

**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

PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS T-2010 048 KI	No. REG : T-2010/KI/048
	ASAL BUKU ::
	TANGGAL ::

Oleh :

TRI ROHMADI
NIM. D03302016

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



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,

Dr. H. M. Nur Hamim, M.Ag
NIP. 196203121991031002

Ketua,

Dra. Lilik Nofijantie, M.Pd.I
NIP. 196811051995032001

Sekretaris,

Heni Listiana, M.Pd. I

Penguji I,

Dra. Masyhudi Ahmad, M.Pd.I
NIP. 195606221986031002

Penguji II,

Dra. Mukhlisah, M. Ag
NIP. 196805051994032001

DAFTAR ISI

COVER DALAM	i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN PENGUJI SKRIPSI	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR 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. Teknik Pengumpulan Data.....	19

4. Analisis Data	23
G. Sistematika Pembahasan	24
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Konsep Komunikasi Internal Kepala Sekolah.....	27
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

1. Keadaan Geografis	85
2. Identitas Sekolah	86
2. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah Menengah Umum Negeri 03 Sidoarjo	86
3. Sarana dan Prasarana.....	88
4. Keadaan pendidik.....	91
5. Keadaan siswa.....	96
6. Struktur Organisasi.....	97
B. Paparan 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 Komunikasi Internal Kepala Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo	118

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan	120
B. Saran.....	122

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

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

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

³ *Ibid*

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.

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.⁸ Sehingga, bila proses komunikasi ini berlangsung silang sengkabut 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.⁹ Menurut Weber sebuah organisasi 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*

Komunikasi internal yang baik memungkinkan terciptanya efektifitas fungsi anggota organisasi, terutama bagi divisi-divisi 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:

1. *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.
3. *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

secara strategis digunakan untuk memperat tali silaturahmi dan rasa persaudaraan para guru.

Dalam 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 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 Menengah 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 organisasi 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 Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo?
2. Bagaimana komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo?
3. Apa kekurangan dan kelebihan komunikasi internal kepala sekolah dalam menunjang kinerja guru di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo?

C. Tujuan penelitian

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

D. Manfaat Penelitian

1. 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.
2. 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

1. **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).¹⁶ 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

¹⁷ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, cet. Ke dua (Jakarta: Bumi Akasara, 1995) h. 66

¹⁸ 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 profesional 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 menunjukkan 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 Menengah 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 Pendidikan Dan Kebudayaan, 1988) h. 56.

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

- 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 belajar 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. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.²⁶ 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 langsung 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 Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996) hal. 57

²⁷ Nana Sujana, *Penelitian Pendidikan...hal. 68*

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

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

- 1) 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 (*Unstructured 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. 112

terbuka sehingga dapat diperoleh informan yang lebih kaya, dan pembicaraan tidak terlampaui "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 dalam mewawancarai 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.

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 internal 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.

- 4) *To decide*. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, siapa menjadi atasan dan siapa menjadi bawahan, besaran kekuasaan dan kerenangan, menentukan bagaimana menangani, memanfaatkan sumber daya, mengalokasikan SDM, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.
- b. Fungsi Khusus, antara lain:
- 1) Membuat karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkan ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah “komando”.
 - 2) Membuat para karyawan menciptakan dan menangani “relasi” antara sesama bagi peningkatan produk organisasi.
 - 3) 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 Greenbaum 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.

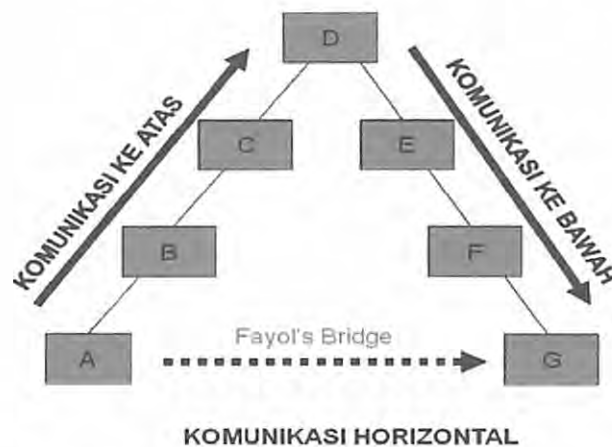
b. Bentuk Komunikasi Internal

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 organisasi. Kedua merupakan arus komunikasi dari bawah ke atas, yakni komunikasi vertikal dari bawah keatas (*upward communication*), yakni dari pegawai ke pihak manajemen (dari bawahan ke atasan). Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, saran, dan mengajukan pertanyaan, komunikasi ini dapat 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



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 secara 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 komunikator

2. Kesenangan

Tidak semua komunikasi ditujukan untuk menyampaikan informasi dan membentuk pengertian. 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

⁴⁰ Rakhmat Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005) h. 13-15

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 istilah-istilah 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 satu dan pihak yang lain kurang baik. terutama antara pihak pimpinan dan bawahan, hal ini merupakan hambatan terhadap komunikasi yang disampaikan. Untuk meningkatkan partisipasi

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

Syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- 2) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- 3) 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

- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga 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) Menjalinkan 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
- l) 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 oleh 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 memimpinya 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 potensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan 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:

- e) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- f) Menganalisis 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 sebagai 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 Daryanto, *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 perbaikan-perbaikan 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 dimanfaatkan 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
- j) 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 menyebarkan 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 organisasi, misalnya: tentang aturan-aturan sekolah, aplikasi organisasi, prosedur, sejarah organisasi, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan penyebaran 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
- 6) 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 (d 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 humor 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

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 reguler 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

⁵¹ *ibid*

⁵² Y. Ilyas, *Kinerja*, Cet 1, (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.

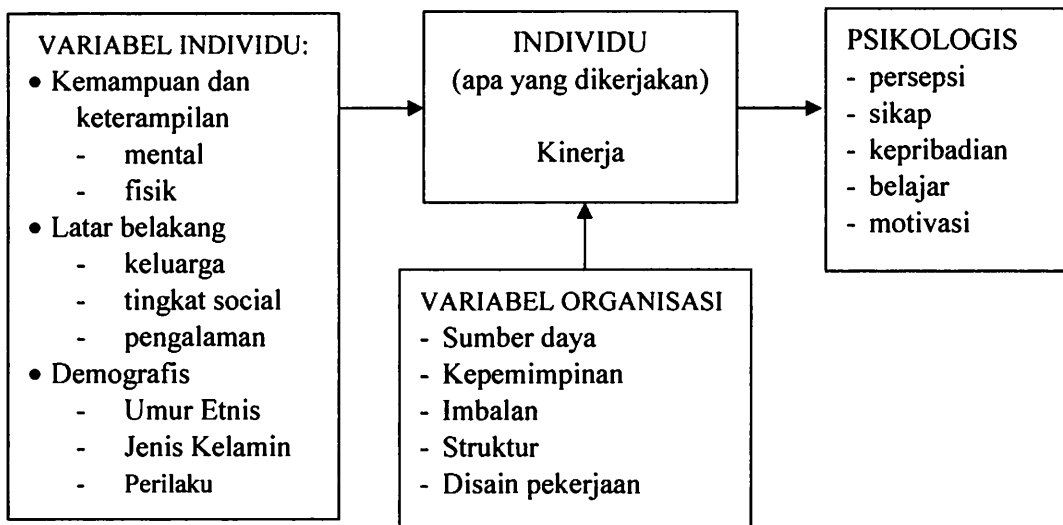
Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. 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 persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks 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.

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. *Communication* - 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 dengan 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/> diunduh tgl. 4 april 2010

- 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 istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya 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 pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya 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 dikuasai 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. Tetapi 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), <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 umumnya 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 remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program

- 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. Manajemen, 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:
 - 1) ketenangan kerja dan pemberian motivasi kerja secara produktif sehingga kinerja dapat meningkat.
 - 2) hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan kinerja.
 - 3) 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.

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 aktivitas 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

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

Penyampaian 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 bebaskan 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. 185

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

- 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 menerapkan stragegi tesebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi dan perlu memahami 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

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

c. 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 menggerakkan fakto-faktor lain kearah efektifitas kerja.

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

⁶⁵ Alo Liliweri. *Wacana Komunikasi Organisasi.... h.199-200*

⁶⁶ *Ibid* h. 203

⁶⁷ *Ibid* h. 213

- a. 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 kinerja 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 lingkungan 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 disclosure* - kemampuan kepala sekolah kepada para guru dan stafnya tentang apa yang ia rasakan, pikirkan, inginkan;

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:

1. 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](mailto: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

3) Unggul dalam lomba akademik baik dibidang Bahasa, IPA
maupun IPS

- 4) Unggul dalam pemanfaatan dan pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta Estetika
 - 5) 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
- c) 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

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	1	Baik
7	UKS	1	Baik
8	Bimbingan Konseling	1	Baik
9	Lab. IPA	1	Baik
10	Lab. Bahasa	1	Baik

9	Drs. Digdo Santoso, M.Pd.	Sejarah/ Tata Negara	Perum Magersari BA/IV
10	Dra. Endang Sasiati	BP/ BK	Bluru Kidul 02/IV No.33 Sidoarjo
11	Dra. Endang Susilowati	Biologi	Perum AURI Jl.A1- Batros 152 Sidoarjo
12	Dra. Ernesta Dwi Winasis P.	Bahasa Jerman	Pondok Sidokare Indah 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, S.Pd.	Bahasa Inggris	Griya Wage Asri Blok A/12 Taman- Sidoarjo
29	Drs. Nur Irfan	Bahasa Indonesia	Tarik- Krian
30	Pangestuti	Kimia	Simosidomulyo X/57 Surabaya
31	Drs. Rahmad Wahyu Djatniko	Sejarah	Griya Taman Ciptakarya
32	Dra. Rini Herniwati	Biologi	Jl. Jenderal Sudirman IV/3 Taman Jenggala- Sidoarjo
33	Dra. Sarni	Bahasa Indonesia	Sidokare Indah Blok AO/6 Sidoarjo
34	Dra. Sjeri Karma Sindoro	Akuntansi	Jl. Gubeng Kringsingan III/5 Surabaya
35	Drs. Slamet Amuji	Bahasa Indonesia	Ngudi RT.04 RW.IV Gedangan Sidoarjo
36	Dra. Sri Hariwati	BP/BK	Perum Bumi Candi Asri Blok B6/2 Candi- Sidoarjo

37	Dra. Sri Rahayuningsih, M.Pd.	Fisika	Bulu Sidokare IV/50 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 Hadiwijaya	Bahasa Indonesia	Jl. Durian 19 Gedangan
43	Drs. Sutrisno	Bahasa Indonesia	Ds.Klurak 18/III Candi- Sidoarjo
44	Drs. Setyo Wibowo	PPKN	Candi- Sidoarjo
45	Dra. Tutik Dwi Ujjani	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
--	--	--	------------

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					

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 pendidikan 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 penata 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

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.”⁷¹

Menurut Drs. DS, M.Pd, Kurikulum merupakan suatu program pendidikan yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogram, direncanakan secara sistematis 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

⁷⁰ Wawancara dengan Drs. S, M.Si. (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

⁷¹ 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 ditunjukkan 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 olahraga.
 - 5) Mengatur alat peraga.
- e) Mengatur dan memelihara gedung/perlengkapan sekolah.
 - 1) 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.
 - 2) Mempertanggungjawabkan 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).
 - 3) Memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembaga-lembaga 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

⁸¹ Wawancara dengan Drs. S, M.Si . (Kepala Sekolah Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo) pada tgl. 26 April 2010

⁸² Sumber bagan administrasi kerja di ruang TU Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo

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 dilaksanakan setiap hari senin setelah upacara. Pertemuan ini difungsikan sebagai wadah evaluasi maupun mengorganisir informasi tentang temuan-temuan guru pada masing-masing 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

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 khususnya, 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

3. Kekurangan dan Kelebihan Komunikasi Internal Kepala Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo

Pendidikan yang diterapkan dalam sekolah manapun tidak terlepas dari problematika. Ini terjadi karena tergantung dari cara sistem bekerja. Dan yang paling mendasar adalah komunikasi 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 mengintegrasikan dengan teknologi yang ada meskipun sumber daya telah tersedia semisal internet, yang menjadi 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 Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo secara mampu mengontrol 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 merupakan 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.

- b. Mengikutsertakan guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) / Musyawarah Guru Bidang Studi (MGBS).
 - c. Mengikutsertakan Seminar/ diskusi.
3. Kekurangan dan Kelebihan Komunikasi Internal Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Umum Negeri 3 Sidoarjo
- a. Kekurangan
 - 1. Pola yang dibangun sekarang tidak berkembang dengan maksimal misalnya mengintegrasikan dengan teknologi yang ada meskipun sumber daya telah tersedia semisal internet, yang menjadi sarana yang sangat penting bagi kerja-kerja organisasi dewasa ini.
 - 2. Tidak berimabngnya keterbukaan yang diciptakan kepala sekolah dengan aspirasi yang muncul dari guru.
 - b. 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 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)

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

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