara dengan Drs. DS, M.Pd (Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

⁷⁹ Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

sekolah dan mengusahakan agar kepala sekolah mengetahui apa yang sedang dipikirkan para karyawan.

Sebelum membahas lebih jauh tentang komunikasi internal kepala sekolah lebih dulu diuraikan tentang proses administrasi yang ada di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo, hal ini dikarenakan organisasi modern merupakan proses rasionalisasi kekuasaan, peran/pembagian wilayah kerja yang mengikat aktifitas setiap orang di dalamnya.

Secara rinci kegiatan administrasi yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo seperti yang ditunjukan kepala sekolah meliputi:

- a) Mengatur proses belajar mengajar
 - 1) Mengatur proses belajar mengajar
 - 2) menyusun program tahunan dan semester.
 - 3) Menyusun jadwal pelajaran
 - 4) Menyusun pembagian tugas dan guru.
 - 5) Mengatur pelaksanaan program satuan pelajaran dan alokasi waktu.
 - 6) Mengatur kenaikan kelas.
 - 7) Mengatur usaha-usaha peningkatan perbaikan kelas.
- b) Mengatur Kesiswaan
 - 1) Mengatur penerimaan siswa baru.
 - 2) Mengatur pengelompokan siswa.
 - 3) Mengatur kegiatan OSIS.

- c) Mengatur personalia.
 - 1) Merencanakan formasi guru dan karyawan.
 - 2) Merencanakan pembagian tugas guru dan staf.
 - 3) Mengatur promosi dan mutasi guru dan karyawan.
 - 4) Mengatur kesejahteraan guru dan karyawan.
- d) Mengatur peralatan pengajaran.
 - 1) Mengatur buku buku pelajaran.
 - 2) Mengatur perpustakaan
 - 3) Mengatur alat-alat laboratorium.
 - 4) Mengatur perlengkapan ketrampilan dan olehraga.
 - 5) Mengatur alat peraga.
- e) Mengatur dan memelihara gedung/perlengakapan sekolah.
 - Mengatur pemeliharaan kebersihan gedung sekolah, ruang-ruang kelas, halaman dan tempat olahraga.
 - 2) Mengatur pemeliharaan perlengkapan/perabot sekolah.
 - 3) Mengatur penggunaan gedung dan perlengkapan sekolah.
- f) Mengatur keuangan
 - 1) Mengatur penerimaan uang sekolah dengan RAPBS.
 - Mempertangungjawabkan keuangan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.
- g) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.
 - 1) Memelihara hubungan sekolah dengan orangtua siswa.

- 2) Memelihara hubungan baik dengan komite sekolah (POMG).
- Memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembagalembaga lain, pemerintah maupun swasta.
- 4) Memberi pengertian masyarakat tentang fungsi sekolah.
- h) Kepala sekolah sebagai pimpinan.
 - 1) Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijakan sekolah.
 - 2) Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah yang mencakup:
 - a) Mengatur pembagian tugas dan wewenang.
 - b) Mengatur petugas pelaksana.
 - c) Menyelenggarakan kegiatan.
 - d) Kepala sekolah sebagai penengah perselisihan.

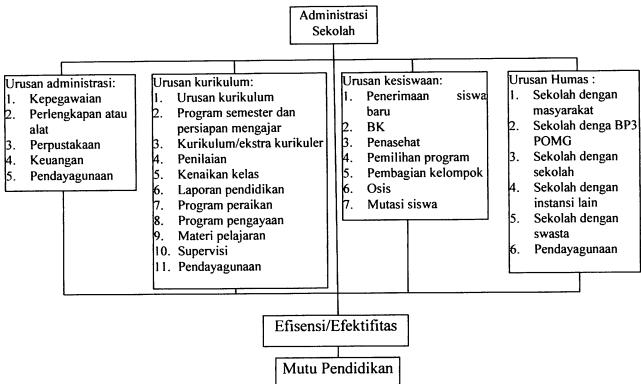
Dalam menjalankan tugas-tugas Drs. S, M.Si menjelaskan:

"Untuk menjalankan semua tugas yang mana saya dibantu oleh wakil kepala sekolah maupun tata usaha sekolah, misalnya dalam proses mengatur proses belajar mengajar berkoordinasi dengan wakil kepala, dan semua elemen sekolah".⁸¹

Sementara secara administratif wilayah kerja di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo dapat digambarkan sebagai berikut:⁸²

Wawancara dengan Drs. S, M.Si. (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010
 Sumber bagan administrasi kerja di ruang TU Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo

Gambar 3.2 Bagan Administrasi Sekolah

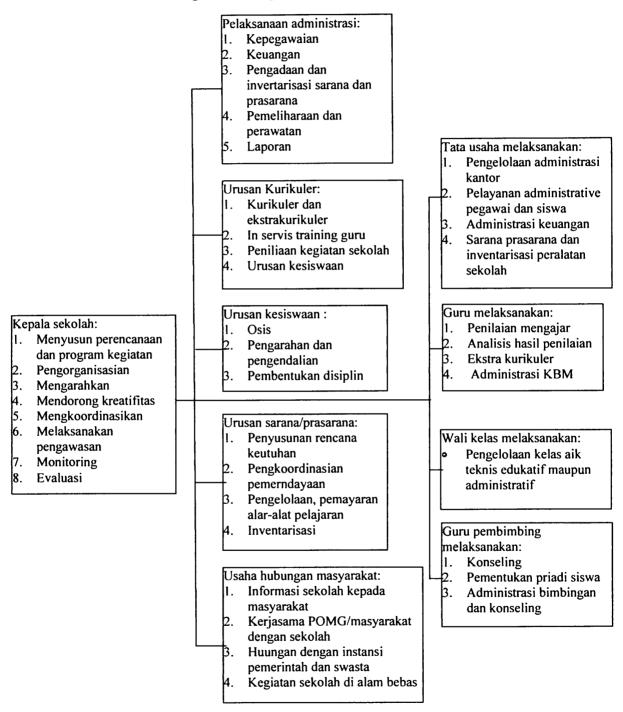


Dari bagan di atas merupakan tugas dan tanggung jawab wakil kepala sekolah, yang dalam tugasnya selalu melakukan koordinasi secara langsung dengan kepala sekolah.

Pembagian tugas dan wilayah kerja di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo sebagai berikut:⁸³

⁸³ Sumber bagan administrasi kerja di ruang TU Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo

Gambar 3.3 Bagan Pembagian Kerja Sekolah



Bila melihat bagan di atas semua kerja berawal dari penyusunan program yang dilakukan oleh kepala sekolah, setelah menetapkan agenda kerja kepala sekolah melakukan pengorganisasian, mengarahkan, mendorong kreatifitas, mengkoordinasikan, melaksanakan pengawasan, monitoring dan proses evaluasi kerja seluruh agenda sekolah. Selain itu Drs. S, M.Si juga menjelaskan bahwa:

Ketika ditanya mengenai tanggung jawab dan tugas kepala sekolah Drs. S, M.Si selaku kepala sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo menjelaskan:

"Tugas dan fungsi kepala sekolah hampir semua bidang secara garis besar, empat bidang educator, administrator, manajer, dan supervisor". 84

Secara rinci Drs. S, M.Si menjelaskan keempat bidang ini sebagai berikut:

"Edukator ya pendidik, tugasnya mengajar, sama dengan guru yang lain. Kalo manajer semua terkait dengan pengaturan dan pengelolaan sekolah mulai perencanaan, melakukan koordinasi kerja, untuk tujuan yang ingin dicapai sekolah." lajutnya: "Sebagai seorang administrator bertugas mengupayakan peningkatan mutu kegiatan belajar mengajar, mengacu kepada kurikulum dan menekankan kepada guru untuk selalu memberikan pelajaran kepada siswa dengan sebaik mungkin."

⁸⁵ Wawancara dengan Drs. S, M.Si. (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

⁸⁴ Wawancara dengan Drs. S, M.Si. (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

Ketika penulis bertanya apa bedanya antara administrator dengan supervisor beliau menjelaskan:

"Ya, kalo supervisi secara umum berkenaan dengan kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran sesuai target kurikulum". Tugas-tugas supervisi menurutnya: "kepala sekolah bertugas mengawasi jalannya proses kegiatan belajar mengajar, agar kegiatan belajar mengajar berjalan sesuai harapan program-program yang telah dibuat". ⁸⁶

Selain itu, Drs. S, M.Si juga menjelaskan mengenai pengembangan kemampuan guru ini:

"Mengembangkan kemampuan tidak hanya ditafsirkan semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru saja, melainkan juga pada peningkatan disiplin, komitmen dalam bekerja maupun motivasi. Dengan, disiplin, komitmen dan motivasi tentu kualitas aktifitas akademik akan meningkat."

Pengelolaan komunikasi internal dalam usaha menunjang kinerja guru di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo diadakan kepala sekolah dalam bentuk rapat formal maupun rapat non formal. Rapat formal yang berkenaan langsung dengan peningkatan kinerja ini menjadi agenda rapat rutin setiap minggu yang dilaksankan setiap hari senin setelah upaca. Pertemuan ini difungsikan sebagai wadah evaluasi maupun mengorganisir informasi tentang temuan-temuan guru pada masingmasing kelas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi yang menjadi rapat rutin ini mengenai kekurangan dan temuan-temuan dalam

⁸⁶Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

pelaksanaan program pelajaran sejauh mana setiap guru mata pelajaran telah melaksanakan tugasnya. Serta pembahasan mengenai agenda bulan kedepan serta berbagai macam permasalahan guru dalam mengajar. Dalam petikan wawancara dengan Bapak Drs. S, M.Si selaku kepala sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri Sidoarjo menyatakan:

"Kami mengadakan kegiatan pertemuan koordinasi secara dinas setiap hari Senin setelah upacara, jadi setiap minggu setiap hari senin setelah upacara kita adakan suatu bentuk pembinaan yang bertujuan mengevaluasi kegiatan selama satu minggu, apa yang sudah dikerjakan dan juga mengevaluasi apa yang belum dikerjakan sesuai program kurikulum dan daya serapnya masing-masing. Sehingga, masing-masing guru diberi kesempatan memberikan informasi maupun temuan-temuan di kelas yang menjadi tanggung jawabnya."

Selain rapat rutin di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo setiap hari senin setelah upacara, kepala sekolah membuat program pertemuan antar keluarga guru setiap bulan sekali. Hal ini dimaksudkan agar terjalin keakraban dan semangat kebersamaan antara para guru.

"... kita juga mengadakan pertemuan antar keluarga guru setiap sebulan sekali, yang diorientasikan untuk mempererat ikatan silaturrahmi, dan keakraban maupun semangat kebersamaan antar guru." 88

Dari Model komunikasi di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo di atas terdapat dua model rapat formal dam non formal, rapat yang upayakan untuk mengawasi jalannya proses kegiatan belajar

Wawancara dengan Drs. S, M.Si. (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

⁸⁷ Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

mengajar yang telah dilakukan guru dari minggu ke minggu dan rapat non formal yang berfungsi untuk membentuk kebersamaan dan silaturahmi antar guru.

Pertemuan formal dalam bentuk rapat di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo berlangsung, secara terprogram dari setiap setiap program yang telah direncanakan. Hal ini sesuai dengan penuturan kepala sekolah saat di tanya tentang rapat-rapat (pertemuan formal yang ada di sekolah):

"Rapat, ada yang berkenaan dengan, tahun ajaran baru, ulangan akhir semester, masa orientasi siswa, even-even khusus, ekstra kurikuler, hampir semua kegiatan yang telah ditetapkan menjadi program sekolah selalu ada rapat pendamping dengan rapat".

Sedang dalam peningkatan mutu Kepala Sekolah pada persolan kegiatan belajar mengajar sebagai berikut:

"Upaya peningkatan mutu kegiatan belajar mengajar disesuaikan dengan kurikulum dengan menekankan kepada guru untuk selalu memberikan pelajaran kepada siswa dengan sebaik mungkin." 89

Bagimana peningkatan ini dilakukan?: "Untuk meningkatkan mutu kegiatan belajar yang di jalankan oleh guru, ada beberapa program, diantaranya membagi jam pada guru sesuai dengan bidangnya masing-masing meskipun masih saja ada satu dua guru yang mendapat tugas rangkap dalam mengajar" lebih lajut: "...mengikutkan guru dalam MGMP baik lingkup sekolah maupun kabupaten, dan bila ada undangan kami mendelegasikan guru dalam seminar mapun workshop khusunya yang berkenaan dengan pembelajaran". 90

Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

⁸⁹ Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui ada beberapa program yang dicanangkan kepala sekolah untuk peningkatan mutu kinerja guru: *Pertama*; penempatan dan penugasan guru sesuai dengan bidangnya, meskipun memang masih ada dua orang guru yang memegang dua mata pelajaran namun bila melihat jumlah keseluruhan guru di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo yang berjumlah 57 orang bisa dikatakan 98 % sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan⁹¹, *Kedua*; mengikutsertakan dalam MGMP baik kabupaten maupun MGMPS yang berfungsi sebagai ruang tukar pikiran antara guru mata pelajaran sejenis. Dan ketiga: mendelegasikan guru bila ada undangan seminar atau workshop untuk memberikan wawasan kepada para guru dalam dunia pendidikan.

Dalam usaha memperlancar komunikasi intern terhadap guru kepala sekolah selalu memberikan perintah secara langsung secara lisan maupun tulisan kepada guru, wujud tertulis misalnya SK Kepala Sekolah berkenaan dengan pelimpahan tugas. Secara tertulis ada bentuk lain misalnya pengumuman namun sejauh pengamatan penulis lebih cenderung ditujukan bagi para siswa. Ada juga banner, berisi tentang pernyataan Sekolah Menengah Umum Negeri 3 bahwa berkomitmen untuk mengadakan ujian nasional secara jujur.

•

⁹¹ Sk Kepala Sekolah SMA N 3 Sidoarjo N0.80/294/404.3.14.1.003/2010 tentang pembagian tugas mengajar.

Ketika wawancara dengan kepala sekolah berkenaan dengan pemasangan banner ini menjelaskan: "Adanya pemberitaan tentang kecurangan-kecurangan seputar ujian nasional sehingga kami membuat pernyataan seperti itu, hal ini diarahkan untuk memupuk komitmen tidak hanya bagi para guru dan juga para siswa di sekolah ini khusunya, namun pada sekolah lain pada Umum Negeriya agar mencapai pendidikan yang lebih baik".⁹²

Pesan secara lisan dalam bentuk teguran. Bila memang ada guru atau dialog personal dengan guru yang berkaitan dengan tugas-tugasnya baik secara kelompok maupun secara individual.

Pesan secara lisan ini banyak terkait dengan tugas kepala sekolah sebagai supervisor yang secara fungsional mengawasi jalannya kegiatan sekolah, kepala sekolah harus mampu menjadi seorang supervisor atau pengawas. Kerja kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo adalah kepala sekolah mengetahui program yang sudah dibuat oleh masing-masing guru. Program-program tersebut adalah mengenai hal-hal yang berkaitan dengan proses KBM, dan kegiatan-kegiatan lainnya di luar kelas.

 $^{^{92}}$ Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 28 April 2010

Kekurangan dan Kelebihan Komuniksi Internal Kepala Sekolah Menengah
 Umum Negeri 3 Sidoarjo

Pendidikan yang diterapkan dalam sekolah manapun tidak terlepas dari problemtika. Ini terjadi karena tergantung dari cara sistem bekerja. Dan yang paling mendasar adalah kumunikasi internal, terlebih yang berposisi sebagai kepala sekolah, yang menduduki tingkat tertinggi dan memegang putusan kebijakan terkait dengan pendidikan.

a. Kekurangan

- 1. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah penulis menemukan bahwa komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah belum menjadi bidang yang secara spesifik yang dipandang perlu untuk menunjang kinerja tetapi sebagai bagian yang secara alamiah dilakukan dalam organisasi. Sehingga pola yang dibangun sekarang tidak dikembangkan dengan maksimal misalnya mengintegraskan dengan teknologi yang ada meskipun sumber daya telah tersedia semisal internet, yang menajdi sarana yang sangat penting bagi kerja-kerja organisasi dewasa ini.
- 2. Meskipun kepala sekolah sangat terbuka bagi setiap masukan dan saran dari guru, namun hal ini tidak berbanding lurus dengan respon guru dalam memberikan masukan kepada kepala sekolah. Dengan demikian perencanaan sekolah lebih banyak tercentral pada aktifitas kepala sekolah yang rencana yang ada biasanya mengacu pada aktifitas-aktifitas dan perencanaan yang sudah ada yang dirasa telah berhasil sesuai target.

b. Kelebihan

- 1. Kepala Sekolah Menegah Umum Negeri 3 Sidoarjo secara mampu mengkontrol kinerja sekolah, hal ini di dukung dengan sikap toleran kepala sekolah mampu merangkul semua elemen sekolah sehingga kinerja yang terbangun tidak pernah lepas dari apa yang telah terprogram dan targetan yang telah dicanangkan. Selain itu meskipun memiliki sikap toleran namun dilain sisi kepala sekolah mampu menumbuhkan disiplin pada para guru.
- 2. Kepala sekolah memiliki kearifan dalam melihat persoalan. Ia tidak menyalahkan pihak tertentu jika ada program yang tidak berjalan secara maksimal. Persoalan baginya merupan ikhwal yang biasa terjadi dalam segala bentuk keorganisasian sekolah. Ia memahami problem akan semakin rumit jika terjadi lempar masalah. Permasalahan harus dimusyawarahkan dan mencapai mufakat.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Komunikasi internal kepala sekolah merupakan medium perencanaan dan jalur pengorganisasian sekolah secara keseluruhan. Selain itu juga komunikasi internal kepala sekolah merupakan alat dan jalan yang dapat menumbuhkan komitmen dan motivasi kerja agar mencapai produktivitas yang lebih tinggi, serta kepala sekolah dapat melakukan pengendalian atau pengawasan kepada guru.

- 1. Berkenaan dengan kinerja guru di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo: Menurut sumber yang telah diwawancarai yakni kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kurikulum, dan guru agama diperoleh informasi bahwa kinerja guru di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo sudah baik. Hal ini terbukti dengan pencapian prestasi sekolah tersebut baik secara kurikuler maupun non kurikuler.
- Komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo: Dengan komunikasi internal kepala sekolah mengawal dan mengatur setiap program yang telah ditetapkan menjadi agenda sekolah.

Secara instruktif Kepala Sekolah antara lain melakukan:

a. Setiap guru dibagi jam pelajaran sesuai dengan latar belakang pendidikannya

- b. Mengikutsertakan guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran
 (MGMP) / Musyawarah Guru Bidang Studi (MGBS).
- c. Mengikutsertakan Seminar/ diskusi.
- Kekurangan dan Kelebihan Komuniksi Internal Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo

a. Kekurangan

- Pola yang dibangun sekarang tidak berkembang dengan maksimal misalnya mengintegraskan dengan teknologi yang ada meskipun sumber daya telah tersedia semisal internet, yang menajdi sarana yang sangat penting bagi kerja-kerja organisasi dewasa ini.
- Tidak berimabngnya keterbukaan yang diciptakan kepala sekolah dengan aspirasi yang muncul dari guru.

b. Kelebihan

- Sikap toleran kepala sekolah mampu merangkul semua elemen sekolah sehingga kinerja sesuai dengan program dan targetan yang telah dicanangkan. Meskipun memiliki sikap toleran namun dilain sisi kepala sekolah mampu menumbuhkan disiplin pada para guru.
- Kepala sekolah memiliki kearifan dalam melihat persoalan. Ia tidak menyalahkan pihak tertentu jika ada program yang tidak berjalan secara maksimal.

B. Saran

Kepala sekolah adalah pimpinan organisasi sekolah yang ditugaskan sebagai motor penggerak seluruh kegiatan yang dilaksanakan di sekolah, baik terhadap kegiatan administrasi maupun supervisi. Sehingga, dituntut untuk meningkatkan kemampuan komunikasi sebagai alat untuk mengkoordinasi seluruh kerja sekolah menuntut kepala secara bertahap untuk selalu meningkatkan kemampuan komunikasi baik secara personal maupun kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, H.M, 2000, Kapita Selekta Pendidikan, Cet 4 (Jakarta: Bumi Aksara)
- Arni Muhammad, 1995, Komunikasi Organisasi, (Jakarta: Bumi Aksara), cet. ke 2
- Brown, Steve W., 13 Kesalahan Fatal Manajer Dan Cara Menghindarinya, alih bahasa bahasa A. Sandiawan Suharto, cet. ke 2
- Darmin, Sudarwan, 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, Cet 1, (Jakarta: Bumi Aksara)
- Daryanto, H.M., 2001, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Rineka Cipta,) Cet. Ke 2
- Diknas Direktorat Jenderal Kependidikan DITJEN PMPTK, Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang Efektif (Jakarta: 2007)
- Ditjen PMPTK Depdiknas *Penilaian Kinerja Guru* (2008), http://www.google.com/ diunduh tgl. 4 april 2010
- Effendy, Onong Uchjana, 1984. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*, (Bandung: Remaja Karya)
- Gibson, James L. et.al. 1994, *Orhanizations*. Terj. Djoerban Wahid, *Organisasi*Dan Manajemen (Jakarta: Erlangga) cet. ke 9
- Ilyas, Y. Kinerja, Cet I, (Jakarta: BP FKM UI, 1999)
- Jalaluddin, Rakhmat 2005, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya)
- Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 4, No 7 Juni 2006. http://www.google.com/ diunduh tgl. 4 April 2010
- Jurnal Pendidikan Penabur-No.04/Th.IV/Juli2005 http://www.google.com/diunduh.tgl. 4 April 2010
- Liliweri, Alo, 2004, Wacana Komunikasi Organisasi, (Bandung: Mandar Maju) Cet. I
- Moloeng, Lexy J. 2005, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung; Remaja Rosdakarya)

- Moore, Franzier, 1978, Hubungan Masyarakat, Prinsip, Kasus dan Masalah, (Remaja Rosda Karya: Bandung)
- Mulyasa, 2004. Menejemen Berbasis Sekolah, cet 7, (Bandung: Remaja Rosdakarya)
- Nasution, S. 1996. Metode Research (Penelitian Ilmiah), (Jakarta: Bumi Aksara,)
- Nawawi, Hadari, 1996. Administrasi Pendidikan, (Jakarta: PT. Gunung Agung,), cet. ke 1
- Nitisemito, Alex S, 1996, Manajemen Personalia, cet. ke 3, (Jakarta: Ghalia Indonesia)
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, terj. Dedy Mulyana, 1998. Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, (Bandung: Remaja Rosda Karya)
- Penilaian Kinerja Guru (diterbitkan oleh Ditjen PMPTK Depdiknas: 2008), http://www.google.com/ diunduh tgl. 4 April 2010
- Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah
- Purwadarminta, WJS., 1988. Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Departemen Pendidiakn Dan Kebudayaan)
- Purwanto, M. Ngalim, 1995*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet. 7, (Bandung: Remaja Rosdakarya)
- Ruslan, Rosady, 2005. Manajemen Publics Relations dan Media Komunikas, Konsep dan Aplikasi, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada)
- Sendjaya, S. Djuarsa, dkk. 2001. Teori komunikasi, (Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka)
- Siagian, Sondang, 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja (Jakarta: Rineka Cipta)
- Sk Kepala Sekolah No.800/294/404.3.14.1.003/2010
- Soetjipto dan Raflis Kosasi, Profesi Keguruan, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999)
- Sujana, Nana. 1989, Penelitian Pendidikan (Bandung Sinar Baru).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bab I, Pasal 1.

Usman, Husaini dan Purnomo Setiadi Akbar, 1996, *Metodologi Penelitin Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara,)

Wahyosumidjo, 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, cet. Ke 3 (Jakarta: Grafindo Persada)