

## **Iklm Komunikasi Organisasi dalam menumbuhkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Barat**

**Fauzah<sup>1\*</sup>, Nurhayani Saragih<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Universitas Mercu Buana Jakarta, Indonesia

Email: fauzah125@gmail.com, nurhayani.saragih@mercubuana.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini menjelaskan iklim komunikasi organisasi dalam menumbuhkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Barat. Penelitian Kualitatif deskriptif ini menggunakan paradigma post positivisme. Data diperoleh melalui wawancara dengan 17 informan dari 2 sekolah, 9 dari MAN 10, 8 dari MAN 12, yaitu 2 kepala sekolah, 10 guru, 5 peserta didik. Teori Kepemimpinan Situasional digunakan dalam penelitian ini didukung oleh konsep organisasi, iklim komunikasi dan kinerja. Hasil penelitian, menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi di MAN 10 dan MAN 12 Jakarta Barat kondusif dan positif. Disarankan agar adanya pelatihan kepemimpinan, mendorong keterbukaan, kolaborasi dalam pengambilan keputusan, monitoring dan evaluasi. Dalam mengatasi hambatan perlu adanya jalinan komunikasi yang baik dengan adanya keterbukaan.

**Kata Kunci:** Teori Kepemimpinan Situasional, Iklim Komunikasi Face Faules, Kinerja

### **Abstract**

*This study explains the organizational communication climate in fostering the performance of Madrasah Aliyah Negeri West Jakarta teachers. This descriptive qualitative research uses the paradigm of post positivism. Data was obtained through interviews with 17 informants from 2 schools, 9 from MAN 10, 8 from MAN 12, namely 2 principals, 10 teachers, and 5 students. The Situational Leadership Theory used in this study is supported by the concepts of organization, communication climate and performance. The results of the study show that the organizational communication climate in MAN 10 and MAN 12 West Jakarta is conducive and positive. It is recommended that there be leadership training, encourage openness, collaboration in decision-making, monitoring and evaluation. In overcoming obstacles, it is necessary to have good communication with openness.*

**Keywords:** Situational Leadership Theory, Face Faules Communication Climate, Performance

### **Pendahuluan**

Komunikasi dalam suatu organisasi sangatlah penting (Rahmawati et al., 2022). Salah satu faktor penentu suksesnya organisasi adalah komunikasi. Komunikasi yang baik akan memperlancar jalannya organisasi, sebaliknya jika komunikasi kurang baik dapat menyebabkan macetnya organisasi. Macetnya komunikasi bisa dilatarbelakangi dari berbagai faktor. MAN 10 adalah sekolah negeri yang berada di wilayah Joglo, Kembangan, Jakarta Barat, memiliki peserta didik 584 siswa dan 54 guru dan karyawan

baik PNS ataupun honor. Peserta didik MAN 12 berjumlah 681 siswa dan 60 guru dan karyawan baik PNS ataupun honor. Kepala sekolah dipilih dari kantor wilayah Kementerian Agama sehingga setiap berganti kepala sekolah baru akan berbeda kebijakan yang dibuat, inilah akan mempengaruhi iklim komunikasi di sekolah. MAN 10 dan MAN 12 merupakan madrasah atau sekolah yang berada di wilayah Jakarta Barat, 2 sekolah tersebut memiliki karakteristik yang sama yaitu memiliki keunggulan dalam bidang KSM, robotic, dan riset.

Proses iklim komunikasi di MAN 10 bahwa kepala sekolah kadang memberikan instruksi secara mendadak kepada guru guru, tanpa adanya perencanaan di program awal tahun, dan masalah yang lain adalah komunikasi satu arah, sehingga kepala sekolah dan guru tidak bisa mencapai tujuan organisasi. Sedangkan di MAN 12, ide dan gagasan selalu muncul dari guru guru, sedangkan harapan dari guru adanya beberapa ide dan gagasan yang muncul dari kepala sekolah, dan kebijakan yang baru dari kepala sekolah yang mereka perlu adaptasi. Dengan adanya kontrak prestasi yang dilakukan oleh kedua sekolah tersebut, mendorong kepala sekolah untuk melakukan perubahan perubahan dalam meningkatkan kinerja ataupun mutu sekolah.

Beberapa penelitian membahas berkaitan dengan iklim komunikasi, baik di perusahaan, Lembaga pemerintah ataupun di sekolah swasta. (Rini Meirani, 2020, Apriyani Saenal, 2018, Aysel Kizilkaya Namli, 2021). Namun tidak ada yang membahas perbandingan dengan 2 sekolah di madrasah negeri. MAN 10 dan MAN 12 merupakan madrasah atau sekolah yang berada di wilayah Jakarta Barat, 2 sekolah tersebut memiliki karakteristik yang sama yaitu memiliki keunggulan dalam bidang KSM, robotic, dan riset. Masing masing sekolah memiliki keunggulan, MAN 10 memiliki keunggulan robotic dan risetnya yaitu juara 3 Nasional yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Sedangkan MAN 12 yang unggul dalam KSM nya. Dengan adanya kontrak prestasi yang dilaksanakan di kedua madrasah tersebut, membuat kepala sekolah untuk lebih meningkatkan prestasi, sehingga ini berpengaruh terhadap lingkungan iklim dan kinerja.

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara: a) Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas). b) Tingkat dukungan sosio emosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan) (Helmy & Jamil, 2020)

Menurut Mulyaningsih (2020) ada empat gaya dasar yang terkait dengan teori kepemimpinan situasional. Melansir Cleverism, keempatnya adalah; 1) Mengarahkan/telling: Pemimpin memberi tahu bawahan apa yang harus dilakukan, kemudian menjelaskan bagaimana cara melakukannya. Tahap ini mirip dengan gaya kepemimpinan otokratis; 2) Menjual/selling: pemimpin bertujuan “menjual” ide dan pesan kepada bawahan untuk membuat mereka paham dan ikut serta dalam proses dan tugas (Kurniawan, 2018). Tahap ini melibatkan supervise serta diskusi proaktif antara pemimpin dan bawahan; 3) Berpartisipasi/ participating: Tahap ini menggunakan pendekatan demokratis yang memungkinkan pemimpin memberi lebih banyak kelonggaran bagi bawahannya. Pemimpin masih mengarahkan di beberapa area. Akan tetapi, bawahan berperan aktif untuk membuat keputusan dan menentukan cara

menyelesaikan tugas; 4) Mendelegasikan/delegating: ini adalah merupakan tahap terakhir dimana pemimpin sepenuhnya lepas tangan terhadap cara kerja bawahan.

Melalui kepemimpinan situasional, lingkungan kerja dapat menjadi lebih nyaman dan efektif karena budaya serta cara manajemen dibentuk oleh pemimpin mengikuti kesiapan dan kebutuhan tim. Ini dapat mempengaruhi kinerja grup secara keseluruhan (Camelia & Pujiyanto, 2024);(Indriyani & Solihin, 2022);(Noor, 2019). Oleh karena itu pemimpin menggunakan gaya yang memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerja. Iklim komunikasi organisasi adalah kegiatan yang dilakukan dalam organisasi yang bertujuan untuk kepada anggota bahwa mereka merupakan bagian yang penting dari sebuah organisasi sehingga mendorong mereka untuk dapat lebih produktif (Gunawan et al., 2023).

Dimensi iklim komunikasi organisasi menurut Hasmawati (2022) : 1) Kepercayaan: Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan Tindakan. 2) Pembuatan keputusan Bersama: Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. 3) Kejujuran: Pegawai mampu mengatakan apa yang ada dalam pemikiran mereka. 4) Keterbukaan: Harus relative mudah untuk mendapatkan informasi. 5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas: Informasi bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berbeda; 6) Perhatian pada tujuan tujuan berkinerja tinggi: harus ada komitmen terhadap tujuan yang berkinerja tinggi.

Hambatan komunikasi dapat dibedakan menjadi 4 Amin (2022): 1) Hambatan yang bersifat teknis: kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan dalam organisasi, kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya komunikasi efektif, penguasaan Teknik dan metode berkomunikasi yang tidak memadai; 2) Hambatan perilaku: pandangan sifatnya apriori, prasangka yang didasarkan emosi, suasana otoriter, ketidakmauan untuk berubah, dan sifat yang egosentris. 3) Hambatan bahasa: penggunaan Bahasa oleh seorang pemimpin atau komunikator dengan tanpa menghiraukan kemampuan bawahan atau orang yang diajak berbicara, akan menimbulkan salah pengertian. 4) Hambatan struktur: hambatan yang disebabkan oleh adanya perbedaan tingkat, perbedaan job dalam struktur organisasi, bawahan merasa malu, merasa takut apabila berkomunikasi dengan atasan atau pimpinan, karena ada rasa takut dan malu, maka komunikasi tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja adalah kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sampo et al., 2021).

Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian (Zubair et al., 2017);(Pratiwi & Negara, 2021). Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan

yang telah ditetapkan (Mentang & Mua, 2022);(Anindini, 2019). Oleh karena itu, kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas (Komar, 2020);(Priyono et al., 2018);(Artilah et al., 2022).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dalam Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh yang berintegrasi dalam kinerja guru, antara lain: 1) Kompetensi Pedagogik: kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. 2) Kompetensi Kepribadian: Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. 3) Kompetensi Sosial: Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. 4) Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis iklim komunikasi organisasi di Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Barat dalam mendukung peningkatan kinerja guru, dengan mengadopsi teori kepemimpinan situasional dan konsep iklim komunikasi organisasi. Manfaat penelitian ini adalah memberikan wawasan yang mendalam mengenai peran komunikasi organisasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja individu dan institusi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi pengelola pendidikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kolaborasi antara pemimpin dan anggota organisasi, serta memaksimalkan potensi sumber daya manusia di madrasah sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, metode kasus, dan paradigma postpositivisme dengan objek Kepala Madrasah, guru, siswa di MAN 10 dan MAN 12 Jakarta Barat. Pendekatan deskriptif yang disesuaikan dengan melihat kenyataan yang ada dilapangan dengan melihat masalah-masalah, sistematis fakta dan karakteristik subjek atau objek yang diteliti secara tepat, untuk mendapatkan variasi permasalahan yang berkaitan dengan tingkah laku manusia. Dengan demikian metode deskriptif ini digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan mendalam fakta atau karakteristik populasi tertentu, dalam hal ini kejadian budaya komunikasi, secara aktual dan cermat. Metode ini pada hakekatnya adalah mencari teori, bukan menguji teori. Metode ini menitik beratkan pada wawancara, observasi dan suasana alamiah.

Penelitian kualitatif biasanya menekankan observatif partisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi. Maka dalam penelitian ini, peneliti menekankan pada observasi dan wawancara mendalam dalam menggali data bagi proses pascilitas penelitian

ini, tetapi tetap menggunakan dokumentasi. Melihat konsep penelitian diatas, maka sesuai dengan konteks permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Karena dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui Iklim Komunikasi dalam menumbuhkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 10 dan Madrasah Aliyah Negeri 12 Jakarta Barat. Setelah mendapatkan data atau informasi yang dimaksud, maka informasi atau data tersebut secara sistematis untuk kemudian dianalisis dengan menggunakan paduan dari teori yang sudah ada.

Informan dipilih berdasarkan keterlibatan mereka terhadap situasi atau kondisi social yang akan menjadi subyek penelitian. Menurut Sugiono(2022) informan harus memenuhi beberapa kriteria seperti penguasaan atau pemahaman terhadap sesuatu yang tergolong partisipasi dalam kegiatan atau fenomena yang diteliti pada saat itu dan harus memiliki waktu untuk memberikan informasi. 17 informan dipilih yaitu dari MAN 10, 9 informan, 1 kepala sekolah, 5 guru, 3 peserta didik, sedangkan dari MAN 12, 8 informan, 1 kepala sekolah, 5 guru, 2 peserta didik.

Peneliti menggunakan wawancara mendalam yang tidak berstruktur, dengan pertimbangan supaya dapat berkembang sesuai dengan kepentingan penelitian. Peneliti juga melakukan pengamatan. Hal yang diamati adalah pengelolaan program bimbingan kegiatan dan kegiatan belajar mengajar. Dokumentasi menjadi data tambahan untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan data iklim komunikasi. Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data penyajian data, penarikan kesimpulan, teknik keabsahan data.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **MAN 10**

Kepala Madrasah atau kepala sekolah merupakan pribadi yang energik. Setiap ide yang selalu muncul berharap dapat dituangkan dan dapat dikerjakan di MAN 10. Setiap ide tersebut kadang diinformasikan terlebih dahulu oleh para wakil atau langsung diinformasikan kepada dewan guru. Ide ide yang muncul diantaranya satu siswa satu prestasi, satu guru atau karyawan satu prestasi. Dengan pribadi yang selalu mengontrol kegiatan pagi yaitu salat dhuha dan tadarrus di setiap kegiatan pembiasaan pagi, sehingga peserta didik makin mengenal pribadi kepala madrasah.

Di setiap kegiatan lomba lomba kepala madrasah selalu memberikan ide dan pendapat untuk kemajuan madrasah. Apapun kegiatan madrasah baik itu siswa ataupun guru selalu didukung. Kepala Madrasah sudah menjabat di Madrasah secara umum kurang lebih 20 tahun. Kepala Madrasah menjabat di MAN 10 pada bulan agustus tahun 2019 sampai 2014. Guru guru yang diwawancarai dalam penelitian ini merupakan guru guru yang memberikan bimbingan dalam kegiatan di madrasah.

### **Tabel 1. Profil Guru dan Siswa serta Kegiatan Ekstrakurikuler**

Nama	Durasi Mengajar	Mata Pelajaran	Kegiatan Pembimbingan	Nama Siswa	Kelas	Kegiatan Ekstrakurikuler	Prestasi
YW	15 tahun	Bahasa Arab	Pembimbing kegiatan keagamaan	RF	XI	Ekskul Robotic	Juara internasional dalam robotic
YD	15 tahun	Kimia	Pembimbing riset	DT	XI	KSM	Juara tingkat kota
PY	5 tahun	PPKN	Pembina OSIS	LZ	XI	Ekskul KIR	Juara riset tingkat nasional
IM	6 tahun	Bimbingan Konseling	Pembimbing PMR				
NE	7 tahun	Matematika	Pembimbing Pramuka dan Riset				

Kepala madrasah selalu memberikan pemantauan terhadap setiap kegiatan baik kegiatan pembiasaan, kegiatan supervisi pada saat Kegiatan Belajar Mengajar, dan pada saat kegiatan lomba. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari guru berkaitan dengan kegiatan lomba yang langsung ditindak lanjuti dan kadang kepala madrasah memantau secara langsung kegiatan lomba lomba yang dilaksanakan dan memberikan pengarahannya dan berharap lomba tersebut bisa mencapai maksimal atau juara. Hal yang dilakukan kepala sekolah langsung mencari narasumber untuk membekali guru pembimbing dan siswa agar dapat mencapai hasil yang maksimal. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari guru bahwa kepala madrasah memberikan pemantauan yang maksimal dan langsung menindaklanjuti jika ada hal hal yang kurang.

Berdasarkan ide dan gagasan yang disampaikan oleh kepala madrasah, sering idenya dari kepala madrasah, dan kadang secara langsung disampaikan melalui WA atau forum secara mendadak. Ide dan gagasan tersebut diharapkan langsung bisa ditindaklanjuti dan dilaksanakan dengan baik. Hal ini membuat salah satu guru merasa diinformasikan secara mendadak. sehingga muncul istilah tahu bulat. Ataupun informasi yang disampaikan kadang mendadak, dengan alasan informasi yang disampaikan dari pusat juga mendadak, dan bagaimanapun bawahan harus dapat melaksanakan kegiatan tersebut.

Ide dan gagasan yang disampaikan oleh guru dapat diterima baik oleh kepala madrasah. Walaupun kepala madrasah merasa belum semuanya guru memberikan ide dan gagasan. Hal tersebut dikonfirmasi oleh guru guru dikarenakan ide dan gagasan dari kepala sekolah banyak sekali, dan ide guru kadang diterima kadang ditolak, tergantung bagaimana penyampaian ide dari guru tersebut. Berkaitan dengan peran aktif guru, kepala madrasah memberikan kontrak prestasi dimana satu guru satu prestasi, ataupun satu siswa satu prestasi. Partisipasi dari guru diharapkan dari program agar aktif. pernyataan yang disampaikan oleh guru terkait dengan kontrak prestasi kadang guru kewalahan karena terlalu banyak ide, gagasan dan kontrak prestasi yang dilaksanakan, sehingga guru harus bekerja ekstra melakukan setiap kegiatan.

Ada guru yang aktif merasa bahwa sekolah ini hidup, dan menjadi banyak prestasi, tapi ada yang merasa terlalu banyak ide, gagasan dari kepala madrasah sehingga

partisipasi guru dan siswa khawatir tidak fokus. Partisipasi dari kepala madrasah diantaranya memberikan apresiasi kepada guru dan siswa yang mendapatkan prestasi, diberikan ucapan selamat dan reward. Pernyataan yang sesuai yang disampaikan oleh guru bahwa penghargaan berupa ucapan selamat baik secara langsung atau melalui di media social merupakan salah satu bentuk perhatian dari kepala sekolah. Pada saat pendelegasian yang diberikan oleh kepala madrasah berjalan dengan baik. Dan guru merasa dengan adanya delegasi yang disampaikan oleh kepala madrasah dianggap bahwa mereka masih diberikan kepercayaan untuk melaksanakan kegiatan.

Dapat ditarik kesimpulan dengan pernyataan dari informan MAN 10 terkait dengan gaya kepemimpinan dengan ciri ciri yaitu; 1) Mengarahkan: Supervisi, pemantauan secara incidental, memberikan bimbingan untuk lomba, tugas dan fungsinya sudah diberikan pengarahan pada saat rapat; 2) Menjual: ide dari pimpinan, guru masih malu malu, one day one achievement, guru termotivasi untuk berprestasi. Ide dan gagasan dari guru kadang ditampung terlebih dahulu; 3) Partisipasi : kepala sekolah memberikan apresiasi kepada guru dan peserta didik, kepala sekolah langsung melakukan pemantauan terhadap kegiatan, 4) Mendelegasikan: pembagian tugas sudah terstruktur, kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan kegiatan.



Gambar 1. Gaya Kepemimpinan

### **Pembahasan Tentang Iklim Komunikasi Kepala Sekolah, Guru, dan Peserta didik MAN 10 Jakarta**

Kepala madrasah memberikan tugas kepada guru guru sesuai dengan fungsi dan bakat dari guru tersebut, sesuai dengan pernyataan dari guru guru bahwa kepala madrasah masih memberikan tugas dan fungsinya kepada guru guru, walaupun di push untuk bekerja, tapi memberikan arahan kepada guru. Guru merasa diberikan kebebasan untuk melakukan tugasnya dengan baik dan mendapatkan dukungan penuh pada saat melakukan sebuah kegiatan. Begitupun juga siswa diberikan kesempatan untuk mengikuti lomba dan merasa harus memberikan yang terbaik untuk madrasah.

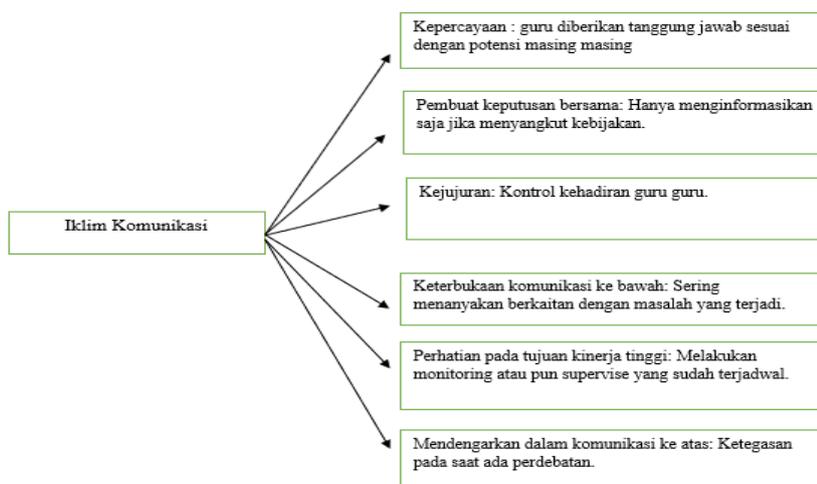
Perumusan kebijakan setiap kegiatan didiskusikan terlebih dahulu oleh guru guru tetapi kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tidak bisa dirubah, hal ini sesuai yang dinyatakan oleh guru guru bahwa keputusan yang dibuat merupakan sebuah kebijakan

yang tidak bisa berubah, dan salah satu guru mengatakan sekarang sudah ada rapat 1 bulan sekali, sehingga informasi yang disampaikan terhadap kebijakan yang dibuat di diskusikan terlebih dahulu.

Berkaitan dengan kejujuran yaitu kedisiplinan terhadap presensi kehadiran. Kepala madrasah mengecek daftar kehadiran, walupun memakai system online, tapi ada presensi kehadiran secara manual. Dan kepala madrasah mengecek jika ada presensi yang kosong. Pemantauan terhadap presensi ingin melihat sejauh mana kehadiran guru di madrasah. Sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh guru terhadap presensi kehadiran, bahwa ada guru yang tidak hadir dan ditanyakan kemana, guru tersebut menjawab bahwa kondisinya kurang sehat. Salah satu bentuk perhatian dari pimpinan yaitu dengan memberikan peluang untuk berprestasi kepada bawanya, sesuai dengan pernyataan dari guru guru bahwa pada saat kegiatan myres, kepala madrasah langsung mencari pembimbing dan juga menanyakan sejauh mana kegiatan tersebut berjalan. Apakah ada masalah pada kegiatan pembimbingan. Ini yang dirasakan oleh guru bahwa kepala madrasah perhatian terhadap kegiatan.

Kegiatan pembiasaan pagi, jam masuk belajar, atau kegiatan belajar mengajar selalu mendapatkan pemantauan dari kepala madrasah, sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh guru, bahwa kepala madrasah selalu melakukan pemantauan terhadap aktivitas guru, kegiatan madrasah, sehingga guru merasa adanya monitoring terhadap kegiatan yang dilakukan. Silang pendapat pada saat rapat pastinya ada, dan itu langsung ditanggapi oleh kepala madrasah. Kadang perdebatan yang terjadi pada saat rapat didengarkan tapi kadang perdebatan tersebut, langsung diberikan keputusan dan keputusan tersebut akhirnya diterima oleh forum rapat.

Dari pendapat kepala sekolah, guru dan peserta didik berkaitan dengan iklim komunikasi dapat disimpulkan adanya 6 poin dari iklim komunikasi tersebut bahwa adanya: 1) Kepercayaan; 2) Pembuat keputusan Bersama; 3) Kejujuran; 4) Keterbukaan komunikasi ke bawah; 5) Perhatian pada tujuan tujuan kinerja tinggi; 6) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas.



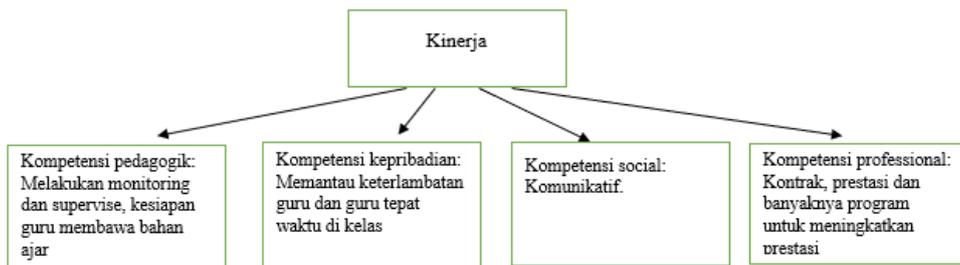
Gambar 2. Bagan iklim komunikasi

### Pembahasan Tentang Kinerja MAN 10

Berkaitan dengan pemantauan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah baik dalam kegiatan belajar mengajar ataupun dalam kegiatan proses pembimbingan dan pembiasaan yang dilaksanakan setiap pagi cukup baik, sesuai dengan yang disampaikan oleh guru bahwa kegiatan supervise ini terjadwal, sehingga pemantauan terhadap kinerja guru terdata. Kepala madrasah menyampaikan bahwa proses pembimbingan yang dilaksanakan oleh guru-guru sudah sangat baik dalam kegiatan lomba-lomba sehingga menghasilkan prestasi yang baik. Sesuai yang disampaikan oleh peserta didik bahwa guru MAN 10 sangat menguasai dalam bidang ilmu yang diajarkan, sehingga mereka mudah untuk bertanya terhadap hal-hal yang tidak dikuasai.

Ketepatan waktu untuk masuk dalam kegiatan belajar mengajar menjadi penilaian dari peserta didik. Walaupun ada beberapa guru yang telat masuk untuk kegiatan belajar mengajar, tapi sebelumnya menginformasikan karena ada kegiatan yang harus diurus. Komunikasi yang baik yang dijalankan oleh kepala madrasah dan guru berjalan dengan baik sesuai dengan pernyataan dari siswa bahwa guru-guru yang ada di MAN 10 sangat komunikatif dalam menyampaikan materi dan mereka sangat menguasai dalam metode mengajar.

Kepala madrasah melaksanakan kontrak prestasi dimana guru dan siswa diharapkan memiliki prestasi, sesuai dengan pernyataan dari guru ada target yang harus dicapai pada setiap kegiatan ekstrakurikuler dan guru merasa bahwa kepala sekolah sangat mendukung terhadap semua kegiatan yang ada di Madrasah. Dengan adanya kontrak prestasi ini dirasakan betul oleh siswa bahwa proses pembimbingan dari guru-guru MAN 10 sangat membantu peserta didik. Dari pendapat kepala sekolah, guru dan peserta didik berkaitan dengan kinerja dapat disimpulkan adanya 4 poin dari kinerja: 1) Kompetensi pedagogic; 2) Kompetensi kepribadian; 3) Kompetensi sosial; 4) Kompetensi professional.

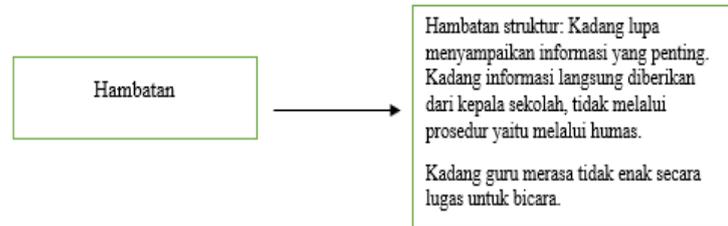


Gambar 3. Bagan Kinerja

### Pembahasan Tentang Hambatan Komunikasi MAN 10

Hambatan yang terjadi di MAN 10 berkaitan dengan komunikasi yaitu kadang kepala madrasah menyampaikan informasi secara mendadak atau langsung kepada guru-guru, tanpa disampaikan dulu oleh wakil, sesuai yang disampaikan oleh guru komunikasi yang disampaikan oleh kepala madrasah mendadak sehingga guru kaget dengan informasi yang disampaikan. Dari penjelasan di atas bahwa hambatan yang terjadi termasuk

hambatan struktur dikarenakan kepala madrasah langsung menyampaikan informasi secara mendadak, tanpa ada informasi dari humas.



Gambar 4. Bagan hambatan

## MAN 12

Kepala Madrasah Negeri 12 merupakan kepala marasah yg terlihat berwibawa. Menjadi kepala madrasah di MAN 12 sudah berjalan 3 tahun sampai sekarang. Tipe pribadi kepala menunggu ide ide yang disampaikan oleh guru guru MAN 12, sehingga lebih kepada ide tersebut dari bawah. Guru guru yang diwawancarai dalam penelitian ini merupakan guru guru yang memberikan bimbingan dalam kegiatan di madrasah; a) DW sudah mengajar di MAN 12 kurang lebih 10 tahun. Guru tersebut mengajar matematika dan menjadi guru pembimbing dalam kegiatan KSM; b) RS sudah mengajar di MAN 12 kurang leih 15 tahun. Guru tersebut mengajar Bahasa arab dan menjadi guru pembimbing Bahasa; c) MU sudah mengajar di MAN 12 kurang lebih 17 tahun. Guru tersebut mengajar fisika, dan menjadi pembina OSIS; d) MM sudah mengajar di MAN 12 kurang lebih 25 tahun. Guru tersebut mengajar bimbingan konseling; e) HR mengajar di MAN 12 kurang lebih 11 tahun. Guru tersebut mengajar ilmu hadis dan wakil bidang humas. Peserta didik yang diwawancarai dalam penelitian ini merupakan peserta didik yang merupakan siswa berprestasi dalam bidangnya; a) RL adalah siswa kelas XII merupakan siswa yang berprestasi dalam bidang KSM; b) AM adalah siswa kelas XII merupakan siswa yang berprestasi dalam bidang KSM

## Pembahasan tentang Gaya Kepemimpinan MAN 12

Kepala madrasah selalu melakukan pemantauan kegiatan pembiasaan pagi. Kepala madrasah berharap agar setiap guru dapat mengikuti kegiatan pembiasaan pagi. Sebelum kepala madrasah ini bertugas, sebelumnya kegiatan pembiasaan pagi dijadwalkan, sehingga pelan pelan melakukan perubahan bahwa pembiasaan pagi dilakukan bersama. Sesuai yang disampaikan oleh salah satu guru, pelan pelan bapak kepala melakukan perubahan agar setiap guru mengikuti pembiasaan pagi. Kepala madrasah menunggu ide dan gagasan yang diberikan oleh guru guru, Ide dan gagasan yang disampaikan oleh guru kemudian dibicarakan antar wakil, dankemudian baru di sampaikan kepada guru guru.

Partisipasi dari kepala madrasah dan guru guru sangat mendukung terhadap semua kegiatan, sehingga kegiatan kontrak prestasi diharapkan dapat maksimal hasilnya. Satu siswa, satu prestasi. Kepala madrasah memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keahlian setiap guru. Sesuai yang disampaikan oleh guru bahwa peranan kepala madrasah sudah sangat efektif dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan.

Dapat ditarik kesimpulan dengan pernyataan dari informan MAN 12 terkait dengan gaya kepemimpinan dengan ciri ciri yaitu; 1) Mengarahkan: pemantauan kegiatan pembiasaan pagi, berkomunikasi langsung kepada guru pembimbing. Proses informasi yang disampaikan secara langsung di forum rapat. 2) Menjual: ide dan gagasan lebih banyak dari guru guru, kepala menunggu ide yang disampaikan oleh guru guru dan ditampung, kemudian dibicarakan terlebih dahulu ditingkat wakil, kemudian idedari guru tersebut diterima atau tidak; 3) Partisipasi : guru diharapkan dapat melakukan proses pembimbingan terlebih lagi dengan kontrak prestasi. Peran guru pembimbing yang diharapkan untuk melakukan pembinaan; 4) Mendelegasikan: pembagian tugas sudah terstruktur, kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan kegiatan.



Gambar 5. gaya kepemimpinan MAN 12

### Pembahasan Tentang Iklim Komunikasi Kepala Sekolah, Guru, dan Peserta didik MAN 12 Jakarta

Pemberian tugas dari kepala madrasah kepada para guru guru sesuai dengan kompetensinya. Guru merasa bahwa dengan diberikan tugas tersebut bahwa kepala madrasah masih percaya dengan kinerja dari guru, sesuai yang disampaikan oleh salah satu guru, bahwa guru tersebut masih diberikan jabatannya sesuai dengan kompetensinya. Ide dan gasagan dan setiap keputusan dibicarakan pada saat kegiatan rapat, dan kadang kepala madrasah mendiskusikan permasalahan tersebut kepada para wakil, sesuai apa yang disampaikan oleh wakil pada saat ada sebuah kebijakan dan keputusan yang dibuat dibicarakan terlebih dahulu di pimpinan.

Berkaitan dengan kehadiran, kepala sekolah selalu mengecek kehadiran guru sesuai dengan yang disampaikan oleh guru bahwa jika tidak hadir terlebih dahulu izin dengan pimpinan, sehingga jalannya kegiatan belajar mengajar tidaksng, ada tugas yang diberikan oleh siswa. Perasaan nyaman yang disampaikan oleh guru memberikan komunikasi yang baik, jika ada keluhan mereka langsung menyampaikan kepada pimpinan, sesuai yang disampaikan oleh kepala madrasah, jika ada masalah silahkan untuk menyampaikan dengan pimpinan. Dengan adanya kontrak prestasi yang sebelumnya sudah disosialisasikan ke guru dan orang tua siswa, maka kegiatan yang dilakuakn oleh peserta didik sangat didukung oleh kepala madrasah. Dan sekolah

memberikan apresiasi yang besar kepada siswa yg berprestasi. Sesuai dengan yang disampaikan oleh peserta didik bahwa madrasah memberikan terhadap prestasi yang diraih.

Pada saat ada keluhan dan curhatan dari guru, kepala madrasah menerima keluhan, masukan dan saran dari semua guru dan siswa, dan mereka merasa curhatan mereka di dengar oleh kepala madrasah. Dari pendapat kepala sekolah, guru dan peserta didik berkaitan dengan iklim komunikasi dapat disimpulkan adanya 6 point dari iklim komunikasi tersebut bahwa adanya : 1) Kepercayaan; 2) Pembuat keputusan Bersama; 3) Kejujuran; 4) Keterbukaan komunikasi ke bawah; 5) Perhatian pada tujuan tujuan kinerja tinggi; 6) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas.

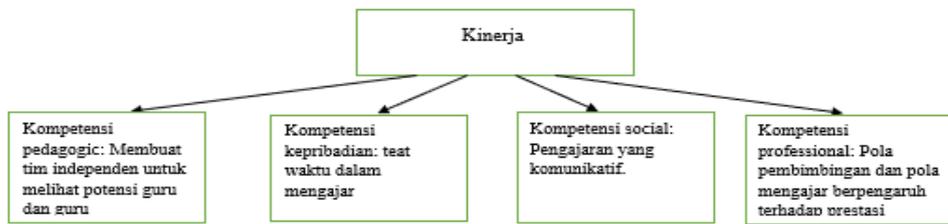


Gambar 6. Iklim Komunikasi MAN 12

### Pembahasan Kineja Guru MAN 12

Kepala madrasah membuat Tim Independen untuk melihat guru yang memiliki potensi dan kepala madrasah memberikan tugas kepada semua guru untuk membuat program kegiatan mengajar, sesuai apa yang disampaikan oleh guru bahwa guru dibutuhkan kesiapan dalam mengajar dan sudah membuat program. Kepala madrasah membuat Kerjasama dengan Lembaga lain untuk melakukan pembinaan sehingga lebih baik lagi. Sesuai dengan yang disampaikan oleh guru bahwa mereka harus menjadi contoh yang baik dengan datang tepat waktu pada saat kegiatan mengajar.

Komunikasi yang baik terjalin antaa pimpinan, guru dan siswa, sesuai yang disampaikan oleh siswa pengajaran mereka sangat komunikatif. Prestasi siswa sangat berpengaruh dari pola mengajar guru, ini disampaikan salah satu peserta didik MAN 12, dan hal tersebut juga sesuai dengan kontrak prestasi yang sudah ditandatangani oleh guru dan peserta didik agar selalu memberikan yang terbaik dengan memiliki prestasi. Dari pendapat kepala sekolah, guru dan peserta didik berkaitan dengan kinerja dapat disimpulkan adanya 4 point dari kinerja: 1) Kompetensi pedagogic; 2) Kompetensi kepribadian; 3) Kompetensi sosial; 4) Kompetensi professional.

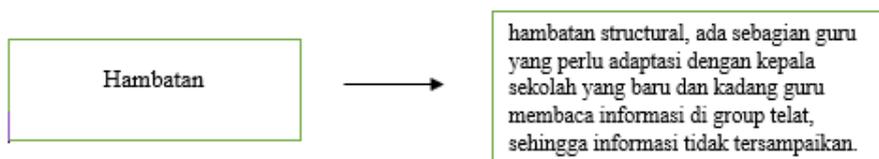


Gambar 7. Bagan Kinerja MAN 12

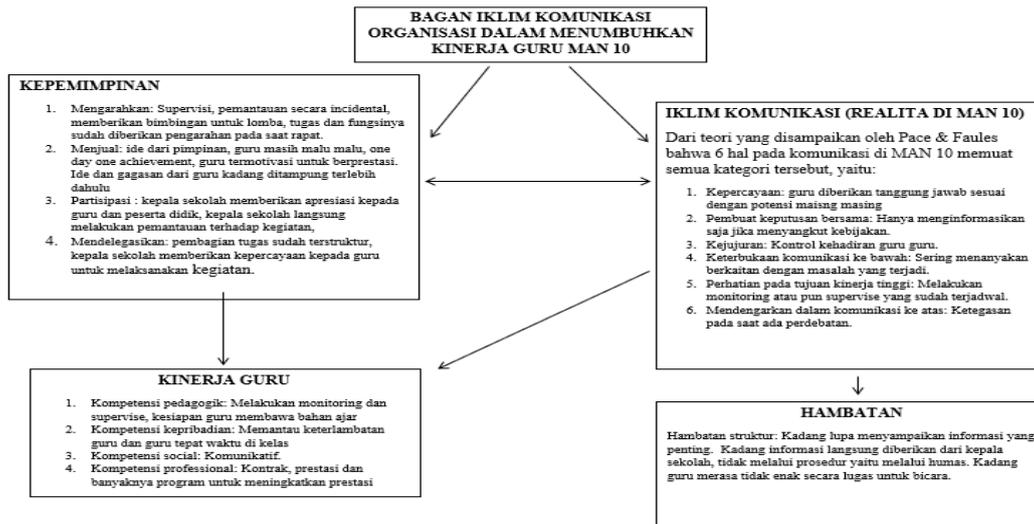
### Pembahasan Hambatan

Dari Hasil wawancara terkait dengan iklim komunikasi, kinerja dan hambatan bahwa Kepala Sekolah Bapak Sarpandadi menginginkan bahwa kegiatan pembiasaan pagi setiap guru dapat mendampingi peserta didiknya pada kegiatan tersebut. Sebelum kepemimpinan Bapak Sarpan, kegiatan pembiasaan pagi ada piket guru setiap pagi yang mendampingi peserta didik. Tapi pada saat kepemimpinan Bapak Sarpan, pembiasaan pagi diharapkan setiap guru dapat mendampingi peserta didik. Lambat laun dapat dipahami oleh dewan guru dan dapat dilaksanakan dengan baik. Setiap pagi Bapak Sarpan mengontrol di ruang guru dan mengajak untuk mendampingi peserta didik, dan hal tersebut diikuti oleh guru guru. Apa yang disampaikan oleh pimpinan dapat dipahami oleh setiap guru, walaupun mereka kritis, tapi mereka tahu dan tanggung jawab terhadap tugas tugas mereka.

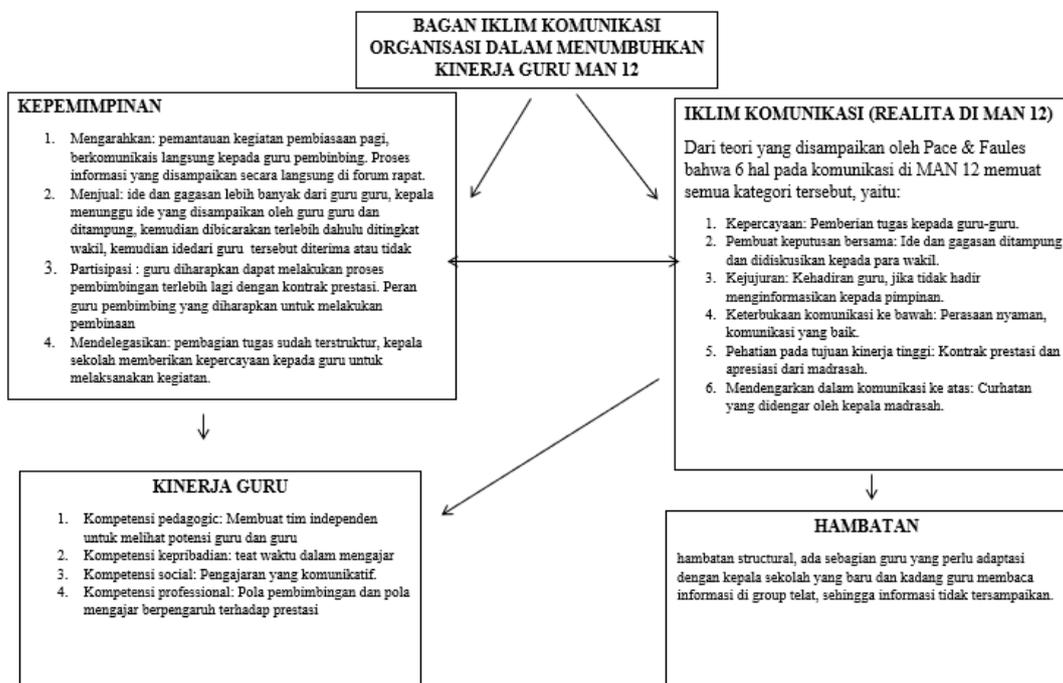
Guru guru MAN 12 merasa nyaman berbicara dengan pimpinan dan teman teman, mereka merasakan bahwa sangat kekeluargaan dalam lingkungan di MAN 12, seperti yang diucapkan oleh salah satu guru di MAN 12 yaitu ibu Dewi. Beberapa guru yang lain juga merasakan yang sama dengan suasana di MAN 12 yang terasa nyaman, dan saling membantu satu sama lain, seperti pada saat ada tugas, mereka saling mengingatkan apakah sudah mengerjakan tugas guru atau belum, dari hal kecil ini saja saling memberikan perhatian satu dengan yang lain. Terlihat bahwa komunikasi yang terjadi tidak ada saling mengkotak kotakan satu sama lain.



Gambar 8. Bagan Hambatan MAN 12



Gambar 9. Iklim Komunikasi Organisasi MAN 10 dan MAN 12



Gambar 10. Bagan Iklim Komunikasi Organisasi

## Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Jakarta Barat. Gaya kepemimpinan kepala madrasah di MAN 10 dan MAN 12 berperan penting dalam menciptakan iklim komunikasi yang mendukung, di mana kepemimpinan yang baik menciptakan suasana terbuka dan kolaboratif antara guru dan siswa. Iklim komunikasi yang positif, yang mencakup elemen-elemen seperti kepercayaan, keterbukaan, dan dukungan, terbukti menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru.

Dalam kondisi iklim komunikasi yang baik, kinerja guru di MAN 10 dan MAN 12 menunjukkan hasil yang optimal, terutama pada aspek kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Meskipun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi hambatan dalam komunikasi, khususnya terkait dengan struktur organisasi, yang perlu diatasi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi di kedua sekolah tersebut. Analisis perbandingan antara MAN 10 dan MAN 12 menunjukkan bahwa kedua madrasah memiliki iklim komunikasi yang positif, yang berkontribusi pada kinerja baik dari guru dan siswa.

## BIBLIOGRAFI

- Amin, M. A. S. (2022). Perilaku Komunikasi Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Dasar. *Jurnal Cakrawala Pendas*, 8(2), 511–519. <https://doi.org/10.31949/jcp.v8i2.2256>
- Anindini, Z. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Di Surabaya*. UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA.
- Artilah, A., Gunawan, A., & Muin, A. (2022). Pengaruh gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(06), 809–821.
- Anak Agung Gede Bagus, 2022, Pola Komunikasi Pimpinan Dan Karyawan Dalam Pengembangan Iklim Komunikasi Organisasi Pada Probus System CV. Mitra Solusi Mandiri Denpasar, *Jurnal Kajian Ilmu Komunikasi* Januari, Vol. 24, No. 1,
- Apriyani Saenal, 2018, Iklim Komunikasi Organisasi Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, Vol.9, No.2, <http://ojs.uho.ac.id/index.php/publika/article/view/5746>
- Camelia, Z., & Pujiyanto, W. E. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Organisasi IPNU IPPNU Desa Kedungboto. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(1), 53–65.
- Cartono, Iklim Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Iklim Komunikasi Organisasi, *Jurnal Dakwah dan Komunikasi* | Volume 10, No. 2, Desember, <http://dx.doi.org/10.24235/orasi.v10i2.5420>
- Dewi Febrina Iriani, 2018, Leadership Balance: Iklim Komunikasi Organisasi Pekerja Milenial Dan Customer Dalam Hospitality Industry, Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September ISSN No: 2622-7436, <http://dx.doi.org/10.30813/ncci.v0i0.1292>
- Fransiska, Marlinda Irwanti Poernomo, 2022, Iklim Komunikasi Organisasi dalam Memperbaiki Pelayanan Civitas Akademika di STIKOM PROSIA, *Jurnal Ilmiah wahana Pendidikan*, July, 8 (10), 366-372, <https://doi.org/10.5281/zenodo.6838995>
- Gunawan, A., Syarif, A., & Khobir, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 13(3), 200–208.
- Hasmawati, F., & Alias, A. (2022). Strategi Komunikasi Dalam Manajemen Pengembangan Organisasi. *Yonetim: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(2), 42–50.
- Helmy, Z., & Jamil, A. S. (2020). Restrukturisasi Sistem Pelatihan Kepemimpinan dalam Membentuk Calon Pemimpin Masa Depan: Pendekatan Studi Literatur. *AgriHumanis: Journal of Agriculture and Human Resource Development Studies*,

- I(1), 1–17.
- Heri Rahmatsyah Putra, 2020, Komunikasi Dalam Membentuk Iklim Organisasi Di Lingkungan Kampus Universitas Islam Negeri (Uin) Ar-Raniry Banda Aceh, *Jurnal Prodi Komunikasi dan Penyiaran Islam* Vol. 11 No. 1, Juni: 59-75, <https://doi.org/10.47498/tanzir.v11i1.352>
- Indriyani, W., & Solihin, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Prima Freshmart Cabang Tangerang Kota. *Jurnal Ilmiah Swara Manajemen*, 2(4), 531–541.
- Komar, A. (2020). Peningkatan Kinerja Guru Berbasis Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja Guru. *At-Ta'lim: Jurnal Pendidikan*, 6(2), 109–117. <https://doi.org/10.36835/ATTALIM.V6I2.362>
- Kurniawan, F. (2018). The influence of organizational communication climate on organizational communication satisfaction to non-profit organization CIOFF Indonesia. *Bandung Creative Movement (BCM)*, 4(1).
- Mentang, P. J., & Mua, M. M. (2022). Hubungan Kompetensi Pedagogik dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru SMP Yayasan Pendidikan Katolik Keuskupan Manado di Sulawesi Utara. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(4), 4452–4462.
- Mulyaningsih, M. S., & Si, M. (2020). Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *CV Kimfa Mandiri, Bandung*.
- Pratiwi, N. L. A. M., & Negara, I. G. A. O. (2021). Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SD. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 5(1), 84–90. <https://doi.org/10.23887/JPPP.V5I1.32884>
- Priyono, B. H., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Guru dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Tanggul Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 144. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v4i2.1758>
- Rahmawati, M., Zaenudin, P. A., & Emilisa, N. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Relationship Focused Ceo Leadership Dan Inclusive Leadership Dengan Symmetrical Internal Communication Terhadap Scouting Karyawan Milenial Di Wilayah Perkantoran Jakarta. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(2), 227–238. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.13991>
- Sampo, Z., Arsyad, A., & Arwildayanto, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, Dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi Guru Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Ratolindo Kabupaten Tojo Una-Una. *Normalita (Jurnal Pendidikan)*, 9(3).
- Zubair, A., Sasongko, R. N., & Aliman, A. (2017). Manajemen Peningkatan Kinerja Guru. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 11(4).

---

**Copyright holder:**

Fauzah, Nurhayani Saragih (2024)

**First publication right:**

Syntax Admiration

**This article is licensed under:**

