

**MANAJEMEN KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PADANG LAWAS**

**TESIS**

*Disajikan untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat  
Menyapai Gelar Magister Pendidikan (Ed. Pd)  
dalam Bidang Ilmu Pendidikan Agama Islam*

Oleh:

**MUHAMMAD IRSAN**  
BADANIS. 172310021AN

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
PADANGSIDIMPUAN**

2021



**MANAJEMEN KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PADANG LAWAS**

**TESIS**

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-syarat  
Mencapai Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)  
dalam Bidang Ilmu Pendidikan Agama Islam*

Oleh:

**MUHAMMAD IRSAN  
NIM. 17.23100221**



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
PADANGSIDIMPUAN  
2021**



PENGESAHAN

**MANAJEMEN KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PADANG LAWAS**

TESIS

**MUHAMMAD IRSAN**  
**NIM. 17.23100221**

Dapat Disetujui dan Disahkan sebagai Persyaratan untuk Memperoleh Gelar  
Magister Pendidikan (M. Pd) pada Program Studi Pendidikan Agama Islam  
Pascasarjana Program Magister IAIN Padangsidimpuan

Pembimbing I

**Dr. Anhar, M.A**  
**NIP. 19711214 199803 1 002**

Pembimbing II

**Dr. Sholeh Fikri, M. Ag**  
**NIP. 196606 200212 1 003**



**IAIN  
PADANGSIDIMPUAN**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN  
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733 Tel. (0634)22080 Fax. (0634) 24072

DEWAN PENGUJI  
UJIAN MUNAQASYAH TESIS

Nama : Muhammad Irsan  
NIM : 17.23100221  
Program Studi : Pendidikan Agam Islam  
Judul Proposal : Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas

No	Nama	Tanda Tangan
1.	Dr. Erawadi, M.Ag Ketua Penguji (Penguji Utama)	
2.	Dr. Magdalena, M.Ag Sekretaris Penguji (Penguji Pendidikan Agama Islam)	
3.	Dr. Anhar, M.A Anggota Penguji (Penguji Umum)	
4.	Dr. Lelya Hilda, M.Si Anggota Penguji (Penguji Isi dan Bahasa)	

Pelaksanaan Ujian Munaqasyah Tesis  
Di : Padangsidimpuan  
Tanggal : Jum'at, 18 Juni 2021  
Pukul : 14.00 WIB s/d Selesai  
Nilai/Hasil : 87 (A-)  
Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) : 3.48  
Predikat : Amat Baik  
Nomor Alumni : 210





## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MUHAMMAD IRSAN  
Nim : 17.23100221  
Fakultas/Prodi : Pascasarjana IAIN Padangsidimpuan/PAI  
Jenis : Tesis  
Judul Tesis : MANAJEMEN KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI MADRASAH  
ALYAH NEGERI 1 PADANG LAWAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya menyetujui untuk:

1. Memberikan hak saya bebas royalti kepada Perpustakaan IAIN Padangsidimpuan atas penulisan karya ilmiah saya, demi pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Memberikan hak menyimpan, mengalih mediakan/mengalihformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikan, serta menampilkanya dalam bentuk softcopy untuk kepentingan akademis kepada Perpustakaan IAIN Padangsidimpuan, tanpa perlu me minta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta.
3. Bersedia dan menjamin untuk menanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Perpustakaan IAIN Padangsidimpuan, dari semua bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah ini. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya.

IAIN  
PADANGSIDIMPUAN, Juni 2021  
Yang Membuat Pernyataan



MUHAMMAD IRSAN  
NIM. 17.23100221



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai civitas akademik Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan,

saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : MUHAMMAD IRSAN

NIM : 17.23100221

Jurusan : Pendidikan Agama Islam

Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul **Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas**. Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Padangsidempuan

Tanggal : 07 Juni 2021

Yang membuat pernyataan



MUHAMMAD IRSAN  
NIM. 17.23100221



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN  
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km 4.5 Sihitang 22733  
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

[www.pascastainpsp.pusku.com](http://www.pascastainpsp.pusku.com) email [pascasarjana\\_stainpsp@yahoo.co.id](mailto:pascasarjana_stainpsp@yahoo.co.id)

**PENGESAHAN**

**JUDUL TESIS : Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah dalam  
Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah  
Negeri 1 Padang Lawas**

**DITULIS OLEH : MUHAMMAD IRSAN**

**NIM : 17.23100221**

Telah dapat diterima untuk memenuhi salah satu tugas  
dan syarat-syarat dalam memperoleh gelar  
Magister Pendidikan (M.Pd.)

Padangsidempuan, 10 Juni 2021  
Direktur Pascasarjana,





## ABSTRAK

Judul : Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas  
Nama : MUHAMMAD IRSAN  
NIM : 17.23100221  
Jurusan : Pendidikan Agama Islam

Kemampuan manajerial kepala madrasah berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Kepala madrasah mempunyai wewenang untuk memimpin segala sumber daya yang ada di madrasah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Manajemen komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas; dan hambatan komunikasi yang ditemui kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode analisis data penelitian ini menggunakan model Miles and Huberman, yaitu reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen komunikasi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas melalui komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi eksternal. Adapun Komunikasi vertikal yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan memberi perintah maupun informasi kepada guru dan tenaga kependidikan. Komunikasi horizontal dilakukan dalam bentuk musyawarah dan diskusi dengan kepala MAN lainnya, yaitu Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang Lawas dan Madrasah Aliyah Negeri 3 Padang Lawas yang bertujuan mencari penyelesaian masalah-masalah peningkatan kualitas pendidikan, khususnya di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Komunikasi eksternal dilakukan dalam hubungannya dengan masyarakat dan *stakeholders*.

Hambatan komunikasi yang dialami Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas antara lain: a) hambatan komunikasi melalui media telekomunikasi, yaitu informasi penting yang disampaikan melalui media sosial terkadang tertutupi oleh pesan yang terbaru yang tidak terlalu penting, b) hambatan komunikasi verbal, yaitu penguasaan bahasa Indonesia yang rendah pada sebagian guru, c) keterlambatan dalam menyelesaikan tugas-tugas administratif, d) sebagian guru enggan bertukar pikiran dengan Kepala Madrasah, dan e) ada sebagian masyarakat yang tinggal di sekitar lingkungan madrasah enggan untuk melaporkan kenakalan siswa/i di lingkungannya kepada pihak madrasah.



## ABSTRACT

Judul : Communication Management of the Head of Madrasah in Improving the Quality of Education at Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas  
Nama : MUHAMMAD IRSAN  
NIM : 17.23100221  
Jurusan : Islamic Religious Education

The managerial ability of the madrasah principal has a positive impact on improving the quality of education. The head of the madrasa has the authority to lead all available resources in the madrasa, so that they can be utilized optimally to achieve common goals.

This study aims to determine the management of vertical, horizontal, and external communication of madrasah principals in improving the quality of education in Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas; and communication barriers encountered by madrasah principals in improving the quality of education at Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

This study uses a qualitative approach. The data analysis method of this research uses the Miles and Huberman model, namely data reduction, data display and conclusion drawing.

The results showed that the communication management of the Madrasah Head in improving the quality of education in Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas through vertical communication, horizontal communication, and external communication. The vertical communication is carried out by the head of the madrasa by giving orders and information to teachers and education staff. Horizontal communication is carried out in the form of deliberation and discussion with other MAN heads, namely Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang Lawas and Madrasah Aliyah Negeri 3 Padang Lawas which aims to find solutions to problems in improving the quality of education, especially in Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. External communication is carried out in relation to the community and stakeholders.

The communication barriers experienced by the Head of Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas include: a) communication barriers through telecommunications media, namely important information conveyed through social media sometimes covered by the latest messages that are not too important, b) verbal communication barriers, namely mastery of language Indonesia is low on some teachers, c) delays in completing administrative tasks, d) some teachers are reluctant to exchange ideas with the Madrasah Head, and e) there are some people who live around the madrasah environment are reluctant to report student misbehavior in their environment to the madrasa.



## الملخص

عنوان الرسالة : إدارة الاتصال لرئيس المدرسة في تحسين جودة التعليم في المدرسة العليا نيجري 1 بادانج لاواس

اسم : محمد إرسان

الدولف / نيم : 17.23100221

برنامج الدراسة : التربية الدينية الاسلامية

للقدررة الادارية لمدير المدرسة أثر إيجابي على تحسين جودة التعليم. يمتلك رئيس المدرسة السلطة لقيادة جميع الموارد المتاحة في المدرسة ، بحيث يمكن استخدامها على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف المشتركة. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إدارة الاتصالات الرأسية والأفقية والخارجية لمديري المدارس الدينية في تحسين جودة التعليم في المدرسة العليا نيجري 1 بادانج لاواس وحواجز الاتصال التي واجهها مدرء المدرسة في تحسين جودة التعليم في المدرسة العليا نيجري 1 بادانج لاواس.

تستخدم هذه الدراسة مقارنة نوعية. تستخدم طريقة تحليل البيانات في هذا البحث نموذج Miles and Huberman. وهي تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج.

أظهرت النتائج أن إدارة الاتصال لرئيس المدرسة في تحسين جودة التعليم في المدرسة العليا نيجري 1 بادانج لاواس من خلال الاتصال الرأسي ، والتواصل الأفقي ، والتواصل الخارجي. يتم إجراء الاتصال العمودي من قبل رئيس المدرسة من خلال إعطاء الأوامر والمعلومات للمعلمين وموظفي التعليم. يتم إجراء الاتصال الأفقي في شكل مداوات ومناقشات مع رؤساء MAN الآخرين ، وبالتحديد المدرسة العليا نيجري 2 بادانج لاواس والمدرسة العليا نيجري 3 بادانج لاواس والتي تهدف إلى إيجاد حلول لمشاكل تحسين جودة التعليم ، لا سيما في المدرسة العليا نيجري 1 بادانج لاواس. يتم إجراء الاتصالات الخارجية فيما يتعلق بالمجتمع وأصحاب المصلحة.

تشمل حواجز الاتصال التي واجهها رئيس المدرسة العليا نيجري 1 بادانج لاواس ما يلي: (أ) حواجز الاتصال من خلال وسائل الاتصالات السلوكية واللاسلكية ، وهي المعلومات المهمة التي يتم نقلها عبر وسائل التواصل الاجتماعي والتي تغطيها أحياناً أحدث الرسائل غير المهمة جداً. (ب) حواجز الاتصال اللفظي ، وهي بالتحديد إن إتقان اللغة في إندونيسيا منخفض لدى بعض المعلمين ، (ج) التأخير في إكمال المهام الادارية ، (د) يتردد بعض المعلمين في تبادل الأفكار مع رئيس المدرسة ، (هـ) هناك بعض الأشخاص الذين يعيشون حول بيئة المدرسة يترددون في الإبلاغ عن الطالب سوء السلوك في بيئتهم تجاه المدرسة.



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Alhamdulillah segala puji bagi Allah Swt yang telah memberikan taufik dan hidayah-Nya kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Salawat dan salam kepada Rasulullah Saw sebagai *uswatun hasanah* dalam menjalani kehidupan ini.

Tesis yang berjudul **“Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas”** ini disusun untuk melengkapi tugas dan syarat untuk menyelesaikan kuliah di Pascasarjana Program Magister IAIN Padangsidimpuan.

Berbagai hambatan penulis temui dalam penyusunan tesis ini terkait keterbatasan wawasan dan pengetahuan penulis. Berkat doa dari orang tua, motivasi dari istri dan anak, bimbingan dan arahan dosen pembimbing, dan bantuan dari berbagai pihak; tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

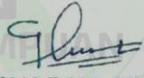
1. Bapak Dr. Anhar, M.A sebagai Pembimbing I dan Dr. Sholeh Fikri, M.Ag sebagai pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. H Ibrahim Siregar. MCL selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan.
3. Bapak Dr. Erawadi, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana Program Magister IAIN Padangsidimpuan dan Ibu Dr. Magdalena, M.Ag selaku Wakil Direktur.
4. Bapak/Ibu dosen dan civitas akademika IAIN Padangsidimpuan.



5. Kepala Perpustakaan dan staf yang telah membantu penulis mengumpulkan literatur yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
6. Ayah dan Ibu yang telah berjasa mengasuh dan mendidik penulis tanpa kenal lelah.
7. Istri dan anak-anak yang menjadi pendorong dan penyemangat penulis dalam menyelesaikan jenjang pendidikan ini.
8. Semua pihak yang memberikan bantuan langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca untuk kesempurnaan tesis ini. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi semua pihak.

Padangsidimpuan, 07 Juni 2021  
Penulis

  
MUHAMMAD IRSAN  
NIM. 17.23100221

**DAFTAR ISI TESIS**

HALAMAN DEPAN .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
PENGESAHAN TIM PENILAI .....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	v
PENGESAHAN DIREKTUR PASCASARJANA .....	vi
ASBTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan Masalah .....	5
C. Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Manfaat Penelitian .....	6
F. Batasan Istilah .....	6
G. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
A. Kajian Teoritis .....	10
1. Manajemen Komunikasi .....	10
a. Manajemen .....	10
b. Komunikasi .....	19
c. Manajemen Komunikasi .....	29
2. Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah .....	37
3. Hambatan Komunikasi .....	45
4. Kualitas Pendidikan .....	50
a. Kriteria Pendidikan Berkualitas .....	53
b. Upaya Mewujudkan Pendidikan Berkualitas .....	64
c. Peningkatan Kualitas Pendidikan .....	67
B. Penelitian Terdahulu .....	70
<b>BAB III Metodologi Penelitian .....</b>	<b>75</b>
A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	75
B. Jenis Penelitian .....	75
C. Sumber Data .....	78
D. Metode Pengumpulan Data .....	78
E. Analisis Data .....	80
F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data .....	81
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>83</b>
A. Temuan Umum: Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas .....	83
1. Sejarah Singkat .....	83
2. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	85
3. Data Siswa .....	88
4. Sarana dan Prasarana .....	91



B. Temuan Khusus .....	93
1. Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah.....	93
a. Komunikasi Vertikal .....	93
b. Komunikasi Horizontal.....	110
c. Komunikasi Eksternal .....	112
2. Hambatan komunikasi yang ditemui kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan .....	117
BAB V PENUTUP.....	119
A. Kesimpulan .....	119
B. Saran-Saran .....	120
DAFTAR KEPUSTAKAAN .....	122
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Kemampuan manajerial kepala madrasah berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Kemampuan manajerial kepala madrasah menjadi salah satu indikator peningkatan mutu madrasah. Hal ini terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Hasan Sodiqin dan Diding Nurdin di Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Bandung Barat.<sup>1</sup> Penelitian serupa dilakukan oleh Sururi dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan kepala madrasah salah satunya melalui pemberian motivasi kepada guru menunjukkan peningkatan kinerja guru yang secara linear meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>2</sup>

Komunikasi adalah pertukaran pesan antara pengirim dengan penerima pesan. Komunikasi mengandung makna proses berbagi dan membagi pengalaman dengan tujuan saling memengaruhi.<sup>3</sup> Komunikasi bisa terjadi secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi umumnya terjadi secara verbal, karena lebih mudah dilakukan. Pesan yang hendak disampaikan bisa dengan mudah dimengerti lawan bicara. Tetapi dalam situasi formal, komunikasi lewat

---

<sup>1</sup>Hasan Sodiqin dan Diding Nurdin, "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Mutu Pendidikan," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol.23, No.2, 2016, hlm. 99.

<sup>2</sup>Sururi, "Manajemen Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Miri Bulu Polokarto Sukoharjo," *Tesis*, Program Sarjana IAIN Surakarta, tahun 2014, hlm. 96.

<sup>3</sup>Harjani Hefni, *Komunikasi Islam* (Jakarta: Kencana, 2015), hlm. 7.

tulisan menjadi komunikasi yang paling efektif sekaligus efisien dari segi waktu.

Banyak hal yang perlu diperhatikan dalam berkomunikasi, seperti etika, budaya, situasi dan lainnya. Karena dengan komunikasi, seseorang dapat membangun konsep diri dan identitas diri yang menjadi dasar bagi setiap pemimpin dalam mengendalikan lingkungan fisik dan psikologis untuk mencapai kualitas komunikasi yang lebih baik.<sup>4</sup> Tanpa komunikasi yang baik, pimpinan tidak akan mampu mensosialisasikan programnya. Bahkan, bawahannya tidak akan mengerti apa maksud dari pembicaraan tersebut.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang dirancang untuk memberikan kemajuan terhadap siswa membutuhkan manajemen yang berkualitas, baik secara fisik maupun substansial.<sup>5</sup> Kepala madrasah mempunyai wewenang untuk memimpin segala sumber daya yang ada di madrasah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>6</sup> Hal itu mustahil bisa dimaksimalkan oleh kepala madrasah tanpa komunikasi yang baik dengan seluruh stakeholder madrasah yang dipimpinnya.

Kemampuan berkomunikasi memang harus dimiliki oleh setiap kepala madrasah. Sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu melihat lingkungan madrasah secara holistik sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-

---

<sup>4</sup>Muwafik Saleh, *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi* (Malang: UB Press, 2016), hlm. 3.

<sup>5</sup>Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hlm. 3.

<sup>6</sup>*Ibid.*, hlm. 14.

hubungan yang kompleks di sekolahnya.<sup>7</sup> Sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Kepala madrasah bertanggungjawab menciptakan lingkungan belajar yang ideal dalam mengoptimalkan potensi dan kemampuan setiap unsur yang dipimpinya.<sup>8</sup> Agar hal ini dapat tercapai, kepala madrasah harus mampu berkomunikasi dengan baik, terutama terhadap guru sebagai tenaga pendidik dan pengajar.

Komunikasi menjadi cara untuk membangun kesepahaman bersama terhadap suatu ide. Komunikasi berfungsi sebagai mata rantai yang menghubungkan antarbagian dalam organisasi.<sup>9</sup> Oleh karena itu, dalam komunikasi diperlukan suatu keterampilan tersendiri agar komunikasi dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Di sinilah letak urgensi dari komunikasi.

Dari uraian di atas, bisa disimpulkan bahwa komunikasi sangat penting. Kepala madrasah sebagai pimpinan harus terampil dalam mengkomunikasikan gagasannya yang terangkum dalam program kerja. Dengan keterampilan komunikasi, kepala madrasah dapat mengarahkan rekan kerjanya meliputi guru, tata usaha dan sebagainya sebagai sebuah sisem dalam organisasi demi tercapainya visi dan misi madrasah. Komunikasi yang baik akan berbanding lurus dengan peningkatan kualitas pendidikan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, komunikasi yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dilihat dari segi waktunya

---

<sup>7</sup>Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2011), hlm. 163.

<sup>8</sup>Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu...*, hlm. 21.

<sup>9</sup>Barnawi dan M. Arifin, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2017), hlm. 97.

terbagi menjadi komunikasi harian, mingguan dan bulanan. Bertujuan untuk mengetahui perkembangan dan permasalahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Komunikasi yang terjadwal dan teratur juga memberi ruang kepada Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas untuk mengevaluasi program madrasah yang telah selesai atau yang sedang berlangsung. Komunikasi yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas mengarah kepada tren positif dan berdampak nyata terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

Kepala Madrasah dalam memberikan instruksi terlebih dahulu disampaikan kepada ketua masing-masing ketua MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Untuk selanjutnya, ketua MGMP masing-masing menyampaikannya kepada anggota MGMP. Hal ini termasuk ke dalam manajemen vertikal. Selain efektif, komunikasi model vertikal ini juga efisien, karena Kepala Madrasah tidak harus menyampaikannya satu persatu kepada semua guru.

Kemudian dalam manajemen horizontal Kepala Madrasah memiliki agenda rapat dengan Kepala Madrasah di lingkungan Kabupaten Padang Lawas. Tema pembicaraan biasanya seputar permasalahan yang sedang hangat dibicarakan. Ada juga rapat rutin terjadwal yang biasanya dilakukan sebulan sekali. Sedangkan komunikasi eksternal biasanya dilakukan oleh wakil kepala madrasah bidang Humas (Hubungan dengan Masyarakat) setelah mendiskusikan dengan Kepala Madrasah atau setelah mendapatkan instruksi langkah apa yang harus dilakukan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul, **“Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.”**

## **B. Batasan Masalah**

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas, penulis merasa perlu untuk membatasi masalah yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Pembahasan manajemen komunikasi di sini adalah manajemen komunikasi kepala madrasah yang meliputi manajemen komunikasi vertikal, horizontal dan eksternal.
2. Kualitas pendidikan adalah capaian kualitas setelah kepala madrasah menerapkan manajemen komunikasi yang terdiri dari vertikal, horizontal dan eksternal di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Manajemen yang baik akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program dan akan berdampak positif terhadap kualitas pendidikan.

## **C. Rumusan Masalah**

Terkait dengan hal tersebut, maka permasalahan yang perlu dikaji pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana manajemen komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas?

2. Apa saja hambatan komunikasi yang ditemui kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis rumusan masalah di atas, yaitu:

1. Manajemen komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.
2. Hambatan komunikasi yang ditemui kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis, kegunaan penelitian ini adalah untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Secara praktis, kegunaan penelitian ini adalah suatu masukan bagi pimpinan dalam suatu organisasi, khususnya kepala madrasah dalam pengambilan keputusan, perumusan kebijakan dan/atau pemecahan masalah praktis organisasi.

#### **F. Batasan Istilah**

Untuk menghindari kesalahan pada penelitian berikut, penulis membatasi istilah-istilah penelitian, yaitu:

1. Manajemen menurut Terry (1986) adalah “kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber lainnya.”<sup>10</sup>
2. Komunikasi menurut kamus Webster New Collogiate Dictionary adalah “*a giving or exchanging of information, signals, or messages as by talk, gestures, or writing*” (Suatu proses pertukaran informasi di antara individu melalui sistem lambang-lambang, tanda-tanda atau tingkah laku).
3. Kepala madrasah menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 memiliki tugas a) manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan; b) dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan madrasah. Adapun tanggungjawab kepala madrasah adalah a) menyusun rencana kerja jangka menengah untuk masa 4 (empat) tahun, b) menyusun rencana kerja tahunan, c) mengembangkan kurikulum, d) menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan, e) menandatangani ijazah, surat keterangan hasil ujian akhir, surat keterangan pengganti ijazah, dan dokumen akademik lain, f) mengembangkan nilai kewirausahaan, dan g) melakukan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan.

---

<sup>10</sup>Muhammad Kristiawan, dkk, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: DeePublish, 2017), hlm. 1.

4. Kualitas pendidikan memiliki arti bahwa lulusan pendidikan memiliki kemampuan (*skill*) sehingga berkontribusi terhadap pembangunan negara. Kualitas pendidikan terutama ditentukan oleh proses pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan. Kualitas pendidikan salah satunya ditentukan oleh kepala madrasah, karena memiliki kewenangan untuk mengatur semua sumber daya yang ada dan bekerja sama dengan guru untuk mendidik siswa-siswi.<sup>11</sup>

### G. Sistematika Pembahasan

Untuk sistematisasi pembahasan, maka penelitian ini disusun sebagai berikut:

1. Bab I tentang pendahuluan berisi beberapa sub bab, yaitu: latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan istilah dan sistematika pembahasan. Bagian pendahuluan ini merupakan kerangka dasar penelitian sebagai pengantar kepada bagian isi dari pembahasan penelitian ini.
2. Bab II tentang landasan teori berisi penjelasan teoritis tentang manajemen komunikasi dan kualitas pendidikan. Adapun sub bab dalam bab ini dibuat dalam beberapa pembahasan, yaitu
  - a. Manajemen dengan sub bahasan: pengertian manajemen, prinsip-prinsip manajemen, dan teori-teori manajemen.

---

<sup>11</sup>Lukman Hakirm dan Mukhtar, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Jambi: Timur Laut Angkasa, 2018), hlm. 2.

- b. Komunikasi dengan sub bahasan: definisi komunikasi, proses komunikasi, macam-macam komunikasi, dan hambatan komunikasi.
    - c. Manajemen komunikasi dengan sub bahasan: manajemen komunikasi vertikal, manajemen komunikasi horizontal, dan manajemen komunikasi eksternal.
    - d. Kualitas pendidikan dengan sub bahasan: kriteria pendidikan berkualitas, upaya mewujudkan pendidikan berkualitas, dan peningkatan kualitas pendidikan
    - e. Penelitian terdahulu.
3. Bab III tentang metodologi penelitian dengan sub pembahasan berupa lokasi dan waktu penelitian, jenis penelitian, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data dan teknik pengecekan keabsahan data.
4. Bab IV tentang hasil penelitian. Bab ini merupakan inti pembahasan dalam penelitian ini yang dibagi ke dalam dua sub pembahasan, yaitu: 1) Manajemen komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, dan 2) hambatan komunikasi yang ditemui kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.
5. Bab V dari tesis ini adalah penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

## BAB II

### ACUAN TEORI

#### A. Kajian Teoritis

##### 1. Manajemen Komunikasi

###### a. Manajemen

Semua bidang kehidupan pasti membutuhkan manajemen. Apa saja kegiatan yang dilakukan tanpa memperhatikan aspek manajemennya pasti akan berjalan tanpa arah. Manajemen sama tuanya dengan keberadaan manusia di muka bumi. Di masa awal eksistensi manusia di muka bumi, manajemen masih dalam bentuk yang sangat sederhana. Sebut saja bagaimana dulu manusia membentuk alat-alat yang diperlukan dalam melangsungkan hidupnya dari batu. Manajemen kemudian semakin berkembang dan menjadi ilmu yang dipelajari secara sistematis. Keterampilan manajemen kemudian menghasilkan teknologi yang turut berperan dalam memudahkan kegiatan manajemen.<sup>12</sup>

Ilmu manajemen semakin berkembang, termasuk dalam bidang penelitian yang berhubungan dengan ilmu manajemen dan kepemimpinan. Ilmu ini menawarkan pendekatan, analisis dan pemecahan masalah penelitian. Sejarah panjang manajemen tidak luput dari inovasi yang dilakukan manusia dalam menjalani kehidupannya, khususnya dalam kehidupan berkelompok. Ilmu

---

<sup>12</sup>Priyono, *Pengantar Manajemen* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2014), hlm. 1-2.

manajemen semakin mengalami perkembangan. Bahkan, semua organisasi pasti membutuhkan manajemen agar berjalan secara efektif dan efisien.

Manajemen memegang peranan penting dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja, di samping mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan baik. Dalam perdagangan, manajemen ditujukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk maupun jasa yang diberikan. Sedangkan dalam dunia pendidikan, fokus manajemen terletak pada perbaikan kualitas pendidikan dengan terpenuhi standar kualitas, baik sekolah yang dikelola pemerintah maupun swasta. Manajemen turut berperan dalam meningkatkan kualitas kelembangan dilihat dari sisi bagaimana manajemen kelembagaan tersebut.<sup>13</sup>

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas tentu saja harus melalui manajemen yang baik. Suatu manajemen dikatakan baik apabila fungsi-fungsi manajemen tercapai. Seorang manejer harus memperhatikan itu agar kegiatan yang dilakukan terstruktur dan sistematis. Standar mutu pendidikan harus ditetapkan dan kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai standar mutu tersebut. Dengan demikian, dihasilkanlah siswa sebagai *output* manajemen yang memahami standar mutu pendidikan.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Mukhammad Abdullah, *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah* (Kediri: STAIN Press, 2015), hlm. 44.

<sup>14</sup>Syamsuddin, "Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Idaarah*, Vol.1, No.1, Juni 2017, hlm. 62-63.

### 1) Pengertian Manajemen

Secara sederhana, manajemen dapat diartikan sebagai “penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan tujuan supaya dapat menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dalam hubungan satu sama lainnya.”<sup>15</sup> Manajemen dapat juga dipahami sebagai “kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan, baik bersama orang lain maupun melalui orang lain.”<sup>16</sup> Dengan demikian kegiatan manajemen adalah kegiatan yang berhubungan dengan pengumpulan data dan informasi yang sistematis yang dilakukan manusia dalam memudahkannya mencapai tujuan. Untuk itu, manajemen adalah kegiatan yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia.

### 2) Prinsip-Prinsip Manajemen

Prinsip manajemen erat kaitannya dengan kesuksesan pimpinan dalam meningkatkan kinerjanya. Menggunakan prinsip-prinsip manajemen, seorang pemimpin berusaha meminimalisir terjadinya kesalahan atau menghindari kesalahan sama sekali. Prinsip manajemen adalah suatu kebenaran umum yang dijadikan sebagai pedoman tindakan.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Muhammad Kristiawan, dkk, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm. 1.

<sup>16</sup>Risnawati, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), hlm. 6.

<sup>17</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien* (Medan: Perdana Publishing, 2016), hlm. 19-20.

Adapun prinsip-prinsip umum manajemen adalah:<sup>18</sup>

a) Pembagian kerja

Pembagian kerja dilakukan karena manusia mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang mengharuskan pekerjaan dibagi berdasarkan spesialisasi masing-masing. Suatu organisasi menuntut adanya pembagian kerja. Tanpa pembagian kerja, berarti organisasi juga tidak ada.

b) Kekuasaan dan tanggung jawab

Prinsip ini mengharuskan adanya pembagian tanggung jawab dan wewenang antara atasan dan bawahan. Wewenang memunculkan hak, sementara tanggung jawab menghasilkan kewajiban.

c) Disiplin

Semua ketentuan, peraturan dan perjanjian hendaknya dilaksanakan dan perintah atasan harus dipatuhi.

d) Kesatuan perintah

Setiap bawahan hendaknya hanya menerima perintah dari satu orang atasan dan bertanggung jawab terhadapnya. Jika seorang bawahan diperintah oleh beberapa orang atasan akan menyebabkan kebingungan.

---

<sup>18</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 20-25.

e) Kesatuan arah

Bawahan hanya mempunyai satu atasan, satu perintah dan satu tujuan demi terwujudnya kesatuan perintah, kesatuan gerak dan kesatuan arah.

f) Mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi

Setiap orang dalam organisasi harus mengutamakan kepentingan organisasi (kelompok) daripada kepentingan pribadi.

g) *Remuneration of personel*

Gaji dan jaminan harus diberikan secara adil kepada setiap orang dalam organisasi agar tercapai kepuasan maksimal bagi setiap orang.

h) Pusat wewenang

Pusat wewenang memiliki arti yang relatif, bukan absolut. Pusat wewenang dibuat untuk organisasi yang semakin solid.

i) Hirarkis

Perintah dilakukan secara vertikal dari atas ke bawah. Perintah harus dibuat secara berjenjang dari atasan ke bawahan.

j) Order

Prinsip ini mengutamakan keteraturan dalam menempatkan karyawan, barang dan lain sebagainya. Penempatan harus sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.

k) Keadilan

Setiap orang harus diperlakukan secara adil. Pimpinan tidak boleh berlaku sewenang-wenang terhadap bawahannya dan pemimpin juga harus dihormati.

l) Inisiatif

Setiap orang diberi kebebasan untuk berinisiatif dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

m) Asas kesatuan

Kekompakan kerja dapat tercapai melalui komunikasi yang baik. Seorang pemimpin harus memotivasi bawahannya agar mereka juga merasa ikut memiliki perusahaan tempat ia bekerja.

n) Kestabilan jabatan

Mutasi atau keluar masuk jabatan harus dihindari untuk kestabilan organisasi. Setiap orang harus dimotivasi agar merasa betah dalam posisinya.

### 3) Teori-Teori Manajemen

Saat manajemen masih lemah, antara tahun 1890-1893 Frederick Taylor mulai memperkenalkan manajemen pembagian tugas dan membagi pekerja berdasarkan kualitas pekerjaannya. Taylor mulai memperkenalkan perbedaan antara masing-masing kelompok pekerja. Setiap pekerja harus bekerja menurut kemampuannya dan diberi gaji berdasarkan kualitas pekerjaannya.<sup>19</sup> Kebutuhan manusia akan manajemen semakin berkembang, sehingga teori manajemen kemudian mengalami perkembangan, yaitu:

#### a) Manajemen ilmiah

Para penulis klasik banyak yang menjelaskan bahwa manajemen berbanding lurus dengan produktivitas. Semakin bagus manajemen, maka produktivitas juga akan semakin meningkat. Tokoh utama dari manajemen ilmiah ini adalah Frederick W. Taylor (1856-1917) yang bahkan digelari sebagai bapak manajemen ilmiah. Taylor berpandangan bahwa cara kerja manusia harus meniru mesin, di mana masing-masing komponen melaksanakan tugasnya masing-masing. Semakin tinggi produktivitas dan efisiensi dari suatu

---

<sup>19</sup>Jhon Sheldrake, *Teori Manajemen Edisi Kedua*, Penerjemah Rahayu Puji Suci dan HLM. M.S Idrus (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2014), hlm. 16.

pekerjaan, maka gaji yang diberikan juga akan semakin tinggi.<sup>20</sup>

Melalui pembagian kerja, selain meningkatkan konsentrasi juga akan semakin memudahkan pekerja untuk meningkatkan keterampilannya dalam bidang tertentu. Pengulangan yang dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan akan mengurangi biaya pendidikan dan pelatihan yang mahal. Pada akhirnya, manajemen pembagian pekerjaan semakin meningkatkan efisiensi dari suatu pekerjaan.<sup>21</sup>

b) Manajemen birokrasi

Tokoh utama manajemen birokrasi adalah Max Weber, seorang Sosiolog Jerman. Dalam pandangannya, birokrasi merupakan suatu bentuk organisasi skala besar yang dikendalikan oleh kekuasaan dan kewenangan. Pembagian pekerjaan dalam birokrasi kemudian menjadi cikal bakal lahirnya ilmu administrasi yang terus mengalami perkembangan sampai hari ini. Manajemen birokrasi juga mulai memunculkan standarisasi proses pekerjaan perkantoran.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013), hlm. 16-17.

<sup>21</sup>Priyono, *Pengantar Manajemen* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2014), hlm. 3.

<sup>22</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013), hlm. 18-19.

c) Pendekatan hubungan manusia

Pendekatan hubungan manusia merupakan reaksi terhadap manajemen ilmiah yang tidak memperhatikan aspek kejiwaan manusia sebagai pekerja. Perkembangan manajemen pendekatan hubungan manusia mengalami peningkatan yang sangat pesat sejak penelitian yang dilakukan oleh Hawthorne pada perusahaan Western Electric tahun 1924-1932 di Amerika.<sup>23</sup>

d) Pendekatan sistem

Manajemen dengan pendekatan sistem memandang sistem yang utuh terdiri atas beberapa sub sistem yang saling berhubungan satu sama lain. Pendekatan sistem berupaya menggabungkan berbagai aspek organisasi ke dalam proses manajemen. Tokoh utamanya adalah Ludwig Von Bertalanffy yang menggunakan istilah teori sistem tahun 1951 dalam artikel yang ditulisnya. Organisasi menurut pendekatan ini bersifat terbuka yang merupakan gabungan dari unsur internal dan eksternal suatu organisasi.<sup>24</sup>

e) Pendekatan kontingensi

Pendekatan kontingensi berupaya membantu manajer dalam memanfaatkan peluang dan permasalahan yang

---

<sup>23</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*..., hlm. 18-19.

<sup>24</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*..., hlm. 18-19.

ditemukan dan berusaha memahami perbedaan-perbedaan tersebut agar bisa menanggapi secara tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Implementasi pendekatan kontingensi umumnya digunakan dalam pemasaran, strategi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan.<sup>25</sup>

#### **b. Komunikasi**

Manusia adalah makhluk individu sekaligus makhluk sosial yang memiliki rasa ingin tahu, ingin berkembang dan ingin maju, maka salah satu cara bersosialisasi manusia adalah melalui komunikasi. Komunikasi layaknya nafas kehidupan manusia. Kodratnya sebagai makhluk sosial membuatnya senantiasa berinteraksi dengan manusia lain. Dengan komunikasi, manusia dapat menyampaikan informasi, opini, ide, konsepsi, pengetahuan, dan perasaan kepada sesamanya secara timbal balik sebagai penyampai maupun penerima. Komunikasi menjadi kebutuhan manusia. Melalui komunikasi juga orang dapat mempengaruhi dan merubah sikap tingkah laku orang lain.

Alquran mengingatkan untuk selalu menggunakan kalimat yang baik dalam berkomunikasi.

فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا...

“...Maka, bertakwalah kepada Allah dan berbicaralah dengan tutur kata yang benar (dalam hal menjaga hak-hak keturunannya).” (QS An-Nisa’/4: 9)

---

<sup>25</sup>Priyono, *Pengantar Manajemen* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2014), hlm. 20.

### 1) Definisi komunikasi

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata latin *communis* yang berarti sama, *communico*, *communication*, atau *communicare* yang berarti membuat sama (*to make common*). Istilah pertama (*communis*) yang paling sering disebut sebagai asal kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata latin lainnya yang mirip.<sup>26</sup>

Menurut Brelson dan Steiner komunikasi adalah suatu proses perpindahan ide, informasi, emosi dan sebagainya dari pengirim kepada penerima pesan dengan menggunakan lambang, angka, grafik dan lain sebagainya.<sup>27</sup> Komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak disengaja dan tidak terbatas pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni dan teknologi (non verbal).<sup>28</sup>

Berkomunikasi merupakan kebutuhan setiap manusia dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan hampir tidak mungkin lagi jika ada seseorang yang dapat menjalani hidupnya tanpa berkomunikasi dengan orang lain. Sebab tanpa berkomunikasi manusia tidak akan bisa menjalankan fungsinya

---

<sup>26</sup>Nurani Soyomukti, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 55.

<sup>27</sup>RR. Ponco Dewi Karyaningsih, *Ilmu Komunikasi* (Yogyakarta: Samudra Biru, 2018), hlm. 2.

<sup>28</sup>RR. Ponco Dewi Karyaningsih, *Ilmu Komunikasi...*, hlm. 2.

sebagai pembawa amanah dari Allah di muka bumi (khalifah). Sehingga komunikasi sangat penting peranannya bagi kehidupan manusia dalam bersosialisasi. Dalam Alquran Surah al-Alaq ayat 1-4 Allah berfirman:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah. Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam.<sup>29</sup>

Dari ayat tersebut Allah memerintahkan umatnya agar membaca, karena dengan membaca manusia bisa tahu apa yang belum mereka tahu dan ketika mereka tahu manusia bisa berdakwah atau berkomunikasi dengan manusia lainnya. Selain itu dengan membaca ayat-ayat Allah manusia bisa dekat dengan penciptanya. Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi melakukan sesuatu hubungan, karena manusia adalah makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri-sendiri melainkan satu sama lain saling membutuhkan.

Orang yang tidak pernah berkomunikasi dengan manusia, bisa dipastikan akan tersesat, karena ia tidak berkesempatan menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial. Komunikasilah

---

<sup>29</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: Syaamil Cipta Media, 2005), hlm. 597.

yang memungkinkan individu membangun suatu kerangka rujukan dan menggunakannya sebagai panduan untuk menafsirkan situasi apapun yang ia hadapi. Untuk itu, Allah Swt memerintahkan untuk mengucapkan perkataan yang benar dan tepat sasaran dalam berkomunikasi.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا<sup>30</sup>

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar.” (QS Al-Ahzab/33: 70).

Dalam bahasa Arab, komunikasi sering menggunakan istilah *tawashul* dan *ittishal*. Istilah ini merujuk pada kata dasar *washala* yang berarti sampai, *tawashul* artinya adalah proses yang dilakukan oleh dua pihak untuk saling bertukar informasi sehingga pesan yang disampaikan dipahami atau sampai kepada dua belah pihak yang berkomunikasi. Adapun kata *ittishal* secara bahasa lebih menekankan kepada aspek ketersambungan pesan, tidak harus terjadi komunikasi dua arah.<sup>30</sup>

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

“Mereka itulah orang-orang yang Allah ketahui apa yang ada di dalam hatinya. Oleh karena itu, berpalinglah dari mereka, nasihatilah mereka, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang membekas pada jiwanya.” (QS An-Nisa/4: 63).

<sup>30</sup>Harjani Hefni, *Komunikasi Islam* (Jakarta: Kencana, 2015), hlm. 3.

Kata *balighan* terdiri dari huruf-huruf *ba'*, *lam*, dan *ghain*. Pakar-pakar bahasa menyatakan bahwa semua kata yang terdiri dari huruf-huruf tersebut mengandung arti sampainya sesuatu ke sesuatu yang lain. Ia juga bermakna cukup, karena kecukupan mengandung arti sampainya sesuatu kepada batas yang dibutuhkan.<sup>31</sup>

Pakar-pakar sastra menekankan perlunya dipenuhi beberapa kriteria sehingga pesan-pesan yang disampaikan dapat disebut *balighan*, yaitu:<sup>32</sup>

- a) Tertampungnya seluruh pesan dalam kalimat yang disampaikan.
- b) Kalimatnya tidak bertele-tele tetapi tidak pula singkat sehingga mengaburkan pesan. Artinya, kalimat tersebut cukup, tidak berlebih atau berkurang.
- c) Kosa kata yang merangkai kalimat tidak asing bagi pendengaran dan pengetahuan lawan bicara, mudah diucapkan serta tidak “berat” terdengar.
- d) Kesesuaian kandungan dan gaya bahasa dengan sikap lawan bicara. Lawan bicara atau orang kedua tersebut, boleh jadi, sejak semula menolak pesan atau meragukannya, atau boleh

---

<sup>31</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah: pesan, kesan dan keserasian Al-Qur'an: Jilid 2* (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hl. 596.

<sup>32</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah...*, hlm. 596.

jadi telah meyakini sebelumnya, atau belum memiliki ide sedikitpun tentang apa yang akan disampaikan.

- e) Kesesuaian dengan tata bahasa.

Pengertian komunikasi dapat dilihat dari tiga hal, yaitu:<sup>33</sup>

- b) Tingkat observasi dan derajat keabstrakan

Komunikasi ini terbagi ke dalam komunikasi umum dan khusus. Komunikasi umum adalah komunikasi yang dilakukan oleh semua manusia dalam kehidupan. Komunikasi ini berupa gejala umum untuk menghubungkan antara satu bagian dengan bagian lainnya. Sedangkan komunikasi khusus adalah komunikasi yang dilakukan untuk tujuan khusus, seperti arahan, instruksi, kurir dan lain sebagainya.

- c) Tingkat kesengajaan

Komunikasi ini dilakukan dengan kesadaran dan terencana dengan tujuan si penerima pesan bisa menerima dan memahami pesan yang disampaikan oleh pengirim.

- d) Tingkat keberhasilan

Komunikasi ini menekankan pada tingkat keberhasilan penyampaian pesan. Pertukaran informasi dilakukan untuk mendapatkan saling pengertian.

---

<sup>33</sup>Nurani Soyomukti, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 56-57.

Komunikasi juga berarti sebuah kegiatan untuk menyebarkan informasi, mengatur kebersamaan satu sama lain, menghubungkan keakraban dan menjadi bagian dalam kebersamaan.<sup>34</sup> Kemampuan dalam berkomunikasi membantu mengungkapkan ide, pikiran, gagasan dan pendapat yang disampaikan kepada orang lain. Kemampuan berkomunikasi yang baik menghasilkan susunan kata sesuai pesan tersebut disampaikan. Sehingga memudahkan komunikan sebagai *receiver* dalam menafsirkan isi pesan tersebut.

## 2) Proses komunikasi

Proses komunikasi merupakan aktivitas yang mendasar bagi manusia sebagai makhluk sosial. Dalam proses komunikasi tersebut mencakup sejumlah komponen atau unsur, salah satu komponen atau unsur tersebut adalah pesan. Pesan adalah keseluruhan daripada apa yang disampaikan oleh komunikator. Pesan yang disampaikan komunikator adalah pernyataan sebagai panduan pikiran dan perasaan, dapat berupa ide, informasi keluhan, keyakinan, imbauan, anjuran dan sebagainya.<sup>35</sup>

Kegiatan komunikasi merupakan kegiatan mengirim atau menerima pesan, namun pada kenyataannya pesan sama sekali tidak bertukar atau berpindah, yang berpindah adalah makna

---

<sup>34</sup>Nurani Soyomukti, *Pengantar Ilmu...*, hlm. 56-57.

<sup>35</sup>Rayudaswati Budi, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Makassar: Kretakupa Print, 2010), hlm.

pesan tersebut. Jadi, makna bukan sekedar kata-kata verbal atau perilaku non verbal, tetapi makna adalah pesan yang dimaksudkan oleh pengirim dan diharapkan akan mengerti pula oleh penerima. Agar setiap kata-kata menjadi bermakna dibutuhkan pengalaman bersama dalam kehidupan komunikasi.<sup>36</sup>

Pesan tersebut mengandung makna yang dapat dipahami. Tanpa adanya saling memahami pesan yang disampaikan, tidak akan ada saling pengertian di antara manusia. Pertukaran ide dan informasi bahkan sudah terjadi sejak manusia dilahirkan. Pertukaran dan penyampaian informasi sangat dibutuhkan dalam semua aspek kehidupan, baik dalam politik, ekonomi, sosial, dan sebagainya.<sup>37</sup>

Proses komunikasi harus melibatkan seluruh unsur pembangun komunikasi, yaitu komunikator, pesan, media, penerima dan efek. Proses komunikasi merupakan pertukaran pesan yang terjadi secara dinamis dan bisa berubah-ubah tergantung situasi dan kondisi yang menyertainya. Komunikasi juga bersifat interaktif antara komunikator dan si penerima pesan atau informasi. Proses komunikasi juga dapat terjadi dalam konteks fisik dan sosial. Kedua konteks inilah yang kemudian

---

<sup>36</sup>Rayudaswati Budi, *Pengantar Ilmu...*, hlm. 22.

<sup>37</sup>Nurani Soyomukti, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm.

mempengaruhi bagaimana pola interaksi antar individu maupun kelompok, sehingga terciptalah budaya komunikasi.<sup>38</sup>

Selanjutnya, budaya dan komunikasi adalah dua hal yang tidak mungkin dipisahkan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Semakin beragam suatu budaya, maka komunikasi akan semakin beragam pula. Budaya merupakan landasan dari suatu komunikasi. Budaya tidak memberikan penilaian terhadap siapa, apa dan bagaimana komunikasi terjadi. Oleh karena itu, sering terjadi suatu yang disebut kebenaran kultural. Ketika suatu komunikasi berbeda dengan kebenaran yang dipegang oleh suatu kelompok kultural sering kali mendapat penolakan. Budaya merupakan hasil interaksi komunikatif yang terjadi antar individu maupun kelompok. Bagaimana pola komunikasi mereka menjadi penentu budaya seperti apa yang akan tercipta.<sup>39</sup>

Komunikasi pendidikan sebagai suatu organisasi dapat dimaknai sebagai penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hirarki antara yang satu dengan yang lainnya dalam suatu lingkup organisasi. Proses penyebaran atau penyampaian pesan, ide-ide atau sikap ini terjadi antara manajer, pegawai dan teman.

---

<sup>38</sup>Khoiruddin Muchtar, dkk, "Komunikasi Antar Budaya dalam Perspektif Antropologi," *Jurnal Manajemen Komunikasi*, Vol.1, No.1, Tahun 2016, hlm. 116.

<sup>39</sup>Khoiruddin Muchtar, dkk, "Komunikasi Antar...", hlm. 116.

Pertukaran pesan-pesan atau sejenisnya dilakukan melalui proses dua arah agar makna pesan yang disampaikan dapat diterima dengan tepat, sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim pesan.

### 3) Macam-Macam Komunikasi

Komunikasi terbagi ke dalam dua macam, yaitu komunikasi verbal dan non verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang memiliki maksud atau tujuan yang jelas, baik secara lisan maupun tulisan. Sedangkan komunikasi non verbal adalah komunikasi yang maknanya tidak ditentukan oleh maksud dari gerakan-gerakan non verbalnya.<sup>40</sup>

Komunikasi verbal terbagi ke dalam dua macam, yaitu:<sup>41</sup>

- a) Komunikasi lisan adalah komunikasi yang dilakukan dengan mengeluarkan kata-kata dari pembicara. Dapat juga dimaknai sebagai proses interaksi secara lisan dengan tujuan tertentu.
- b) Komunikasi tulisan adalah penyampaian kata-kata melalui tulisan. Komunikasi tulisan memiliki peran yang tidak kalah dari komunikasi lisan dan memiliki tempat tersendiri. Komunikasi lebih tertata dan terstruktur dan memiliki kaidah yang harus diikuti.

---

<sup>40</sup>Rayudaswati Budi, *Pengantar Ilmu Komunikasi...*, hlm. 77-78.

<sup>41</sup>Nofrion, *Komunikasi Pendidikan: Penerapan Teori dan Konsep Komunikasi dalam Pendidikan* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hlm. 87-88.

Adapun hubungan antara komunikasi non verbal terhadap komunikasi verbal ada empat fungsi, yaitu:<sup>42</sup>

- a) Pengulangan terhadap komunikasi verbal, misalnya setelah mengatakan iya, disertai dengan anggukan kepala.
- b) Penekanan, seperti pada saat mengucapkan selamat tinggal disertai dengan lambaian tangan.
- c) Pengganti bahasa verbal, misal menggoyangkan telapak tangan ke arah pengamen saat di lampu merah.
- d) Regulasi bahasa verbal, contoh guru memandang siswa yang ribut di dalam kelas, kemudian siswa tersebut diam.

### c. Manajemen komunikasi

Madrasah merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjadi kerangka kerja (*frame of work*) dari suatu manajemen, di mana terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab antara pimpinan dengan bawahan sebagai rekan kerjanya, seperti guru, tata usaha dan sebagainya. Pengklasifikasian berdasarkan kemampuan adalah hal yang lumrah dalam suatu organisasi, sehingga dikenal istilah pimpinan dan bawahan. Pimpinan memiliki wewenang untuk membagi tugas bawahannya, baik individu maupun kelompok. Jika pembagian kerja berdasarkan kelompok, maka pimpinan cukup berkomunikasi dengan ketua kelompok tersebut.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>Nofrion, *Komunikasi Pendidikan...*, hlm. 95.

<sup>43</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), hlm. 89-90.

### 1) Pengertian Manajemen Komunikasi

Manajemen komunikasi merupakan salah satu hal paling penting dalam suatu organisasi. Ruslan Rosadi mengutip pendapat G.R Terry bahwa “*management is a communication*” dengan pemberian instruksi atau perintah dari satu pihak untuk dilaksanakan oleh pihak lainnya. Manajemen komunikasi merupakan alat dan bukan tujuan. Manajemen komunikasi memungkinkan seseorang untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dalam lingkup kerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Bukan sekedar penyampaian informasi, tetapi memiliki makna dan harapan untuk dilaksanakan secara efektif dan efisien.<sup>44</sup>

### 2) Dimensi-Dimensi Manajemen Komunikasi

Manajemen komunikasi dapat ditinjau dari aspek manajemen komunikasinya maupun dari hubungan antar manusianya. Kedua aspek tersebut memiliki peran masing-masing dalam menciptakan komunikasi yang efektif. Manajemen komunikasi memiliki tiga dimensi, yaitu:

#### a) Komunikasi vertikal

Komunikasi harus terjadi secara dua arah, baik dari atas ke bawah (*downward communication*) maupun dari bawah ke atas (*upward communication*). Dalam komunikasi vertikal (komunikasi dari atas ke bawah), pimpinan

---

<sup>44</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Public ...*, hlm. 89-90.

memberikan instruksi, petunjuk teknis, tugas dan lain sebagainya kepada ketua kelompok yang telah ditentukan atau kepada individu secara langsung. Manajemen komunikasi yang baik memegang peranan penting dalam mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut tidak mungkin tercapai jika komunikasi hanya terjadi secara satu arah (*one way communication*).<sup>45</sup>

Komunikasi vertikal memiliki dua arus komunikasi, yaitu: komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Komunikasi ke atas merupakan pesan yang disampaikan atau permintaan informasi oleh hierarki yang lebih rendah ke hierarki yang lebih tinggi. Permohonan yang disampaikan kepada individu yang memiliki otoritas paling besar merupakan esensi dari komunikasi ke atas. Sebaliknya komunikasi ke bawah merupakan perintah yang diberikan oleh atasan kepada tingkat yang lebih rendah. Perintahnya adalah bentuk kalimat tegas, seperti: “Ketik surat ini.”<sup>46</sup>

#### (1) Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah (*downward communication*) merupakan praktek komunikasi dari hirarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.

---

<sup>45</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Public...*, hlm. 89-90.

<sup>46</sup>Lidia Wati Evalina dan Mia Angeline, “Komunikasi Vertikal dan Horizontal dalam Membentuk Gaya Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal: Studi Pada Binus University,” *Humaniora*, Vol. 5, No. 1, April 2014, hlm. 448-449.

Komunikasi ini biasa ditemui antara pimpinan dengan staf dalam lingkungan perkantoran. Bentuk komunikasi yang terjadi biasanya berupa perintah, arahan, dan motivasi. Kebijakan dan penilaian kinerja pekerja dan bagaimana mereka bekerja adalah bagian dari komunikasi ke bawah.<sup>47</sup>

Pesan yang disampaikan kepada bawahan dalam komunikasi ke bawah ini meliputi:<sup>48</sup>

- (a) Instruksi pekerjaan berupa pedoman dan petunjuk teknis pekerjaan yang harus dilakukan.
- (b) Prosedur dan kebijakan organisasi.
- (c) Hasil pekerjaan pegawai agar mereka mengetahui kinerja dan kemajuan yang telah dibuat.
- (d) Prinsip organisasi yang harus dipertahankan bersama.
- (e) Pertanggungjawaban atasan atas kepercayaan yang diberikan oleh bawahan.

## (2) Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang terjadi dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat (hirarki)

---

<sup>47</sup>Haryati, "Penerapan Komunikasi Vertikal dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan Kabupaten Karimun," *Jurnal Purnama Berazam*, Volume 1, Nomor 2, April 2020, hlm. 88.

<sup>48</sup>Sindu Mahendra, Hubungan Komunikasi Vertikal dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. United Tractor, TBK Samarinda," *eJurnal Ilmu Komunikasi*, Volume 1, Nomor 3, 2013, hlm. 386.

yang lebih tinggi. Segala bentuk komunikasi yang diarahkan kepada individu dengan otoritas yang lebih besar dapat disebut sebagai komunikasi ke atas.<sup>49</sup>

Adapun beberapa alasan yang membuat komunikasi ke atas penting untuk dilakukan, yaitu:<sup>50</sup>

- (a) Sebagai informasi bagi atasan kapan bawahan siap menerima informasi dan seberapa baik mereka memahaminya.
- (b) Sebagai informasi dalam pengambilan keputusan yang tepat.
- (c) Menumbuhkan apresiasi dan loyalitas terhadap organisasi karena bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan saran.
- (d) Mengetahui keluhan-keluhan pegawai.
- (e) Membantu mengatasi masalah pekerjaan yang dialami oleh karyawan, sehingga keterlibatan mereka dalam pekerjaan semakin besar.

b) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi dalam satu level atau tingkatan yang sama, misal komunikasi antara sesama kepala madrasah dan sesama

---

<sup>49</sup>Didik Sugeng Widiarto, "Pola Komunikasi Organisasi: Komunikasi Vertikal Pada CV. Kios Cetak Utama Surabaya, *MetaCommunication: Journal of Communication Studies*, Volume 3, Nomor 1, Maret 2018, hlm. 72.

<sup>50</sup>Didik Sugeng Widiarto, "Pola Komunikasi...", hlm. 72.

guru.<sup>51</sup> Komunikasi ini terjadi melalui pertukaran informasi ke samping dengan prinsip fungsional di antara orang-orang yang sama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Adapun manfaat dari komunikasi horizontal, yaitu:<sup>52</sup>

- (1) Koordinasi tugas untuk mencapai tujuan secara efektif.
- (2) Pemecahan masalah dengan melibatkan seluruh *stakeholder* untuk menyelesaikan masalah yang ada.
- (3) Berbagi informasi untuk menumbuhkan kesadaran bersama.
- (4) Resolusi konflik dengan menjalin interaksi secara langsung. Salah satunya dengan cara menyelesaikan kesalahpahaman.

Komunikasi horizontal yang terjadi melalui proses interaksi dapat meningkatkan *team work* sehingga pekerjaan lebih efektif melalui pengarahan yang dilakukan individu dalam kelompok terhadap teman kerjanya melalui proses diskusi dan *sharing* pengetahuan dan pengalaman.<sup>53</sup>

Komunikasi horizontal pada umumnya bersifat pemberian informasi tentang koordinasi kerja, berbagi

---

<sup>51</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Public...*, hlm. 89-90.

<sup>52</sup>Hendry Swandhana, "Peranan Komunikasi...", hlm. 229-230.

<sup>53</sup>M. Fitriah dan VR Adia, "Hubungan Komunikasi Vertikal dan Horizontal dengan Motivasi Kerja Pegawai Pusat Pelatihan dan Manajemen Kepemimpinan Pertanian Republik Indonesia," *Jurnal Sosial Humaniora*, Volume 3, Nomor 1, April 2012, hlm. 37.

informasi, memecahkan masalah, dan memperoleh pemahaman bersama yang terjadi secara teratur dalam satu unit satuan kerja sehubungan dengan kebijakan organisasi dan kebijaksanaan pimpinan. Komunikasi horizontal sering juga disebut sebagai komunikasi mendatar yang biasanya tidak mengandung unsur perintah di dalamnya.<sup>54</sup>

Penyampaian informasi dalam komunikasi horizontal terjadi dalam unit kerja yang sama, meliputi individu-individu yang memiliki otoritas yang sama dengan pimpinan yang sama. Bentuk komunikasi horizontal umumnya terjadi dalam (1) rapat komite, (2) interaksi formal yang terjadi di waktu istirahat, (3) percakapan telepon, (4) memo dan nota, (5) aktivitas sosial yang terjadi melalui kegiatan-kegiatan semisal olahraga, rekreasi, dan sebagainya, dan (6) kelompok kerja.<sup>55</sup>

c) Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi yang terjadi antara suatu lembaga/organisasi kepada pihak luar. Komunikasi ini umumnya terjadi dalam bidang bisnis. Misalnya, hubungan dengan rekan bisnis. Namun tidak

---

<sup>54</sup>Abi Krisma Wicaksono, "Hubungan Komunikasi Internal Organisasi dengan Keefektifan Kerja Guru dan Karyawan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek," <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jpap/article/view/10957/10488> diakses pada tanggal 07 April 2021, Pukul 21.00 WIB.

<sup>55</sup>Ermia Kuswandini dan Puji Lestari, "Komunikasi Organisasi Pimpinan Cabang Ikatan Pelajar Puteri Nahdlatul Ulama (PC IPPNU) Sleman," *Jurnal Pendidikan Sosiologi*, hlm. 9.

menutup kemungkinan dapat terjadi di luar urusan bisnis, misal hubungan antara pers dengan pemerintah.<sup>56</sup> Komunikasi eksternal dapat terjadi melalui dua jalur timbal balik, yaitu: komunikasi dari khalayak (publik) kepada organisasi dan sebaliknya.<sup>57</sup>

Komunikasi eksternal pada umumnya dilakukan oleh humas organisasi sebagai pihak yang bertanggungjawab menjalin komunikasi dengan pihak luar. Tetapi pimpinan organisasi juga bisa melakukan komunikasi eksternal untuk urusan yang penting, tidak bisa diwakilkan, dan berhubungan dengan kebijakan organisasi.<sup>58</sup>

Komunikasi eksternal terjadi dua arah dengan pihak lain di luar organisasi dengan pihak kreditur, rekan bisnis, pelanggan, pemasok dan pihak lainnya untuk mendapatkan dukungan, kepercayaan dan partisipasi mereka agar terjalin kerja sama yang baik. Dengan demikian, organisasi diharapkan mampu menjawab harapan-harapan publik demi terjalinnya hubungan yang lebih baik.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Public...*, hlm. 89-90.

<sup>57</sup>Kurniawan Candra Guzman dan Nina Oktarina, "Strategi Komunikasi Eksternal untuk Menunjang Citra Lembaga," *Economic Education Analysis Journal*, Volume 7, Nomor 1, Tahun 2018, hlm. 306.

<sup>58</sup>Kurniawan Candra Guzman dan Nina Oktarina, "Strategi Komunikasi...", hlm. 306.

<sup>59</sup>Suhra Gerti Ugina, "Strategi Komunikasi Eksternal dalam Mempublikasikan Wisata Alam Bono," <https://repository.unri.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6141/JURNAL%20SUHRA%20GERTI%20UGINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> diakses pada tanggal 07 April 2021, Pukul 22.00 WIB.

Komunikasi eksternal juga disebut dengan *public relations* yang dilakukan dengan tujuan mencapai target tertentu sebagaimana terdapat dalam program kerja melalui tahapan mencari fakta, merencanakan, mengkomunikasikan, hingga mengevaluasi pencapaian berupa hasil yang diperoleh. Tugas utamanya adalah mendapatkan simpati publik agar memiliki perspektif yang sama terhadap organisasi.<sup>60</sup>

Tugas *public relations* bukan hanya menjalin komunikasi dengan publik eksternal dan internal, tetapi juga menjalankan visi dan misi organisasi sesuai dengan karakteristik organisasi untuk mencapai tujuan. Semakin luas komunikasi publik yang terjalin, maka permasalahan yang ditemui dalam *public relations* pun akan semakin kompleks. Ruang lingkup *public relations* secara umum terbagi dua, yaitu: (1) membina hubungan ke dalam (*public internal*) yang terdiri dari unit organisasi, dan (2) membina hubungan ke luar (*public external*) melalui tanggapan dan penilaian positif publik terhadap organisasi.<sup>61</sup>

## 2. Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pimpinan, baik dalam hal pengelolaan lembaga maupun dalam bidang eksekutif. Kekuasaan eksekutif berarti

---

<sup>60</sup>Artis, "Strategi Komunikasi Public Relations," *Jurnal Sosial Budaya*, Vol. 8, No. 2, Juli-Desember 2011, hlm.186.

<sup>61</sup>Artis, "Strategi Komunikasi...", hlm. 187.

kepala madrasah memiliki wewenang untuk menjalankan fungsinya dalam bidang manajerial. Kepala madrasah juga memiliki kewenangan administratif, misalnya dalam bidang perencanaan dan pengambilan keputusan. Kepala madrasah juga mempunyai kewenangan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Semua kewenangan itu akan berbanding lurus dengan keberhasilan dalam mencapai tujuan, asalkan kepala madrasah memiliki keterampilan dalam manajemen komunikasi. Bahasa yang tegas dan berwibawa tentu lebih disukai oleh bawahan daripada bahasa yang bertele-tele dan tidak tertata dengan baik.<sup>62</sup>

Harus dipertegas bahwa sering kali tidak terlaksananya program madrasah dengan baik disebabkan oleh komunikasi yang buruk antara kepala madrasah selaku pimpinan dengan guru, tata usaha dan lain sebagainya. Bahkan dalam lingkup nasional juga seperti itu.

Oleh karena itu, kepala madrasah dalam melaksanakan perannya harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik di samping keterampilan manajemen kepemimpinan. Kepala madrasah harus mampu mengorganisasikan, menggerakkan dan mengawasi seluruh sumber daya yang ada di madrasah. Sumber daya meliputi manusia, sarana prasarana, kebijakan, *reward* dan *punishment*, dan lain sebagainya. Untuk

---

<sup>62</sup>Baryanto, "Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MTs Nurul Kamal Kabupaten Rejang Lebong," *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol.1, No.2, 2017, hlm. 245.

menjalankan semua peran dan fungsi yang dimiliki oleh kepala madrasah mutlak harus menguasai manajemen komunikasi.<sup>63</sup>

Merujuk kepada konsep kepemimpinan yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah menjadi penyemangat, di belakang menjadi pemberi kekuatan). Konsep kepemimpinan seperti yang disebutkan di atas nyatanya bisa meningkatkan kualitas kepemimpinan.<sup>64</sup>

Meskipun telah lama, nyatanya karakteristik pemimpin yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara masih sangat cocok dan relevan di zaman ini. Dengan ketakwaan, pemimpin tidak akan melakukan korupsi, tetapi menjadi teladan bagi bawahannya. Seorang pemimpin juga harus bisa menjadi penyemangat bagi bawahannya, serta mampu menjadi daya pendorong demi kemajuan instansi yang ia pimpin. Dan yang tidak kalah penting, pemimpin harus mampu mengevaluasi kinerja bawahannya.

Kepemimpinan menjadi salah satu aspek terpenting dalam manajemen. Kepemimpinan merupakan manifestasi dari manajemen itu sendiri. Suatu manajemen dikatakan berhasil jika pemimpin dari suatu organisasi menunjukkan kinerja manajerial yang bagus. Kepemimpinan merupakan unsur pokok yang tidak bisa dilepaskan dari suatu organisasi.

---

<sup>63</sup>Yuni Susanti, "Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan Madrasah Efektif di Madrasah Tsanawiyah PP Mu'allimin Muhammadiyah Sawah Dangka Awam," *Jurnal al-Fikrah*, Vol.6, No.2, Juli-Desember 2018, hlm. 116.

<sup>64</sup>Suwarni dan Agustina Sri Purnami, "Konsep Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Prestasi Guru Sekolah Dasar," *MMP: Media Manajemen Pendidikan*, Vol.2 No.1 Februari 2019, hlm. 2.

Bahkan pemimpin seringkali dijadikan sebagai *icon* dari suatu organisasi berdasarkan prestasinya.

Frigon mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“leadership is the art and the science of getting others to perform and achieve vision.”*<sup>65</sup>

Pendapat di atas mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu ilmu dan seni mengarahkan orang lain untuk berbuat dan mencapai visi yang telah ditetapkan. Memimpin berarti suatu upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mengendalikan orang untuk mencapai tujuan, baik melalui perintah, isyarat dan lain sebagainya. Pemimpin yang bijak pasti menanamkan kepercayaan terhadap orang-orang yang ia pimpin, agar mereka mau berbuat secara sukarela dan tanpa paksaan.

Selanjutnya Everton menegaskan bahwa *“leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation.”*<sup>66</sup> Kepemimpinan menurut definisi di atas memuat tiga unsur kemampuan yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya, yaitu: 1) pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia dan menyelesaikan pekerjaan yang ada secara bersama-sama, 2) pemimpin adalah orang yang bisa mendapatkan kepercayaan orang terhadapnya, dan 3) pemimpin adalah orang yang mau bekerja sama dengan orang lain, bukan tukang suruh.

---

<sup>65</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013), hlm. 85.

<sup>66</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi ...*, hlm. 85.

Kemudian dipertegas oleh Nanus bahwa "*leadership role in policy formation has a solid foundation in practice and is safely short of using a governingboard's prerogative in establishing policy*"<sup>67</sup> pemimpin adalah orang yang memiliki fondasi yang kuat dalam menyusun kebijakan dan mampu menggunakan hak prerogatifnya dalam menetapkan kebijakan. Seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang memadai dalam bidang yang ia pimpin, agar tidak salah dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, kecerdasan merupakan salah satu syarat utama seorang pemimpin agar mampu menggunakan kekuasaannya untuk kebaikan orang banyak.

Hampir semua ahli memberikan definisi kepemimpinan dalam bingkai yang hampir sama. Hal itu menunjukkan bahwa para ahli kepemimpinan memandang dari sudut pandang yang sama. Sebagaimana Hersey dan Blanchard mendefinisikan "kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu."<sup>68</sup> Kemampuan mempengaruhi orang lain merupakan kemampuan utama seorang pemimpin. Semua ahli bersepakat dalam hal ini. Bisa dibayangkan suatu organisasi tidak akan berjalan dengan efektif, jika pemimpinnya tidak punya pengaruh terhadap bawahannya.

---

<sup>67</sup>Syamsu Q. Badu dan Novianty Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), hlm. 33.

<sup>68</sup>Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2013), hlm. 55.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi orang lain, mendapatkan kepercayaan mereka dan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan menuntut adanya kecerdasan, kebijaksanaan dan keberanian dalam mengambil keputusan. Maju mundurnya suatu organisasi sebagian besarnya ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin.

Pierce dan Newstrom mengatakan bahwa “proses kepemimpinan meliputi menyusun sasaran, membuat jalan untuk bergerak, membangkitkan semangat orang-orang dan di saat yang sama berpengaruh nyata terhadap sikap, motivasi dan perilaku dari kelompok yang ia pimpin.”<sup>69</sup> Pemimpin harus membuat visi dan misi yang bertujuan untuk memperkuat kelembagaan dari organisasi yang ia pimpin, meliputi kemampuan mendayagunakan sumber daya yang tersedia. Pemimpin harus motor utama dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pendidikan, kepala madrasah harus memahami manajemen; baik teori, prinsip, fungsi dan proses untuk diaplikasikan di sekolah/madrasah yang ia pimpin. Harapan masyarakat yang besar terhadap dunia pendidikan mestinya menjadi pertimbangan utama kepala sekolah/madrasah agar tidak memimpin asal jadi dan mengabaikan

---

<sup>69</sup>Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 55.

kemajuan sekolah/madrasah.<sup>70</sup> Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai seorang pimpinan dalam menciptakan manajemen sekolah yang baik harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Manajemen komunikasi dalam kepemimpinan merupakan suatu kemutlakan yang mesti ada dalam diri kepala sekolah/madrasah.

Komunikasi kepala madrasah dapat terjadi dalam lima fungsi, yaitu:<sup>71</sup>

1. Fungsi instruktif

Pemimpin sebagai komunikator memberi perintah kepada orang yang ia pimpin. Di saat yang sama ia juga harus memotivasi dan menggerakkan pihak-pihak yang bersangkutan untuk melaksanakan perintah tersebut.

2. Fungsi konsultatif

Fungsi ini merupakan komunikasi dua arah, di mana pemimpin dalam menetapkan suatu keputusan meminta masukan dari orang yang ia pimpin. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan *feedback* dalam memperbaiki keputusan-keputusan yang telah dibuat sebelumnya. Dalam hal ini, pemimpin bukanlah orang yang mengetahui segalanya. Pendapat orang lain tentu sangat dibutuhkan dalam membuat keputusan yang tepat dan efektif.

---

<sup>70</sup>Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 55.

<sup>71</sup>Mukhammad Abduh, *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah* (Kediri: STAIN Press Kediri, 2015), hlm. 172.

### 3. Fungsi partisipatif

Pemimpin turut serta secara bersama-sama dengan orang yang ia pimpin dalam memutuskan dan menjalankan keputusan tersebut. Keikutsertaan dalam hal ini harus tetap dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, bukan pelaksana.

### 4. Fungsi delegasi

Pimpinan menunjuk kepercayaannya dengan memberikan wewenang dalam membuat keputusan. Orang yang ditunjuk haruslah orang yang bisa mewakili pimpinan dalam persepsi dan prinsip.

### 5. Fungsi pengendalian

Pimpinan mengkoordinasikan anggotanya dalam menjalankan fungsinya secara maksimal dalam mencapai tujuan. Hal ini dapat diwujudkan melalui bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Manajemen komunikasi tentu sangat dibutuhkan dalam menjalankan fungsi pengendalian ini.

Tipologi pimpinan yang tepat dalam manajemen komunikasi adalah kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang selalu menjalin komunikasi dengan anggotanya; menerima saran, masukan, bahkan kritik. Pemimpin demokratis adalah pemimpin yang selalu memotivasi dan menaruh kepercayaan terhadap anggotanya dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka.<sup>72</sup> Pemimpin demokratis bukan sekedar

---

<sup>72</sup>Mukhammad Abduh, *Manajemen dan...*, hlm. 172.

pemberi perintah, tetapi turut serta bekerja sama dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang mau mendengar dan menerima pendapat anggotanya.

Di sinilah pentingnya pemberdayaan kepemimpinan madrasah. Pimpinan harus mampu menjalankan fungsinya untuk bertindak sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kepala madrasah harus bekerja secara profesional dan fungsional. Seluruh potensi yang ada di madrasah harus mampu didayagunakan untuk kemajuan madrasah tersebut. Dalam hal ini tentu saja kepala madrasah harus mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen dalam kepemimpinannya, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.<sup>73</sup>

### 3. Hambatan Komunikasi

Komunikasi dalam pelaksanaannya terkadang menenukan hambatan; baik dalam komunikasi verbal maupun non verbal. Hal ini membuat pesan tidak dapat diterima dengan baik yang diakibatkan oleh beberapa faktor, yaitu:<sup>74</sup>

- a. Masalah dalam mengembangkan pesan dikarenakan munculnya keragu-raguan tentang isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada atau dengan orang yang akan menerima. Disamping itu, dimungkin juga adanya pertentangan emosi, atau kesulitan dalam mengekspresikan ide atau gagasan.
- b. Masalah media sebagai alat dalam proses penyampaian pesan.
- c. Masalah dalam menerima pesan dapat terdeteksi seperti persaingan antara penglihatan dengan pendengaran/suara, suasana yang tidak nyaman, lampu yang mengganggu, konsentrasi yang tidak terpusat.

---

<sup>73</sup>Baryanto, "Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MTs Nurul Kamal Kabupate Rejang Lebong, *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol.1, No.2, 2017, hlm. 242.

<sup>74</sup>Zaenal Mukarom, *Teori-Teori Komunikasi* (UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Jurusan Manajemen Dakwah, 2020), hlm. 19.

- d. Masalah dalam menafsirkan pesan dipengaruhi oleh perbedaan latar belakang, penafsiran makna, perbedaan reaksi emosional dan lain sebagainya.

Adapun faktor lain yang menjadi hambatan komunikasi adalah:<sup>75</sup>

- a. Faktor internal

Faktor internal adalah hambatan yang berasal dari dalam diri penerima pesan. Faktor internal ini bisa bersifat sementara dan permanen. Faktor internal ini berupa:

- 1) Hambatan psikologis

Hambatan ini bersifat faktor keadaan jiwa penerima pesan; meliputi: minat, sikap, pendapat, kepercayaan, kurangnya keterampilan mendengarkan, kurang tertarik pada pesan, dan lain sebagainya.

- 2) Hambatan fisik

Hambatan ini disebabkan adanya faktor fisik yang menjadi penghalang dalam penerimaan pesan dengan baik; meliputi kelelahan, sakit, keterbatasan daya indera, cacat tubuh.

- b. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan hambatan yang berasal dari sumber pesan, seperti:

- a. Hambatan kultural

Hambatan ini meliputi membedakan adat istiadat, norma-norma sosial, kepercayaan, dan nilai-nilai panutan. Perbedaan

---

<sup>75</sup>Fory Armin Naway, *Komunikasi dan Organisasi Pendidikan* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), hlm. 96-97.

adat-istiadat, norma sosial dan kepercayaan kadang-kadang dapat menjadi sumber salah paham.

b. Hambatan lingkungan

Hambatan ini ditimbulkan oleh situasi dan kondisi keadaan sekitar.

Ada banyak hambatan yang menyebabkan komunikasi tidak berjalan baik. Adapun hambatan-hambatan komunikasi yang biasa ditemui dan berdampak terhadap efektifitas komunikasi adalah sebagai berikut:<sup>76</sup>

- a. Penyaringan (*filtering*) adalah komunikasi yang diubah oleh si pengirim dengan tujuan menyenangkan si penerima. Komunikasi seperti ini bersifat manipulatif dan cenderung tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya. Contoh, seorang siswa berbohong untuk menghindari hukuman saat pekerjaan rumah (PR) yang diberi guru tidak ia selesaikan.
- b. Persepsi selektif adalah suatu keadaan komunikasi yang bisa saja dipahami oleh orang secara berbeda, tergantung latar belakang, motivasi, ciri-ciri fisik dan sebagainya. Jadi, penilaian yang diberikan oleh orang lain tidak sama dengan apa yang terjadi. Misalnya, seorang siswa Sekolah Dasar (SD) keluar dari kelas dalam keadaan menangis karena perutnya sakit. Kejadian ini mungkin saja diinterpretasikan oleh orang lain karena siswa tersebut dipukul oleh guru atau temannya.

---

<sup>76</sup>Candra Wijaya, *Perilaku Organisasi* (Medan: LPPPI, 2017), hlm. 103-104.

- c. Perasaan penerima bisa memengaruhi penafsiran terhadap pesan yang diterimanya. Saat seseorang sedang marah akan berbeda dalam memahami pesan dengan saat ia dalam kondisi normal.
- d. Bahasa merupakan kata-kata yang bermakna dan bisa dipahami orang secara berbeda. Bahasa dipengaruhi oleh banyak hal, di antaranya umur, pendidikan, budaya dan sebagainya. Hal ini bisa menjadi hambatan serius dalam proses komunikasi, jika tidak ada kesepahaman dalam membicarakan konteks yang sedang dibahas.

Untuk meminimalisir hambatan-hambatan komunikasi maka dibutuhkan komunikasi efektif. Salah satunya adalah dengan berorientasi terhadap tujuan komunikasi, yaitu si penerima pesan bisa memahami dengan baik pesan yang disampaikan oleh si pengirim pesan. Dalam suatu organisasi, dibutuhkan koordinasi dari pimpinan dengan setiap unit yang ia pimpin dengan tujuan untuk mempererat hubungan di antara mereka.<sup>77</sup>

Adapun istilah-istilah yang sering digunakan dalam hambatan komunikasi, antara lain:<sup>78</sup>

a. *Status effect*

Adanya perbedaan status sosial, misalnya: seorang bawahan tidak bisa menyampaikan aspirasi secara bebas kepada pimpinan dikarenakan harus patuh terhadap setiap perintahnya.

---

<sup>77</sup>Dwi Harivarman, "Hambatan Komunikasi Internal di Organisasi Pemerintahan," *Jurnal ASPIKOM*, Vol.3, No.3, Juli 2017, hlm. 511.

<sup>78</sup>Fory Armin Naway, *Komunikasi dan...*, hlm. 97-99.

*b. Semantic Problems*

Faktor semantik berhubungan dengan bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi. Untuk itu, seorang komunikator harus betul-betul memperhatikan bahasa yang digunakan. Penggunaan bahasa yang tidak sesuai bisa menghasilkan komunikasi yang salah, misalnya: salah mengucapkan kedelai menjadi keledai, ketika menjadi ketiak, dan sebagainya.

*c. Perceptual Distorsion*

Hambatan ini terjadi karena adanya perbedaan persepsi sehingga menghasilkan perbedaan wawasan dan cara pandang terhadap sesuatu, sehingga berakibat perbedaan pandangan terhadap objek komunikasi.

*d. Cultural Differences*

Hambatan ini terjadi karena adanya perbedaan kebudayaan, agama, dan lingkungan sosial. Ada kata yang sama, tetapi memiliki arti yang berbeda di masing-masing suku.

*e. Physical Distractions*

Hambatan ini disebabkan oleh gangguan lingkungan fisik terhadap proses berlangsungnya komunikasi. Contohnya: suara riuh orang-orang atau kebisingan, suara hujan atau petir, dan cahaya yang kurang jelas.

*f. Poor Choice of Communication Channels*

Gangguan yang disebabkan pada media yang dipergunakan dalam melancarkan komunikasi. Contoh dalam kehidupan sehari-hari, misalnya: sambungan telepon yang terputus-putus, suara radio yang hilang dan muncul, gambar yang kabur pada pesawat televisi, atau huruf ketikan yang buram pada surat, sehingga informasi tidak dapat ditangkap dan dimengerti dengan jelas.

*g. No Feed back*

Hambatan tersebut adalah ketika seorang sender mengirimkan pesan kepada receiver tetapi tidak ada respon dan tanggapan dari receiver. Maka yang terjadi adalah komunikasi satu arah yang sia-sia. Seperti contoh: seorang manajer menerangkan suatu gagasan yang ditujukan kepada para karyawan. Dalam penerapan gagasan tersebut para karyawan tidak memberikan tanggapan atau respon. Dengan kata lain tidak peduli dengan gagasan yang disampaikan seorang manajer.

#### **4. Kualitas pendidikan**

Di dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dari konteks proses pendidikan yang berkualitas terlibat berbagai input (seperti bahan ajar: kognitif, afektif dan, psikomotorik), metodologi (yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru), sarana madrasah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Dengan adanya manajemen madrasah, dukungan kelas berfungsi

mensingkronkan berbagai *input* tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar, baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas atau di luar kelas, baik dalam konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkungan substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses belajar pembelajaran.

Jadi pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dasar untuk belajar, sehingga dapat mengikuti bahkan menjadi pelopor dalam pembaharuan dan perubahan dengan cara memberdayakan sumber-sumber pendidikan secara optimal melalui pembelajaran yang baik dan kondusif. Suatu lembaga pendidikan yang bermutu akan diperoleh jika mereka mampu mengisi lembaga tersebut dengan orang-orang yang berkualitas.<sup>79</sup> Pendidikan atau madrasah yang berkualitas disebut juga madrasah yang berprestasi, madrasah yang sukses, madrasah yang efektif dan madrasah yang unggul. Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang akan dihadapi sekarang dan masa yang akan datang.

Kualitas pendidikan pada dasarnya mencakup keseluruhan proses pendidikan, yaitu: input, proses dan output pendidikan. Untuk menghasilkan input, proses dan output yang bermutu harus dilakukan dengan manajemen yang baik, dengan penerapan manajemen yang benar

---

<sup>79</sup>Rusli Yusuf, *Landasan Pendidikan* (Banda Aceh: Syiah Kuala, 2010), hlm. 78.

dan baik akan berdampak pada efisiensi pelaksanaan program dan meningkatnya kualitas dan mutu pendidikan.<sup>80</sup>

Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, yaitu lulusan yang memiliki prestasi akademik yang mampu menjadi pelopor pembaruan dan perubahan sehingga mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapinya, baik di masa sekarang atau di masa yang akan datang (harapan bangsa).

Standar atau parameter adalah ukuran atau barometer yang digunakan untuk menilai atau mengukur sesuatu hal. Ini menjadi penting untuk kita ketahui, apalagi dalam rangka mewujudkan suatu pendidikan yang berkualitas. Kalau kita mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, ada delapan (8) hal yang harus diperhatikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, yaitu:

- a. Standar Kompetensi Lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- b. Standar Isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat Kompetensi untuk mencapai Kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- c. Standar Proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai Standar Kompetensi Lulusan.

---

<sup>80</sup>Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 85.

- d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- e. Standar Sarana dan Prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- f. Standar Pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- g. Standar Pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- h. Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar siswa.<sup>81</sup>

Standar Nasional Pendidikan ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Juga bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Salah satu standar di atas yang paling penting untuk diperhatikan yaitu standar pendidik dan kependidikan. Di mana seorang pendidik harus memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini, yaitu: kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

---

<sup>81</sup>Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

a. Kriteria pendidikan berkualitas

Waktu berlalu dengan sangat cepat membawa beberapa perubahan-perubahan besar yang mempengaruhi kehidupan manusia. Bukan hanya pola kehidupan manusia yang berubah, tetapi juga pola dan etika berpikir. Manusia harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi jika ingin hidupnya terjamin di era modern ini. Untuk menggapai itu manusia tidak bisa melepaskan diri dari pendidikan yang terintegrasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekarang ini, arah perkembangan global ditentukan oleh orang-orang yang menguasai ilmu pengetahuan (sains), teknologi dan informasi. Pendidikan berkualitas mutlak diperlukan untuk menghasilkan manusia yang memiliki daya saing dan berkualitas tinggi.<sup>82</sup>

Pendidikan memegang peranan penting dalam proses pengembangan kelembagaan, materi, metode, sarana dan guru sebagai pelaksana pendidikan dan seluruh faktor pendukung haruslah dipandang sebagai totalitas yang harus dibenahi dan disesuaikan dengan perkembangan zaman. Dunia saat ini tak ubahnya seperti kampung kecil. Manusia bisa mengakses informasi di seluruh dunia melalui genggaman. Globalisasi menjadi tantang serius bagi dunia

---

<sup>82</sup>Rahmat Hidayat, *Ilmu Pendidikan Islam: Menuntun Arah Pendidikan Islam Indonesia* (Medan: LPPPI, 2016), hlm. 272.

pendidikan. Orang sudah mulai ragu terhadap pendidikan formal. Mereka beralih, menjadi pintar tidak harus duduk di bangku sekolah.

Atas dasar pemikiran itu, pendidikan harus mengevaluasi diri secara besar-besaran dari semua aspek jika masih ingin eksis di zaman di mana perkembangan sains, teknologi dan informasi tumbuh dengan sangat cepat. Jika pendidikan masih menerapkan model konvensional, orang tentu akan mencari model lain yang dirasa mampu memuaskan kehausan akan informasi. Tak bisa dipungkiri, saat ini pendidikan mengalami penyempitan fungsi hanya sebagai pemindahan informasi.

Pendidikan harus menghasilkan perubahan dan harus bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Pendidikan tidak boleh melepaskan fungsinya sebagai penanaman nilai-nilai kebenaran, kesucian dan kebaikan bagi umat manusia. Dalam perspektif individu, proses pendidikan harus menghasilkan perubahan tingkah laku. Sedangkan dalam perspektif sosial, pendidikan merupakan proses transformasi budaya dari satu generasi ke generasi berikutnya sehingga terbentuk generasi yang berbudaya sesuai dengan karakter bangsa. Proses pendidikan haruslah mengembangkan kebudayaan baru untuk mengantisipasi perubahan zaman.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup>Syafaruddin, dkk, *Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2012), hlm. 2.

Pendidikan tidak boleh statis. Pendidikan harus mampu menyesuaikan diri bukan hanya terhadap perubahan individu, tetapi juga perubahan masyarakat secara komprehensif dan berkelanjutan. Pembaharuan pendidikan adalah kemutlakan yang tidak bisa dihindari dan harus menyentuh esensi kebudayaan masyarakat berdasarkan karakter bangsa. Pendidikan harus mampu mendorong perubahan manusia dan budaya sekaligus. Untuk mewujudkan itu, diperlukan manajemen dan kepemimpinan pendidikan yang efektif bukan hanya pada pendidikan pusat dan daerah, tetapi juga pada tingkat sekolah.<sup>84</sup>

Tak bisa dipungkiri, terwujudnya pendidikan berkualitas salah satunya terletak pada aspek manajemen dan kepemimpinan. Manajemen yang buruk akan menghasilkan tata kelola yang buruk. Pemimpin yang tidak memiliki kemampuan manajerial yang baik tidak akan mampu menjalankan fungsinya dengan baik. Pemimpin mempunyai peran besar dalam pembentukan guru yang berkualitas, melaksanakan pengawasan dan yang tidak kalah penting memberikan dorongan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia mungkin saja salah satunya diakibatkan oleh kurangnya kompetensi kepala sekolah. Citra suatu sekolah biasanya dipengaruhi oleh pimpinan di sekolah itu. Pemimpin yang berkompeten akan membuat citra sekolah menjadi

---

<sup>84</sup>Syafaruddin, dkk, *Inovasi Pendidikan...*, hlm. 2.

baik. Sebaliknya, pemimpin yang tidak berkualitas akan membuat citra sekolah menjadi buruk.

Sebagai salah satu negara di dunia, Indonesia adalah negara yang sedang berkembang dan menjadi perhatian kalangan internasional, terutama dalam pendidikan.<sup>85</sup> Dalam konteks Indonesia saat ini, sudah saatnya pemerintah melakukan revolusi dalam bidang pendidikan agar Indonesia tidak stagnan sebagai negara berkembang. Mencerdaskan kehidupan bangsa adalah cita-cita kemerdekaan. Untuk itu, pemerintah harus betul-betul memperhatikan kualitas pendidikan di Indonesia, agar lulusannya memiliki daya saing bukan hanya sebatas lokal saja, tetapi juga memiliki daya saing di taraf global. Sistem pendidikan harus diarahkan untuk menjaga, memelihara dan mengembangkan aspek kebudayaan bangsa bagi terjaminnya eksistensi masa depan bangsa Indonesia di kancah dunia internasional.<sup>86</sup>

Untuk mewujudkan pendidikan berkualitas pemerintah harus memperhatikan daya serap pasar terhadap lulusan perguruan tinggi. Tiap tahun ribuan mahasiswa menjadi sarjana setiap tahunnya. Jika negara tidak bisa menampung lulusan sebanyak itu, tentu akan menambah jumlah pengangguran setiap tahunnya. Tingginya angka pengangguran bisa menjadi indikator buruknya kualitas pendidikan di

---

<sup>85</sup>Tim Penyusun, *Data Pendidikan untuk Lembaga Internasional: WEI, OECD, UNESCO* (Jakarta: Pusat Data dan Statistik Pendidikan, 2013), hlm. 1.

<sup>86</sup>Syafaruddin dan Amiruddi, *Manajemen Kurikulum* (Medan: Perdana Publishing, 2017), hlm. 11-12.

Indonesia, karena pengangguran bisa meningkatkan tingkat kemiskinan dan kejahatan. Sekali lagi, revolusi pendidikan sangat urgen untuk dilakukan. Perlu langkah konkret untuk membuat pendidikan Indonesia membaik setiap tahunnya. Tingginya angka pengangguran akan mengurangi produktivitas suatu negara, karena tingkat ketergantungan kepada negara akan meningkat.<sup>87</sup>

Permasalahan pendidikan di Indonesia terbilang cukup kompleks dan masing-masing memberikan dampak menurunnya kualitas pendidikan secara nasional, di antaranya: kualifikasi tenaga pendidikan, kualitas lulusan, perkembangan kurikulum, manajemen kelembagaan, manajemen keuangan, sarana prasarana dan sebagainya. Perubahan zaman menuntut perubahan besar dalam dunia pendidikan. Salah satunya yang sudah dilakukan pemerintah adalah melakukan pergantian kurikulum dari Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) menjadi Kurikulum 2013 yang menggunakan pendekatan saintifik.<sup>88</sup>

Paradigma pendidikan kemudian mengalami perubahan (pergeseran) dari pengajaran kepada pembelajaran. Dalam paradigma pembelajaran, siswa tidak lagi diposisikan sebagai objek yang pasif. Pengajaran seolah memberi kesan bahwa guru lebih aktif dan mendominasi dalam transfer pengetahuan kepada siswa.

---

<sup>87</sup>Syafaruddin dan Amiruddi, *Manajemen Kurikulum...*, hlm. 11-12.

<sup>88</sup>Syafaruddin dan Amiruddi, *Manajemen Kurikulum...*, hlm. 11-12.

Pembelajaran merupakan perpaduan yang ideal antara kegiatan mengajar yang dilakukan guru dan belajar yang dilakukan siswa. Kemajuan teknologi dan informasi yang dapat dijadikan sumber belajar dan bisa diakses kapan pun dan di mana pun menjadi salah satu penyebab pergeseran ini. Guru tidak lagi diposisikan sebagai orang yang mengetahui segalanya, sedangkan siswa seperti gelas kosong yang tidak mengetahui dan memiliki pengalaman apa-apa.<sup>89</sup>

Sistem pendidikan *top-down* (dari atas ke bawah) seperti ini tidak membebaskan dan mencerdaskan karena siswa dianggap sebagai manusia yang tidak memiliki pengetahuan apa-apa, sementara guru dianggap sebagai sosok yang mengetahui segalanya. Guru bertindak sebagai pengisi, sedangkan siswa sebagai objek yang harus diisi. Sistem pendidikan seperti ini mempersempit gerak siswa untuk berkembang karena tidak ada ruang bagi siswa untuk mengekspresikan diri, berinovasi dan mengembangkan bakatnya sendiri. Model pendidikan seperti ini hanya akan menghasilkan manusia yang hanya siap memenuhi kebutuhan zaman, tetapi tidak mempunyai sikap kritis dan empati terhadap keadaan di sekitarnya.<sup>90</sup>

Di zaman modern ini, di mana ketersediaan informasi yang mudah diakses tidak menjamin bahwa guru lebih pintar dari siswa. Bisa jadi siswa lebih banyak membaca daripada guru. Tidak ada lagi

---

<sup>89</sup>Helmiati, *Model Pembelajaran* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012), hlm. 4-5.

<sup>90</sup>Tim Penyusun, *Permasalahan Pendidikan Serta Rekomendasi untuk Pemerintahan Baru* (Komite Nasional Pendidikan: 2014), hlm. 3.

istilah guru mengetahui segalanya, sedangkan siswa tidak mengetahui apa-apa. Untuk itu, pembelajaran harus diarahkan kepada aktivitas siswa, yaitu siswa dituntut aktif dalam belajar sedangkan guru bertugas mengontrol proses pembelajaran. Dalam konteks ini, guru dan siswa sama-sama terlibat aktif dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan UU Sisdiknas Tahun 2003, “Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu”.<sup>91</sup> Oleh karena itu, semua sekolah dan setiap jenjang harus mengusahakan perbaikan kualitas sekolah. Pendidikan dapat dikatakan berkualitas jika memenuhi beberapa kriteria, di antaranya:

1) Perluasan dan pemerataan akses pendidikan

Akses pendidikan berkaitan dengan input pendidikan. Proses pembelajaran masih mengandalkan sistem tatap muka sangat bergantung kepada kemauan pendidik untuk mengajar di daerah terpencil. Distribusi pendidikan dan sarana pendidikan yang tidak merata, baik dari segi jumlah dan kualitas menyebabkan guru/dosen bertumpuk di daerah perkotaan. Kemudian dari segi pemerataan secara nasional, pembangunan pendidikan hampir di semua aspek terpusat di pulau Jawa. Banyaknya sekolah yang tidak memenuhi standar pendidikan nasional di pedesaan seperti yang ditayangkan di media massa

---

<sup>91</sup>UU Sisdiknas

menunjukkan pemerataan akses pendidikan masih belum memadai.<sup>92</sup>

## 2) Mutu dan relevansi pendidikan

Mutu dan relevansi pendidikan juga bagian dari input pendidikan yang berkaitan dengan kesenjangan kualitas guru, kepala sekolah dan pengawas dalam hal pengembangan, pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan kurikulum. Sarana pendukung profesi pendidik juga termasuk dalam hal ini, seperti: buku pedoman, referensi dan sarana praktikum. Saat ini Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk Sekolah Dasar, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk sekolah menengah dan Forum Dosen tidak berjalan secara efektif karena tidak adanya biaya penunjang untuk kegiatan yang mereka lakukan.<sup>93</sup>

## 3) Efisiensi dan akuntabilitas pendidikan

Efisiensi dan akuntabilitas pendidikan terkait dengan pelaksanaan peraturan perundang-undangan, misalnya keikutsertaan komite sekolah dan dewan pendidikan dalam penyusunan kebijakan penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan

---

<sup>92</sup>Tim Penyusun, *Laporan Akhir Kelompok Kerja Analisis dan Evaluasi Hukum Mengenai Sistem Pendidikan Nasional* (Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI: Pusat Analisis dan Evaluasi Hukum Nasional Badan Pembinaan Hukum Nasional, 2017), hlm. 233.

<sup>93</sup>Tim Penyusun, *Laporan Akhir Kelompok Kerja Analisis dan Evaluasi Hukum Mengenai Sistem Pendidikan Nasional* (Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI: Pusat Analisis dan Evaluasi Hukum Nasional Badan Pembinaan Hukum Nasional, 2017), hlm. 234.

dikatakan efisien dan akuntabel jika tersedia pusat data berbasis teknologi yang bisa diakses oleh semua orang secara terbuka.<sup>94</sup>

#### 4) Manajemen pendidikan

Ditinjau dari aspek manajemen, pendidikan harus dilihat dari aspek berikut, yaitu: perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading/directing*), dan pengendalian (*controlling*).<sup>95</sup>

##### a) Perencanaan

Perencanaan pendidikan harus memperhatikan beberapa aspek berikut, di antaranya:<sup>96</sup>

##### (1) Menetapkan alternatif

Perencanaan yang dibuat secara mendadak kemungkinan besar hasilnya kurang baik, karena tidak adanya waktu berpikir yang cukup untuk merumuskannya. Perencanaan yang baik berarti membuat alternatif lain. Bisa saja dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Memilih dan menetapkan alternatif membutuhkan waktu yang cukup agar dapat memutuskan dengan baik.

---

<sup>94</sup>*Ibid.*

<sup>95</sup>*Ibid.*

<sup>96</sup>Candra Wijaya, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien* (Medan: Perdana Publishing, 2016), hlm. 28-30.

(2) Realistis dan ekonomis

Perencanaan dan pemilihan alternatif harus mempertimbangkan apakah bisa direalisasi atau tidak. Selanjutnya perencanaan juga sebaiknya mempertimbangkan sisi ekonomis. Perencanaan yang realistis dan ekonomis berarti suatu perencanaan memiliki kemungkinan besar untuk dilaksanakan, sekaligus dapat dipertanggungjawabkan.

(3) Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman

Perencanaan yang didasarkan pengetahuan berarti mampu menganalisa keunggulan dan kelemahan dari perencanaan yang dibuat. Pengalaman dibutuhkan untuk menghasilkan perencanaan yang lebih baik dari sebelumnya. Pengetahuan dan pengalaman menjadi sangat penting dalam menyusun perencanaan untuk bisa dianalisa lebih lanjut. Pengalaman juga membantu menyusun perencanaan yang lebih baik.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian dapat dipandang sebagai pembagian tugas, tanggung jawab, wewenang dalam rangka

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dalam manajemen melalui langkah-langkah berikut, yaitu:<sup>97</sup>

- (1) Menentukan sasaran dan tujuan yang hendak dicapai.
- (2) Menyusun daftar kegiatan yang hendak dilakukan.
- (3) Mengelompokkan kegiatan berdasarkan tujuan.
- (4) Membagi tugas kepada setiap anggota/kelompok.
- (5) Membagi jumlah personel/anggota kelompok kerja berdasarkan jenis kegiatan.
- (6) Membagi tugas perorangan.

c) Kepemimpinan

Persoalan kepemimpinan sudah disadari manusia sejak awal manusia hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Munculnya sosok pemimpin merupakan hasil dari proses kebutuhan kelompok akan motivasi dari seseorang yang dianggap memiliki kecakapan atau kelebihan tertentu.<sup>98</sup>

d) Pengawasan (pengendalian)

Pengawasan dilakukan untuk menghindari kemungkinan kesalahan atau kegagalan dalam menjalankan tugas atau fungsinya. Pengawasan dilakukan dengan membandingkan kinerja seseorang dengan standar yang

---

<sup>97</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013), hlm. 36-38.

<sup>98</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi ...*, hlm. 36-38.

digunakan. Tujuan dilakukannya pengawasan atau pengendalian adalah untuk menjamin hasil kerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>99</sup>

b. Upaya mewujudkan pendidikan berkualitas

Pendidikan merupakan salah satu sarana untuk membuat manusia menjadi lebih baik. Pendidikan mendapatkan perhatian yang serius dari dunia internasional. Setiap tahun Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) merilis peringkat pendidikan negara-negara di seluruh dunia. Hampir setiap tahunnya Indonesia berada di posisi kritis dan memprihatinkan. Padahal kita semua menyadari bahwa kemajuan pendidikan dapat membawa kemajuan bagi bangsa ini. Pendidikan memegang peran strategis dalam pembangunan nasional. Pendidikan merupakan identitas suatu bangsa. Tinggi rendahnya pendidikan menjadi ukuran kemajuan dan karakter bangsa itu sendiri.

Pendidikan dalam konteks nasional adalah upaya mempersiapkan generasi bangsa agar bisa menjalani hidup secara efektif dan efisien dalam memenuhi tujuan hidupnya. Pendidikan merupakan proses untuk membentuk dan membina kesadaran individu di suatu negara dalam membentuk fisik, mental, dan moral agar menjadi manusia yang berbudaya agar menjalankan tugasnya secara maksimal sebagaimana yang diamanahkan Allah, Tuhan

---

<sup>99</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi ...*, hlm. 36-38.

semesta alam, sekaligus menjadi warga negara yang baik dan taat terhadap peraturan perundang-undangan.<sup>100</sup>

Pendidikan menyangkut kehidupan manusia dalam jangka panjang, bahkan seumur hidupnya. Untuk itu, manusia membutuhkan pendidikan yang berkualitas sebagaimana amanat Undang-Undang. Persoalan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia adalah tanggung jawab bersama. Banyak faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Bisa saja disebabkan pendidikan yang kurang profesional, kurikulum yang tidak aplikatif, penganggaran pendidikan yang buruk, atau bisa juga disebabkan banyaknya dana alokasi pendidikan yang dikorupsi. Semua faktor itu akan membuat terpuruknya kualitas pendidikan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah terdapat pada diri pendidik. Dalam dunia pendidikan, pendidik berada di garis terdepan dalam pelaksanaan pendidikan yang mendidik, mengajar, membimbing dan melatih siswa untuk menjadi manusia yang berilmu dan berkarakter. Jika pendidik tidak menyadari peran strategis yang dimilikinya akan berakibat pada kurangnya penghayatan dan kecakapan dalam menjalankan fungsinya.<sup>101</sup>

Guru profesional akan mendedikasikan dirinya untuk dunia pendidikan. Ia akan terus berupaya memberikan yang terbaik.

---

<sup>100</sup>Mungin Eddy Wibowo, *Menyiapkan Bangkitnya Generasi Emas Indonesia*, [http://eprints.umk.ac.id/1042/2/1\\_- Prof. Mungin.pdf](http://eprints.umk.ac.id/1042/2/1_- Prof. Mungin.pdf), diakses pada tanggal 02 Agustus 2019, hlm. 2.

<sup>101</sup>Syarifah Rahmah, *Guru Profesional* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2014), hlm. 1.

Mencoba berinovasi dan di saat sama selalu mengedepankan kualitas pembelajaran. Di tangan gurulah siswa menaruh masa depannya, karena sejatinya setelah usia sekolah gurulah yang paling banyak membentuk diri siswa. Tanggung jawab yang besar tentu saja harus dibarengi dengan keinginan besar untuk memajukan dunia pendidikan. Tanpa kesungguhan dari mayoritas guru di negeri ini, mustahil negara ini bisa keluar dari keterpurukan pendidikan selama bertahun-tahun.

Fakta bahwa masih banyak guru yang tidak memiliki kompetensi yang cukup bagus dan penguasaan teknologi informasi yang rendah memberi dampak buruk kepada siswa, yaitu: pertama, siswa hanya dibekali dengan kompetensi yang sudah usang. Ketika siswa terjun ke dunia kerja, ia tidak memiliki keterampilan yang memadai sesuai dengan yang dibutuhkan. Kedua, proses pembelajaran tidak berjalan secara efektif dan efisien, di samping penggunaan teknologi yang rendah, substansi kegiatan pembelajaran juga tidak sesuai dengan perkembangan zaman.<sup>102</sup>

c. Peningkatan Kualitas Pendidikan

Output pendidikan merupakan hasil dari proses pendidikan. Semakin berkualitas pendidikan, maka outputnya juga akan semakin berkualitas. Kepala Madrasah sebagai pimpinan harus menjamin

---

<sup>102</sup>Zaitun: *Sosiologi Pendidikan: Analisis Komprehensif Aspek Pendidikan dan Proses Sosial* (Pekanbaru: Kreasi Edukasi, 2015), hlm. 48.

terselenggaranya pendidikan yang berkualitas, agar output yang dihasilkannya juga berkualitas. Kualitas pendidikan adalah masalah krusial yang sulit diselesaikan. Karena banyak dimensi yang saling berpengaruh satu sama lain.<sup>103</sup>

Kualitas (mutu) adalah adanya kesesuaian dengan kebutuhan pasar.<sup>104</sup> Adapun kualitas pendidikan memiliki arti lulusan pendidikan memiliki kemampuan (*skill*) yang dibutuhkan oleh dunia kerja.<sup>105</sup> Jadi pendidikan dikatakan berkualitas apabila lulusannya memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh dunia kerja. Untuk mencapai itu, banyak hal yang harus dibenahi. Mulai dari tenaga pendidik, kurikulum, lembaga pendidikan, dan lain sebagainya.

Dunia telah mengalami perubahan pesat akibat globalisasi yang menuntut semua bagian kehidupan untuk didasarkan pada efisiensi, mengutamakan mutu, dan memanfaatkan peluang agar bisa bertahan dan memiliki daya saing. Untuk itulah, pendidikan juga harus dikelola berdasarkan *Total Quality Management (TQM)* yang diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi Manajemen Kendali Mutu, Manajemen Peningkatan Mutu,<sup>106</sup> dan Manajemen Mutu Terpadu (MMT).<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup>Lukman Hakirm dan Mukhtar, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Jambi: Timur Laut Angkasa, 2018), hlm. 2.

<sup>104</sup>Sutarto Hp, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM): Teori dan Penerapannya di Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2015), hlm. 20.

<sup>105</sup>Lukman Hakirm dan Mukhtar, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan...*, hlm. 2.

<sup>106</sup>Mukhammad Abdullah, *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah* (Kediri: STAIN Kediri Press, 2015), hlm. 44-45.

<sup>107</sup>Sutarto Hp, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM)...*, hlm. 1.

*Total Quality Management (TQM)* pada mulanya diterapkan di dunia industri dan bisnis untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka. TQM berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. TQM mengedepankan prinsip efektifitas dan efisiensi dalam bekerja, sehingga bisa menghemat biaya dengan hasil yang lebih baik. TQM mengedepankan kepuasan pelanggan melalui perbaikan yang dilakukan secara terus menerus.<sup>108</sup>

TQM kemudian berkembang dan mulai diterapkan ke bidang lain, termasuk pendidikan. Fokus utama dalam manajemen pendidikan adalah terpenuhinya standar kualitas, khususnya satuan pendidikan (sekolah).<sup>109</sup> TQM dalam dunia pendidikan dipahami sebagai prinsip yang menekankan bahwa peningkatan mutu harus berpusat pada lembaga pendidikan agar meningkatkan kualitasnya secara berkesinambungan untuk memenuhi kebutuhan siswa dan masyarakat.<sup>110</sup>

Upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan menurut manajemen TQM adalah:<sup>111</sup>

- 1) Mengontrol semua proses yang berlangsung di lembaga pendidikan, baik kurikuler maupun administrasi.
- 2) Membuat diagnosa dan bertindak berdasarkan diagnosa tersebut.

---

<sup>108</sup>RZ Abdul Aziz, *Total Quality Management: Tahapan Implementasi TQM dan Gugus Kendali Mutu Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)* (Bandar Lampung: Darmajaya (DJ) Press, 2019), hlm. 1.

<sup>109</sup>Mukhammad Abdullah, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hlm. 44.

<sup>110</sup>Mukhammad Abdullah, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hlm. 47.

<sup>111</sup>Mukhammad Abdullah, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hlm. 48.

- 3) Peningkatan kualitas harus berdasarkan data dan fakta.
- 4) Dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.
- 5) Melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan.
- 6) Bertujuan meningkatkan kepuasan siswa, orang tua dan masyarakat.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Di antara hasil penelitian yang relevan dengan judul penelitian ini adalah tesis Putri Syahri NIM.92214033263 mahasiswa pascasarjana UIN Sumatera Utara tahun 2016 dengan judul Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan. Adapun hasil penelitiannya yaitu:<sup>112</sup>

1. Implementasi komunikasi kepala sekolah dengan yayasan di MTs Darul Ulum Budi Agung dilakukan dalam bentuk kegiatan komunikasi formal dan nonformal yang bersifat internal dan juga eksternal yang di antaranya diimplementasikan dalam banyak kesempatan berupa kegiatan rapat secara nyata mampu meningkatkan kinerja guru.
2. Implementasi komunikasi yang dilakukan antara kepala sekolah dengan staf pimpinan berjalan lancar dan kekeluargaan. Hal ini mampu menciptakan komunikasi yang baik dan terstruktur, baik dalam bentuk kegiatan formal maupun nonformal. Kerja sama yang solid antara kepala

---

<sup>112</sup>Putri Syahri, "Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan," *Tesis* UIN Sumatera Utara Tahun 2016.

sekolah dengan staf pimpinan melalui implementasi komunikasi yang baik akan menyukseskan visi dan misi yang telah dicanangkan.

3. Implementasi komunikasi antara kepala sekolah dengan guru terlihat pada saat rapat, di mana kepala sekolah dan guru saling berkoordinasi. Umumnya komunikasi efektif terjalin saat rapat, meliputi rapat keanggotaan, rapat kepengurusan, rapat keanggotaan, rapat harian, dan rapat yang berkenaan dengan kegiatan-kegiatan di madrasah, khususnya berkenaan dengan proses pembelajaran, terutama ketika pelaksanaan Ujian Nasional semakin dekat.
4. Implementasi komunikasi antara kepala sekolah dengan pengawas pendidikan biasanya terjalin dalam bentuk komunikasi langsung dengan melibatkan wakil kepala sekolah, tata usaha serta guru demi menjamin peningkatan kualitas madrasah.

Berdasarkan penelitian di atas menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan dapat mempengaruhi kelancaran kegiatan yang telah dicanangkan. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan yang terstruktur dan sistematis bisa meningkatkan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dapat menciptakan suasana kekeluargaan sehingga antara pimpinan dengan guru, tenaga pendidik dan staf dapat berkoordinasi dengan baik dan lancar. Komunikasi menjadi salah satu faktor penting demi tercapainya visi misi yang telah ditetapkan bersama, terutama dalam sekolah/madrasah.

Penelitian Putri Syahri ini cukup membantu dalam melihat hubungan antar pihak yang terlibat dalam komunikasi. Dalam konteks kepala madrasah

tentu komunikasi harus terjalin dengan baik kepada semua *stakeholder* sekolah. Penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis dalam hal bagaimana seharusnya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru sebagai rekan kerjanya. Hal ini bisa menjadi pertimbangan bagi penulis dalam melihat dan mengenali pola komunikasi yang digunakan oleh kepala madrasah di sekolah di mana penulis melakukan penelitian.

Penelitian kedua yang relevan dengan penelitian ini adalah tesis Ari Irwan NIM.92215033590 mahasiswa pascasarjana UIN Sumatera Utara tahun 2017 dengan judul Pelaksanaan Komunikasi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di Madrasah Aliyah Negeri Langsa. Adapun hasil penelitiannya adalah:<sup>113</sup>

1. Pelaksanaan komunikasi antara Kepala Madrasah Aliyah Negeri Langsa dengan staf pimpinan terjadi secara internal, yaitu dalam bentuk pertukaran gagasan, baik secara vertikal maupun horizontal. Pola komunikasi terjadi secara langsung dalam dua bentuk, yaitu rapat yang terjadwal dan *face to face*. Komunikasi langsung mempermudah penyampaian informasi, kebijakan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan profesionalitas dan pengembangan kompetensi guru yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas madrasah.
2. Dalam hal peningkatan kualitas profesionalisme guru, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Langsa menerapkan dua bentuk komunikasi, yaitu:

---

<sup>113</sup>Ari Irwan, "Pelaksanaan Komunikasi Kepada Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di Madrasah Aliyah Negeri Langsa," *Tesis* UIN Sumatera Utara Tahun 2017.

Pertama, komunikasi ke bawah (*downward communication*) yaitu berupa komunikasi langsung dengan para guru dalam mengkomunikasikan informasi, aturan atau kebijakan. Kedua, komunikasi ke atas (*upward communication*) yaitu: komunikasi yang berasal dari guru kepada kepala madrasah. Komunikasi ini bisa terjadi secara langsung maupun dalam rapat. Pola komunikasi yang terarah akan membuat para guru dan pihak terkait tidak merasa sungkan untuk menyampaikan ide maupun kendala yang ditemui di madrasah.

3. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan komite sekolah sebagai perwakilan orang tua siswa dengan cara mengikutsertakan komite dalam kegiatan rapat terjadwal maupun tidak. Kepala madrasah meminta saran dan masukan dari komite untuk meningkatkan mutu madrasah.

Penelitian di atas menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan berpengaruh nyata terhadap peningkatan profesionalisme guru. Komunikasi dilakukan dalam bentuk pertukaran gagasan melalui rapat terjadwal dan komunikasi langsung. Komunikasi ini membuat kepala sekolah mudah menyampaikan program kerja, kebijakan dan aturan sehingga berdampak terhadap peningkatan profesionalisme guru. Komunikasi akan menumbuhkan semangat kebersamaan dan solidaritas di antara pihak-pihak yang terlibat dalam sebuah organisasi. Komunikasi akan menumbuhkan sikap keterbukaan yang tentunya sangat baik terhadap terciptanya kualitas organisasi yang baik.

Penelitian di atas menunjukkan bahwa komunikasi kepala madrasah yang baik dapat meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah yang ia pimpin,

khususnya dalam meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini menjadi dasar pijakan bagi penelitian yang sedang peneliti kerjakan. Ada kesamaan objek yang diteliti, yaitu komunikasi kepada madrasah. Jika komunikasi kepala madrasah berpengaruh nyata terhadap peningkatan profesionalisme guru, pasti berkaitan erat juga dengan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah tersebut. Penelitian tersebut sangat membantu dalam penyusunan tesis ini. Bukan hanya sekedar menemukan arah penelitian ini, tetapi juga turut menjadi masukan dalam penyusunan laporan penelitian.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Adapun alasan penetapan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas sebagai lokasi penelitian karena di madrasah tersebutlah peneliti menemukan masalah penelitian. Untuk mendapatkan data, menganalisis dan mengolahnya peneliti memperkirakan lamanya penelitian ini selama 8 bulan yang dimulai dari bulan awal bulan Agustus 2020 sampai dengan akhir bulan Maret 2021.

#### B. Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk meneliti suatu objek yang bersifat alamiah, bukan sesuatu yang direkayasa. Dalam penelitian kualitatif peneliti bertindak sebagai instrumen kunci dan hasil penelitian kualitatif lebih umumnya ditekankan dalam makna generalisasi.<sup>114</sup>

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemaparan data secara deskriptif yang diperoleh dari data lisan maupun data tertulis yang tersedia di lokasi penelitian melalui teknik pengumpulan data kualitatif. Berdasarkan tempat, penelitian ini termasuk penelitian lapangan,<sup>115</sup> yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Penelitian ini

---

<sup>114</sup>Ahmad Nizar Rangkuti, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, PTK dan Penelitian Pengembangan* (Bandung: Citapustaka Media, 2016), hlm. 17.

<sup>115</sup>Sukiati, *Metodologi Penelitian: Sebuah Pengantar* (Medan: Manhaji, 2016), hlm. 53.

bertujuan untuk mengungkapkan fenomena yang terlihat di lapangan secara apa adanya, sebagaimana yang peneliti lihat di lokasi penelitian.

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, “fenomena adalah 1) hal-hal yang dapat disaksikan dengan panca indra, serta dapat diterangkan dan dinilai secara ilmiah, seperti fenomena alam; gejala, 2) orang kejadian, benda, dan sebagainya yang menarik perhatian atau luar biasa sifatnya; sesuatu yang lain daripada yang lain, 3) fakta; kenyataan.”<sup>116</sup> Berdasarkan pengertian yang di atas, manajemen komunikasi kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas adalah fenomena yang bisa disaksikan, diterangkan dan dinilai secara ilmiah berdasarkan pengalaman dari subjek penelitian (partisipan) yang merupakan fakta yang benar-benar terjadi. Dengan demikian, bisa diteliti secara fenomenologi.

Istilah fenomenologi berasal dari bahasa Yunani, yaitu: “*phainein* dan *phainemenon* yang berarti sesuatu yang muncul. Atau secara sederhana dipahami kembali ke benda itu sendiri.”<sup>117</sup> Istilah fenomenologi sering dihubungkan kepada tokoh utamanya, yaitu Edmund Husserl, meskipun istilah tersebut tidak dimunculkan olehnya. Istilah fenomenologi sudah digunakan sebelumnya dalam dunia filsafat, seperti dalam karya Immanuel Kant pada tahun 1965, tetapi mulai dikenal luas setelah Hegel mendefinisikan fenomenologi tersebut. Filsafat Hegel nantinya menjadi dasar bagi penelitian studi agama.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup>Tim Penyusun, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hlm. 407.

<sup>117</sup>Maraimbang Daulay, *Filsafat Fenomenologi: Suatu Pengantar* (Medan: Panjiaswara Press, 2010), hlm. 6.

<sup>118</sup>Maraimbang Daulay, *Filsafat Fenomenologi...*, hlm. 6.

Menurut Hegel,<sup>119</sup> “fenomenologi merupakan sebuah ilmu yang menggambarkan apa yang dipikirkan, dirasa dan diketahui oleh seseorang dalam kesadaran dan pengalamannya saat itu.” Fenomenologi tidak bisa dilepaskan dari pengalaman seseorang, juga tidak bisa dipisahkan dari penafsirannya tentang pengalaman tersebut. Oleh karena itu, menurut Husserl<sup>120</sup> yang kemudian digunakan sebagai metode dalam ilmu sosial budaya, “fenomenologi merupakan penggambaran dari sesuatu sebagaimana adanya, sebagai sesuatu tampil di hadapan manusia sebagaimana ia tampil.” Oleh karena itu, fenomena harus dideskripsikan apa adanya sebagaimana yang terjadi di lapangan atau lokasi penelitian, dalam hal ini di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

Dalam sudut pandang fenomenologi, realitas adalah hasil konstruksi subjektif. Artinya, realitas hanya bisa dikenali oleh subjek yang mengenalinya.<sup>121</sup> Dalam hal ini, manajemen komunikasi kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas hanya bisa dikenali oleh tenaga pendidik (guru) dan kependidikan (tata usaha) Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Pengalaman yang mereka rasakan yang kemudian menjadi sumber data dalam penelitian ini untuk kemudian dianalisis dan dipaparkan dalam bentuk kalimat sederhana yang mudah dipahami.

---

<sup>119</sup>Maraimbang Daulay, *Filsafat Fenomenologi...*, hlm. 6.

<sup>120</sup>Heddy Shri Ahimsa-Putra, “Fenomenologi Agama: Pendekatan Fenomenologi Untuk Memahami Agama,” *Walisongo*, Volume 20, Nomor 2, November 2012, hlm. 277.

<sup>121</sup>Josep R. Raco dan Revi Rafael HLM. M. Tanood, *Metode Fenomenologi dan Aplikasi Pada Entrepreneurship* (Jakarta: PT Grasindo, 2012), hlm. 3.

### C. Sumber data

Sumber data penelitian ini terdiri atas dua sumber, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber data primer (data pokok) dalam penelitian ini ialah kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, ketua MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), tenaga pendidik, dan anggota komite madrasah.
2. Sumber data sekunder (data pelengkap), yaitu: tenaga kependidikan, peserta didik dan dokumen yang relevan dengan penelitian.

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas menjadi sumber data utama dalam penelitian ini, mengingat penelitian ini berusaha menemukan manajemen komunikasi yang dilakukannya selaku pimpinan. Selanjutnya, sumber-sumber berikutnya menjadi data pembanding terhadap keterangan yang diberikan oleh kepala madrasah. Semua data yang diperoleh dari selain kepala madrasah menjadi alat pemeriksa terhadap kebenaran data yang diperoleh dari kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

### D. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan cara:

1. Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui bercakap-cakap dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan

pada si peneliti atau dari seorang informan.<sup>122</sup> Adapun pihak-pihak yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, tenaga pendidik dan tata usaha. Teknik wawancara yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara langsung (*direct interview*) yaitu pada saat wawancara berlangsung, pewawancara mengontrol secara terus menerus jalannya wawancara, dengan menggunakan daftar wawancara yang telah dibuat sebelumnya. Teknik ini digunakan peneliti untuk mengetahui manajemen komunikasi kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, meliputi komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal. Wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur seperti yang terdapat dalam lampiran penelitian ini.

2. Observasi adalah pengamatan secara langsung kondisi di lapangan terhadap subjek, perilaku subjek selama wawancara, dan interaksi subjek dengan peneliti dan hal-hal lain yang dianggap relevan sebagai bahan tambahan terhadap hasil wawancara. Observasi juga dilakukan untuk lebih memahami proses terjadinya wawancara dan hasil wawancara agar sesuai dengan konteksnya.<sup>123</sup> Observasi yang dilakukan peneliti adalah dengan cara mengamati dan mencatat sehubungan dengan manajemen komunikasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, meliputi: kegiatan rapat rutin, komunikasi dengan guru dan tenaga kependidikan, dan sebagainya.

---

<sup>122</sup>Salim dan Syahrur, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), hlm. 119.

<sup>123</sup>Ahmad Nizar Rangkuti, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 144.

3. Dokumen adalah data yang digunakan untuk melengkapi data penelitian. Dokumen bisa dalam bentuk pribadi dan dokumen resmi; tulisan, gambar dan karya; dan dokumen kelembagaan maupun individu.<sup>124</sup> Dokumen-dokumen yang dimaksud, yaitu: Profil Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, Data Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas Tahun Pelajaran 2020/2021, dan Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas Tahun Pelajaran 2020/2021

#### **E. Analisis data**

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode karya ilmiah, karena analisis data tersebut dapat menentukan kesahihan dan ketepatan dari hasil penelitian. Analisis data dilakukan untuk menguraikan, mengorganisasikan data yang bisa dipelajari dan memilah data yang bisa diceritakan kepada orang lain.<sup>125</sup>

Setelah semua data berhasil dikumpulkan, maka penulis menjelaskan secara rinci dan sistematis sehingga dapat tergambar secara utuh dan dapat dipahami secara jelas kesimpulan akhirnya. Teknik analisis data penelitian menggunakan model Miles dan Huberman sebagai berikut.<sup>126</sup>

1. Reduksi data, merupakan kegiatan “merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.” Setelah data direduksi akan diperoleh gambaran jelas tentang konsep

---

<sup>124</sup>Ahmad Nizar Rangkti, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, PTK dan Penelitian Pengembangan* (Bandung: Citapustaka Media, 2016), hlm. 152.

<sup>125</sup>Umar Sidiq dan Mohlm. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), hlm. 50.

<sup>126</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 246-257.

manajemen kepada madrasah dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dan pihak-pihak terkait, serta hasil observasi dan dokumentasi yang relevan dengan judul penelitian.

2. Penyajian data, yaitu proses penyajian hasil dari reduksi data menjadi laporan yang tersusun secara sistematis dan terorganisasi sehingga lebih mudah difahami. Data yang diperoleh di lapangan adalah data yang masih bersifat acak dan tidak rapi. Data-data tersebut disusun sesuai topik.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu kegiatan penarikan kesimpulan setelah tahapan reduksi dan penyajian data dilakukan. Kesimpulan awal yang dikemukakan adalah kesimpulan sementara yang masih mungkin berubah berdasarkan perkembangan data penelitian yang dikumpulkan. Jika kesimpulan awal yang dibuat didukung dengan bukti-bukti di lapangan yang valid dan konsisten, maka penarikan kesimpulan dinyatakan kredibel.

#### **F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data**

Peneliti melakukan pengecekan terhadap data yang terkumpul agar data yang disajikan dalam laporan penelitian terhindar dari kekeliruan. Teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan adalah:<sup>127</sup>

1. Perpanjangan waktu penelitian

Keikutsertaan peneliti dalam penelitian kualitatif adalah suatu kemutlakan. Penelitian tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi perlu perpanjangan waktu untuk meningkatkan derajat kepercayaan data.

---

<sup>127</sup>Ahmad Nizar Rangkuti, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 159-161.

## 2. Ketekunan pengamatan

Pengamatan awal merupakan pengamatan yang kurang tekun, karena mungkin ada kesalahan data yang dikumpulkan dari subjek sementara peneliti sudah menetapkan fokus penelitiannya dari awal. Untuk itulah diperlukan ketekunan pengamatan agar peneliti menemukan unsur-unsur yang relevan dengan penelitian dan memusatkan perhatian terhadapnya. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi dan wawancara secara terus menerus dan menelaahnya.

## 3. Kecukupan referensi

Kecukupan referensi terkait dengan dokumentasi penelitian, seperti film, video dan sebagainya sebagai pembanding terhadap data yang telah diperoleh.

## 4. Triangulasi

Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu di luar data yang diperoleh untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding. Triangulasi berguna untuk menentukan apakah data yang telah terkumpul sudah menggambarkan fenomena penelitian.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Temuan Umum: Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas

##### 1. Sejarah Singkat

Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas berdiri pada tanggal 21 Oktober 1993. Sebelum menjadi sekolah negeri, Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dulunya didirikan oleh Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan pada tahun 1978 dengan nama Madrasah Aliyah Pemda Tingkat II Tapanuli Selatan. Sebelum beralih status menjadi negeri, Madrasah ini dipimpin oleh tiga orang kepala madrasah, yaitu: Kamil Daulay, BA; H. Mustamar Daulay, BA; dan Dra. Hj. Syamsidar Rasmi Hasibuan.<sup>128</sup>

Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas diresmikan pada tahun 1993 oleh Menteri Agama Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan (SK) bernomor 244/25 Oktober 1993. Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas beralamat di Kelurahan Pasar Sibuhuan, Kecamatan Barumon, Kabupaten Padang Lawas, Provinsi Sumatera Utara, Kode Pos 22763. Adapun nomor statistik Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas adalah 131112190001 dan nomor pokok madrasah 10263560. Adapun jadwal kegiatan pembelajaran sejak tahun berdiri sampai sekarang dimulai pagi. Jarak Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dengan pusat kecamatan dan pusat kabupaten adalah kurang lebih satu kilometer.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Selasa 12 Januari 2021.

<sup>129</sup>Dokumen "Profil Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas".

Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas sering juga disebut sebagai MAN Sibuhuan sebagaimana tercantum dalam dokumen visi dan misi. Alasan penamaan ini lebih kepada sisi historis Sibuhuan sebagai ikon di lingkungan Padang Lawas sebelum mekar dari Kabupaten Tapanuli Selatan. Penamaan ini juga berdasarkan lokasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas yang berada di Sibuhuan sebagai ibu kota dari Kabupaten Padang Lawas, sehingga penamaannya seringkali digabungkan menjadi Madrasah Aliyah Negeri 1 “Sibuhuan” Padang Lawas.<sup>130</sup>

Sejak berdiri sampai dengan sekarang, Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas telah dipimpin oleh tujuh orang kepala madrasah, yaitu:<sup>131</sup>

- a. Drs. M. Basyiri Nasution tahun 1994-1998.
- b. Dra. Hj. Syamsidar Rasmi Nasution tahun 1998-2008.
- c. Drs. Sofyan Adami Hasibuan tahun 2008-2009.
- d. Drs. H. Pangurabaan, M.Pd tahun 2009-2013.
- e. Drs. H. Baharuddin Hasibuan, M.Pd tahun 2013-2017
- f. Drs. Itron Pasaribu, M.Pd tahun 2017-2019.
- g. Hj. Mahyarni Junida Nasution, S.Pd, M.A tahun 2019 sampai sekarang

## 2. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas Tahun Ajaran 2020/2021 berjumlah 63 orang, terdapat 26

---

<sup>130</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Selasa 12 Januari 2021.

<sup>131</sup>Dokumen “Data Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas Tahun Pelajaran 2020/2021.”

orang di antaranya yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil. Dengan demikian, ada 37 orang yang berstatus sebagai pegawai honorer. Data ini menunjukkan bahwa jumlah guru honorer lebih banyak dari guru PNS dengan perbandingan 59 persen berbanding 41 persen. Untuk lebih jelasnya akan dicantumkan dalam tabel berikut:<sup>132</sup>

No	NAMA	STATUS KEPEGAWAIAN
1	Mahyarni Junida Nst, S.Pd, M.A	PNS
2	Dra. Hj. Wirdah Kholidah Harahap	PNS
3	Masdalena, S.Ag	PNS
4	Marlian Hasibuan, S.Pd	PNS
5	Elpina, S.Pd	PNS
6	Irna Marhamah Nst, S.Ag	PNS
7	Drs. Muhammad Safran	PNS
8	Arnatati Nasution, S.Pd	PNS
9	Sahut Martua Lubis, S.Ag	PNS
10	Maimunah, S.A	PNS
11	Muhammad Rasid, S.Ag	PNS
12	Esli Zuraidah Parapat, S.Ag	PNS
13	Marsauli Gabena Hasibuan, S.Pd	PNS
14	Masnitanora Siregar, S.Pd	PNS

<sup>132</sup>Dokumen “Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas Tahun Pelajaran 2020/2021.”



15	Masykur Anwar Nasution, S.Sos	PNS
16	Agustina Marito Harahap, S.Pd	PNS
17	Nurhasibah Hasibuan	PNS
18	Sahut Parmohonan, S.Pd	PNS
19	Siti Abidah Hasibuan	PNS
20	Fatimah Hasnah Hasibuan, SS	PNS
21	Rahimah Kamala Nst, S.Ag	PNS
22	Mahlil Akhyar Hasibuan, S.Pd	PNS
23	Erika Sabastani, S.Pd	PNS
24	Sari Ihwana Silaban, S.Pd	PNS
25	Nurhalimah Hasibuan, S.Pd	PNS
26	Dian Pramana, S.Pd	PNS
27	Arsyad Tamrin Dly, S.Pd.I	Honorer
28	Kholidah Hafny Dly, S.Pd	Honorer
29	Nurmasintan Rambe, S.Pd	Honorer
30	Faisal Ali Dasopang, S.Pd	Honorer
31	Zakiah Isnaeni, S.Si	Honorer
32	Amris Pulungan, S.Pd.I	Honorer
33	Muhammad Balyan, S.Pd.I	Honorer
34	Ali Sutan Hasibuan, S.Pd	Honorer
35	Aminah Suryani, S.Pd	Honorer
36	Ahmad Kamil Hasibuan, S.Pd	Honorer



37	Eri Anizar Hsb, S.Pd	Honorer
38	Nur Cahaya Hasibuan, S.Pd.I	Honorer
39	Khairul Saleh Nasution, S.Pd.I	Honorer
40	Anggun Setia Dewi Nasution, S.Pd.I	Honorer
41	Rizki Khairani Putri, S.Pd.I	Honorer
42	Anwar Nasakti Nasution, S.Sos	Honorer
43	Laila Rohima, S.Pd	Honorer
44	Dahnial Arham, S.Pd.I	Honorer
45	Luhut Martua Lubis, S.Pd	Honorer
46	Ummi Sakina Nst, S.Pd	Honorer
47	Samrina Siregar, S.Pd.I	Honorer
48	Amrin Hidayat Nst, S.Pd	Honorer
49	Alexander Nst, S.Pd	Honorer
50	Evi Dewi Angraini Nst, S.Pd	Honorer
51	Toharuddin Nasution, S.Pd	Honorer
52	Tinah Khoiroh Nst	Honorer
53	Dinillah Arifah Dly, S.Pd	Honorer
54	Anggrina, S.Pd	Honorer
55	Efri Halomoan Harahap	Honorer
56	Ali Hasan Hsb, S.Sos	Honorer
57	Aflah Arifah Hasibuan	Honorer
58	Nur Khoiriyah Hasibuan	Honorer

59	Subhan Masruri Hasibuan	Honorar
60	Siti Robiah Hasibuan, S.Pd	Honorar
61	Mohammad Ifnom, S.Kom	Honorar
62	Linni Butar Butar, S.Kom	Honorar
63	Alpian Pahlevi Hasibuan	Honorar

### 3. Data Siswa

Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas menyediakan dua jurusan yang bisa dipilih oleh siswa sejak semester 1 di tahun pertama. Siswa diizinkan memilih jurusan berdasarkan bakat dan kemampuannya. Jurusan yang tersedia yaitu Matematika dan Ilmu Alam (MIA) dan Ilmu-Ilmu Sosial (IIS). Kedua jurusan ini dulunya bernama jurusan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Perubahan nama jurusan lebih dikarenakan pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan, terutama sains yang dinamis dan mengalami perubahan yang sangat cepat. Perubahan nama jurusan sebagai bentuk sikap madrasah menyikapi perubahan dan perkembangan ilmu yang sangat dinamis tersebut.<sup>133</sup>

Data siswa yang dicantumkan di sini adalah siswa berdasarkan pengelompokan per kelas dan jurusan agar lebih mudah dibaca dan dipahami. Terlihat jurusan MIA lebih diminati oleh siswa dengan jumlah kelas 4:3 per jenjang kelas. Dengan demikian, ada 12 kelas siswa untuk

---

<sup>133</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Selasa 12 Februari 2021.

jurusan MIA dan 9 untuk jurusan IIS. Berdasarkan perbedaan jumlah kelas untuk jurusan MIA dan IIS, maka ada perbedaan jumlah siswa secara kuantitas yang cukup signifikan antara jurusan MIA dan IIS. Jumlah siswa jurusan MIA dari kelas X-XII sebanyak 486 orang, sedangkan IIS sebanyak 375 orang.

Berikut ini adalah data siswa Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas tahun pelajaran 2020/2021:<sup>134</sup>

No	Kelas	Jurusan	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah	Total
1	X	MIA-1	15	25	40	298
2	X	MIA-2	14	27	41	
3	X	MIA-3	6	37	43	
4	X	MIA-4	20	21	41	
5	X	IIS-1	0	42	42	
6	X	IIS-2	0	43	43	
7	X	IIS-3	28	20	48	
8	XI	MIA-1	9	33	42	310
9	XI	MIA-2	9	32	41	
10	XI	MIA-3	8	33	41	
11	XI	MIA-4	8	32	40	
12	XI	IIS-1	10	37	47	
13	XI	IIS-2	9	40	49	

<sup>134</sup>Wardah Kholidah Harahap, Kaur. Tata Usaha, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Rabu, 13 Januari 2021.

14	XI	IIS-3	10	40	50	253
15	XII	MIA-1	12	28	40	
16	XII	MIA-2	11	28	39	
17	XII	MIA-3	11	29	40	
18	XII	MIA-4	11	27	38	
19	XII	IIS-1	8	24	32	
20	XII	IIS-2	8	24	32	
21	XII	IIS-3	8	24	32	
Total Siswa			215	646	861	

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah seluruh siswa Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas sebanyak 861 orang dengan perincian siswa laki-laki sebanyak 215 orang dan perempuan 646 orang. Adapun berdasarkan jurusan, MIA sebanyak 486 orang, sedangkan IIS sebanyak 375 orang. Siswa yang mengambil jurusan MIA cukup banyak dibanding jurusan IIS dengan selisih 111 orang.

#### 4. Sarana dan Prasarana

Berdasarkan observasi awal ke Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, peneliti menemukan bahwa kondisi sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dalam keadaan baik dan memadai untuk mendukung kegiatan pembelajaran formal maupun

ekstrakurikuler. Peneliti mengamati mulai dari ruangan kelas, ruang guru, laboratorium, dan mushalla untuk menunjang ibadah guru dan siswa.<sup>135</sup>

Wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana diperoleh inventaris sebagai berikut:<sup>136</sup>

- a. Ruang kelas sebanyak 22 ruangan dengan perincian sebagai berikut:
  - 1) Kelas X sebanyak 10 ruang kelas, masing-masing 4 ruangan untuk jurusan IPA dan IPS.
  - 2) Kelas XI sebanyak 7 ruang kelas, masing-masing sebanyak 4 dan 3 ruangan untuk jurusan IPA dan IPS.
  - 3) Kelas XII sebanyak 7 ruang kelas, masing-masing sebanyak 4 dan 3 ruangan untuk jurusan IPA dan IPS.
- b. Ruang laboratorium ada empat, yaitu laboratorium komputer, bahasa, kimia, dan fisika (biologi).
- c. Mushalla dilengkapi tempat wudhu, empat kamar mandi siswa sebanyak, delapan untuk siswi, dan empat untuk guru.
- d. Ruangan lainnya masing-masing 1 ruangan, yaitu:
  - 1) Ruang kepala madrasah
  - 2) Ruang wakil kepala madrasah
  - 3) Ruang guru
  - 4) Ruang BK
  - 5) Ruang komite

---

<sup>135</sup>Observasi ke Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, Senin 05 Agustus 2019.

<sup>136</sup>Masnitanora Siregar, WKM Sarana dan Prasarana, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Selasa, 12 Januari 2021.

- 6) Ruang bendahara
- 7) Ruang KTU
- 8) Ruang staf TU
- 9) Ruang OSIS
- 10) Ruang UKS
- 11) Perpustakaan, dan
- 12) Asrama sebanyak 5 ruangan.

Semua sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dalam keadaan baik dan laik untuk dipergunakan dalam kegiatan operasional madrasah. Semuanya dalam keadaan terawat. Masing-masing pemangku kebijakan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas selalu mengingatkan kepada guru dan siswa untuk menjaga dan tidak merusaknya, terutama oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

## **B. Temuan Khusus**

1. Manajemen Komunikasi Vertikal, Horizontal, dan Eksternal Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas

Dalam menjalankan kepemimpinan pada MAN 1 Padang Lawas, kepala madrasah melakukan komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal. Ketiga bentuk komunikasi dimaksud dideskripsikan sebagai berikut:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terjadi secara dua arah yang bisa terjadi dari atas ke bawah atau sebaliknya. Pimpinan memberikan instruksi, arahan, petunjuk dan sebagainya kepada ketua Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Meskipun komunikasi ini terjadi antara atasan dengan bawahan, komunikasi vertikal bukanlah komunikasi satu arah yang terkesan sebagai komunikasi yang kaku.

Komunikasi vertikal kepala madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dapat terjadi dalam dua bentuk, yaitu komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah selaku ketua Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). dan komunikasi dengan guru atau tenaga kependidikan secara langsung, tergantung tingkat urgensinya dengan memperhatikan keefektifan dari komunikasi yang dilakukan. Baik komunikasi antara kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dengan perwakilan guru mata pelajaran atau dengan guru secara individual, keduanya dapat terjadi secara bolak-balik. Komunikasi dapat terjadi secara dua arah dan bisa dimulai oleh siapa saja. Artinya tidak harus kepala madrasah yang memulai baru komunikasi vertikal bisa terwujud.

Kepala madrasah selaku pimpinan memberikan arahan, nasihat, maupun perintah kepada anggota Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Komunikasi vertikal bisa meningkatkan ketercapaian dari maksud komunikasi, karena tidak harus

mengumpulkan semua guru dan tenaga kependidikan dalam satu waktu. Tetapi cukup memanggil salah satu perwakilan yang dianggap memiliki kecakapan dalam berkomunikasi. Selain efektif, komunikasi vertikal ini juga sangat efisien.

Penyiapan RRP, silabus, prota, prosem, guru berkoordinasi dengan Elpina Pulungan selaku ketua bidang Perencanaan dan Kajian Kurikulum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), sekaligus menjabat sebagai wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Arahan yang diterima dari kepala madrasah kemudian disampaikan kepada semua guru untuk ditindaklanjuti. Jadi kepala madrasah menjalankan fungsinya sebagai manajer yang mengatur jalannya berbagai kebijakan dan kegiatan operasional di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Salah satunya penyampaian informasi terbaru dari kantor Kemenag, misalnya saat ada perintah untuk melakukan verval data di Simpatika.<sup>137</sup>

Kepala madrasah dibantu ketua MGMP bidang organisasi dan administrasi Sahut Martua Lubis sebelum verval data berakhir memanggil semua perwakilan setiap mata pelajaran untuk memastikan apakah semua guru mata pelajaran sudah mengecek datanya. Begitu juga di hari-hari terakhir akan diingatkan kembali agar tidak ada yang tertinggal.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup>Elpina Pulungan & Sahut Martua Lubis, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Selasa 7 Januari 2021.

<sup>138</sup>Kholidah Hafni Dly, Guru Kimia, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Senin 6 Januari 2020.

Komunikasi yang dibangun oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas ini terbukti meningkatkan kesigapan guru untuk melakukan verval data di Simpatika. Surat pemberitahuan untuk melakukan verval data berupa pembaharuan dan pemutakhiran biasanya diterima oleh kepala madrasah melalui kantor Kemenag. Jika komunikasi yang terjadi antara kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dengan guru tidak terjalin dengan baik, maka bisa berpengaruh terhadap validitas data guru di sistem online Simpatika yang dalam skenario terburuk bisa menghambat pencairan dana sertifikasi guru.

Urusan administrasi tertangani dengan baik melalui komunikasi yang baik pula. Hal serupa juga terjadi pada kondisi yang tidak begitu sehat di lingkungan pendidikan, yaitu tutur kata yang tidak mengenakan terkadang terucap dari mulut guru. Hal seperti ini bisa terjadi karena faktor kesengajaan maupun bukan. Bisa juga dari pengalaman traumatis yang sudah menjadi rahasia umum bahwa beberapa tahun ke belakang sebagian sekolah masih menerapkan pola pendidikan “keras”.

Ketika ada guru yang tidak bagus dalam bertutur dengan siswa. Maka, kepala madrasah memerintahkan saya untuk memberi teguran. Jika masih terulang, kepala madrasah kemudian memanggil guru tersebut.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup>Elpina, WKM Kurikulum, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Senin 6 Januari 2020.

Kepala madrasah memberlakukan model komunikasi seperti ini agar guru yang bersangkutan tidak merasa disalahkan secara langsung. Rasa segan, malu dan sebagainya bisa dihindari. Kemudian, kesempatan juga terbuka lebar bagi guru untuk menyadari dan memperbaiki kesalahannya. Namun, dalam kasus yang sifatnya pribadi yang bisa membuat guru malu jika diketahui orang lain, kepala madrasah akan memanggil langsung.

Komunikasi seperti ini sangat mengedepankan nilai efisiensi. Jika guru yang perlu dibina lebih dari satu, maka kepala madrasah cukup memanggil Ketua MGMP, apalagi jika guru-guru tersebut berada dalam MGMP yang sama. Guru biasanya akan merasa khawatir jika kepala madrasah yang menegurnya langsung. Kecuali kesalahannya tidak bisa ditolerir, mau tidak mau kepala madrasah yang harus turun tangan secara langsung.

Kepala madrasah berusaha semaksimal mungkin untuk menjalin komunikasi yang baik dengan kami. Saat ada perintah dari kepala madrasah yang harus segera diselesaikan, saya pribadi melakukannya dengan senang. Selain untuk kebaikan saya, Bu Kepala juga sangat *open* dengan guru-guru.<sup>140</sup>

Untuk menunjang komunikasi yang baik dan sebagai upaya peningkatan kualitas pendidikan dan tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, kepala madrasah dibantu wakil kepala madrasah bidang kurikulum mengadakan rapat rutin terjadwal di

---

<sup>140</sup>Maimunah, Guru Mata Pelajaran Akidah Akhlak, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Selasa 7 Januari 2020.

minggu pertama setiap bulannya. Rapat dilakukan di minggu pertama setiap bulan untuk menjalin silaturahmi. Jika terjadi masalah, dimusyawarahkan dan diselesaikan secara kekeluargaan. Rapat juga untuk menyampaikan informasi, baik yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran maupun penguatan kelembagaan.<sup>141</sup>

Peneliti menyaksikan kepala madrasah berkomunikasi dengan baik saat memimpin rapat. Apa yang hendak disampaikan disampaikan satu persatu, baik yang sifatnya informasi maupun perintah. Setiap selesai menuntaskan satu pembahasan, kepala madrasah memberi kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk menanggapi, memberi masukan, maupun meminta penjelasan lanjutan dengan memberikan pertanyaan. Tanggapan/pertanyaan dikumpulkan terlebih dahulu. Jika pembahasannya ada kesamaan, maka akan dijawab sekaligus untuk efisiensi penggunaan waktu.<sup>142</sup>

Hampir tidak ada lembaga yang maju tanpa adanya rapat rutin. Banyak keuntungan yang bisa diperoleh, salah satunya sebagai proses evaluasi terhadap program/kebijakan yang telah dibuat. Salah satu unsur penting keberhasilan rapat adalah penggunaan bahasa saat berkomunikasi. Sebagaimana keterangan dari Laila Rohima menyebutkan bahwa kepala madrasah saat rapat berbicara dengan lantang menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dan tidak

---

<sup>141</sup>Elpina, WKM Kurikulum & Mahyarni Junida Nst, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Selasa 7 Januari 2020.

<sup>142</sup>Observasi rapat rutin terjadwal, Senin, 01 Februari 2021.

berbelit-belit. Pembicaraan pun tidak banyak melenceng dari topik pembahasan rapat.<sup>143</sup>

Pembicara harus menyadari bahwa dia tidak berbicara hanya untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk membuat pendengar mengerti tujuan dari pembicaraan. Dalam konteks ini, kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas benar-benar menguasai persoalan ini dan menyadari bahwa komunikasi adalah tersampainya pesan kepada para guru dan tenaga kependidikan sebagai penerima pesan. Jadi sangat penting bagi pembicara rapat menggunakan bahasa yang sopan dan lemah lembut agar pendengar bisa memahaminya tanpa ada unsur keterpaksaan.

Saat berbicara terutama saat rapat, kepala madrasah selalu menggunakan bahasa yang sopan dan tidak pernah mengeluarkan kata-kata umpatan.<sup>144</sup>

Kualitas seorang pemimpin terlihat jelas saat ia berbicara. Apapun situasinya, pemimpin dengan karakter yang baik akan senantiasa menampilkan perilaku yang baik pula, terutama saat berbicara dengan orang lain. Tidak terkecuali saat menggunakan media sosial sebagai media komunikasi.

Di sini (Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas), kita juga membuat grup WA (Whatsap) sebagai media komunikasi. Selain itu juga berguna sebagai sarana menjalin silaturahmi keluarga besar MAN 1 Padang Lawas. Semua guru dan tenaga

---

<sup>143</sup>Laila Rohima, Guru Bahasa Arab, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Jumat, 31 Januari 2020.

<sup>144</sup>Ali Sutan Hasibuan, Guru Bahasa Indonesia, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Sabtu, 01 Februari 2020.

kependidikan menjadi anggota tetap grup sepanjang masih mengabdikan di MAN 1 ini.<sup>145</sup>

Penggunaan teknologi menjadi salah satu penunjang keberhasilan komunikasi, salah satunya aplikasi bertukar pesan yang sangat familiar, yaitu Whatsapp. Kecepatan pengiriman pesan ke banyak orang sekaligus menjadi keunggulan teknologi ini, di samping komunikasi langsung. Pemanfaatan teknologi di zaman ini seolah menjadi suatu keharusan agar tetap *up to date*.

Namun perlu digaris bawahi bahwa ada potensi bahaya karena ada jejak digital. Oleh karenanya, penggunaannya harus betul-betul menjaga bahasa yang digunakan agar terhindar dari penyalahgunaan terhadap Undang-Undang ITE yang bisa menjerat seseorang dan menjerumuskannya ke dalam penjara.

Untuk itu, kepala madrasah selalu mengingatkan kepada semua guru dan tenaga kependidikan agar selalu mengedepankan bahasa yang santun dan tidak perlu berkomentar jika kurang bagus. Saya juga selalu menekankan agar memanfaatkan grup seperlunya saja. Jangan bercanda di dalam grup. Selain agar informasi yang disampaikan tidak tertimpa, juga agar terhindar dari kesalahpahaman dan kekhilafan. Begitu juga dengan konten-konten yang tidak

---

<sup>145</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Senin, 13 Januari 2020.

berhubungan dengan kegiatan pembelajaran dan administrasi madrasah tidak boleh diunggah atau diteruskan ke dalam grup.<sup>146</sup>

Peneliti masih menemukan beberapa konten yang dikirim guru ke dalam grup tidak berhubungan secara langsung dengan program madrasah. Meskipun, konten yang dikirim bermuatan positif seperti video motivasi, tetapi konten tersebut tidak pada tempatnya. Konten yang berisi informasi seputar madrasah menjadi tergeser posisinya ke atas, sehingga orang yang belakangan membuka grup tidak akan melihatnya jika tidak *scroll* ke atas.<sup>147</sup>

Grup bertukar pesan seperti Whatsapp terkadang memang tidak efisien. Pasalnya pesan penting bisa digeser oleh pesan-pesan yang tidak terlalu penting, sehingga orang yang terlambat membuka aplikasi bisa ketinggalan pesan jika tidak digulir ke atas. Untuk mengantisipasi memang harus ditegaskan kepada anggota grup (guru dan tenaga kependidikan) agar tidak memposting hal-hal di luar informasi seputar madrasah, seperti yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

Menurut saya, grup whatsapp kurang efektif. Jadi saya dan rekan-rekan di tenaga kependidikan biasanya lebih mengandalkan komunikasi lisan, baik secara langsung maupun melalui panggilan telepon untuk menghindari kesalahan.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Senin, 13 Januari 2020.

<sup>147</sup>Observasi grup guru dan TU, Senin, 13 Januari, 2020.

<sup>148</sup>Wardah Kholidah Harahap, Kaur. Tata Usaha, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Kamis, 24 Januari 2020.

Tenaga kependidikan memiliki tugas administratif yang memiliki potensi salah dalam memahami instruksi. Untuk meminimalisirnya, maka sebaiknya komunikasi lisan harus selalu diupayakan sebagai opsi pertama. Apalagi hal-hal yang memerlukan penjelasan lanjutan.

Sejauh ini, kepala madrasah selalu menggunakan bahasa yang sopan dan enak didengar. Saya tidak merasa keberatan untuk melaksanakan perintah yang diberikan.<sup>149</sup>

Sering kali ada jarak antara kepala sebagai pimpinan dengan pegawai di lingkungan kerja. Pegawai tenaga kependidikan misalnya merasa canggung atau tidak nyaman saat menanyakan atau memperjelas sesuatu kepada kepala madrasah. Namun kondisi seperti ini tidak terjadi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Hal itulah yang menyebabkan komunikasi yang berjalan terjalin dengan baik. Bahkan mampu membuat pegawai tidak merasa keberatan untuk mengerjakan perintah yang diberikan.

Tidak ada rasa keberatan saya untuk melaksanakan perintah dari kepala madrasah. Ibu Kepala selalu berbicara dengan lemah lembut dan tidak menekan, tetapi memotivasi agar segera diselesaikan.<sup>150</sup>

Kemampuan berkomunikasi dengan baik merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai seorang pemimpin, tidak terkecuali kepala madrasah. Komunikasi yang baik salah satunya

---

<sup>149</sup>Wardah Kholidah Harahap, Kaur. Tata Usaha, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Kamis, 24 Januari 2020.

<sup>150</sup>Ali Hasan Hsb, Tenaga Kependidikan, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Kamis, 06 Februari 2020.

ditentukan oleh penggunaan kalimat yang tepat. Komunikasi satu arah hanya akan membuat bawahan merasa tertekan, salah satunya saat melakukan kesalahan dalam menerjemahkan perintah yang diberikan. Jika kepala madrasah sebagai pimpinan dalam menanggapi kesalahan tersebut akan dipenuhi arogansi, maka bisa dipastikan komunikasi yang dibangun adalah komunikasi yang buruk. Tetapi, jika kepala madrasah menanggapi dengan “kepala dingin”, maka kesalahan adalah hal yang biasa terjadi dan tentu saja bisa diperbaiki.

Saya pernah salah mengerjakan tugas, mungkin saya tidak terlalu serius saat mendengarkan penjelasan kepala madrasah. Saya kemudian ditegur agar tidak mengulangnya. Makanya ke depannya saya lebih berhati-hati.<sup>151</sup>

Teguran adalah salah satu upaya untuk memperbaiki kesalahan agar tidak terulang di kemudian hari. Namun tidak jarang, orang yang diberi perintah merasa seperti disuruh-suruh. Meskipun bisa diterima, tetapi suatu organisasi bisa berjalan efektif jika pimpinan sebagai manajer memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahannya. Untuk memastikannya, peneliti kemudian menanyakan reaksi kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas terhadap pegawai tenaga kependidikan yang salah memahami instruksi/perintah yang diberikan kepala madrasah.

---

<sup>151</sup>Aflah Arifah Hasibuan, Tenaga Kependidikan, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Kamis, 06 Februari 2020.

Menurut saya, reaksi kepala madrasah tidak berlebihan. Beliau mengingatkan saya. Kalau marah, sepertinya tidak. Hanya saja kepala madrasah merasa kesal.<sup>152</sup>

Informasi yang diperoleh ini mengisyaratkan bahwa kepala madrasah pada dasarnya tidak menyukai saat pegawai tenaga kependidikan melakukan kesalahan. Meskipun tidak menutup kemungkinan kesalahan bisa saja muncul dari pihak kepala madrasah dan bisa pula dari pegawai tenaga kependidikan. Atau mungkin juga dari kesenjangan komunikasi.

Terlepas dari semua kemungkinan itu, ada hal yang lebih penting untuk dibahas, yaitu apa yang terjadi berikutnya. Lebih jelasnya, setelah kepala madrasah merasa kesal, apakah komunikasi yang terjadi di hari-hari berikutnya mengalami perubahan. Berdasarkan penuturan Aflah Arifah Hasibuan selaku operator komputer di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas menyebutkan setelah diingatkan oleh kepala madrasah kemudian diarahkan untuk diperbaiki dan agar berhati-hati di hari-hari berikutnya. Komunikasi yang terjadi di hari-hari berikutnya kembali seperti biasa. Intinya, kesalnya kepala madrasah hanya di saat itu saja.<sup>153</sup>

Tidak adanya perubahan dalam komunikasi hari-hari berikutnya menandakan bahwa komunikasi yang terjadi didasarkan atas profesionalisme. Artinya, pimpinan hanya marah di saat yang

---

<sup>152</sup>Aflah Arifah Hasibuan, Tenaga Kependidikan, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Kamis, 06 Februari 2020.

<sup>153</sup>Aflah Arifah Hasibuan, Tenaga Kependidikan, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Kamis, 06 Februari 2020.

tepat dan bukan karena hobinya marah-marah, karena selalu ada alasan yang masuk akal. Termasuk dalam hal ini adalah penegakan disiplin madrasah. Jika dibiarkan saja, bukan tidak mungkin setiap orang akan melanggar aturan yang telah ditetapkan. Terkadang bukan keinginan yang membuat seseorang melanggar disiplin madrasah, tetapi karena adanya kesempatan dan tidak ada sanksi atas pelanggaran tersebut.

Kepala madrasah tidak menyukai orang yang melanggar aturan, baik guru maupun siswa. Bahkan guru sering ditegur langsung. Jika siswa yang melanggar akan diberdirikan di depan semua orang saat apel pagi dan disebut nama dan kelasnya. Tujuannya untuk memberi pelajaran dan peringatan kepada guru dan siswa lain agar memperbaiki kesalahannya yang telah melanggar disiplin yang telah dibuat.<sup>154</sup>

Sesuatu yang paling penting dari pemberian sanksi adalah adanya efek jera. Pelanggar diharapkan tidak mengulanginya lagi di kemudian hari. Masalahnya, pembiaran terhadap pelanggaran bisa menjadi seperti penyakit menular yang menjangkiti orang lain untuk melakukan pelanggaran juga. Untuk itu penting untuk memutus rantai penularan dengan pemberian sanksi yang tegas. Tetapi penting untuk memperhatikan jenis sanksi yang diberikan. Misalnya dalam hal

---

<sup>154</sup>Fatimah Hasnah, Guru Bahasa Inggris, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Senin, 17 Februari 2020.

sanksi lisan, maka harus betul-betul diperhatikan bahasa yang digunakan. Tujuan pemberian sanksi adalah agar adanya perubahan. Salah satunya melalui sanksi dibalut motivasi.

Siswa yang terlambat dibariskan di barisan terpisah. Setelah apel pagi selesai, siswa yang terlambat dinasehati oleh kepala madrasah didampingi anggota komite madrasah dan guru BK. Komite madrasah menjelaskan posisinya sebagai perwakilan orang tua di sekolah. Layaknya orang tua, komite madrasah menasehati, sesekali meninggikan nada suaranya sebagai bentuk penegasan dan keseriusan. Komite madrasah menyebut kebiasaan terlambat sebagai bentuk perilaku tidak disiplin yang harus dihindari.<sup>155</sup>

Hukuman tidak selalu berarti hukuman fisik. Memotivasi pelanggar tata tertib bisa diterapkan di tahap awal. Tidak semua pelanggar tata tertib melakukannya dengan kehendaknya, terkadang karena kondisi. Siswa terlambat bisa disebabkan banyak sebab. Misalnya siswa yang terlambat bangun karena begadang, maka kebiasaannya yang perlu diubah. Karena jika siswa tersebut masih terus begadang, maka ia juga akan terus menerus terlambat bangun dan tentu saja akan terlambat datang ke sekolah.<sup>156</sup>

Berdasarkan keterangan kepala madrasah di atas diperoleh kesimpulan bahwa sanksi berupa hukuman langsung adalah solusi

---

<sup>155</sup>Observasi anggota komite madrasah, Senin, 24 Februari 2020.

<sup>156</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Rabu, 19 Februari 2020

terakhir. Tujuan pemberian sanksi adalah agar ada perubahan dalam diri siswa, maka pemberian motivasi bisa sangat efektif untuk beberapa orang. Menemukan apa sebab siswa melakukan pelanggaran tata tertib madrasah bisa menjadi titik awal bagi guru untuk membuat langkah-langkah yang efektif. Untuk orang yang tidak mau berubah, maka perlu dilakukan peningkatan jenis sanksi.

Alasan kenapa hukuman fisik dihindari karena terkadang bukannya memberikan efek jera, tetapi malah membuat siswa semakin bandel. Bahkan membuatnya “kebal” terhadap hukuman fisik tersebut. Di sisi lain juga untuk menghindari adanya urusan dengan pihak kepolisian akibat memukul siswa. Belakangan ini, sering diberitakan di televisi dan media massa berbasis internet bahwa tidak sedikit guru yang harus berurusan dengan polisi karena melakukan hukuman fisik terhadap siswanya. Asumsinya, jika hukuman fisik bisa semakin memperparah kenakalan remaja anak, maka memotivasi mereka bisa menjadi solusi efektif dan tepat untuk mengatasi adanya kenakalan atau pun kelainan tingkah laku dari norma yang dianut oleh masyarakat.<sup>157</sup>

Peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dalam komunikasi vertikal ini dapat tergambar dalam:

---

<sup>157</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Selasa 12 Januari 2021.

### 1) Tertib administrasi pendidikan

Seperti halnya bidang pekerjaan lain, guru juga mempunyai tugas-tugas administratif dalam menjalankan keprofesiannya; baik yang berhubungan langsung dengan fungsinya sebagai pendidik, maupun kepentingan administrasi lainnya. Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas sudah menerapkan program tertib administrasi. Guru dalam fungsinya sebagai pendidik harus memiliki Silabus, RPP, Prota, dan Prosem untuk menunjang tugasnya dalam perencanaan, proses, dan evaluasi pembelajaran.

Adapun tugas administrasi lain yang perlu disiapkan oleh guru ada memverval datanya di Simpatika. Hal ini untuk menjamin keberlangsungan penerimaan tunjangan profesi guru yang diberikan oleh pemerintah setiap bulan dengan masa pencairan per triwulan. Guru senantiasa diingatkan untuk memeriksa keabsahan datanya agar tidak terjadi data tidak valid.

### 2) Meningkatkan motivasi guru dalam mendidik

Guru di satu sisi memiliki peran sebagai motivator dalam kegiatan pembelajaran. Tetapi di sisi lain, guru juga manusia biasa yang terkadang perlu dorongan dari luar (faktor eksternal) agar dapat menjalankan fungsinya dengan optimal.

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas merupakan pimpinan yang memiliki kewenangan manajerial

untuk merencanakan dan mengambil keputusan, demi meningkatnya kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Kewenangan itu mencakup pendisiplinan guru sebagai salah satu sumber daya madrasah.

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas tidak segan-segan menegur guru yang tidak melaksanakan kewajibannya dengan baik, misalnya: suka datang terlambat, mengucapkan kata-kata yang tidak baik didengar kepada siswa, dan sebagainya. Guru tersebut biasanya akan dipanggil oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Tetapi jika masih terulang, maka akan ditangani kepala madrasah secara langsung.

Ketegasan kepala madrasah dalam menyikapi pelanggaran-pelanggaran etik yang dilakukan guru juga diterapkan dalam mengatasi siswa/i yang bermasalah, misalnya soal keterlambatan datang ke sekolah. Kepala madrasah dalam hal ini bekerja sama dengan guru dan komite madrasah. Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis dan keterangan dari kepala madrasah, setiap pagi ada guru yang ditugaskan untuk mengawasi siswa/i yang terlambat di gerbang madrasah.

Siswa/i yang terlambat dibariskan di barisan terpisah untuk dinasehati oleh kepala madrasah, di lain kesempatan oleh perwakilan komite madrasah dan guru BK. Rutinitas ini dijalankan terus menerus untuk memutus kebiasaan terlambat

siswa/i dan menanamkan pentingnya sikap disiplin untuk menggapai cita-cita mereka di kemudian hari. Berdasarkan keterangan kepala madrasah, jumlah siswa/i yang terlambat terus mengalami penurunan, terutama di hari senin dalam upacara bendera. Siswa/i yang terlambat dan/atau tidak mengikuti akan diberi teguran lisan. Jika terulang kembali di bulan yang sama akan diproses guru BK dan dipanggil orang tuanya.

- 3) Terciptanya ekosistem komunikasi yang sehat antara kepala madrasah dengan guru

Komunikasi yang sehat antara kepala madrasah dengan guru dan tenaga kependidikan berkontribusi terhadap keberhasilan program madrasah. Ekosistem komunikasi yang sehat memungkinkan kepala madrasah untuk lebih leluasa dalam menyampaikan program dan target yang harus dicapai. Di kesempatan yang sama, guru juga lebih terdorong untuk menyampaikan pendapat dan masukannya.

Ekosistem komunikasi yang buruk akan menciptakan kesenjangan antara kepala madrasah dengan guru. Program madrasah juga akan mengalami banyak hambatan, karena salah satu unsur penggeraknya adalah guru, terutama yang berhubungan dengan program kegiatan pembelajaran.

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas menjalin komunikasi dengan guru, tenaga kependidikan, dan

komite madrasah dalam berbagai kesempatan. Bahkan kepala madrasah terlihat sesekali berkomunikasi dengan siswa yang berpapasan dengannya. Kepala madrasah juga menyempatkan diri membina siswa/i yang terlambat di gerbang madrasah dengan memberikan nasehat agar tidak mengulanginya lagi dan membiasakan perilaku disiplin.

4) Siswa berprestasi di tingkat lokal dan nasional

Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas telah mengukir berbagai prestasi dalam beberapa tahun belakangan ini sebagai bentuk komitmen untuk menumbuhkan semangat kompetisi yang sehat agar mampu bersaing untuk memajukan kualitas pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas melalui keikutsertaan berbagai event lomba, di antaranya:

- a) Juara 10 Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Tingkat Nasional tahun 2019.
- b) Juara 1 Favorit Vlog dan Senam dalam Hari Kesehatan Nasional tahun 2019.
- c) Juara umum Kompetisi Sains Nasional (KSN) Tingkat Kabupaten Padang Lawas dengan perolehan 3 medali emas, 1 medali perak, dan 1 medali perunggu tahun 2020.
- d) Juara tiga Olimpiade Sains Matematika dalam Kompetisi Olimpiade Sains Se-Tapanuli Bagian Selatan, Tapanuli Tengah, Sibolga, dan Labuhan Batu Selatan yang diadakan oleh IAIN Padangsidimpuan tahun 2020.

- e) Juara II Umum Nasional Liga Olimpiade Pelajar ke-24 yang dilaksanakan secara daring pada Februari 2021.
- b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi dalam satu level atau tingkatan yang sama, komunikasi antara sesama kepala madrasah. Komunikasi horizontal yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas dalam bentuk musyawarah dan diskusi dengan kepala MAN lainnya, yaitu Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang Lawas dan Madrasah Aliyah Negeri 3 Padang Lawas yang bertujuan mencari penyelesaian masalah-masalah peningkatan kualitas pendidikan, khususnya di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

Selain aktif memajemen Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, kepala madrasah juga aktif menjalin komunikasi dengan kepala madrasah lainnya untuk membahas hal-hal yang bersifat urgen dan sekaligus menjalin silaturahmi. Komunikasi bisa terjadi secara langsung melalui tatap muka maupun melalui aplikasi bertukar pesan, seperti whatsapp. Komunikasi tatap muka biasanya terjadi dalam rapat.<sup>158</sup>

Fokus utama pembicaraan dalam rapat adalah langkah strategis peningkatan kualitas pendidikan madrasah agar mampu bersaing di tengah persaingan ketat di abad ini. Selain itu, segala

---

<sup>158</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, 10 Februari 2020.

langkah yang diambil harus mengarah kepada pencapaian terhadap slogan “Madrasah Hebat Bermartabat.” Rapat koordinasi antar kepala madrasah dilakukan secara rutin di bawah naungan Kelompok Kerja Madrasah (KKM).<sup>159</sup>

Adapun tema yang biasanya dibahas dalam rapat di antaranya evaluasi terhadap Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang memegang peranan penting dalam peningkatan kualitas pendidikan. Suatu lembaga pendidikan mustahil bisa maju jika pelaksanaan KBM di lembaga tersebut amburadul. Untuk itulah, KBM harus menjadi prioritas utama yang harus dibenahi secara berkelanjutan demi peningkatan kualitas.<sup>160</sup>

Selanjutnya membahas kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan bersama di bawah naungan Kemenag, misalnya perayaan Hari Amal Bakti (HAB), HUT RI sampai pelaksanaan kegiatan olimpiade. Semua itu dilakukan untuk meningkatkan kualitas madrasah dan daya saing dengan sekolah lainnya. Madrasah menjadi salah satu pilihan utama bagi siswa untuk bersekolah. Untuk mencapai itu, madrasah harus unggul dari segala aspek. Salah satu upaya yang dilakukan adalah membuat perencanaan bersama antara kepala

---

<sup>159</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, 10 Februari 2020.

<sup>160</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Senin, 10 Februari 2020.

madrasah, khususnya di wilayah kerja, dalam hal ini Kabupaten Padang Lawas.<sup>161</sup>

c. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi yang terjadi antara suatu lembaga/organisasi kepada pihak luar. Menjalin komunikasi antara madrasah dengan pihak luar adalah tugas dari wakil kepala madrasah bidang hubungan dengan masyarakat (Humas). Komunikasi yang dibangun adalah seputar peran serta masyarakat dalam pendidikan, khususnya masyarakat sekitar dalam mengamati dan mengawasi kenakalan siswa yang mungkin terjadi di sekitar tempat tinggal mereka.<sup>162</sup>

Guru pada saat kegiatan pembelajaran berlangsung berada di dalam kelas. Jadi kegiatan pengawasan yang dilakukan guru hanya terjadi di dalam kelas. Jika guru juga melakukan pengawasan di luar kelas, maka kegiatan pembelajaran akan terganggu. Meskipun ada piket guru, tetapi fokus mereka adalah mengawasi siswa di dalam lingkungan sekolah. Di sinilah pentingnya menjalin kerja sama dengan pihak-pihak di luar sekolah untuk ikut serta mengawasi, terutama masyarakat yang tinggal di sekitar madrasah. Bahkan

---

<sup>161</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Jum'at, 15 Januari 2021.

<sup>162</sup>Muhammad Rasyid, WKM Humas, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Senin, 17 Februari 2020.

mereka juga bisa mengawasi para siswa di luar jam belajar, termasuk aktivitas mereka setelah pulang sekolah.<sup>163</sup>

Dewasa ini terjadi penurunan kerja sama antara guru, orang tua dan masyarakat. Ditambah belakangan ini banyaknya peristiwa pelaporan oleh orang tua terhadap guru ke pihak kepolisian. Untuk mengantisipasi terjadi hal-hal demikian, maka pihak sekolah berusaha menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua dengan cara memaksimalkan peran komite madrasah dan juga dengan masyarakat di sekitar lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.<sup>164</sup>

Lemahnya koordinasi antara guru, orang tua dan masyarakat bisa melemahkan sistem pendidikan. Bahkan bisa mengarah pada ketidakpercayaan masyarakat luas terhadap sistem pendidikan. Padahal, tugas mendidik sejatinya bukanlah tugas guru seorang diri. Peran serta keluarga dalam penyelenggaraan pendidikan diatur dalam Permendikbud nomor 30 tahun 2017 tentang Pelibatan Keluarga pada Penyelenggaraan Pendidikan. Guru, orang tua dan masyarakat harus bersinergi dan memainkan perannya masing-masing untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepala madrasah menjalin komunikasi dengan masyarakat sekitar lingkungan madrasah. Masyarakat sekitar adalah orang-orang yang dipandang mengerti keadaan siswa dari tahun ke tahun. Penting

---

<sup>163</sup>Muhammad Rasyid, WKM Humas, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Rabu, 13 Januari 2021.

<sup>164</sup>Muhammad Rasyid, WKM Humas, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Senin, 17 Februari 2020.

bagi madrasah untuk membangun komunikasi yang baik dengan mereka untuk mengetahui informasi di luar lingkungan madrasah, apa saja yang dilakukan siswa yang tinggal di sekitar madrasah. Hal ini untuk mengambil langkah antisipasi terhadap pelanggaran. Masyarakat yang tinggal di sekitar lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas pada umumnya adalah orang tua siswa yang bersekolah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, baik yang masih aktif maupun yang sudah lulus.<sup>165</sup>

Adapun upaya yang dilakukan adalah menjalin komunikasi dengan komite sekolah sebagai perwakilan orang tua untuk mendiskusikan langkah-langkah yang diambil. Setelah itu, WKM Humas didampingi anggota komite madrasah melaksanakan kunjungan secara bersama-sama dengan anggota masyarakat, terutama yang tinggal di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Topik pembicaraan pada mulanya adalah membicarakan soal pengawasan terhadap siswa selama jam pembelajaran berlangsung dan setelah selesai. Kemudian merumuskan langkah-langkah praktis soal penanganan kenakalan siswa, seperti berjudi, bolos sekolah, dan lain sebagainya.<sup>166</sup>

Kenakalan remaja usia Madrasah Aliyah bisa diantisipasi dengan cara melibatkan guru, orang tua, dan masyarakat. Untuk itu

---

<sup>165</sup>Muhammad Rasyid, WKM Humas, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Senin, 17 Februari 2020.

<sup>166</sup>Muhammad Rasyid, WKM Humas, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Rabu, 13 Januari 2021.

perlu dibangun komunikasi yang baik dengan pihak-pihak yang memiliki kemampuan untuk mencegah terjadinya kenakalan tersebut. Jika dulu, masyarakat sangat peduli, dibuktikan dengan kebiasaan menegur anak-anak yang nakal. Dulu, hampir tidak ada yang terlihat memakai seragam sekolah di luar sekolah di jam pelajaran. Hal itu karena masing-masing anggota masyarakat merasa memiliki tanggung jawab untuk mengingatkan. Di zaman ini, hal seperti itu sangat sulit ditemukan. Itulah yang coba kita bangun di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas ini untuk membangun kepedulian bersama.<sup>167</sup>

Peningkatan kualitas pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas melalui manajemen komunikasi eksternal ini antara lain:

- a. Komunikasi dengan orang tua terjalin dengan baik melalui rapat pengambilan kebijakan bersama komite madrasah sebagai bentuk pengamalan terhadap Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 30 tahun 2017 tentang Pelibatan Keluarga pada Penyelenggaraan Pendidikan.
- b. Terjalin komunikasi dengan masyarakat sekitar Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas sebagai bentuk pengembalian fungsi masyarakat sebagai tanggung jawab bersama dalam

---

<sup>167</sup>Muhammad Rasyid, WKM Humas, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Rabu, 13 Januari 2021.

penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 30 tahun 2017 tentang Pelibatan Keluarga pada Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 2, yaitu: 1) meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab bersama antara Satuan Pendidikan, Keluarga, dan Masyarakat terhadap Penyelenggaraan Pendidikan; 2) mendorong Penguatan Pendidikan Karakter Anak; 3) meningkatkan kepedulian Keluarga terhadap pendidikan Anak; 4) membangun sinergitas antara Satuan Pendidikan, Keluarga, dan Masyarakat; dan 5) mewujudkan lingkungan Satuan Pendidikan yang aman, nyaman, dan menyenangkan.

c. Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas sebagai satuan pendidikan bersama dengan orang tua dan masyarakat menjalin kerja sama dalam membangun kepedulian terhadap kemajuan siswa/i Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

2. Hambatan Komunikasi yang Ditemui Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas

Komunikasi yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas tidaklah selalu berjalan secara mulus sesuai yang

direncanakan. Ada beberapa hambatan yang ditemui dalam penerapannya di lapangan, di antaranya:<sup>168</sup>

- a. Hambatan komunikasi melalui media telekomunikasi, yaitu penyampaian informasi melalui aplikasi bertukar pesan whatsapp di satu sisi mengedepankan prinsip efektifitas dan efisiensi. Namun di sisi lain, pesan yang terbaru bisa membuat informasi penting tertutupi. Suatu waktu guru dan tenaga kependidikan melapor belum diinformasikan, nyatanya pesannya tertimpa oleh pesan yang lebih baru. Meskipun sudah diingatkan berkali-kali, terkadang bisa juga guru-guru memposting hal-hal yang tidak penting.
- b. Hambatan komunikasi verbal, yaitu penguasaan bahasa sebagai salah satu penunjang utama dari keberhasilan komunikasi. Guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas secara umum sudah menguasai bahasa Indonesia, tetapi ada sebagian yang tidak terlalu mahir membuat komunikasi terkadang terhambat dan tidak berjalan dengan lancar.
- c. Keterlambatan dalam melaksanakan tugas-tugas administratif yang diberikan, padahal sudah diinformasikan beberapa hari sebelumnya.
- d. Ada keengganan sebagian guru untuk bertukar pikiran dengan kepala madrasah seputar kegiatan pembelajaran, sehingga membuat program peningkatan kualitas pendidikan tidak berjalan beriringan.

---

<sup>168</sup>Mahyarni Junida Nst, Kepala Madrasah, *Wawancara* di MAN 1 Padang Lawas, Kamis, 20 Februari 2020.

- e. Sebagian masyarakat yang tinggal di lingkungan madrasah tidak bersedia melaporkan kenakalan siswa/i yang terjadi di luar lingkungan madrasah di sekitar tempat tinggal mereka.



## BAB V

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan penyusunan hasil penelitian sebagai jawaban dari rumusan masalah, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

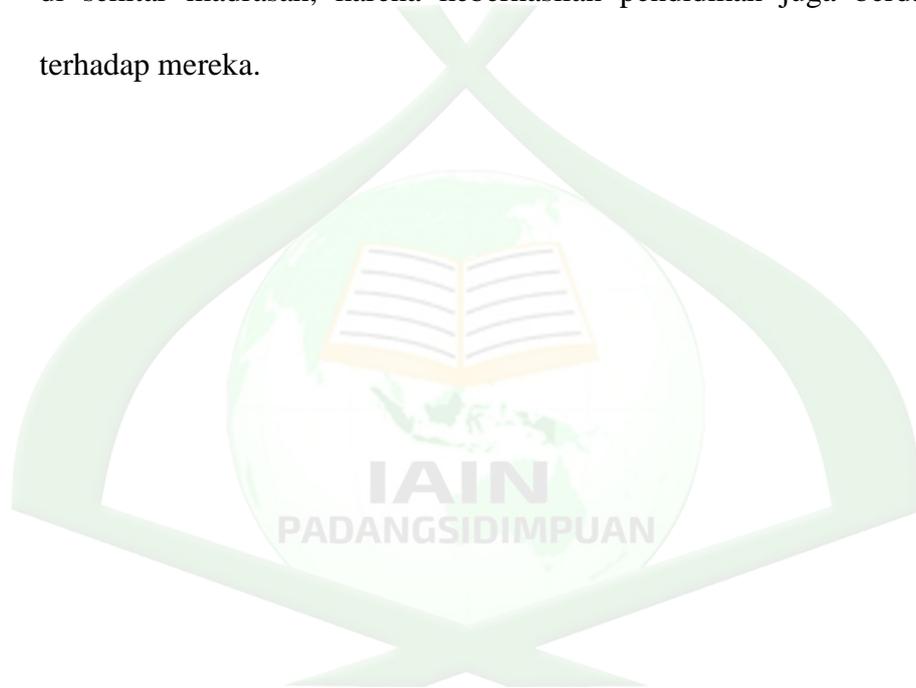
1. Manajemen komunikasi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas melalui:
  - a. Komunikasi vertikal dilakukan dengan memberi perintah maupun informasi kepada guru dan tenaga kependidikan. Adapun peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas setelah menerapkan komunikasi vertikal ini adalah: 1) tertib administrasi pendidikan, 2) meningkatkan motivasi guru dalam mendidik, 3) terciptanya ekosistem komunikasi yang sehat antara kepala madrasah dengan guru, dan 4) siswa berprestasi di tingkat lokal dan nasional.
  - b. Komunikasi horizontal dilakukan dalam bentuk musyawarah dan diskusi dengan kepala MAN lainnya, yaitu Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang Lawas dan Madrasah Aliyah Negeri 3 Padang Lawas yang bertujuan mencari penyelesaian masalah-masalah peningkatan kualitas pendidikan, khususnya di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

- c. Komunikasi eksternal dilakukan dalam hubungannya dengan masyarakat dan *stakeholders*. Adapun peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas setelah menerapkan komunikasi eksternal ini adalah: 1) komunikasi dengan orang tua terjalin dengan baik, 2) terjalin komunikasi dengan masyarakat sekitar, dan 3) Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas sebagai satuan pendidikan bersama dengan orang tua dan masyarakat menjalin kerja sama dalam membangun kepedulian terhadap kemajuan siswa/i Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.
2. Hambatan komunikasi yang ditemui kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas antara lain: a) hambatan komunikasi melalui media telekomunikasi, yaitu informasi penting yang disampaikan melalui whatsapp terkadang tertutupi oleh pesan yang terbaru yang tidak terlalu penting, b) hambatan komunikasi verbal, yaitu penguasaan bahasa Indonesia yang rendah pada sebagian guru, c) keterlambatan dalam menyelesaikan tugas-tugas administratif, d) sebagian guru enggan bertukar pikiran dengan kepala madrasah, dan e) ada sebagian masyarakat yang tinggal di sekitar lingkungan madrasah enggan untuk melaporkan kenakalan siswa/i di lingkungannya kepada pihak madrasah.

## **B. Saran-Saran**

Untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, maka penulis merasa perlu memberi saran berikut:

1. Kepala madrasah perlu terus-menerus menguatkan kualitas komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
2. Meningkatkan penguasaan bahasa Indonesia melalui program wajib berbahasa Indonesia sepanjang berada di lingkungan madrasah.
3. Menjalin komunikasi yang lebih terbuka dengan masyarakat yang tinggal di sekitar madrasah, karena keberhasilan pendidikan juga berdampak terhadap mereka.





## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abdullah, Mukhammad. *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*, Kediri: STAIN Press Kediri, 2015.
- Aziz, RZ Abdul. *Total Quality Management: Tahapan Implementasi TQM dan Gugus Kendali Mutu Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)*, Bandar Lampung: Darmajaya (DJ) Press, 2019.
- Badu, Syamsu Q. & Novianty Djafri. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Gorontalo: Ideas Publishing, 2017.
- Barnawi & M. Arifin. *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2017.
- Baryanto, "Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MTs Nurul Kamal Kabupaten Rejang Lebong," *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol.1, No.2, 2017, hlm. 245.
- Budi, Rayudaswati. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Makassar: Kretakupa Print, 2010.
- Daulay, Maraimbang. *Filsafat Fenomenologi: Suatu Pengantar*, Medan: Panjiaswara Press, 2010.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Syaamil Cipta Media, 2005.
- Dwi Harivarman, "Hambatan Komunikasi Internal di Organisasi Pemerintahan," *Jurnal ASPIKOM*, Vol.3, No.3, Juli 2017.
- Hakim, Lukman & Mukhtar. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, Jambi: Timur Laut Angkasa, 2018.
- Hefni, Harjani. *Komunikasi Islam*, Jakarta: Kencana, 2015.
- Helmiati. *Model Pembelajaran*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012.
- Hidayat, Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka Educa, 2010.
- Hidayat, Rahmat. *Ilmu Pendidikan Islam: Menuntun Arah Pendidikan Islam Indonesia*, Medan: LPPPI, 2016.
- Hp, Sutarto. *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM): Teori dan Penerapannya di Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: UNY Press, 2015.

- Irwan, Ari. "Pelaksanaan Komunikasi Kepada Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di Madrasah Aliyah Negeri Langsa," *Tesis*, UIN Sumatera Utara Tahun 2017.
- Karyaningsih, RR. Ponco Dewi. *Ilmu Komunikasi*, Yogyakarta: Samudra Biru, 2018.
- Kristiawan, Muhammad, dkk. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: DeePublish, 2017.
- Muchtar, Khoiruddin dkk. "Komunikasi Antar Budaya dalam Perspektif Antropologi," *Jurnal Manajemen Komunikasi*, Vol.1, No.1, Tahun 2016.
- Nofrion. *Komunikasi Pendidikan: Penerapan Teori dan Konsep Komunikasi dalam Pendidikan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*
- Priyono. *Pengantar Manajemen*, Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2014.
- Putra, Heddy Shri Ahimsa, "Fenomenologi Agama: Pendekatan Fenomenologi Untuk Memahami Agama," *Walisongo*, Volume 20, Nomor 2, November 2012.
- Raco, Josep R. & Revi Rafael HLM. M. Tanood. *Metode Fenomenologi dan Aplikasi Pada Entrepreneurship*, Jakarta: PT Grasindo, 2012.
- Rahmah, Syarifah. *Guru Profesional*, Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2014.
- Rangkuti, Ahmad Nizar. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, PTK dan Penelitian Pengembangan*, Bandung: Citapustaka Media, 2016.
- Rifa'i, Muhammad & Muhammad Fadhli. *Manajemen Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013.
- Risnawati. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.
- Ruslan, Rosady. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012.
- Saleh, Muwafik. *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*, Malang: UB Press, 2016.

- Salim & Syahrums. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Citapustaka Media, 2012.
- Sheldrake, Jhon. *Teori Manajemen Edisi Kedua*, Penerjemah Rahayu Puji Suci dan HLM. M.S Idrus, Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2014.
- Sidiq, Umar & Mohlm. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, Ponorogo: Nata Karya, 2019.
- Sodiqin, Hasan dan Diding Nurdin, “Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Mutu Pendidikan,” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol.23, No.2, 2016.
- Sowiyah. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Media Akademi, 2016.
- Soyomukti, Nurani. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sukiati. *Metodologi Penelitian: Sebuah Pengantar*, Medan: Manhaji, 2016.
- Sururi, “Manajemen Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Miri Bulu Polokarto Sukoharjo,” *Tesis*, Program Sarjana IAIN Surakarta, tahun 2014.
- Susanti, Yuni. “Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan Madrasah Efektif di Madrasah Tsanawiyah PP Mu’allimin Muhammadiyah Sawah Dangka Awam,” *Jurnal al-Fikrah*, Vol.6, No.2, Juli-Desember 2018.
- Suwarni & Agustina Sri Purnami, “Konsep Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Prestasi Guru Sekolah Dasar,” *MMP: Media Manajemen Pendidikan*, Vol.2 No.1 Februari 2019.
- Swandhana, Hendry. “Peranan Komunikasi Horizontal dalam Meningkatkan Kinerja Pada Prime Sauce,” *Performa: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, Volume 2, Nomor 2, Juni 2017.
- Syafaruddin & Amiruddin. *Manajemen Kurikulum*, Medan: Perdana Publishing, 2017.
- Syafaruddin & Asrul *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2013.
- Syafaruddin, dkk., *Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan*, Medan: Perdana Publishing, 2012.

- Syahri, Putri. "Implementasi Komunikasi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Darul Ulum Budi Agung Kecamatan Medan Marelan," *Tesis*, UIN Sumatera Utara Tahun 2016.
- Syamsuddin, "Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Idaarah*, Vol.1, No.1, Juni 2017.
- Tim Penyusun. *Data Pendidikan untuk Lembaga Internasional: WEI, OECD, UNESCO*, Jakarta: Pusat Data dan Statistik Pendidikan, 2013.
- Tim Penyusun. *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.
- Tim Penyusun. *Laporan Akhir Kelompok Kerja Analisis dan Evaluasi Hukum Mengenai Sistem Pendidikan Nasional*, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI: Pusat Analisis dan Evaluasi Hukum Nasional Badan Pembinaan Hukum Nasional, 2017.
- Tim Penyusun. *Permasalahan Pendidikan Serta Rekomendasi untuk Pemerintahan Baru*, Komite Nasional Pendidikan: 2014.
- Wibowo, Mungin Eddy. *Menyiapkan Bangkitnya Generasi Emas Indonesia*, <http://eprints.umk.ac.id/1042/2/1 - Prof. Mungin.pdf>, diakses pada tanggal 02 Agustus 2019.
- Wijaya, Candra & Muhammad Rifa'i. *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Medan: Perdana Publishing, 2016.
- Wijaya, Candra. *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Medan: Perdana Publishing, 2016.
- \_\_\_\_\_. *Perilaku Organisasi*, Medan: LPPPI, 2017.
- Yusuf, Rusli. *Landasan Pendidikan*, Banda Aceh: Syiah Kuala, 2010.
- Zaitun. *Sosiologi Pendidikan: Analisis Komprehensif Aspek Pendidikan dan Proses Sosial*, Pekanbaru: Kreasi Edukasi, 2015.
- Zazin, Nur. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2011.



## PEDOMAN WAWANCARA

### Pertanyaan untuk kepala madrasah

1. Apakah Bapak merencanakan komunikasi terjadwal dengan guru dan tata usaha?
2. Jika iya, dalam rentang berapa minggu?
3. Apakah guru dan tata usaha antusias menghadiri rapat?
4. Bagaimana tingkat kehadiran guru dan tata usaha dalam menghadiri rapat?
5. Apa sanksi terhadap guru dan tata usaha yang tidak menghadiri rapat?
6. Apakah Bapak menggunakan pola komunikasi yang sama terhadap semua guru dan tata usaha, termasuk kepada guru atau tata usaha yang melanggar aturan?
7. Komunikasi dalam bentuk apa yang paling efektif dalam berkomunikasi dengan guru dan tata usaha?
8. Apa saja sanksi yang diberikan kepada guru dan tata usaha yang tidak mengindahkan arahan/instruksi dari Bapak?
9. Apakah komunikasi yang Bapak lakukan berpengaruh nyata terhadap peningkatan kualitas pendidikan di MAN Padang Lawas?
10. Peningkatan kualitas dalam hal apa saja?
11. Apa saja hambatan yang Bapak temui dalam berkomunikasi dengan guru dan tata usaha?

Apa saja usaha yang Bapak lakukan untuk meminimalisir hambatan komunikasi tersebut?



### **Pertanyaan untuk guru**

1. Apakah kepala madrasah dalam berkomunikasi menggunakan bahasa yang mudah dipahami?
2. Apakah kepala madrasah dalam berkomunikasi menggunakan bahasa yang sopan?
3. Apakah kepala madrasah menjalin komunikasi yang baik kepada semua guru?
4. Apakah kepala madrasah pernah mengeluarkan kata-kata yang kurang sopan? Dalam situasi apa saja?
5. Apakah kepala madrasah dalam memimpin rapat membahas sesuatu yang urgen untuk perbaikan kualitas Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas?
6. Apa saja informasi yang disampaikan kepala madrasah dalam ruang komunikasi berbasis digital (whatsapp, messenger, dll)?
7. Bagaimana bentuk komunikasi kepala madrasah terhadap guru yang melanggar aturan atau tata tertib Madrasah?
8. Apakah Bapak/Ibu merasa termotivasi saat atau setelah terjadinya komunikasi dengan kepala madrasah?

### **Pertanyaan untuk tenaga kependidikan**

1. Apakah kepala madrasah memberikan instruksi yang jelas dan mudah dimengerti?
2. Komunikasi seperti apa yang paling sering terjadi antara kepala madrasah dengan tata usaha, langsung atau tidak langsung?
3. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap bahasa yang digunakan kepala madrasah?



4. Bagaimana reaksi kepala madrasah jika Bapak/Ibu salah dalam mengartikan instruksi yang diberikan?
5. Apakah Bapak/Ibu merasa terpaksa atau tertekan saat berkomunikasi dengan kepala madrasah?





## PEDOMAN OBSERVASI

### Observasi kepala madrasah

1. Menghadiri rapat rutin terjadwal untuk melihat bentuk komunikasi kepala madrasah, yaitu: penggunaan bahasa saat menyampaikan bimbingan dan arahan, evaluasi program pembelajaran, dan mendengar masukan dari guru dan tenaga kependidikan.
2. Melihat bentuk komunikasi kepala madrasah di media telekomunikasi, misal: whatsapp, pesan teks dan pesan suara.
3. Komunikasi kepala madrasah dalam menyosialisasikan program kerja.
4. Komunikasi kepala madrasah saat melakukan evaluasi pembelajaran terhadap guru.
5. Komunikasi kepala madrasah dengan guru yang terlambat menyelesaikan tugas administratif.

### Observasi guru

1. Komunikasi guru dalam menyampaikan aspirasi, saran, dan masukan kepada kepala madrasah.
2. Kemampuan menggunakan bahasa Indonesia dalam berkomunikasi dengan kepala madrasah.

### Observasi komite madrasah

1. Peran komite madrasah dalam berkomunikasi terhadap siswa yang terlambat.
2. Komunikasi komite madrasah dengan kepala madrasah dalam mengatasi kenakalan siswa/i dan tindak lanjut ke depannya agar tidak terulang.



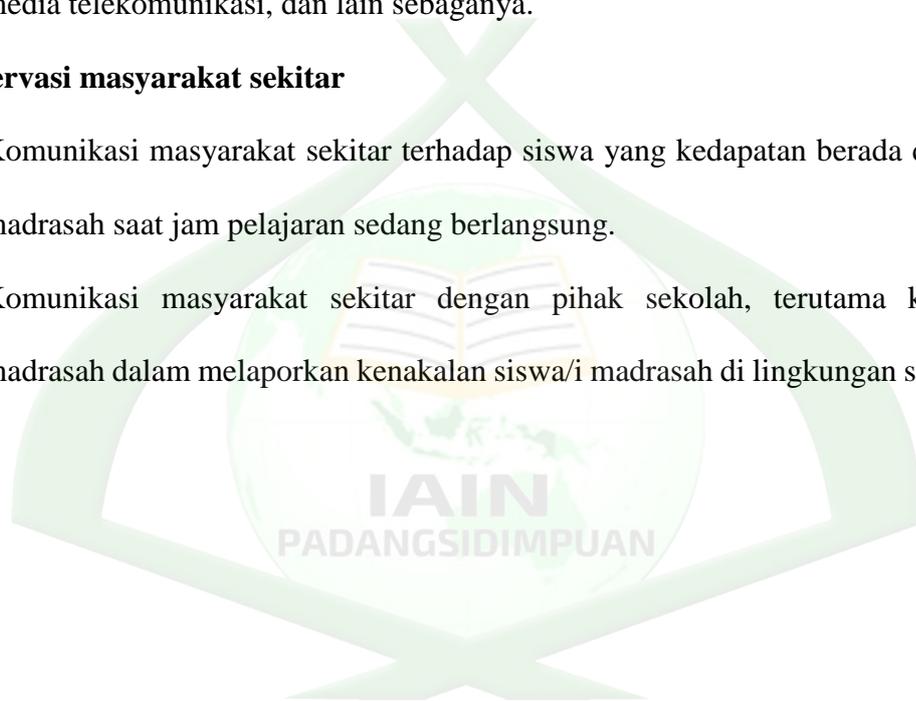
3. Komunikasi komite madrasah dengan masyarakat sekitar sebagai perwakilan orang tua.

#### **Observasi tenaga kependidikan**

1. Cara berkomunikasi tenaga kependidikan dengan kepala madrasah.
2. Media yang digunakan saat berkomunikasi dengan kepala madrasah.
3. Bentuk komunikasi yang paling sering digunakan; *face to face*, menggunakan media telekomunikasi, dan lain sebagainya.

#### **Observasi masyarakat sekitar**

1. Komunikasi masyarakat sekitar terhadap siswa yang kedatangan berada di luar madrasah saat jam pelajaran sedang berlangsung.
2. Komunikasi masyarakat sekitar dengan pihak sekolah, terutama komite madrasah dalam melaporkan kenakalan siswa/i madrasah di lingkungan sekitar.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PADANG LAWAS  
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PADANG LAWAS  
PLUS KETERAMPILAN

Jalan Ki Hajar Dewantara No. 74 Sibuhuan; kode Pos : 22763;  
Telepon ( 0638 ) 421013;  
E-mail : [mansibuhuanpalas@gmail.com](mailto:mansibuhuanpalas@gmail.com)

NPSN : 10263560

NSM : 131112190002

Nomor : B. 195/Ma.02.28.01/PP.00.1/04/2021  
Lampiran : -  
Perihal : Surat Balasan Melakukan Penelitian

Sibuhuan, 23 April 2021

Kepada Yth :  
Bpk Direktur  
di  
Tempat

Sesuai dengan surat nomor : 194/In.14/AL/TL.00/08/2020 Padang, 18 Maret 2020 perihal izin Penelitian Lapangan di MAN 1 Padang Lawas atas nama:

Nama : **Mubammad Irsan**  
NIM : 1723100221  
Fakultas : Pascasarjana  
Program Studi : S2 Pendidikan Agama Islam  
Judul Penelitian : **"Manajemen Komikasi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Madrasah Atiyah Negeri 1 Padang Lawas"**  
Lokasi Penelitian : MAN 1 Padang Lawas

Benar telah melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas terhitung mulai tanggal 19 Agustus 2020 s/d 22 April 2021 sesuai dengan judul Penelitian tersebut.

Demikian surat ini dibuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



MAHYARNI JUNIDA NST, S.Pd, MA  
NIP. 197206192007012015



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN  
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733  
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022  
www.pascastainpsp.pusku.com  
email.pascasarjana\_stainpsp@yahoo.co.id

Nomor : B- 193 /In.14/AL/TL.00/08/2020 28 Agustus 2020  
Sifat : Biasa  
Lampiran : 1 (satu) Berkas  
Hal : Penunjukan Pembimbing Tesis

Yth. 1. Dr. Anhar, M.A.  
2. Dr. Sholeh Fikri, M.Ag.

*Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.*

Dengan Hormat; Kami do'akan Bapak dalam keadaan sehat dan sukses dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selanjutnya kami mengharapkan kesediaan Bapak untuk masing-masing menjadi pembimbing penulisan tesis atas nama:

Nama : Muhammad Irsan  
NIM : 1723100221  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Judul : Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.

dengan bidang bimbingan sebagai berikut:

- I. Dr. Anhar, M.A. (Isi)
- II. Dr. Sholeh Fikri, M.Ag. (Metodologi)

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak kami ucapkan terima kasih.

Direktur,



Dr. Erawadi, M.Ag.

NIP 19720326 199803 1 002 AF



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUNAN  
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733  
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022  
www.pascastainpsp.pusku.com  
email:pascasarjana\_stainpsp@yahoo.co.id

**PERSETUJUAN JUDUL TESIS**

Nomor: 122 /In.14/AL/TL.00/08/2020

Direktur Pascasarjana Program Magister Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpun, dengan ini memberikan persetujuan judul tesis:

Nama : **Muhammad Irsan**  
NIM : **1723100221**  
Program Studi : **Pendidikan Agama Islam**  
Judul : **Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.**

dengan pembimbing:

- I. **Dr. Anhar, M.A.** (Isi)
- II. **Dr. Sholeh Fikri, M.Ag.** (Metodologi)

Demikian disampaikan dengan harapan bahwa saudara dapat menyelesaikan penulisannya secara tepat waktu.

Padangsidimpun, 18 Agustus 2020

Direktur

**Dr. Erawadi, M.Ag.**

NIP. 19720326 199803 1 002 AF



## DOKUMENTASI WAWANCARA



Wawancara dengan Kepala Madrasah



Wawancara dengan KTU

