

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian data

1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

a. Sejarah singkat berkembangnya SMP Negeri 13 Surabaya

SMP Negeri 13 Surabaya berdiri sejak tahun 1977 melalui keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 0253/0/1977. Sejak berdiri sampai sekarang SMP Negeri 13 Surabaya mampu menunjukkan prestasi yang gemilang. Hal ini dibuktikan dengan prestasi siswanya yang mampu mendapatkan prestasi baik prestasi akademik atau non akademik dalam dua tahun terakhir.⁵³

SMP Negeri 13 Surabaya. Beralamatkan di Jl. Jemursari II Kecamatan Wonocolo kota Surabaya Propinsi Jawa Timur dengan nomor statistik 201 056 012 013. Secara geografis SMP Negeri 13 berada dipertengahan perumahan Jemursari, SMP Negeri 13 juga dekat dengan perumahan Pertamina dengan jarak tempuh 100 meter sekolah ini dapat dijangkau oleh kendaraan umum dan sangat memungkinkan untuk menjaring siswa dari segala penjuru wilayah di Surabaya, khususnya Surabaya bagian selatan. Selain itu dengan letak geografis sekolah yang tidak jauh dari tempat tinggal penduduk, sangat memungkinkan adanya komunikasi yang terjadi antara SMP Negeri 13 dengan masyarakat sekitar seperti kegiatan kemasyarakatan bakti sosial, bagi-bagi ta'jil

⁵³ Hasil dokumentasi SMP Negeri 13 Surabaya, 7/10/2013

ramadhan, dan kerja bakti bersama-sama masyarakat sekitar. Kegiatan tersebut melibatkan komunikasi didalamnya agar tercipta kerjasama antara sekolah dengan masyarakat.

Sesuai dengan surat keputusan menteri pendidikan dan kebudayaan republik indonesia no. 0253/0/1997 yang menerangkan tentang pembukaan lembaga pendidikan baru yaitu SMP Negeri 13 Surabaya yang dibuat di surabaya pada tanggal 5 juli. Saat itulah SMP Negeri 13 Surabaya resmi dibuka dan dimanfaatkan untuk kegiatan belajar mengajar. Pada awalnya kepala SMP Negeri 13 adalah bapak Soeprapto yang telah ditunjuk oleh menteri pendidikan dan kebudayaan untuk mengelola lembaga yang baru dirintis.

Pada tanggal 24 April 1989 kepala desa telah menjelaskan kepemilikan tanah bangunan SMP Negeri 13 yang belum ditangani oleh pihak kelurahan. Artinya pada saat itu pula kepemilikan tanah di SMP Negeri 13 sepenuhnya milik negara dan harus dimanfaatkan untuk kegiatan yang semestinya yaitu kegiatan pembelajaran di SMP Negeri 13 Surabaya.

Pada tahun ajaran 2012-sekarang yang menjadi kepala sekolah SMP Negeri 13 Surabaya adalah ibu Dra. Lasminingsih, M.Pd yang mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan yang di pimpin beliau. Dalam kegiatan manajerial dan pengembangan lembaga pendidikan yang dipimpinnya tadi, kepala sekolah memerlukan bantuan

dari komite-komite sekolah dan staff yang lainnya agar sesuai dengan visi dan misi yang direncanakan. Adapun visi dan misi SMP Negeri 13 Surabaya sebagai berikut:

VISI SMP Negeri 13 Surabaya

Terwujudnya generasi unggul, beriman dan bertaqwa, berkarakter nasional dan berwawasan Lingkungan”

MISI SMP Negeri 13 Surabaya

1. Memajukan pengembangan Kurikulum sesuai dengan ketentuan BSNP
2. Mewujudkan pembelajaran Aktif, Kreatif, Berkarakter dan bermuansa Adiwiyata (lingkungan hidup)
3. Mewujudkan lulusan yang kompetitif
4. Mewujudkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional
5. Mewujudkan sarana prasarana yang memadai
6. Mewujudkan manajemen berbasis sekolah
7. Mewujudkan pembiayaan sekolah yang transparan, efisien dan akuntabel
8. Mewujudkan sistem penilaian berbasis peserta didik dan autentik
9. Mewujudkan budaya dan lingkungan sekolah sehat dan hijau
10. Mewujudkan peran sekolah dalam pembinaan karakter dan budaya peserta didik

TUJUAN SMP Negeri 13 Surabaya

1. Terlaksananya pengembangan kurikulum sesuai dengan ketentuan BSNP
2. Terlaksananya pembelajaran Aktif, Kreatif, Berkarakter dan bernuansa Adiwiyata (lingkungan hidup)
3. Terlaksananya lulusan yang kompetitif
4. Terlaksananya pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional
5. Terlaksananya sarana prasarana yang memadai
6. Terlaksananya manajemen berbasis sekolah
7. Terlaksananya pembiayaan sekolah yang transparan, efisien dan akuntabel
8. Terlaksananya system penilaian berbasis peserta didik dan autentik
9. Terlaksananya budaya dan lingkungan sekolah sehat dan hijau
10. Terlaksananya peran sekolah dalam pembinaan karakter dan budaya peserta didik

SASARAN SMP Negeri 13 Surabaya

Berdasarkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang diuraikan diatas, sasaran SMP Negeri 13 Surabaya tahun pelajaran 2013/2016 adalah sebagai berikut:

- Sasaran 1 : Terwujudnya pengembangan kurikulum sesuai dengan ketentuan BSNP
- Sasaran 2 : Terlaksananya pembelajaran Aktif, Kreatif, Berkarakter dan bernuansa Adiwiyata (lingkungan hidup)
- Sasaran 3 : Terwujudnya lulusan yang kompetitif
- Sasaran 4 : Terwujudnya pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional
- Sasaran 5 : Terpenuhinya sarana prasarana yang memadai
- Sasaran 6 : Terwujudnya manajemen berbasis sekolah
- Sasaran 7 : Terwujudnya pembiayaan sekolah yang transparan, efisien dan akuntabel
- Sasaran 8 : Terlaksananya system penilaian berbasis peserta didik dan autentik
- Sasaran 9 : Terwujudnya budaya dan lingkungan sekolah sehat dan hijau
- Sasaran 10 : Terwujudnya peran sekolah dalam pembinaan karakter dan budaya peserta didik

Berdasarkan dokumentasi, peneliti mengamati bahwa Visi dan misi disusun untuk dijadikan pedoman kerja bagi seluruh komponen SMP Negeri 13 Surabaya. Dari visi dan misi dilanjutkan dengan tujuan. Tujuan disusun

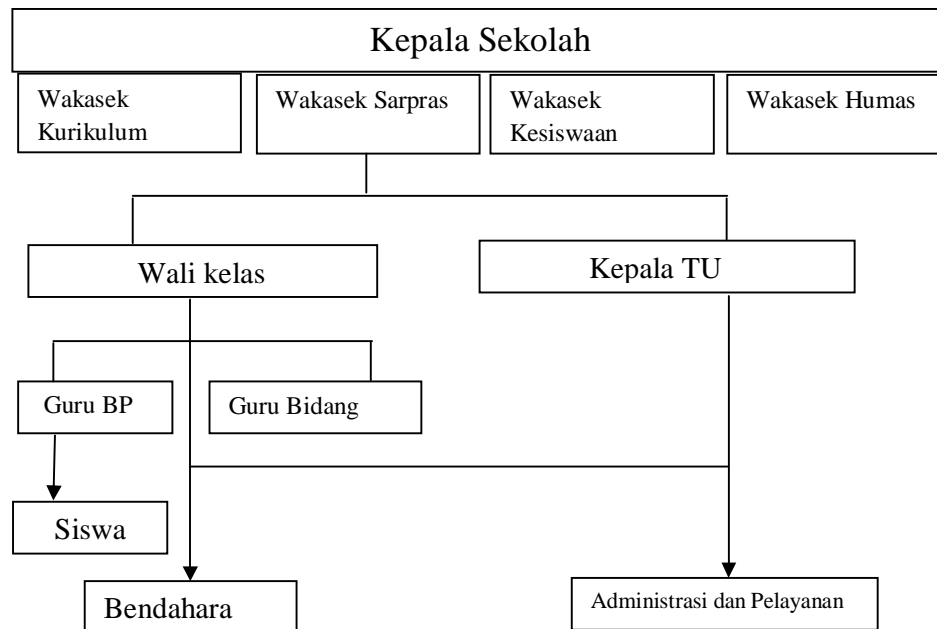
untuk mencapai misi yang telah dirumuskan oleh sekolah. Untuk mewujudkan tujuan yang tersusun, perlu adanya sasaran.

b. Struktur organisasi SMP Negeri 13 Surabaya

Sejak berdiri pada tahun 1977-2013 SMP Negeri 13 memiliki beberapa struktur organisasi. Berdasarkan hasil dokumentasi peneliti memperoleh data struktur organisasi pada tahun ajaran 2013/2014 seperti dibawah ini:

Tabel 3

Struktur organisasi SMP Negeri 13 Surabaya Periode 2013/2014



Adapun bagian-bagian organisasi SMP Negeri 13 Surabaya dapat kita ketahui sebagaimana berikut beserta tanggung jawab dari wewenangnya:

1. Kepala sekolah

Bertanggung jawab terhadap lembaga pendidikan, karyawan beserta guru.

2. Wakil kepala sekolah

Bertanggung jawab terhadap tercapai tidaknya perlengkapan proses pembelajaran di SMP Negeri 13 Surabaya

3. Wakasek sarana dan prasarana

Bertanggung jawab terhadap perlengkapan atau kebutuhan di SMP Negeri 13 Surabaya

4. Wakasek kesiswaan

Bertanggung jawab terhadap siswa di SMP Negeri 13 Surabaya

5. Waka humas

Bertanggung jawab terhadap siswa, masyarakat sekitar sekolah dan instansi yang terdapat di SMP Negeri 13 Surabaya.

6. Guru

Bertanggung jawab mendidik dan mengajar di SMP Negeri 13 Surabaya. Para guru SMP Negeri 13 Surabaya. Adapun daftar guru di SMP Negeri 13 Surabaya berjumlah 53 guru. (Data terlampir)

7. Kepala TU

Bertanggung jawab terhadap administrasi lembaga, pelayanan kesiswaan di SMP Negeri 13 Surabaya.(Data terlampir)

8. Bendahara

Bertanggung jawab mengelolah keuangan lembaga pendidikan di SMP Negeri 13 Surabaya.

Dari uraian tanggung jawab yang sesuai jalur organisasi diatas, tidak menutup kemungkinan adanya kesalah pahaman atau perbedaan pendapat diantara mereka dalam pelaksanaan tugasnya baik dengan kepala sekolah, sesama staff garis lini, maupun antara staff dengan kepala sekolah dan guru. Dari sinilah maka perlu adanya komunikasi yang efektif agar tidak terjadi kesalah pahaman ataupun masalah-masalah yang timbul diantara mereka.

2. Alur dan Bentuk Komunikasi di SMP Negeri 13 Surabaya

a. Alur komunikasi di SMP Negeri 13 Surabaya

Komunikasi di SMP Negeri 13 Surabaya sudah ada sebelum sekolah tersebut berdiri dan berkembang. Pada tahun 1997, pihak pemerintah dan masyarakat sekitar memberi dukungan penuh terhadap berdirinya SMP Negeri 13 Surabaya sehingga lembaga pendidikan negeri tersebut dapat berdiri dan berkembang. Dari proses yang melibatkan banyak orang didalamnya, komunikasi memiliki peranan penting karena komunikasi dapat menciptakan kesepakatan diantara masyarakat sekitar

sekolah dengan pemerintah. Setelah lembaga tersebut berdiri, komunikasi berperan aktif dalam kegiatan manajerial didalamnya agar tujuan dibentuknya SMP Negeri 13 dapat terwujud dan sesuai keinginan masyarakat dan pemerintah.

Dari hasil interview, peneliti memperoleh gambaran alur komunikasi yang berjalan di SMP Negeri 13. Pengertian komunikasi menurut kepala sekolah adalah

*hubungan antara stimuli dengan responden.*⁵⁴

Jadi dalam proses komunikasi yang diungkapkan oleh kepala sekolah terdapat dua komponen penting yang saling memiliki pengaruh yaitu antara stimuli (pemberi stimulus) dan responden (penerima stimulus). Apapun yang didalamnya terdapat dua komponen tersebut dapat dikatakan komunikasi. Lebih jelasnya beliau menjabarkan tentang peran atau kegunaan dari komunikasi. Peran dari komunikasi adalah

*bisa menjadikan seseorang berhasil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dari kecakapan komunikasi seseorang akan dapat berdampak pada kesuksesan atau tidaknya orang tersebut.*⁵⁵ *Jadi seseorang yang memiliki kecakapan komunikasi yang baik maka dia tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Semisal pendidik yang memiliki kemampuan komunikasi kurang dia tidak akan mau mengeluarkan uneg-unegnya walaupun saya memberi memberi ruang untuknya mengeluarkan uneg-unegnya dalam forum rapat, kesulitannya akan tetap dia sembunyikan untuk dirinya dan jelas...hasilnya tugas dan tanggung jawabnya berjalan tidak maksimal bahkan tidap dapat mencapai target.*⁵⁶

⁵⁴ Interview dengan kepala sekolah SMPN 13: bu. Lasminingsih, S.Pd tanggal 15/11/2013 jam 9.40

⁵⁵ Interview dengan kepala sekolah 15/11/2013

⁵⁶ Interview dengan kepala sekolah SMPN 13: bu. Lasminingsih, S.Pd tanggal 15/11/2013 jam 9.40

Dari pendapat kepala sekolah jelas bahwa komunikasi memiliki peranan penting dalam keberhasilan seseorang.

Sedangkan pengertian komunikasi menurut guru dan staff adalah sarana yang digunakan untuk berinteraksi dengan orang lain. Komunikasi yang dimaksud tadi memiliki tujuan agar semua kegiatan disekolah dapat berjalan dengan baik sesuai dengan program sekolah yang sudah direncanakan.⁵⁷ Salah satu guru mengatakan bahwa guru memiliki peran dalam kegiatan komunikasi yaitu

*sebagai salah satu komponen dalam sistem organisasi sekolah, guru memiliki peran yang penting untuk menyampaikan informasi kepada siswa.*⁵⁸

Alur komunikasi di SMP Negeri 13 tidak jauh beda dengan alur komunikasi yang terjadi pada lembaga-lembaga pendidikan lainnya yaitu terdapat alur formal maupun non formal. Dari hasil interview peneliti mendapat penjelasan tentang alur komunikasi yang terjadi di SMP Negeri 13 yaitu sebagian besar terjadi dalam lingkup formal saja.

*Alur komunikasi yang terjadi disini ya..ada yang dari saya kepada bawahan saya, terkadang juga dari bawahan kepada saya, bahkan ada yang dari pihak wali peserta didik kepada saya. Biasanya saya memberikan perintah kepada bawahan saya seperti memberikan himbauan kepada mereka untuk mempersiapkan bahan ajar untuk guru dan persiapan penyusunan RKAS untuk TU dan staff lain yang ada keterkaitan dengan RKAS.*⁵⁹

Dari kutipan diatas dapat dilihat bahwa alur komunikasi di SMP Negeri 13 berupa alur ke atas upward communication, downward communication. Hal ini terjadi ketika adanya perintah dan permasalahan.

⁵⁷ Interview dengan staff SMPN 13, 27/11/2013

⁵⁸ Interview dengan guru IPA SMPN 13, 25/11/2013

⁵⁹ Interview dengan kepala sekolah SMPN 13: bu. Lasminingsih, S.Pd tanggal 15/11/2013 jam 9.40

Dari yang upward communication berupa permintaan dan permasalahan yang guru dan staff alami baik itu permasalahan yang terjadi di sekolah maupun dirumahnya. Akan tetapi tidak semua guru dan staff terbuka untuk mengungkapkan permasalahannya kepada kepala sekolah atau rekan kerja sejawatnya, ini hanya terjadi sebagian saja dari mereka. Hal ini dikarenakan ada kedekatan dan prestasi yang menyebabkan ada keterbukaan dan tidaknya guru dan staff dengan atasan.

b. Bentuk Komunikasi di SMP Negeri 13 Surabaya

Bentuk komunikasi disini ada yang verbal maupun non verbal. Dari komunikasi verbal di SMP Negeri 13 berbentuk Surat Keputusan (SK), Surat Tugas (ST), dan surat pengunduran diri. Sedangkan komunikasi verbal dalam bentuk lisan seperti permintaan print out kalender pendidikan yang secara langsung dengan ucapan. Metode penyampaian komunikasi di SMP Negeri 13 diantaranya rapat komite, rapat kenaikan kelas, melalui hand phone, dan papan pengumuman. Untuk penggunaan E-Mail yang seharusnya sudah diterapkan di SMP Negeri 13 belum dapat diaplikasikan dalam kegiatan komunikasi hal ini dikarenakan sebagian besar guru maupun staff belum mengetahui lebih banyak tentang IT yang merupakan barang baru bagi mereka. Sehingga untuk metode penyampaian informasi terbatas dengan metode penyampaian langsung, padahal dengan adanya E-Mail akan lebih memudahkan kegiatan komunikasi yang tidak terbatas.

Menurut hasil wawancara dengan guru di SMP Negeri 13,

bentuk komunikasi yang dilakukan oleh sekolah adalah komunikasi dua arah yang terkadang memiliki sifat koordinasi dan juga ada yang berbentuk komando/perintah.⁶⁰

Dari sini berarti guru menganggap bahwa sekolah lebih sering menggunakan komunikasi yang dari atasan-kebawah dan menyamping. Akan tetapi lebih cenderung komunikasi dari atasan-kebawah yang berbentuk komando.

Dari bentuk komunikasi yang sesuai struktur organisasi di SMP Negeri 13 sebagian besar menggunakan bentuk komunikasi penugasan/komunikasi Y, komunikasi roda untuk kegiatan supervisi, dan komunikasi bintang/star yang digunakan untuk pengkonfirmasi tugas.⁶¹

3. Manajerial Kepala Sekolah SMP Negeri 13 Surabaya

Di SMP Negeri 13 juga memiliki organisasi yang didalamnya terdapat pemimpin atau manajer. Manajer di SMP Negeri 13 ditempati oleh kepala sekolah yaitu bu lasminingsih, S.Pd. Dari hasil interview, beliau menjelaskan tentang kegiatan manajerial yang terjadi di SMP Negeri 13.

Kegiatan manajerial adalah pengelolaan sekolah yang menyangkut semua warga sekolah diantaranya peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan.⁶²

⁶⁰ Interview dengan guru SMPN 13, 25/11/2013

⁶¹ Interview dengan kepala sekolah, 28/11/2013

⁶² Interview dengan kepala sekolah SMPN 13: bu. Lasminingsih, S.Pd tanggal 15/11/2013 jam 9.40

Dari penjelasan diatas kegiatan manajerial melibatkan semua komponen di sekolah yang dikelola secara teratur oleh manajer yaitu kepala sekolah. Dalam kegiatan manajerial disekolah, kepala sekolah memiliki kriteria apakah manajerialnya efektif atau tidak. Di SMP Negeri 13, efektifitas manajerial dapat dilihat dari proses staffing atau penempatan pendidik dan tenaga kependidikan. Menurut b.Lasminingsih, M.Pd, manajerial kepala sekolah yang efektif adalah

*manajer yang dapat menempatkan seseorang sesuai pada tempatnya. Maksudnya posisi yang ditempati sesuai dengan kemampuannya karena the right man in the right place.*⁶³

Hal ini benar adanya karena jika seseorang memiliki kemampuan dan keahlian dibidang IT dan dia ditempatkan pada bidang tataboga tidak akan membantu usaha manajerial yang ada di sekolah bahkan semua program-program yang direncanakan akan mengalami kecacatan atau tidak seimbang. Ketidak seimbangan ini yang akan dapat mengakibatkan kinerja dari setiap komponen menurun dan manajerial pun tidak berjalan seperti yang diharapkan. Manajerial kepala disekolah di SMP Negeri 13 Surabaya dapat dilihat pada tabel berikut:

⁶³ Interview dengan kepala sekolah SMPN 13: bu. Lasminingsih, S.Pd tanggal 15/11/2013 jam 9.40

Tabel 4***Kegiatan Manajerial Kepala SMP Negeri 13 Surabaya***

NO	KEGIATAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH	IYA	TIDAK
1	Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan	√	
2	Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan		√
3	Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal	√	
4	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif	√	
5	Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	√	
6	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal	√	
7	Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal	√	

8	Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah	√	
9	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik	√	
10	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	√	
11	Mengelola keuangan sekolah madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang accountable, transparan, dan efisien	√	
12	Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah	√	
13	Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah	√	
14	Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan		√
15	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah		√

16	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya	√	
----	--	---	--

Proses manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13 memiliki beberapa point yang pasti ada dalam kegiatan manajerial lembaga atau instansi manapun. Point tersebut berupa tahapan-tahapan kegiatan manajerial, antara lain:

a). Perencanaan

perencanaan merupakan tahapan awal sebelum melakukan suatu kegiatan. Perencanaan berupa sasaran yang akan dicapai sebagai langkah untuk menentukan tujuan. Perencanaan kegiatan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13 meliputi beberapa hal, diantaranya:

1. Kompetensi tenaga kependidikan

Untuk mewujudkan penerapan kurikulum 2013 yang masih asing bagi guru di SMP Negeri 13, kepala sekolah memiliki inisiatif untuk meningkatkan kompetensi guru khususnya pada penerapan kurikulum 2013 dalam bentuk workshop guru. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidikan yang sesuai SNP.

2. Sarana dan prasarana

Agar kegiatan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13 berjalan dengan baik, maka perlu adanya sarana dan prasarana yang

mendukung baik dari segi pembelajaran, pelayanan, dan penyediaan sarana dan prasarana yang lain yang dibutuhkan sekolah. Oleh karena itu, sekolah memerlukan perencanaan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13.

Disini sedang ada pembangunan penambahan gedung untuk kelas yang rencananya kelas VII yang lama akan dipindah kebangunan baru lantai dua dan kelas lamanya akan dirobohkan.⁶⁴

3. Siswa

Untuk rencana kedepan, siswa yang baru akan diseleksi sesuai dengan prestasi test nya. Selain itu untuk penempatan kelasnya, juga diseleksi sesuai prestasi dan kemampuan keagamaannya. Karena hal ini akan mendukung berjalannya pembelajarannya serta kegiatan ekstrakuliler wajib yaitu BTQ yang pelaksanaannya digilir setiap kelas.

4. Pelaksanaan adiwiyata

Program adiwiyata sudah direncanakan mulai tahun 2012 akan tetapi sampai sekarang program tersebut belum terwujud dan gelar sekolah adiwiyata pun belum dapat diraih oleh SMP Negeri 13 Surabaya. Pada tahun 2013 bulan desember ini, sekolah memiliki rencana untuk menekankan lagi program adiwiyata dan rencananya semua siswa siswi beserta guru dan staff untuk tidak memakai plastik dalam program bebas plastik. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan sekolah adiwiyata.⁶⁵

b). Pengorganisasian

⁶⁴ Wawancara dengan kepala sekolah 16/11/2013

⁶⁵ Hasil interview dengan guru, 02/12/2013

Pengorganisasian adalah sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang-orang yang sesuai dengan kemampuan yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Pengorganisasian di SMP Negeri 13 sudah terbentuk dan terlaksana sesuai tugasnya masing-masing. Akan tetapi masih belum maksimal, hal ini dikarenakan masih kurangnya kesadaran pada diri mereka terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu masih adanya double staffing pada sebagian dari mereka.

c). Penggerakan

penggerakan atau actuating merupakan aksi yang dilakukan oleh SMP Negeri 13 dalam proses manajerial. Dalam kegiatan ini kepala sekolah sebagai pemimpin/manajer tertinggi memberikan pengarahan dan motivasi terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Namun kegiatan penggerakan manajerial di SMP Negeri 13 belum terlaksana dengan baik karena kurangnya komunikasi diantara mereka sehingga kurang rasa kebersamaan dalam tugas manajerial dan rasa tanggung jawab terhadap tugasnyapun belum terlaksana secara efektif dan efisien.

d). Pengawasan

Pengawasan merupakan pemeriksaan apakah semua yang terjadi sesuai rencana yang ditetapkan, intruksi yang dikeluarkan sesuai dengan prinsip yang telah ditetapkan (Henry Fayol)⁶⁶.

Pengawasan di SMP Negeri 13 dilakukan secara rutin. Ada pengawasan setiap semester dan ada juga setiap satu tahun sekali. Pengawasan ini dilakukan oleh kepala sekolah dan melakukan perencanaan tindak lanjutnya. Pengawasan juga dapat digunakan untuk mengetahui seberapa efektifitasnya kegiatan manajerial kepala sekolah. Karena dalam pengawasan terdapat evaluasi. Evaluasi ini dilakukan setelah program selesai dijalankan sedangkan pengawasan biasanya dilakukan pada program yang sedang berjalan. Evaluasi kepala sekolah berisi tentang terlaksana atau tidaknya tugas kepala sekolah sebagai bentuk manajerial kepala sekolah seperti pada tabel berikut.

Tabel 5

***CHECKLIST EFEKTIFITAS MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
BERDASARKAN 8 STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN***

No	Uraian Tugas Kepala Sekolah	Terlaksana	Belum Terlaksana
1	Merencanakan RPS, Program Kerja	√	

⁶⁶ Sofyan Syafri, manajemen kontemporer, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), 282

	Tahunan dan RAPBS		
2	Memelihara dan mengembangkan organisasi dan manajemen sekolah		√
3	Merencanakan dan membina pengembangan profesi, karir guru, dan staf	√	
4	Memonitor dan mengevaluasi kegiatan program kerja sekolah	√	
5	Membuat DP3 guru dan staf	√	
6	Membina penyelenggaraan administrasi sekolah di bidang keuangan, ketenagaan, kesiswaan, perlengkapan, dan kurikulum	√	
7	Membina dan mengawasi pengelolaan penyesuaian dan pelaksanaan kurikulum		√
8	Membina kegiatan KBM, evaluasi, Ujian Akhir Sekolah dan Ujian Nasional	√	
9	Melaksanakan KBM 6 jam pelajaran	√	
10	Merencanakan pengembangan sarana / prasarana	√	
11	Membina pelaksanaan pemeliharaan perbaikan sarana / prasarana sekolah	√	
12	Mengatur dan mengelola penggunaan keuangan sekolah	√	
13	Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan	√	

	penerimaan siswa baru		
14	Membina kesiswaan		√
15	Membentuk dan memelihara hubungan baik dengan Komite Sekolah	√	
16	Membina dan mengawasi pelaksanaan dan koperasi sekolah	√	
17	Membina pelaksanaan 5 K – 7 K	√	
18	Membuat laporan berkala / insidentil	√	

4. Peran Komunikasi Dalam Efektifitas Manajerial di SMP Negeri 13 Surabaya

Komunikasi di SMP Negeri 13 memiliki tujuan untuk meningkatkan hubungan kerja dan kerjasama yang baik diantara individu maupun kelompok di SMP Negeri 13, mengetahui secepat mungkin masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap personil yang ada di SMP Negeri 13, mendorong semangat kerja, mengurangi aspek negatif dari munculnya konflik dalam organisasi manajerial kepala sekolah di sekolah. Dari tujuan komunikasi dapat dilihat bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efektifitas manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13. Hal ini dapat dilihat dari efektifitas manajerial kepala sekolah pada tabel diatas yang menunjukkan bahwa manajerial kepala sekolah belum berjalan secara efektif. Kurang efektifnya manajerial kepala sekolah ini

Terletak pada belum terlaksananya pemeliharaan dan pengembangan organisasi dan manajemen sekolah yang dikarenakan beberapa faktor diantaranya karena kurangnya kesadaran diantara mereka, kurangnya rasa solidaritas yang tinggi dan yang lebih penting lagi kurangnya komunikasi terbuka diantara mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Karena beberapa faktor tersebut maka kegiatan manajerial kepala sekolah terhambat sehingga untuk mencapai sasaran lembaga pendidikan pun juga terhambat. Padahal terlepas dari itu semua komunikasi menentukan berhasil dan sukses tidaknya seseorang seperti yang dikemukakan oleh kepala sekolah.

Dengan adanya komunikasi yang menjadi sumber faktor tidak efektifnya proses manajerial, permasalahan dalam organisasi lembaga pendidikan SMP Negeri 13 akan dapat teratasi atau setidaknya berkurang. Komunikasi yang efektif perlu diterapkan dan dibudidayakan di SMP Negeri 13. Hal ini juga akan meminimalisir adanya miskomunikasi yang mengakibatkan program-program yang telah direncanakan tidak dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat Komunikasi di SMP Negeri 13 Surabaya

Kegiatan komunikasi di SMP Negeri 13 telah berjalan dalam meningkatkan efektifitas manajerial kepala sekolah meskipun belum berjalan secara efektif. Berdasarkan hasil interview dengan kepala

sekolah dan guru/staff terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat komunikasi dalam meningkatkan efektifitas manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13.

a. Faktor penghambat

Ada tiga faktor yang menjadi penghambat komunikasi dalam meningkatkan manajerial kepala sekolah yang *pertama* sikap cuek/tidak merespon terhadap informasi yang disampaikan. Hal ini dilatar belakangi karena ada permasalahan pribadi dalam keluarga sehingga berdampak pada psikologi seseorang yang akhirnya mereka bertindak cuek ataupun tidak memberi respon. Yang *kedua* yaitu kurangnya semangat hal ini dipicu karena tidak adanya dukungan dari orang disekelilingnya sehingga menghambat komunikasi nya dalam manajerial kepala sekolah. Yang *ketiga* adalah waktu kebersamaan/waktu berkumpul yang tidak tepat, faktor *keempat* perbedaan persepsi. Faktor ketiga dan keempat ini dijelaskan oleh guru dan juga menjabat sebagai koordinator satu-satunya program adiwiyata.⁶⁷

b. Faktor pendukung

Menurut dari wawancara dengan guru dan juga staff, faktor yang mendukung berjalannya komunikasi dalam meningkatkan efektifitas manajerial kepala sekolah ada empat yang *pertama* suasana dan waktu dilaksanakan komunikasi, *kedua* adalah usia karena usia

⁶⁷ Interview dengan guru IPA, 2/12/2013

sangat mendukung komunikasi, yang *ketiga* jabatan. Jabatan yang dimaksud oleh guru dan staff disini adalah apabila mereka diperintah oleh kepala sekolah maka mau tidak mau mereka akan tetap menjalankan tugasnya. Faktor ke *empat* adalah kedekatan yang membiasakan komunikasi antar pribadi. Kedekatan ini sangat mendukung komunikasi yang efektif karena guru yang memiliki kedekatan dengan guru lain dia akan lebih sering sharing tugasnya kepada sahabat sharing yang dekat itu.

B. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian akhir dari penelitian. Dalam hal ini penulis akan menganalisis data-data yang berkaitan masalah pokok penelitian, yaitu alur dan bentuk komunikasi di SMP Negeri 13 Surabaya, peran komunikasi dalam meningkatkan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13 Surabaya, dan faktor-faktor penghambat dan pendukung komunikasi dalam meningkatkan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13 Surabaya.

1. Alur dan bentuk komunikasi di SMP Negeri 13 Surabaya

Menurut *Kenneth N. Wexley & Gary Yuki* di dalam bukunya perilaku organisasi dan psikologi personalia mengatakan alur komunikasi dibagi menjadi dua yaitu formal dan informal. Yang mana formal memiliki arti saluran komunikasi dalam sebuah organisasi telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Sedangkan informal adalah saluran komunikasi yang terbentuk karena kesamaan tujuan atau maksud antara

seorang dengan orang lain. Agar suatu organisasi berjalan dengan efektif komunikasi formal dan informal haruslah seimbang karena alur tersebut membantu efektifitasnya jaringan komunikasi organisasi.⁶⁸ Berbeda dengan definisi dari Kennet diatas tadi, Ismail Nawawi mengartikan komunikasi informal merupakan jalur komunikasi tidak resmi dalam organisasi tetapi masih berkaitan dengan fungsi tidak langsung para pimpinan organisai seperti penggunaan internet, intranet, dan grapevine. Menurut kepala SMP Negeri 13 mengatakan alur komunikasi di SMP Negeri 13 ada dua formal dan non formal namun yang paling sering digunakan adlah formal karena komunikasi formal lebih penting daripada non formal. Di SMP Negeri 13 komunikasi terjadi dalam lingkup formal dan non formal. Akan tetapi sekolah lebih sering menerapkan komunikasi formal yang berjalan dari atasan ke bawah (bersifat komando), sedangkan dari bawah ke atas ataupun kesamping sangat jarang dilakukan.

Peneliti memberikan kesimpulan bahwa kepala sekolah belum menerapkan komunikasi secara maksimal karena belum adanya kesamaan antara teori dengan pendapat dari lapangan.

2. Manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri 13 Surabaya

Dari penjelasan diatas kegiatan manajerial melibatkan semua komponen di sekolah yang dikelola secara teratur oleh manajer yaitu

⁶⁸ Kenneth N. Wexley & Gary Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1992), 77-81

kepala sekolah. Dalam kegiatan manajerial disekolah, kepala sekolah memiliki kriteria apakah manajerialnya efektif atau tidak. Di SMP Negeri 13, efektifitas manajerial dapat dilihat dari proses staffing atau penempatan pendidik dan tenaga kependidikan.

Hal ini benar adanya karena jika seseorang memiliki kemampuan dan keahlian dibidang IT dan dia ditempatkan pada bidang tataboga tidak akan membantu usaha manajerial yang ada di sekolah bahkan semua program-program yang direncanakan akan mengalami kecacatan atau tidak seimbang. Ketidak seimbangan ini yang akan dapat mengakibatkan kinerja dari setiap komponen menurun dan manajerial pun tidak berjalan seperti yang diharapkan.

3. Peran komunikasi dalam meningkatkan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13 Surabaya

Udai Pareek dalam bukunya *Perilaku Organisasi* mengatakan komunikasi memiliki tujuan untuk membangun kepercayaan antara orang yang satu dengan yang lainnya.⁶⁹ Dari penjelasan tersebut berarti komunikasi memiliki power untuk efektifnya organisasi yang terbentuk karena adanya saling percaya diantara orang-orang didalamnya.

Manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13 berjalan sesuai POAC, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* yang berjalan dengan pantauan kepala sekolah. Manajerial di SMP Negeri 13 belum sepenuhnya efektif karena masih ada program-program yang

⁶⁹ Udai Pareek, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1996), 73

belum berjalan hal ini dikarenakan adanya miskomunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staff.

Dari penjelasan tersebut peneliti memberikan tanggapan bahwa belum adanya hubungan yang erat yang diakibatkan dari kurangnya komunikasi antara guru maupun staff dengan kepala sekolah. Apabila diantara mereka terjalin hubungan yang baik maka kegiatan manajerial kepala sekolahpun ikut terbantu.

4. Faktor penghambat dan pendukung komunikasi dalam meningkatkan manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 13 Surabaya

Faktor penghambatnya antara lain sikap cuek/tidak merespon terhadap informasi yang disampaikan, kurangnya semangat, waktu kebersamaan/waktu berkumpul yang tidak tepat, perbedaan persepsi.

Faktor pendukung suasana dan waktu dilaksanakan komunikasi, usia karena usia sangat mendukung komunikasi, jabatan, kedekatan yang membiasakan komunikasi antar pribadi.