

**IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI PENGAWAS  
MANAJERIAL, KEPALA SEKOLAH DAN GURU DALAM  
MEMBANGUN KETERBUKAAN DAN PERILAKU POSITIF  
DI MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH  
PIMPINAN CABANG MUHAMMADIYAH PERDAGANGAN**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi salah satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Ilmu Komunikasi (M.I.Kom)  
Dalam Bidang Ilmu Komunikasi*

Oleh :

**SURIANA**  
**NPM : 2220040030**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : **SURIANA**  
NPM : 2220040030  
Prodi : Magister Ilmu Komunikasi  
Judul Tesis : **Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan**

**Pengesahan Tesis**

Medan, 22 Agustus 2024

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



**Dr. Rahmanita Ginting, M.Sc., Ph.D**

Pembimbing II



**Dr. Muhammad Thariq, S.Sos., M.I.Kom**

**Diketahui**

Direktur



**Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum**

Ketua Program Studi



**Dr. Rahmanita Ginting, M.Sc., Ph.D**



**PENGESAHAN**

**IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI PENGAWAS MANAJERIAL,  
KEPALA SEKOLAH DAN GURU DALAM MEMBANGUN  
KETERBUKAAN DAN PERILAKU POSITIF DI MAJELIS  
PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH PIMPINAN CABANG  
MUHAMMADIYAH PERDAGANGAN**

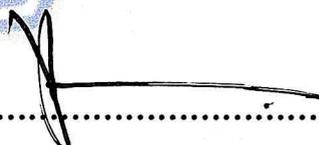
**SURIANA  
2220040030**

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Ilmu Komunikasi (M.I.Kom) Pada Hari Kamis, 22 Agustus 2024.

Komisi Penguji

1. **Assoc. Prof. Dr. RUDIANTO, S.Sos., M.Si**  
Ketua

1.....

2. **Assoc. Prof. Dr. LEYLIA KHAIRANI, M.Si**  
Sekretaris

2.....

3. **Assoc. Prof. Dr. FAUSTYNA, S.Sos., M.M., M.I.Kom**  
Anggota

3.....

## SURAT PERNYATAAN

### IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI PENGAWAS MANAJERIAL, KEPALA SEKOLAH DAN GURU DALAM MEMBANGUN KETERBUKAAN DAN PERILAKU POSITIF DI MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH PIMPINAN CABANG MUHAMMADIYAH PERDAGANGAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 22 Agustus 2024

Peneliti



**SURIANA**

NPM : 2220040030

## **ABSTRAK**

### **IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI PENGAWAS MANAJERIAL, KEPALA SEKOLAH DAN GURU DALAM MEMBANGUN KETERBUKAAN DAN PERILAKU POSITIF DI MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH PIMPINAN CABANG MUHAMMADIYAH PERDAGANGAN**

**SURIANA**  
**NPM : 2220040030**

Penelitian ini bertujuan menganalisis Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan. Menganalisis hambatan iklim komunikasi organisasi di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan. Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori yang relevan dan berkaitan dengan Iklim Komunikasi, Komunikasi Organisasi, Sikap Positif, Keterbukaan dan Hambatan Iklim Komunikasi Organisasi. Subjek dalam penelitian ini adalah Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru pada Majelis Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini terdapat 10 informan. Teknik analisis data dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan dimana dilakukan dengan komunikasi ke atas dengan pimpinan, komunikasi ke bawah oleh pengawas dan kepala sekolah dan komunikasi horizontal guru dengan baik. Proses komunikasi baik secara formal dan informal terjadi di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan pada umumnya dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Iklim komunikasi yang dilakukan sesuai dengan lingkungan kerja, kemudian komunikasi dapat diukur sesuai atau tidak berdasarkan attitude pelaksanaan komunikasi, komunikasi tidak begitu dipengaruhi atribut organisasi Muhammadiyah demi terciptanya sikap positif seperti disiplin, kerja sama dan menjadi guru inovatif. Capaian keterbukaan guru adalah menjadikan guru inovatif, informatif dan komunikatif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan. Hambatan komunikasi berorganisasi dalam masalah psikologis individu kurang nyaman dalam komunikasi.

**Kata Kunci : Iklim Komunikasi, Komunikasi Organisasi, Sikap Positif,  
Keterbukaan, Hambatan Iklim Komunikasi Organisasi.**

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL COMMUNICATION CLIMATE MANAGERIAL SUPERVISORS, SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS IN BUILDING OPENNESS AND POSITIVE BEHAVIOR IN PRIMARY AND SECONDARY EDUCATION COUNCIL MUHAMMADIYAH TRADE BRANCH LEADERS**

**SURIANA**

**NPM : 2220040030**

*This research aims to analyze the Organizational Communication Climate of Managerial Supervisors, School Principals and Teachers in Building Openness and Positive Behavior in the Primary and Secondary Education Council of Muhammadiyah Trade Branch Leaders. Analyzing the obstacles to the organizational communication climate in the Muhammadiyah Trade Branch Leadership Primary and Secondary Education Council. The research method used by researchers in this research is a qualitative approach. This research uses relevant theories related to Communication Climate, Organizational Communication, Positive Attitudes, Openness and Barriers to Organizational Communication Climate. The subjects in this research were Managerial Supervisors, School Principals and Teachers at the Basic Education Council and Muhammadiyah Trade Branch. Data collection techniques using interviews, observation and documentation. Data analysis techniques by means of data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Organizational Communication Climate of Managerial Supervisors, School Principals and Teachers in Building Openness and Positive Behavior in the Primary and Secondary Education Council for Muhammadiyah Trade Branch Leadership which is carried out by upward communication with the leadership, downward communication by the supervisor and principal and good horizontal communication by teachers. The communication process, both formal and informal, took place at the Muhammadiyah Trade Branch Leadership Primary and Secondary Education Council, which in general can be said to have run effectively. The communication climate is carried out in accordance with the work environment, then communication can be measured whether it is appropriate or not based on the attitude of implementing communication, communication is not really influenced by the attributes of the Muhammadiyah organization in order to create positive attitudes such as discipline, cooperation and being an innovative teacher. The achievement of teacher openness is to make teachers innovative, informative and communicative in the Primary and Secondary Education Council for Muhammadiyah Trade Branch Leadership. Barriers to organizational communication in the psychological problems of individuals who are less comfortable in communication.*

**Keywords : Communication Climate, Organizational Communication, Positive Attitude, Openness, Barriers to Organizational Communication Climate.**

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah segala Puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul “Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan”. Tesis ini di buat untuk memenuhi syarat kelulusan dalam mendapatkan gelar Magister Ilmu Komunikasi (M.I.Kom) di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Sholawat serta salam juga di sampaikan kepada junjungan Nabi Besar Nabi Muhammad SAW semoga kita semua mendapatkan pertolongan di hadapan Allah SWT kelak. Amin

Penelitian Tesis ini peneliti persembahkan secara khusus dan istimewa kepada kedua orangtua tercinta, Almarhum Bapak Sudarsono dan Almarhumah Ibunda Maimunah semoga Allah menempatkan keduanya di tempat yang terbaik dan menghadiahkan Surga Firdaus yang indah. Amin.

Selama penyusunan tesis ini peneliti memperoleh banyak bimbingan, saran dan dorongan semangat dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.A.P. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara – Medan.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Edi , SH, M.Hum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara –Medan.

3. Ibu Hj. Rahmanita Ginting, M.Sc, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi dan Dosen Pembimbing I yang tiada jemu dan lelah membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr. Muhammad Thariq, S.Sos, M.I.Kom. selaku Dosen Pembimbing II yang juga telah memberikan petunjuk dan saran dalam penyusunan tesis ini.
5. Suami Tercinta Drs, Abdul Hafidz Hartono, yang telah memberikan dukungan sepenuhnya dalam menjalani perkuliahan ini.
6. Anak –anak yang selalu menjadi penyemangat dan penyejuk hati, M. Renaldi MR Yudha, SH, M.I.Kom di Tokyo Jepang, M. Farkhan H Dwinanda, ST. M.Eng, di Australia, Bagas Tri Pangestu Z, SM di Surabaya dan dr. Sulthan Diffa Pangestu Z di Malang.
7. Adik tercinta Prof. Agus Hasan Budiyanto, di New York Department of Mathematics, College of Mount Saint Vincent, Riverdale, NY, USA.
8. Seluruh Keluarga besar tercinta di Sumatera Utara – Medan dan Jawa Timur - Surabaya yang selalu memberikan Motivasi dan juga cinta yang hangat kepada peneliti.
9. Rekan-rekan mahasiswa seperjuangan peneliti di Program Magister Ilmu Komunikasi yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah turut berkontribusi memberikan semangat dan motivasi sehingga tesis ini telah dapat terselesaikan.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu peneliti menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun kualitas tesis ini ke

arah yang diinginkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua. Akhir kata peneliti mengucapkan terima kasih.

Medan, 20 Agustus 2024

Peneliti

**SURIANA**

NPM : 2220040030

## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus Masalah .....	6
1.3 Rumusan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Iklim Komunikasi Organisasi .....	8
2.1.1 Pengertian Komunikasi.....	8
2.1.2 Organisasi .....	14
2.1.3 Komunikasi Organisasi.....	16
2.1.4 Hambatan Komunikasi Organisasi .....	31
2.2 Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru .....	32
2.3 Keterbukaan .....	39
2.4 Perilaku Positif.....	41
2.5 Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Muhammadiyah.....	43
2.6 Kajian Penelitian Terdahulu.....	50
2.7 Kerangka Berpikir .....	59
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>60</b>
3.1 Metode Penelitian.....	60
3.2 Subjek dan Objek .....	60

3.3	Informan.....	61
3.4	Kategorisasi.....	62
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	63
3.6	Teknik Analisis data.....	64
3.7	Teknik Keabsahan Data .....	66
3.8	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	68
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	69
4.1.1	Deskripsi Lokasi Penelitian.....	69
4.1.2	Hambatan Iklim Komunikasi Organisasi .....	95
4.2	Pembahasan.....	100
4.2.1	Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan .....	100
4.2.2	Hambatan Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan .....	111
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>113</b>
A.	Kesimpulan .....	113
B.	Saran.....	114
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>116</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Data Informan .....	62
Tabel 3.2	Kategorisasi Penelitian.....	63
Tabel 3.3	Jadwal dan Waktu Penelitian .....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	59
Gambar 3.1 Proses Komunikasi .....	13

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Pendidikan di Muhammadiyah bertujuan untuk menyiapkan lingkungan yang memupuk kesadaran akan kehadiran Allah Swt sebagai Rabb dan juga dapat menguasai ilmu pengetahuan seni dan teknologi. Salah satu Peran K.H Ahmad Dahlan dalam mengubah tata laku masyarakat terdahulu antara lain meluruskan tata laku penguasa dalam ritual. Mereka mengajak masyarakat memahami agama islam seutuhnya. Tidak hanya memurnikan ajaran islam, membangun musholla, mengajak warga kampung untuk sholat berjamaah adalah peran penting Muhammadiyah dalam mendidik masyarakat memahami ilmu agama secara menyeluruh.

Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (disingkat Dikdasmen) merupakan salah satu lembaga yang membawahi pendidikan tingkat dasar dan menengah pada sekolah-sekolah yang berada dalam naungan Muhammadiyah. Terdapat 39 Majelis, Lembaga dan Biro di lingkungan PP Muhammadiyah periode 2022-2027. Dengan rincian 13 majelis, 14 lembaga, dan 3 biro.

Pendidikan dasar dan menengah Muhammadiyah berfungsi sebagai pusat pendidikan, kaderisasi, dakwah, dan pelayanan dalam rangka mencerdaskan kehidupan umat manusia. Pendidikan dasar dan menengah Muhammadiyah bertujuan untuk meningkatkan perkembangnya potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, berkemajuan dan unggul, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Kota Perdagangan, Sumatera Utara memiliki banyak lembaga pendidikan Negeri maupun swasta, Salah satunya adalah lembaga pendidikan yang diampu oleh organisasi islam Muhammadiyah. Dari beberapa lembaga pendidikan yang diampu oleh Organisasi masyarakat, lembaga pendidikan Muhammadiyah terbilang cukup maju di Kota Perdagangan. Kemajuan peran dari pengawas manajerial, kepala sekolah dan guru. Pada tahun 2023 dan 2024 ini, sekolah ini senantiasa menunjukkan peningkatan minat dan kepercayaan masyarakat setempat. Tak hanya putra-putri dari anggota Muhammadiyah saja yang menyekolahkan putra-putrinya di lembaga pendidikan Muhammadiyah, namun juga dari golongan lain. Masyarakat tak memandang dari mana lembaga pendidikan tersebut berdiri, namun masyarakat lebih memandang dari sistem belajar yang diterapkan di lembaga pendidikan Muhammadiyah tersebut. Meskipun jika kita lihat dari tahun ketahun Lembaga pendidikan yang diampu oleh organisasi islam Muhammadiyah ini sangat pesat namun pasti banyak kendala didalamnya. Apalagi untuk mencapai dan menjalankan visi dan misi dari kalangan pengawas manajerial, kepala sekolah dan guru. Salah satu cara untuk menjalankan visi dan misi adalah melalui komunikasi yang terjadi antara pengawas manajerial, kepala sekolah dan guru.

Perkembangan pendidikan yang ada di sekitar kota Perdagangan ini juga sangat pesat, apalagi Kota Perdagangan merupakan Kawasan ekonomi khususnya Sei Mangkei. Banyaknya masyarakat pendatang baru yang memiliki anak usia sekolah dan para masyarakat sadar terhadap pentingnya pendidikan sehingga kota Perdagangan menjadi lebih maju dalam pendidikan. Dan hal ini akan sangat berpengaruh pada sekolah di Majelis Dikdasmen dimana ada sekolah Tingkat SD

Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan.

SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan tanggap dengan perkembangan teknologi saat ini. Dengan dukungan SDM yang di miliki sekolah ini siap untuk berkompetisi dengan sekolah lain dalam pelayanan informasi publik. SD dan SMP, menjadi sarana bagi masyarakat untuk memberi pelayanan informasi secara cepat, jelas, dan akuntable. Dari layanan ini pula, sekolah siap menerima saran dari semua pihak yang akhirnya dapat menjawab kebutuhan masyarakat.

Permasalahan temuan penulis pada Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan dimana ada kesenjangan untuk melakukan komunikasi diantara pengawas manajerial, kepala sekolah dan guru. Apalagi guru merasa bahwa harus membatasi untuk berkomunikasi pada atasan. Untuk melakukan komunikasi secara personal mungkin akan lebih sulit dilakukan guru kepada atasan. Dan pimpinan seperti kepala sekolah dan pengawas manajerial juga dalam melakukan komunikasi organisasi yang terbuka untuk semua terbatas. Seharusnya demi kemajuan pendidikan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan selaku atasan merangkul bawahan agar tercapainya tujuan yang maksimal.

Jumlah total guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan sebanyak 27 guru dan di SMP Swasta Muhammadiyah terdapat 13 orang guru. Dengan data ini, dapat dipastikan bahwa ada komunikasi yang dilakukan yang terdiri Ketua, Sekretaris dan Bendahara dimana komunikasi dilakukan atasan kepada bawahan

atau bawahan kepada atasan. Namun berdasarkan observasi, sebagian guru mengatakan untuk dapat berkomunikasi dengan Majelis Dikdasmen, mereka masih merasa sungkan karena ada perasaan takut salah, namun pada Sebagian guru lainnya tidak merasa sungkan karena memang sering melakukan komunikasi seperti biasa.

Komunikasi sebagai suatu proses artinya bahwa komunikasi merupakan serangkaian tindakan atau peristiwa yang terjadi secara berurutan (ada tahapan atau sekuensi) serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu. Sebagai suatu proses, komunikasi tidak “statis”, tetapi” dinamis” dalam arti akan selalu mengalami perubahan dan berlangsung terus-menerus (M. F. Yusuf, 2021). Dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang melibatkan pemberi pesan (komunikator) dan penerima pesan (komunikan), sedangkan tujuan dari sebuah aktifitas komunikasi ialah untuk .memperoleh pengertian bersama (mutual understanding) antara kedua belah pihak. Dalam proses penyampaian pesan ini, perlu disadari terkadang memperoleh hambatan atau gangguan (noise), yang bisa disebabkan oleh internal dari kedua pengirim dan penerima pesan ataupun faktor eksternal. Berikut macam-macam gangguan dalam komunikasi.

Komunikasi organisasi adalah sebuah penerimaan pesan ataupun pengiriman informasi yang saling berhubungan serta saling membutuhkan (N. S. Siregar, 2012). Yang dimaksud dalam bidang ini adalah komunikasi internal dalam organisasi tersebut, hubungan individu, komunikasi antara pemimpin dalam organisasi dengan dengan para pegawainya, komunikasi para kepala divisi-divisi bidang yang satu tingkatan dalam organisasi, kemampuan

berinteraksi, keterampilan dalam menyampaikan ide, berbicara, menerangkan, menulis serta komunikasi dalam mengevaluasi program yang ditetapkan.

Komunikasi bukan hanya terbatas pada komunikasi personal tetapi juga dalam tataran komunikasi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya, kurangnya dan tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet dan berantakan. Oleh karena itu komunikasi menjadi bagian terpenting dan bahkan sering dibahas meskipun dalam kenyataannya jarang sekali dipahami secara tuntas. Oleh sebab itu, komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi. Sehingga komunikasi dalam organisasi selain ikut andil membangun iklim organisasi juga ikut membangun budaya organisasi. Jika ini dipahami oleh pengelola organisasi maka perbedaan-perbedaan individu dan ketidakmengertian dalam organisasi bisa diperkecil dan dikurangi yang pada akhirnya konflik bisa dihindari. Di Indonesia banyak organisasi yang berkembang mulai organisasi politik maupun organisasi masyarakat. Salah satu organisasi masyarakat terbesar (ormas) Islam di Indonesia adalah Muhammadiyah. Muhammadiyah bukanlah nama yang asing lagi di telinga masyarakat Indonesia pada umumnya. Organisasi Islam yang bergerak dalam bidang agama, sosial dan pendidikan ini telah memainkan peranan penting untuk bangsa Indonesia.

Berdasarkan uraian masalah dan teori, maka dilakukan penelitian yang berjudul "Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis

Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan”.

### **1.2.Fokus Masalah**

Berdasarkan uraian masalah di atas, maka fokus masalah dalam penelitian ini adalah Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.

### **1.3.Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian fokus masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimanakah Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan?
2. Bagaimanakah Hambatan Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan?

### **1.4.Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

- 1) Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis

Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.

- 2) Hambatan Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Secara Teoritis**

Hasil penelitian ini secara teoritis dapat mengetahui teori komunikasi organisasi pada Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.

### **1.5.2. Secara Akademis**

Penelitian ini dapat memberikan suatu kontribusi dalam perkembangan ilmu komunikasi dan menjadi referensi bahan penelitian di kalangan mahasiswa UMSU.

### **1.5.3. Secara Praktis**

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan kontribusi pada organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Iklim Komunikasi Organisasi**

##### **2.1.1. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah esensi organisasi itu sendiri. Ia merupakan unsur pengikat berbagai bagian yang saling bergantung dari sistem itu. Tanpa komunikasi tidak akan ada aktivitas yang terorganisir. Komunikasi memungkinkan struktur organisasi berkembang dengan memberikan alat-alat kepada individu-individu yang terpisah untuk mengkoordinir aktivitas mereka sehingga tercapai sasaran bersama (Akhmad, 2022).

Defenisi ilmu komunikasi menurut Berger dan Chafe (Haro, 2021) ilmu komunikasi itu untuk mencari dan memahami mengenai produksi dan pemrosesan, dan efek dari symbol serta system signal, dengan mengembangkan pengujian teori-teori menurut hukum generalisasi guna menjelaskan fenomena yang berhubungan dengan produksi, pemrosesan dan efeknya. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang melibatkan pemberi pesan (komunikator) dan penerima pesan (komunikan), sedangkan tujuan dari sebuah aktifitas komunikasi ialah untuk memperoleh pengertian bersama (mutual understanding) antara kedua belah pihak (Haro, 2021). Ada 4 jenis, yaitu (Akhmad, 2022): (i) *Downward Communication*; (ii) *Upward Communication*; (iii) *Horizontal Communication*; dan (iv) *Matrix Organization dan Quality Circles*.

Komunikasi adalah informasi yang dapat diubah kedalam symbol atau kata kata yang dapat dipahami kedua pihak yang berkomunikasi. Jadi ada informasi yang tidak komunikatif, yakni yang tidak dapat dirubah kepada simbol atau kata kata yang dipahami bersama peserta komunikasi (Akhmad, 2022). Namun simbol dan kata kata yang sama belum cukup untuk mencapai komunikasi yang komunikatif. Supaya terjadi komunikasi yang komunikatif diperlukan asosiasi (kaitan) yang sama symbol dengan referent (makna)nya. Misalnya, makna pesawat (obyek)berbeda antara kita dengan suku pedalaman di papua. Perbedaan tersebut karena pengalaman berbeda tentang pesawat (obyek), mereka hanya mengenal obyek yang mirip dengan pesawat yaitu burung. Sehingga memaknai obyek pesawat asosiasinya adalah burung (besi).

Komunikasi adalah bentuk interaksi antar manusia. Perbedaan unik antar manusia yang sangat heterogen, membuat pola komunikasi juga begitu beragam. Seseorang yang memiliki asal-muasal adat yang berbeda, memiliki cara pandang yang berbeda pula terhadap suatu hal, termasuk dalam cara penerimaan pesan komunikasi. Begitu pula seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang berbeda, jenis kelamin yang berbeda, pola asuh keluarga, lingkungan tempat dia berada, bahasa yang digunakan, sosiodemografis yang berbeda, membuat cara berpikir dan berkomunikasi sangat bervariasi (Millyane, 2022).

Pentingnya komunikasi dalam kehidupan manusia sebagaimana yang dikemukakan pada bagian terdahulu tidaklah dapat dipungkiri demikian pula halnya dalam suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik akan membantu kelancaran organisasi, demikian pula sebaliknya Komunikasi yang

efektif adalah merupakan bagian yang penting bagi semua organisasi. Berikut ini beberapa pandangan mengenai definisi komunikasi. Rubben (Muhammad, 2001) memberikan definisi mengenai komunikasi manusia yang lebih komprehensif sebagai berikut: Komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya. dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Dari pandangan di atas dapat dilihat bahwa dalam proses komunikasi mempunyai hubungan yang sangat erat antara satu bagian dengan bagian yang lainnya dan mempunyai beberapa tahap untuk tetap saling melakukan hubungan.

Komunikasi sendiri dapat dipandang sebagai proses, yang artinya komunikasi berlangsung secara dinamis. Sebab pada dasarnya komunikasi adalah proses menyampaikan isi pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator 1) kepada orang lain (komunikator 2). Isi pikiran itulah yang disebut oleh Walter Lippman sebagai "*picture in our head*" (M. F. Yusuf, 2021).

Praktik komunikasi dalam kehidupan manusia cenderung dipandang mudah atau sepele. Hal ini didasarkan pada keberadaan komunikasi sendiri yang telah digunakan manusia untuk berbagai kepentingan dalam kehidupan sehari-hari. Zaman dahulu, aktifitas komunikasi difokuskan kepada penyampaian pesan, tanpa melihat adanya unsur efektifitas dari pesan tersebut. Hal ini dikarenakan tidak ada proses mengevaluasi sejauh mana tingkat pemahaman dan kendala yang ditemui saat proses komunikasi berlangsung (Haro, 2021).

Komunikasi sebagai suatu proses artinya bahwa komunikasi merupakan serangkaian tindakan atau peristiwa yang terjadi secara berurutan (ada tahapan atau sekuensi) serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu. Sebagai suatu proses, komunikasi tidak “statis”, tetapi” dinamis” dalam arti akan selalu mengalami perubahan dan berlangsung terus-menerus (M. F. Yusuf, 2021).

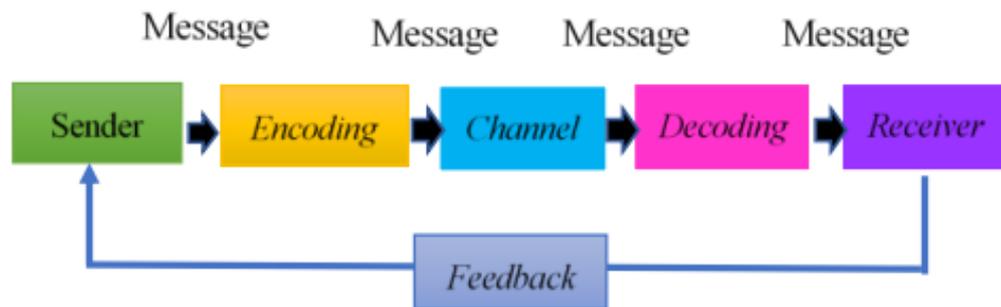
Dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang melibatkan pemberi pesan (komunikator) dan penerima pesan (komunikan), sedangkan tujuan dari sebuah aktifitas komunikasi ialah untuk memperoleh pengertian bersama (mutual understanding) antara kedua belah pihak. Dalam proses penyampaian pesan ini, perlu disadari terkadang memperoleh hambatan atau gangguan (noise), yang bisa disebabkan oleh internal dari kedua pengirim dan penerima pesan ataupun faktor eksternal.

Proses komunikasi terjadi antara seorang komunikator dengan komunikan. Komunikator adalah orang yang mengirimkan/ menyampaikan informasi atau pesan, sedangkan komunikan adalah orang yang menerima informasi atau pesan. Dalam proses komunikasi, komunikator memiliki sesuatu ide atau pesan yang masih ada dalam pikirannya dan akan disampaikan kepada komunikan, sehingga ide atau pesan tersebut sampai dan dapat dipahami oleh komunikan sebagaimana maksud komunikator. Selanjutnya komunikan memberikan respons, sebagai efek dari komunikasi efektif tersebut (Haro, 2021).

Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur, (Sopiah, 2018) yaitu:

1. Pengirim (*sender*), yaitu orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikan kepada orang lain. Di dalam suatu organisasi pengirim dapat dilakukan oleh pimpinan maupun karyawan (bawahan).
2. Penyandian (*encoding*), yaitu proses mengubah informasi yang disampaikan oleh pengirim ke dalam bentuk isyarat maupun simbol tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian akan dilakukan oleh pengirim pesan.
3. Pesan, meliputi informasi berupa kata, ucapan, maupun tulisan yang hendak disampaikan kepada penerima pesan, tetapi bentuk pesan yang disampaikan dapat berupa gerakan tubuh, raut muka dan lain sebagainya.
4. Saluran (*channel*), saluran sering juga disebut media yang menjadi alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan kepada penerima pesan. Adapun media yang biasa digunakan untuk proses komunikasi yaitu: televisi, radio, surat kabar, media elektronik lainnya seperti aplikasi media sosial, internet.
5. Penerima (*receiver*), yaitu orang akan mendengarkan, menerima, menafsirkan pesan, informasi, gagasan dari pihak yang menyampaikannya.
6. Penafsiran (*decoding*), di mana proses untuk mengartikan pesan yang dikirimkan oleh seseorang ke penerima pesan.

7. Umpan balik, dalam komunikasi setelah pengirim pesan menyampaikan informasi, gagasan kepada penerima, maka dikatakan komunikasi tersebut sudah berjalan dengan baik jika penerima pesan memberikan respon atas pesan yang diterima.
8. Gangguan, dalam berkomunikasi juga terdapat beberapa hal yang mengganggu kegiatan seperti bahasa, media, serta pesan yang tidak mendukung terjadi komunikasi antara pengirim dan penerima pesan.



Gambar 2.1. Proses Komunikasi (Sopiah, 2018)

Perilaku komunikasi dapat diamati melalui kebiasaan komunikasi seseorang, sehingga perilaku komunikasi seseorang akan menjadi kebiasaan pelakunya. Hasil dari perilaku komunikasi tersebut yang mensyaratkan seseorang untuk mendapatkan titik temu tindakannya. Perilaku komunikasi akan menampilkan teknik dan keterampilan dari seseorang untuk mencapai tujuan komunikasinya, dalam hal ini dapat diterapkan pada pengaturan teknik komunikasinya baik secara verbal maupun secara non verbal.

### **2.1.2 Organisasi**

Teori organisasi adalah ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi memfokuskan diri pada perilaku dari organisasi dan menggunakan keefektifan organisasi. Sehingga teori organisasi tidak hanya memperhatikan prestasi dan sikap pegawai, tetapi juga kemampuan untuk mencapai visi dan misi organisasi (Robbins, S. P., & Coulter, 2016).

Organisasi adalah wadah sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan bersama itu diperlukan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab. Tugas dan tanggung jawab dikoordinir dalam satu sistem manajemen. Sistem manajemen mengatur alur pesan dalam organisasi. Alur pesan ini dikenal sebagai komunikasi organisasi. Pucuk pimpinan organisasi disebut manajer/pemimpin (Ginting, Rahmanita, 2016).

Organisasi berasal dari bahasa latin organum yang berarti alat atau badan. Menurut Mills (Desmawangga, 2013) mendefinisikan organisasi sebagai kolektivitas khusus manusia yang aktivitas-aktivitasnya terkoordinasi dan terkontrol dalam dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi sebagai sarana sosialisasi dan sebagai wadah yang dibuat untuk menampung aspirasi masyarakat serta untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu

tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan (Siagian, 2007). Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, dipimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi memiliki 4 unsur yaitu (Gitosudarmo, Indriyo, 2010) :

1. Sistem organisasi Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari subsistem atau bagianbagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Organisasi sebagai suatu sistem adalah sistem terbuka, dimana batas organisasi adalah lentur dan menganggap bahwa faktor lingkungan sebagai input.
2. Pola aktivitas Aktivitas yang dilakukan oleh orang-orang didalam organisasi dalam pola tertentu. Urutan-urutan pola aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dilaksanakan secara relative teratur dan berulang-ulang.
3. Sekelompok orang Organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan orang-orang. Adanya keterbatasan pada manusia mendorong untuk membentuk organisasi. Kemampuan manusia baik fisik maupun daya pikirnya terbatas, sementara aktivitas yang harus dilakukan selalu meningkat maka mendorong manusia untuk membentuk organisasi. Jadi dalam setiap organisasi akan terdiri dari sekelompok orang.

Orang-orang yang ada dalam organisasi berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

4. Tujuan organisasi Tujuan organisasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu tujuan yang sifatnya abstrak dan berdimensi jangka panjang, yang menjadi landasan dan nilai-nilai yang melandasi organisasi itu didirikan. Tujuan organisasi seperti itu disebut dengan misi organisasi.

### **2.1.3 Komunikasi Organisasi**

Istilah proses dalam komunikasi pada dasarnya menjelaskan tentang bagaimana komunikasi itu berlangsung melalui berbagai tahapan yang dilakukan secara terus menerus, berubah-ubah, dan tidak ada henti-hentinya dalam rangka penyampaian pesan. Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima pesan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Dengan demikian akan terjadinya perubahan tingkah laku di dalam diri individu, baik pada aspek kognitif, afektif, atau psikomotor (Morissan, 2020) .

Komunikasi sangat berperan dalam menjaga kebutuhan manusia, karena komunikasi dibangun sebagai sebuah mekanisme penyesuaian diri untuk manusia. Mekanisme penyesuaian diri adalah alat bagi manusia yang digunakan untuk menolong mereka mengenali dan merespon yang mengancam eksistensinya. Komunikasi menolong orang tetap selamat karena mereka diberikan informasi tentang ancaman yang akan datang dan menolong mereka menghindari atau mengatasi ancaman-ancaman ini (Kreps, 1986).

Teori organisasi kemudian diuraikan oleh Robbins (Irene Silviani, 2020) sebagai berikut :

1. Perkataan dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian manajemen. Kesatuan sosial ini mengandung arti bahwa unit terdiri atas orang atau kelompok orang yang berinteraksi/berhubungan satu sama lain. Pola interaksi yang diikuti orang di dalam suatu organisasi tidak begitu saja timbul melainkan telah dipikirkan terlebih dahulu. Organisasi adalah kesatuan sosial sehingga pola interaksi anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan keberlebihan (redundancy) tetapi juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis sudah diselesaikan. Hasil akhirnya adalah untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusia.
2. Suatu organisasi mempunyai batasan yang relatif bisa diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai dengan perjanjian yang eksplisit/tersurat maupun implisit/tersirat antara para anggota dan organisasinya. Pada kebanyakan hubungan kepegawaian terdapat sebuah perjanjian yang implisit di mana pekerjaan itu ditukar dengan pembayaran upah. Pada organisasi sosial atau sukarela para anggota memberi kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi sosial, atau kepuasan dalam membantu orang lain. Namun setiap organisasi mempunyai batasan yang dapat membedakan siapa saja yang menjadi bagian dan siapa saja yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut.
3. Orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus-menerus. Keterikatan yang dimaksud disini bukan berarti menjadi

anggota seumur hidup. Namun organisasi menemui perubahan konstan terkait keanggotaan mereka walaupun pada saat mereka menjadi anggota orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Organisasi adalah tempat untuk melakukan komunikasi, semua orang akan melakukan komunikasi dengan orang lain, terjadinya kesalahan dalam berkomunikasi akan berdampak pada konflik antar individu, tim kerja dalam suatu organisasi. Dilihat dari tingginya waktu yang dihabiskan oleh seseorang baik dalam bentuk komunikasi dengan tulisan, membaca, berbicara, mendengarkan, di mana jika komunikasi di dalam organisasi tidak berjalan secara efektif akan menghambat kesuksesan organisasi itu (Nainggolan, 2021).

Iklm Komunikasi Organisasi yaitu pola komunikasi yang kompleks dan hubungan-hubungan lain di dalam suatu kelompok manusia. Dapat diartikan bahwa organisasi sebagai alat untuk menjaga hubungan antar anggota organisasi baik itu individu dan kelompok, ataupun satuan kerja di mana anggota organisasi ditempatkan dalam struktur wewenang, pengkoordinasian pekerjaan dapat dilakukan dengan perintah dari atasan ke bawahan atau dari puncak sampai ke bawah dari seluruh badan usah (Wahyudhi, 2021).

Terkait dengan penyeleksian message untuk mendapatkan informasi Myers & Myers (Akhmad, 2022) telah mengemukakan pandangannya. Uraianya seutuhnya sebagaimana berikut ini. Komunikasi adalah basis untuk proses mengorganisasi yang terjadi dalam organisasi. Dalam uraian yang lalu, telah dikemukakan bahwa membentuk makna dan mengembangkan harapan adalah

hasil dari pertukaran simbol dan bahwa makna dan harapan itu adalah dasar untuk koordinasi yang memungkinkan terjadinya organizing (mengorganisasi).

Proses komunikasi dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Nainggolan, 2021). Untuk mengoptimalkan peran tersebut komunikasi dalam organisasi juga perlu memperhatikan bagaimana cara, media, dalam berkomunikasi seperti komunikasi antara atasan, atasanbawahan, sesama bawahan agar tidak terjadi kesalahan dalam menyampaikan informasi maupun pesan di dalam organisasi. Untuk itu, peran dari komunikasi dalam organisasi perlu dipahami oleh seluruh pihak yang berkaitan. Jika komunikasi berjalan dengan baik, maka hubungan antara atasan dengan bawahan, sesama bawahan terjalin dengan harmonis (Nainggolan, 2021).

Komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam organisasi baik yang terjadi di dalam kelompok formal maupun kelompok informal di dalam organisasi (Safari, 2016). Goldhaber (Arni, 2019) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut : *“organizational communication is the process of creating and exchanging message within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty.”* Dalam definisi ini terlihat bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Komunikasi

organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Struktur organisasi cenderung mempengaruhi komunikasi, dengan demikian komunikasi dari bawahan kepada pimpinan sangat berbeda dengan komunikasi antar sesamanya. Pentingnya komunikasi di dalam organisasi memiliki hubungan dengan pekerjaan yang ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang digunakan melakukan proses komunikasi tersebut. Komunikasi diibaratkan seperti darah yang menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dalam tubuh organisasi (Nainggolan, 2021).

Dengan adanya komunikasi dalam organisasi memberikan peran dalam hal proses pengambilan keputusan. Misalnya organisasi mengalami masalah dalam proses produksi suatu produk, manajer akan menerima informasi dari bagian-bagian yang terkait di organisasi untuk mencari penyebab serta solusi serta alternatif dari masalah tersebut lalu pimpinan akan mengambil keputusan untuk masalah yang terjadi (Nainggolan, 2021). Di lingkungan internal dan eksternal organisasi, proses komunikasi sebagai variabel bebas yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja setiap individu yang ada di organisasi tersebut. Di mana tanpa adanya komunikasi maka interaksi antara individu yang satu dengan yang lain, rekan kerja, bawahan dan pimpinan tidak akan dapat mencapai tujuan bersama organisasi itu. Komunikasi juga berkaitan dengan tingkat manajemen di organisasi (Nainggolan, 2021).

Komunikasi didalam organisasi terutama yang berorientasi pengaturan dan produksi. Fungsi pengaturan seperti mengomando, mengkoordinir, menentukan tujuan dan sasaran tujuan. Fungsi produksi seperti pengumpulan modal,

penerimaan dan pemecatan pegawai, teknik dan cara produksi, pengepakan, penjualan dan pengiriman(Akhmad, 2022). Fungsi komunikasi atau apa yang dilakukan atau dilaksanakan oleh komunikasi, dapat dipelajari pada berbagai tingkat. Seperti telah dikemukakan di atas, komunikasi dalam arti sangat luas memungkinkan patterning. (pembentukan pola). Pada tingkat total organisasi, komunikasi itu dapat dianalisa menurut 3 fungsi umum (Akhmad, 2022): (1) Produksi dan Pengaturan (regulation), (2) Pembaharuan (Innovation) dan (3) Pemasyarakatan (socialization) atau Pemeliharaan.

Dengan demikian dibutuhkan kemampuan pihak-pihak yang melakukan komunikasi yang baik, yang berdampak pada banyaknya manfaat yang akan diterima, baik kepada pimpinan organisasi, anggota maupun untuk aktivitas yang ada di organisasi sehingga produktivitas dapat dicapai. adapun manfaatnya sebagai contoh pimpinan mendapatkan laporan dari bawahan dari pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan, menciptakan kerjasama antar personal atas pelaksanaan pekerjaan dan tanggung jawab. Meningkatkan nilai kebersamaan dan kekeluargaan, pimpinan memiliki kapasitas sebagai komunikator yang mendistribusikan, informasi dan sebagainya.

Organisasi dapat berdiri dikarenakan adanya interaksi seseorang dengan orang lain yang memiliki satu tujuan, interaksi tersebut tidak luput dari kegiatan komunikasi. Komunikasi bukan hanya instrumen yang digunakan organisasi dalam berinteraksi melainkan juga berperan sebagai media untuk menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan upaya yang perlu disampaikan untuk mencapai tujuan organisasi (Morissan, 2020).

Fungsi komunikasi organisasi juga dijelaskan Sule dan Kurniawan (Nainggolan, 2021) sebagai berikut:

1. Proses komunikasi dalam organisasi dikatakan efektif jika adanya keterlibatan orang-orang di organisasi berinteraksi untuk melakukan komunikasi.
2. Proses komunikasi yaitu saat dilakukan pemberian informasi, ide, gagasan, maupun pengertian kepada si penerima pesan, maka orang yang melakukan komunikasi juga harus memahami tentang informasi, ide yang disampaikan oleh si pemberi informasi (dalam bentuk komunikasi lisan, tertulis, simbol dan lain sebagainya)

Komunikasi organisasi juga melibatkan komunikasi diadik, komunikasi publik dan juga komunikasi antarpribadi. Komunikasi menurut struktur organisasi, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Conrad dalam Tubbs dan Moss (2005) mengidentifikasi fungsi-fungsi komunikasi organisasi sebagai berikut (R. T. Siregar, 2021):

- a. Fungsi perintah, berkaitan dengan hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah.
- b. Fungsi relasional, menciptakan dan mempertahankan hubungan personal dengan anggota organisasi lain.
- c. Fungsi manajemen ambigu, berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi yang sering dibuat dalam keadaan tidak jelas.

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dan lain-lain :

- a. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.
- b. Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar-bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah.

Arah Komunikasi dalam Organisasi adalah (Robbins, 2006):

- 1) Arah Komunikasi Ke Bawah, Merupakan komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Contohnya bila manajer berkomunikasi dengan bawahannya. Pola itu digunakan oleh pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Proses komunikasi ke bawah tidak hanya dilakukan secara lisan maupun tatap muka, melainkan dapat dilakukan secara tidak langsung melalui media komunikasi secara tertulis.
- 2) Arah Komunikasi Ke Atas, Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan

untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi. Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk memperoleh gagasan mengenai cara memperbaiki kondisi. Bentuk-bentuk komunikasi ke atas berupa laporan kinerja yang disiapkan oleh manajemen yang lebih rendah untuk ditinjau ulang oleh manajemen level tengah dan puncak, kotak saran, survei sikap karyawan, prosedur keluhan, diskusi atasan-bawahan dan pertemuan keluhan informal di mana para karyawan mempunyai kesempatan untuk mengidentifikasi dan membahas masalah dengan atasan mereka atau dengan wakil manajemen yang lebih tinggi.

- 3) Arah Komunikasi Horizontal, Ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antaranya manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal ekuivalen.

Setelah kita mengetahui bagaimana proses dari sebuah komunikasi dan bagaimana faktor jarak dapat mendukung dan menghambat proses komunikasi, maka berikut ini akan diterangkan beberapa bentuk komunikasi yang umumnya dilakukan dalam sebuah organisasi (Robbins, 2006), berikut bentuk komunikasi dalam organisasi:

1. Komunikasi interpersonal, komunikasi yang dilakukan antara individu yang satu dengan lainnya, di mana komunikasi dapat dilakukan melalui lisan (pemberi informasi berbicara secara langsung kepada penerima pesan), tertulis yaitu komunikasi yang dilakukan melalui media seperti surat, memo, dan pesan menggunakan media elektronik.
2. Komunikasi dalam berbagai bentuk jaringan komunikasi, di mana bentuk interaksi antar individu di suatu organisasi memiliki bentuk yang berbeda seperti: pola roda yang menjelaskan bahwa proses komunikasi dimulai dari satu orang yang mengirim pesan kepada 2 atau lebih orang. Pola huruf Y informasi yang diberikan oleh pengirim pesan dapat disampaikan kepada seluruh penerima tidak selalu bersumber dari si pengirim pesan, pesan dapat diterima oleh orang lain yang sudah menerima informasi tersebut. Pola komunikasi bersambung, proses komunikasi ini menunjukkan bawah pimpinan di organisasi dapat mempercayai anggotanya untuk menyampaikan informasi, namun setiap anggota hanya dapat menerima dan memberikan informasi maksimum dengan dua orang saja. Komunikasi melingkar, pola komunikasi yang memiliki kemiripan dengan bersambung tetapi komunikasi ini lebih bersifat tertutup, maksudnya adalah pengirim pesan akan melakukan evaluasi hasil dan implikasi dari yang pertama kali menerima pesan sampai yang terakhir. Komunikasi menyeluruh, komunikasi ini memberikan kesempatan kepada seluruh anggota dan pemimpin menyampaikan informasi.

Iklm organisasi adalah sebuah keadaan yang menunjukkan karakteristik, kondisi, dan kualitas pelaksanaan komunikasi di lingkungan organisasi yang secara relatif terus mengalami dinamika atau perubahan (Suranto, 2018). Selain itu iklim komunikasi juga merupakan salah satu variable yang mempengaruhi perilaku dan Tindakan anggota organisasi. Dengan arti lain, jika iklim komunikasi di suatu organisasi sangat baik, maka akan berkorelasi dengan keharmonisan kerja, kinerja, dan produktivitas para anggota. Suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati, tidak hanya ditentukan dengan kualitas kerja direktur, tetapi juga oleh suasana komunikasi di organisasi tersebut. Bidang komunikasi organisasi, berbagai strategi diperlukan untuk keberhasilan perubahan iklim komunikasi, yang berkaitan dengan kelompok audiens yang berbeda (Arnold, 2018).

Iklm komunikasi dikembangkan sesuai dengan keperluan setiap organisasi. Oleh karena itu, uniknya iklim komunikasi, maka kondisi psikologis setiap organisasi pasti berbeda. Dengan adanya iklim komunikasi yang kondusif mendorong terwujudnya praktik komunikasi yang bebas, terbuka, dan bertanggung jawab sesuai dengan nilai yang disepakati (Suranto, 2018). Selain itu, dikutip dari kajianpustaka.com iklim organisasi merupakan suatu keadaan dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi keunikan sebuah organisasi yang di dalamnya terbentuk dari sikap, perilaku, dan kepribadian seluruh organisasi.

Agar terkondisikannya aktivitas sehari-hari dalam iklim komunikasi yang kondusif, setiap anggota organisasi diharapkan melakukan hal-hal berikut ini (Suranto, 2018):

1. Berkomunikasi secara harmonis dan menyenangkan, dengan sesama tim maupun pimpinan.
2. Melakukan kegiatan yang hasil-hasilnya dapat meningkatkan produktivitas anggota.
3. Melakukan kegiatan yang hasilnya akan bermanfaat bagi diri sendiri, keluarga, organisasi, masyarakat, dan kemanusiaan.
4. Bertanggung jawab atas segala pekerjaan dan hasilnya secara pribadi kepada diri sendiri dan orang lain. -Melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan peraturan, nilai etika, dan kaidah kerja.

Apabila dicermati, ketika seorang individu berkomunikasi dengan orang lain, bukanlah sekadar ingin menyampaikan informasi saja, namun juga bermaksud untuk membina suatu iklim organisasi yang kondusif berupa pertemanan, persahabatan, dan sebagainya. Jadi sebuah komunikasi pada sebuah organisasi tidak hanya bertujuan agar dapat mempertahankan kinerja, namun juga untuk membina suatu relasi.

Beberapa dimensi yang mempengaruhi karakteristik atau kondisi iklim komunikasi yaitu (Suranto, 2018):

1. Toleransi Yaitu adanya kemauan dari setiap individu untuk menghargai dan menghormati perasaan orang lain. Dengan adanya toleransi, maka setiap individu dapat saling menghargai setiap perbedaan.

2. Partisipasi Yaitu kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi. Dengan adanya kesempatan yang berimbang untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan, maka seseorang merasa diperlakukan secara adil.
3. Sikap menghargai orang lain Yaitu adanya pemahaman bahwa setiap orang mempunyai martabat. Setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga tidak dapat disama ratakan. Dalam suatu organisasi ketika ingin menyampaikan pesan atau respons, maka sebaiknya dilakukan dengan cara yang sopan.
4. Sikap mendukung Yaitu memberikan persetujuan terhadap orang lain. Pada pelaksanaan kerja, ada baiknya ketika setiap orang ingin melakukan suatu hal, maka sebagai individu lebih baik untuk mendukung dan menyemangati keinginan orang tersebut tanpa harus mencela.
5. Sikap terbuka Yaitu kesediaan untuk membuka diri. Keterbukaan ini dilakukan untuk menghilangkan kesalahpahaman.
6. Kepercayaan Yaitu suatu perasaan aman dalam suatu hubungan. Arti lainnya, ketika kita meramalkan seseorang tidak akan mengkhianati kita namun dapat bekerja sama dengan baik.
7. Keakraban Yaitu suatu rasa kedekatan, kehangatan, atau adanya kasih sayang. Jika setiap anggota dalam organisasi saling menciptakan kedekatan, maka suasana kerja juga dapat berubah menjadi lebih baik.

8. Kesejajaran Yaitu suatu posisi yang sama atau sejajar bagi kedua pihak. Dengan arti lain, tidak ada satu pihak yang lebih mendominasi terhadap pihak lain.
9. Respons Yaitu ketepatan dalam memberikan tanggapan. Dalam berkomunikasi jika ada suatu pertanyaan maka akan ada jawaban. Hal ini menunjukkan bahwa anggota harus saling memberikan jawaban yang dapat juga ditambahkan dengan humor sehingga dapat menciptakan keintiman.
10. Suasana emosional Yaitu keserasian suasana emosional ketika berkomunikasi yang berlangsung, ditunjukkan dengan ekspresi yang sesuai.

Oleh karena itu perlu diketahui sifat iklim komunikasi yaitu sebagai berikut (Suranto, 2018):

1. Diciptakan atau dikembangkan. Iklim komunikasi diciptakan dan dikembangkan dengan terencana, yaitu kondisi dan keadaan pelaksanaan komunikasi di lingkungan organisasi yang secara relative mengalami perubahan.
2. Dipengaruhi oleh struktur organisasi Setiap organisasi mempunyai struktur tertentu, ada struktur sederhana dan kompleks. Jika struktur organisasi kompleks maka akan terlalu birokratis yang dapat menyebabkan kelambatan komunikasi.
3. Bertahan dalam jangka waktu lama Karakter dalam iklim komunikasi tetap selama periode tertentu, hal ini terjadi karena iklim komunikasi sudah menyatu dengan irama kerja para anggota.

4. Atribut organisasi Iklim komunikasi dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi. Iklim komunikasi dapat dikenali dari cara berkomunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dan anggota.
5. Dapat diukur kesesuaiannya dengan tujuan organisasi. Iklim organisasi itu dapat diukur pada lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh kepada karyawan dan pekerjaannya.
6. Unik dan khas, dapat membedakan dengan iklim komunikasi organisasi lainnya Iklim komunikasi organisasi itu adalah sebuah karakter yang bersifat unik dan khas serta dapat menjadi pembeda cara berkomunikasi antar organisasi.

Iklim komunikasi merupakan pola dan suasana cara berkomunikasi yang selalu bersifat dinamis. Pola dan suasana komunikasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Sulit untuk mengidentifikasi secara lengkap mengenai semua faktor yang berpengaruh (Suranto, 2018).

Dapat dikatakan bahwa iklim organisasi dimaksudkan untuk memberikan lingkungan pengasuhan yang mengakui bahwa pegawai diperlakukan sebagai individu. Dengan demikian, iklim kerja merupakan alat untuk memecahkan masalah (solusi) yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik bagi suatu kelompok atau lembaga tertentu dalam menghadapi persoalan eksternal dan internalnya. Hal ini dapat ditularkan atau diajarkan kepada para individu untuk berpendapat, dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut (Sy' im, Priadi, Ribut & Thariq, Muhammad, 2023).

#### **2.1.4. Hambatan Komunikasi Organisasi**

Hambatan komunikasi adalah segala bentuk gangguan yang terjadi di dalam proses penyampaian dan penerimaan suatu pesan dari individu kepada individu yang lain yang disebabkan oleh faktor lingkungan maupun faktor fisik dan psikis dari individu itu sendiri. Berikut macam-macam gangguan dalam komunikasi:

Menurut Fajar (Rosy, 2011), terdapat beberapa hambatan dalam komunikasi, yaitu:

- a. Hambatan Mekanik, Hambatan yang terjadi akibat adanya gangguan pada media atau alat yang digunakan dalam berkomunikasi.
- b. Hambatan Semantik, Hambatan yang terjadi akibat pesan yang disampaikan tidak diterima dengan baik. Biasanya ini terjadi akibat salah tanggap karena setiap pesan akan berarti lain bagi orang lain yang menerima pesan atau cara penyampaian pesannya.
- c. Hambatan manusiawi, Hambatan yang muncul dari dalam diri seseorang itu sendiri, biasanya hambatan ini terjadi dikalangan anak cenderung terlihat sendiri atau lebih banyak diamnya.
- d. Hambatan eksternal, adalah hambatan yang terjadi karena faktor dari luar diri seperti jaringan selular, perangkat komunikasi serta Bahasa yang digunakan.
- e. Hambatan internal adalah hambatan yang terjadi karena faktor dari dalam diri seperti adanya ketersinggungan, rasa tidak suka serta kagum pada seseorang sehingga menghambat komunikasi.

Komunikasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap manusia. Sebagai makhluk sosial, manusia di kodratkan untuk hidup bermasyarakat. Komunikasi adalah suatu proses ketika seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi dan masyarakat menciptakan dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain (Rosy, 2021). Komunikasi dapat berbentuk verbal dan nonverbal. Verbal merupakan komunikasi yang dilakukan dengan Bahasa lisan berupa kata-kata, sedangkan komunikasi nonverbal merupakan komunikasi menggunakan gerak gerik tubuh atau menunjukkan sikap tertentu (Rosy, 2021).

## **2.1.2. Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru**

### **2.1.2.1. Pengawas Manajerial**

Pendidikan formal merupakan cara terbaik dalam meningkatkan sumber daya manusia suatu masyarakat, dengan pendidikan akan jadi faktor penentu dan mutu kemajuan bangsa dapat dicapai. Sektor pendidikan telah lama menjadi perhatian serius banyak kalangan, hal ini kian disadari bahwa dengan adanya pendidikan yang baik dan tepat akan menjadi indikator terciptanya peradaban yang baik pula sebab di dalamnya terdapat unsur pendidikan yang saling terintegrasi satu sama lain seperti keluarga, sekolah, masyarakat dan pemerintah. Dalam lingkup secara social personal pendidikan membantu terbentuknya tata nilai yang baik bagi seseorang sehingga mampu beradaptasi dalam berbagai perubahan zaman.

Menurut Peraturan pemerintah Republik Indonesia Tahun 2005 ayat 4 pasal 92 No. 19 bahwa Pemerintah Kabupaten atau Kota melakukan supervisi

serta membantu lembaga pendidikan yang berada dibawah tanggung jawabnya dalam mengatur penyelenggaraan dan melaksanakan penjamin mutu pendidikan. supervisor sebagai wakil pemerintah wajib melaksanakan pengawasan manajerial sesuai dengan permendiknas Tahun 2007 No. 12 tentang kompetensi supervisi manajerial yang harus dikuasai oleh supervisor. Kompetensi supervisi manejerial yaitu kemampuan supervisor yang harus dimiliki supervisor dalam melaksanakan pengawasan yaitu menilai, membimbing, dan membina kepala sekolah, guru, dan staf tata usaha. Hal ini ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja tenaga administrasi (Triwiyanto, 2013).

Standar mutu pengawas yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jendral peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional bahwa pengawas sekolah harus mampu melaksanakan supervisi akademik dan supervisi manajerial. Pengawasan akademik berfungsi untuk membantu kinerja tenaga pendidik demi meningkatkan mutu dan pengawasan manajerial, berfungsi untuk membantu pengelola pendidikan untuk mencapai sekolah yang efektif.<sup>4</sup> Keberhasilan atau kegagalan suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh pengelolaan pendidikan. Dalam proses pengelolaan sumber daya pendidikan di sekolah.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah diisyaratkan bahwa pengawas sekolah dituntut untuk menguasai kompetensi supervisi manajerial. Supervisi adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dalam rangka membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna

meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran (Suri, 2020).

Supervisi ditujukan pada dua aspek ,yakni manajerial dan akademik. Esensi dari supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya di dalam mengembangkan kompetensi kependidikan SDM, mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional. Pengawasan manajerial pada dasarnya berfungsi sebagai pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan kepada kepala sekolah/madrasah dan seluruh tenaga kependidikan lainnya di sekolah/madrasah dalam pengelolaan sekolah/madrasah untuk meningkatkan kinerja sekolah dan kinerja kepala sekolah serta kinerja tenaga kependidikan lainnya (Suri, 2020).

#### **2.1.2.2. Kepala Sekolah**

Penjaminan mutu merupakan kata kunci yang menjadi fenomena dalam dunia pendidikan, hal ini terjadi seiring dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar nasional pendidikan. Implementasi dari kedua payung hukum tersebut di lakukan oleh pemerintah, antara lain dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah. Salah satu isi dari PerMendiknas tersebut adalah kompetensi manajerial, kepemimpinan merupakan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Disamping itu pelaksanaan Otonomi

Daerah mengharuskan kepala sekolah untuk mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi peraturan yang berlaku di daerah masing masing.

Kepala sekolah hendaknya memiliki kemampuan yang profesional khususnya dalam mengelola guru maupun staf di sekolah. Berkaitan dengan kemampuan profesional yang hendaknya dimiliki oleh seorang kepala sekolah, “Kemampuan yang harus dimiliki pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan inspirasi guru, menciptakan kerjasama antarguru, menciptakan kerjasama antarstaf, mengembangkan program supervise, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan, dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan” (Danim, 2016).

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam kegiatan rapat di sekolah. Kepala sekolah memposisikan diri sebagai pengarah, membantu guru sampai pada pengambilan keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang dan dapat diterima oleh seluruh bawahannya. Kegiatan rapat yang dilakukan di sekolah khususnya tentu tidak terlepas dari proses kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran penting dalam memimpin rapat, mendengarkan aspirasi para guru, dan membantu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dibahas di dalam rapat (Hendrikus, 2018).

Berkaitan dengan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin rapat, Stoner (Hendrikus, 2018) mengatakan dua fungsi pokok kepala sekolah, yakni: (1) Task related atau problem solving function, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat; (2) Group maintenance function atau social function meliputi:

pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas. Kepala sekolah juga memiliki tugas yang sangat penting dalam pengambilan keputusan, karena keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan dalam pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan tersebut akan berdampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya. Berkaitan dengan pengambilan keputusan,

“Proses pengambilan keputusan meliputi tiga kegiatan, yaitu (1) kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah; (2) kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah; (3) kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan terbaik (Usman, 2014).

Kepala sekolah tidak dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaan di sekolah, oleh karena itu kepala sekolah yang baik tentulah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian tugas dan wewenang ini bertujuan agar jalannya organisasi tidak mengalami kendala, dan terhindar dari unsur-unsur penyalahgunaan wewenang (Wahab, 2008).

Berdasarkan pengertian tentang arti kepala sekolah di atas, dapat diambil kesimpulan secara komprehensif yaitu kepala sekolah adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus atau superioritas tertentu, sehingga pemimpin memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain, serta

pemimpin harus berpengetahuan yang luas, dan bervisi jauh ke depan serta memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan anggota kelompoknya

### **2.1.2.3. Guru**

Guru merupakan salah satu komponen penting dalam proses belajar mengajar. Seorang guru ikut berperan serta dalam usaha membentuk sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Pengertian guru profesional menurut para ahli adalah semua orang yang mempunyai kewenangan serta bertanggung jawab tentang pendidikan anak didiknya, baik secara individual atau klasikal, di sekolah atau di luar sekolah (Kamal, 2019).

Guru memiliki tugas, baik yang terikat dengan dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila kita kelompokkan ada tiga jenis tugas guru, yakni (Sopian, 2016):(a). Tugas dalam bidang Profesi, (b). Tugas kemanusiaan, (c). Tugas dalam bidang Kemasyarakatan.

- a. Tugas dalam bidang profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai . nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.
- b. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua, ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya.

- c. Tugas guru dalam bidang kemasyarakatan, masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya karena dari seorang guru diharapkan dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju Indonesia seutuhnya yang berdasarkan pancasil

Guru merupakan sosok yang menjadi salah satu penentu keberhasilan pembelajaran, guru adalah figure, tokoh, aktris, individu yang mampu mendidik, mengajar dan melatih siswa menjadi dewasa. Oleh karena itu guru harus memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga mampu menghantarkan anak didiknya sebagai insan yang cerdas, dewasa, berkarakter dan berakhlak mulia (Syamsuri, 2021).

Peran seorang guru pada pengelolaan kelas sangat penting khususnya dalam menciptakan suasana pembelajaran yang menarik. Itu karena secara prinsip, guru memegang dua tugas sekaligus masalah pokok, yakni pengajaran dan pengelolaan kelas. Tugas sekaligus masalah pertama, yakni pengajaran, dimaksudkan segala usaha membantu siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran. Sebaliknya, masalah pengelolaan berkaitan dengan usaha untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi sedemikian rupa sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pembelajaran (Kamal, 2019).

Guru adalah semua orang yang mempunyai wewenang serta mempunyai tanggung jawab untuk membimbing serta membina murid. Latar belakang pendidikan bagi guru dari guru lainnya tidak selalu sama dengan pengalaman

pendidikan yang dimasuki dalam jangka waktu tertentu. Adanya perbedaan latar belakang pendidikan bisa mempengaruhi aktivitas seorang guru dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar. Namun, karena tidak sedikit guru yang diperlukan di madrasah maka latar belakang pendidikan seringkali tidak begitu dipedulikan. Guru di dalam proses belajar mengajar mempunyai peran untuk membantu supaya proses belajar mengajar siswa bisa berjalan dengan lancar. Seorang guru tidak mentransfer ilmu yang sudah dimilikinya, namun membantu siswa guna membentuk pengetahuannya. Seorang guru dituntut agar lebih memahami jalan pikiran dan cara pandang siswa. Guru haruslah profesional, kreatif dan menyenangkan dengan mengambil posisi sebagai orang tua yang penuh rasa sayang pada muridnya, teman sebagai tempat mengadu perasaan murid, fasilitator yang siap untuk melayani murid sesuai dengan minat serta bakatnya.

### **2.3. Keterbukaan**

Kata Keterbukaan berasal dari kata dasar “buka” yang mengandung arti jarak, antara dan lebar. Kemudian kata terbuka diberi awalan ter- menjadi kata “terbuka” yang mempunyai arti : (1) tidak sengaja dibuka; tidak tertutup; tersingkap; (2) tidak terbatas pada orang tertentu saja; tidak dirahasiakan. Selanjutnya dari kata terbuka dibubuhi imbuhan ke-an menjadi kata “keterbukaan” yang mengandung arti hal terbuka; (perasaan teloransi dan terbuka hati merupakan landasan utama untuk berkomunikasi) (Nasional, 2007).

Sekolah dikatakan sebagai sistem terbuka sebab di dalamnya berkumpul manusia yang saling berinteraksi dengan lingkungannya. Dengan demikian

sekolah terbuka untuk memperoleh inputs dan selanjutnya mentransformasikan sebagai produksi. Sifat terbuka mengandung dua hal, yaitu (Wahjosumidjo, 2002):

1. Melakukan berbagai perubahan secara internal dengan maksud untuk menyesuaikan dengan lingkungannya.
2. Sistem terbuka ini tidak hanya bagi lingkungannya melainkan juga bagi dirinya sendiri.

Oleh sebab itu, sekolah sebagai sistem terbuka dalam menyesuaikan dengan lingkungannya dengan cara melakukan perubahan-perubahan susunan dan proses dari bagian-bagian yang ada dalam sekolah itu sendiri. Sekolah selalu menginginkan adanya keseimbangan dan kestabilan antara bagian-bagian yang ada dalam sekolah dan di luar sekolah. Keseimbangan tersebut dicapai melalui adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang penuh arti (Ikhwan, 2018).

Kaitannya dengan penyelenggaraan pendidikan, keterbukaan atau transparansi berarti kesediaan pemimpin lembaga pendidikan dalam hal ini kepala sekolah/madrasah untuk senantiasa memberikan informasi faktual mengenai berbagai hal yang berkenaan dengan proses penyelenggaraan pendidikan. Istilah keterbukaan/transparansi dalam bentuk konteks pendidikan, sangatlah jelas yaitu kepolosan apa adanya, tidak bohong, jujur dan terbuka terhadap publik tentang apa yang dikerjakan oleh sekolah, dimana data yang dilaporkan sekolah mencerminkan realitas yang sebenarnya dan setiap perubahan harus diungkapkan secara sebenarnya dan dengan segera kepada semua pihak yang terkait (*stakeholders*). Oleh karena itu, transparansi sekolah perlu ditingkatkan agar

publik memahami situasi sekolah sehingga mempermudah publik untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan sekolah (Ikhwan, 2018).

Gambaran penjelasan tentang konsep keterbukaan atau transparansi di atas dapat disimpulkan bahwa dimaksud dengan keterbukaan atau transparansi adalah sifat yang dimiliki oleh perasaan toleransi dan keterbukaan hati seseorang yang diwujudkan dengan sikap jujur, rendah hati, adil, serta mau menerima pendapat dan kritik dari orang lain dalam melaksanakan kegiatannya dan tidak menutupi apa yang dikerjakannya sehingga menjadi jelas mudah dipahami dan tidak disangsikan lagi kebenarannya. Dari gambaran penjelasan tentang konsep keterbukaan atau transparansi di atas dapat disimpulkan bahwa dimaksud dengan keterbukaan atau transparansi adalah sifat yang dimiliki oleh perasaan toleransi dan keterbukaan hati seseorang yang diwujudkan dengan sikap jujur, rendah hati, adil, serta mau menerima pendapat dan kritik dari orang lain dalam melaksanakan kegiatannya dan tidak menutupi apa yang dikerjakannya sehingga menjadi jelas mudah dipahami dan tidak disangsikan lagi kebenarannya.

#### **2.4. Perilaku Positif**

Perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus dari luar. Pengertian perilaku dapat di batasi sebagai keadaan jiwa untuk berpendapat, berpikir, bersikap, dan lain sebagainya yang merupakan refleksi dari berbagai aspek, baik fisik maupun non fisik. Selain itu perilaku adalah suatu reaksi psikis seseorang terhadap lingkungannya. Bahwa sasaran sikap profesional keguruan terdiri dari beberapa, di antaranya sikap terhadap peraturan perundang-undangan, sikap terhadap organisasi profesi, sikap terhadap teman sejawat, sikap terhadap

anak didik, sikap terhadap tempat kerja, sikap terhadap pemimpin dan sikap terhadap pekerjaan (Hamid, 2017).

Manusia merupakan sekumpulan perilaku yang dimiliki oleh manusia dan di pengaruhi oleh adat, sikap, emosi, nilai, etika, kekuasaan, persuasi, dan/genetika (Kusuma Wardani, Berchah Pitoewas, 2014). Perilaku seseorang di kelompokkan ke dalam perilaku wajar, perilaku dapat di terima, perilaku aneh dan perilaku menyimpang. Sedangkan Notoatmodjo (Kusuma Wardani, Berchah Pitoewas, 2014) mengatakan bahwa jika di lihat dari bentuk respon seseorang terhadap stimulus, maka perilaku dapat di bedakan menjadi dua yaitu: a) Perilaku tertutup Perilaku tertutup adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup (convert). Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan, kesadaran, sikap yang terjadi pada orang yang menerima stimulus tersebut dan belum dapat di amati secara jelas oleh orang lain. b) Perilaku terbuka Perilaku terbuka merupakan suatu respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktek, yang dengan mudah dapat di amati atau di lihat oleh orang lain.

Sikap positif terdiri dari 3 komponen yang saling menunjang diantaranya yaitu (Azwar, 2013):

- 1) Komponen kognitif adalah respon yang dipercaya oleh individu pemilik sikap. Komponen ini berisi stereotipe yang dimiliki individu mengenai sesuatu yang dapat disamakan dalam hal pendapat yang menyangkut masalah isu atau problem yang kontroversial.

- 2) Komponen afektif adalah respon yang menyangkut perasaan serta aspek emosional. Hal ini yang biasanya yang paling berperan sebagai komponen sikap dan hal kuat dalam mengubah sikap seseorang. Komponen afektif dapat juga disimpulkan dengan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap sesuatu.
- 3) Komponen konatif adalah kecenderungan berperilaku tertentu sesuai dengan sikap yang dimiliki oleh seseorang. Kekurangan ini akan bereaksi terhadap sesuatu dengan cara tertentu yang berkaitan dengan objek yang dihadapi. Sikap seseorang dapat dicerminkan melalui suatu bentuk kecenderungan perilaku tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sikap adalah keadaan diri dalam manusia yang menggerakkan untuk bertindak atau berbuat dalam kegiatan sosial dengan perasaan tertentu di dalam menanggapi obyek situasi atau kondisi di lingkungan sekitarnya. Selain itu sikap juga memberikan kesiapan untuk merespon yang sifatnya positif atau negatif terhadap obyek atau situasi.

## **2.5 Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan**

Sejarah pendidikan Muhammadiyah dapat dipahami sebagai rekonstruksi peristiwa masa lalu tentang pemikiran maupun gerakan pendidikan Muhammadiyah yang terentang sejak berdirinya sekolah Muhammadiyah yang pertama dan berlangsung sampai saat ini. Jika tonggak awal berdiri sekolah Muhammadiyah dihitung sejak K.H. Ahmad Dahlan pertama kali mendirikan “Sekolah Agama Modern” bernama *Madrasah Ibtidaiyah Diniyah*

*Islamiyah* (MIDI), 1 Desember 1911, maka usia pendidikan Muhammadiyah sudah lebih dari satu (1) abad. Bila dihitung mundur dari saat sekarang (baca: 2020), maka pendidikan Muhammadiyah telah berusia 110 tahun.

Bukan perkara mudah menelusuri jejak langkah, lika-liku, dan merekonstruksikan masa lalu pendidikan Muhammadiyah. Bukan hanya karena rentang waktu yang demikian panjang (baca: berusia tua), tetapi juga berkaitan dengan ruang lingkup sebaran keberadaannya yang relatif merata di segenap penjuru tanah air. Untuk mengurai kompleksitas masalah kesejarahan ini, perlu meminjam kerangka penjelasan (analisis) sejarah, terutama konsep periodisasi.

Periodisasi ialah cara membuat waktu yang terus-menerus bergerak tanpa henti menjadi dapat dipahami dengan membaginya ke dalam unit-unit waktu, dalam sekat-sekat, dalam babak-babak, dalam periode-periode (Kuntowijoyo, 2008, p. 19). Berdasarkan telaah atas ciri khas pada suatu kurun sejarah dan identifikasi atas perubahan mendasar yang terjadi, rentang perjalanan panjang pendidikan Muhammadiyah dipilah menjadi empat periode, yaitu: masa perintisan (1900—1923), masa pengembangan (1923—1970), masa pelembagaan (1970—1998), dan masa transformasi (1998—sekarang). Uraian ringkas tentang ciri khas masing-masing periode dapat dibaca pada tabel 1.

Perbincangan dimulai dengan masa perintisan, periode pertama yang merentang dari 1900—1923, yaitu masa di mana K.H. Ahmad Dahlan berusaha mencari konsepsi baru sistem pendidikan alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan kehidupan kaum pribumi yang berupa kebodohan, kemelaratan, dan kemunduran. Tonggak awal berdiri sekolah Muhammadiyah

pada saat K.H. Ahmad Dahlan (1868—1923) merintis dan membuka *Madrasah Ibtidaiyah Diniyah Islamiyah* (MIDI), pada tanggal 1 Desember 1911 di ruang tamu rumah beliau. Setahun kemudian, tepatnya 18 Nopember 1912 berdiri Persyarikatan Muhammadiyah, yang pada awalnya dimaksudkan untuk menjamin keberlangsungan lembaga pendidikan yang baru didirikan itu.

Perlu ditambahkan bahwa sebelum mendirikan MIDI, sebenarnya pada tahun 1904—1905 K.H. Ahmad Dahlan berusaha memperbaharui Pondok Langgar Kidul dengan memasukkan kitab-kitab karya pembaharu Islam, seperti Muhammad Abduh (1849—1905) dan M. Farid Wajdi (1875—1958) sebagai referensi dan kurikulum pondok (Ali, 2017, h. 178—198). Bahkan, bila dirunut ke belakang lagi, prakarsa pembaruan berawal ketika mencetuskan gagasan memperbaiki arah kiblat shalat. Memperhatikan kompleksitas kesejarahan tersebut, tonggak awal masaperintisan dimulai sejak 1900, yaitu tatkala K.H. Ahmad Dahlan berusaha mengamalkan dan menerapkan ilmu yang diperoleh untuk memperbaiki dan memajukan kehidupan kaum pribumi. Periode perintisan berakhir saat pendiri Muhammadiyah wafat, 1923.

Permasalahan krusial yang dihadapi kaum pribumi pada perguliran awal abad ke-20 adalah peminggiran dan penyingkiran kaum pribumi dari arus kehidupan sosial, politik, ekonomi, dan pendidikan sedemikian rupa, sehingga dikuasai sepenuhnya oleh pemerintah kolonial Belanda. Melalui Politik Etis, kolonialis Belanda menempatkan pendidikan Barat sebagai senjata penjajahan baru. Sementara itu, kaum santri tetap bertahan dengan pondok pesantren sembari menolak dan mengharamkan pendidikan Barat. Oleh karena itu, dualisme sistem

pendidikan tidak bisa dihindarkan: pendidikan sekuler berhadapan-hadapan dengan pendidikan religius. Secara sosiologis sekolah Barat-Belanda berhadapan-hadapan dengan pondok pesantren-pendidikan kaum pribumi.

Dihadapkan pada situasi sosio-kultural yang dikotomis ini dan dualisme pendidikan yang demikian kritis, K.H. Ahmad Dahlan mencari jalan keluar dengan bereksperimen merintis sistem pendidikan Islam baru, yaitu dengan mendirikan “Sekolah Agama Modern” bernama *Madrasah Ibtidaiyah Diniyah Islamiyah* (MIDI), pada 1 Desember 1911, dengan cara mencangkok sistem persekolahan Barat-Belanda untuk mendinamisir lembaga pendidikan Islam. Pada tahun 1918 merintis sekolah menengah bernama Al-Qismul Arqo, tahun 1920 berubah nama menjadi Pondok Muhammadiyah yang merupakan cikal bakal pendidikan kader Muhammadiyah Mualimin dan Mualimat. Berani meminjam sistem klasikal dan piranti atau unsur-unsur pendidikan Belanda, termasuk mengintegrasikan ilmu-ilmu sekuler dan ilmu-ilmu agama sekaligus. Eksperimen pendidikan Islam baru ini awalnya mendapat reaksi keras dari kaum santri, karena dianggap “kebelanda-belandaan” dan dapat merusak struktur pendidikan Islam.

Penolakan keras dari sebagian internal umat Islam atas eksperimen pendidikan baru ini tidak membuat K.H. Ahmad Dahlan bergeming, apalagi menyurutkan langkah. Akan tetapi, justru menjadi energi tambahan untuk menggerakkan dan memperluas kancah dakwahnya. Dalam pandangan K.H. Ahmad Dahlan, eksperimen “Sekolah Agama Modern” yang dirintisnya merupakan senjata pamungkas untuk mengemansipasi dan memajukan kaum pribumi agar dapat keluar dari pusaran kebodohan, kemelaratan, dan

keterbelakangan. Saat beliau wafat, 1923 eksperimen sistem pendidikan baru yang dirintisnya telah tumbuh di luar Yogyakarta, bahkan telah merambah ke daerah-daerah di luar pulau Jawa. Peluasan wilayah dakwah Muhammadiyah identik dengan peluasan sekolah Muhammadiyah.

Periode kedua, masa *pengembangan* dimulai sejak K.H. Ahamad Dahlan wafat hingga tumbangnya Orde Lama dan kemunculan Orde Baru (1923-1966). Masa ini diwarnai dengan meletusnya perang kemerdekaan dan pergolakan sosial-politik yang berkepanjangan, sehingga urusan pendidikan belum menjadi perhatian utama pemerintah maupun masyarakat.

Permasalahan dualisme pendidikan, yaitu pendidikan sekuler (sekolah umum) berhadapan-hadapan dengan pendidikan keagamaan (pondok pesantren) masih menjadi isu penting. Namun demikian, penolakan atas pendidikan Barat-sekuler mulai mengendor, karena secara pelan, namun pasti kaum santri yang awalnya menentang lambat laun dapat menerima pembaruan.

Proses penerimaan atas pengintegrasian sistem pendidikan sekuler ke dalam lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren) berupa pengintegrasian ilmu-ilmu sekuler dengan ilmu-ilmu agama, sebagaimana sekolah Muhammadiyah, justru memunculkan tantangan baru. Sebab, sekolah Muhammadiyah bukan lagi pemain tunggal dalam penyediaan pendidikan yang mengintegrasikan ilmu-ilmu umum dan ilmu-ilmu agama. Dengan kata lain, meski masih dalam skala terbatas, sekolah Muhammadiyah harus berhadapan dengan tantangan dan kompetitor baru dari sesama lembaga pendidikan Islam.

Periode ketiga, masa *pelembagaan* berlangsung sepanjang pemerintah Orde Baru (1966—1998). Suasana politik yang stabil membuat proses pembangunan (ekonomi) lebih terarah dan terencana, tidak terkecuali pembangunan di bidang pendidikan. Secara umum, arah kebijakan pendidikan pemerintah bercorak sentralistik dan menempatkan sekolah negeri/pemerintah sebagai tolak ukur atau indikator mutu. Sekedar contoh, akreditasi hanya dilakukan kepada sekolah swasta, dan kualifikasi tertinggi mutu sekolah swasta adalah “disamakan” mutunya dengan sekolah negeri.

Dalam masa ini, terjadi proses pengembangan dan peluasan sekolah Muhammadiyah ke seluruh penjuru tanah air, bahkan daerah-daerah di mana pemerintah kesulitan mendirikan sekolah. Namun Muhammadiyah dengan kekuatan swadaya masyarakat mampu menembus hal tersebut. Proses peluasan dan penyebaran sekolah Muhammadiyah yang demikian masif ini kemudian memunculkan problem baru, di mana tata kelola dan pola budaya sekolah Muhammadiyah mengikuti pola pengembangan sekolah negeri (pemerintah). Eksperimen “Sekolah Agama Modern” K.H. Ahamad Dahlan pada awal abad ke-20 dengan formula “sekolah pemerintah plus agama” telah terlembagakan sedemikian rupa dan semakin dinamis. Dalam situasi demikian, sekolah Muhammadiyah menjadi alternatif dengan tawaran sekolah plus agama, dan memperluas akses pendidikan anak bangsa untuk daerah-daerah di mana sekolah pemerintah belum mampu menjamahnya.

Memasuki periode keempat, masa *transformasi*, dimulai sejak Orde Baru berakhir yang segera disusul dengan gerakan reformasi (1998 s/d sekarang).

Berbeda dengan era Orde Baru yang sentralistik, arah kebijakan pendidikan pemerintah pada era Reformasi ini bercorak desentralistik-populis, seperti wacana sekolah gratis dan berdirinya unit sekolah baru di daerah-daerah yang dahulu belum terjamah oleh sekolah pemerintah, sehingga daya tampung sekolah pemerintah meningkat. Hal ini menjadi tantangan yang rumit bagi sekolah Muhammadiyah (juga sekolah swasta lain) yang mengharapkan “luapan siswa” yang tidak tertampung di sekolah negeri. Dampaknya, terjadi penurunan siswa secara drastis di sekolah swasta pada jenjang pendidikan menengah terutama di perkotaan, yang mengharapkan luapan siswa sekolah negeri.

Secara sosiologis, sekolah Muhammadiyah di perkotaan (urban) dan sub-urban juga dihadapkan dengan kemunculan sekolah swasta Islam baru yang menawarkan model-model pendidikan alternatif yang berupaya membidik keluarga kelas menengah muslim. Dengan demikian, pada masa transformasi ini, sekolah Muhammadiyah dihadapkan pada dua tantangan sekaligus: secara vertikal berhadapan dengan kebijakan pendidikan populis-desentralistik dengan isu sekolah gratis dan secara horizontal berhadapan dengan kompetitor baru yang memperebutkan kaum muslim menengah ke atas.

Menghadapi kompleksitas masalah di atas, sekolah Muhammadiyah harus berani keluar dari zona “pelembagaan”, “pemapanan”, “aman” yang telah membirokrasikan sekolah sedemikian rupa untuk kemudian bertransformasi menjadi sekolah berkemajuan (*the improving school/modern school*) yang menjanjikan masa depan dengan jalan menemukan kembali nilai-nilai keunggulan Persyarikatan. Penampilan sekolah berkemajuan yang merupakan produk dari

proses transformasi ini memiliki banyak wajah sesuai kebutuhan masyarakat sekitar, tetapi tetap mengedepankan pada mutu layanan yang prima dan proses pembelajaran yang bermakna.

## **2.6. Kajian Penelitian Terdahulu**

Berikut beberapa penelitian terdahulu dalam penelitian ini :

- 1) Penelitian Ariani, L. G. (2019). Iklim Komunikasi Organisasi di Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta (Studi Deskriptif Kuantitatif Iklim Komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru di Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta). Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif dengan populasi yang ditetapkan adalah seluruh tenaga pengajar dan juga kepala sekolah dari SD Santo Yoseph Jakarta, yang terdiri dari 1 kepala sekolah dan 30 guru bidang studi dan wali kelas. Seluruh responden akan diberikan kuesioner yang wajib dijawab setiap poin dari kuesioner tersebut. Variabel akan diukur dengan skala Likert, analisis data yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif yaitu dengan mendeskripsikan setiap perilaku atau obyek. Berdasarkan uji validitas dan realibilitas yang dilakukan pada seluruh instrumen, didapatkan bahwa seluruhnya dinyatakan valid dan reliabel. Data hasil uji menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi yang dirasakan guru dan kepala sekolah memiliki perbedaan persepsi. Kepala sekolah SD Santo Yoseph merasa bahwa iklim komunikasi organisasi yang dirasakan adalah iklim komunikasi yang terbuka dengan melihat perilaku guru ketika berkontribusi dalam sekolah tersebut,

sedangkan iklim komunikasi organisasi yang dirasakan oleh guru adalah iklim komunikasi yang terkontrol dengan melihat perilaku kepala sekolah dalam memimpin SD Santo Yoseph. Kesimpulan dari penelitian ini adalah iklim komunikasi organisasi yang dirasakan guru adalah iklim komunikasi organisasi yang terkontrol dibuktikan dengan hasil kategori tiap indikator perilaku kepala sekolah yaitu aloofness sedang, production emphasis tinggi, thrust sedang, dan consideration sedang. Sedangkan iklim komunikasi organisasi yang dirasakan kepala sekolah adalah iklim komunikasi organisasi yang terbuka, dibuktikan dengan hasil kategori tiap indikator perilaku guru yaitu disengagement rendah, hindrance rendah, esprit tinggi, dan intimacy sedang (Ariani, 2019). Persamaan penelitian ini adalah objek penelitian terkait iklim komunikasi organisasi kepala sekolah dan guru. Perbedaannya adalah subjek penelitian yang mana pengawas manajerial, guru dan kepala sekolah serta metode penelitian survey dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner.

- 2) Penelitian Alawiyah, S. S. (2019). Iklim Komunikasi Organisasi Yang Terjadi Pondok Pesantren Darul Ulum. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(1). Tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimanakah iklim komunikasi organisasi yang terjadi di Pondok Pesantren Darul Ulum, Jombang Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dipilih dengan pertimbangan kualitatif lebih menekankan pada makna daripada hasil suatu aktivitas karena dalam melakukan penelitian ini peneliti bukan sebagai seorang ahli tetapi orang yang belajar mengenai sesuatu dari

subyek penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini adalah informasi yang berupa narasi-narasi kualitatif yang dihasilkan dalam wawancara mendalam (indepth interview), observasi partecipan, dokumentasi, dan catatan lapangan yang berkaitan dengan Iklim Komunikasi Organisasi di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Teknik analisis data kegiatan dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Iklim komunikasi organisasi di pondok pesantren partisipatif dalam keorganisasian, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan pada komunikasi ke atas, perhatian pada tujuan berkinerja tinggi (Alawiyah, 2019). Persamaan dalam penelitian ini adalah iklim komunikasi organisasi yang terjadi di Pondok Pesantren Darul Ulum, kemudian metode penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Kemudian perbedaannya adalah subjek penelitian.

- 3) Penelitian Ramadhan, R. (2020). Membangun Iklim Organisasi Sekolah Melalui Peran Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 8(3), 285–297. Kepala sekolah memiliki peran yang paling penting dalam memimpin sebuah organisasi sekolah. Peran kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Salah satunya adalah baik buruknya peran kepala sekolah dalam membangun sebuah iklim organisasi

agar tercipta dengan baik dan kondusif. Tujuan artikel ilmiah ini adalah untuk mengetahui, menjelaskan dan menganalisis iklim organisasi sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Metode penulisan studi literatur menggunakan pendekatan penelitian konseptual yang berkenaan dengan ide dan teori. Literatur yang menjadi bahan kajian diklasifikasikan menjadi dua, yakni 10 jurnal nasional dan 10 jurnal internasional. Tahapan-tahapan dalam penulisan studi literatur meliputi: menyeleksi topik, mencari literatur, mengembangkan pendapat, survei literatur, kritik literatur, dan menulis review. Analisis yang digunakan menggunakan analisis isi. Hasil studi literatur menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan upayanya yakni memberikan motivasi dan masukan kepada guru dapat mempengaruhi guru dalam menciptakan semangat kerja dan pemecahan masalah dalam bekerja, disiplin kerja membuat guru memiliki efektivitas yang tinggi terkait dengan pekerjaannya, struktur organisasi memberikan rasa tanggung jawab masing-masing di setiap bidangnya, serta pendidikan dan pelatihan yang memudahkan guru dalam mencapai profesionalisme dalam bekerja dan meningkatkan keterampilan serta kemampuan yang dibutuhkan oleh guru sehingga dapat mewujudkan iklim organisasi sekolah yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja guru (Ramadhan, 2020). Persamaan penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data yang digunakan. Kemudian objek penelitian yang sama terkait iklim komunikasi organisasi di sekolah. Perbedaannya adalah subjek penelitian dan rumusan masalah yang dikaji.

- 4) Penelitian Rini, S. (2020). Iklim Organisasi Sekolah, Semangat Kerja, Dan Kualitas Kehidupan Kerja Pada Guru. *Jurnal Psikologi*, 13(1). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi iklim organisasi sekolah dan semangat kerja guru terhadap kualitas kehidupan kerja guru SMA Negeri di Kota Bogor. Penelitian ini mengambil sampel penelitian 166 orang guru yang terdapat di SMA Negeri kota Bogor. Pengambilan sampel diambil secara acak sederhana dari 9 SMA Negeri di kota Bogor. Untuk mengukur iklim organisasi sekolah, semangat kerja dan kualitas kehidupan kerja, peneliti menggunakan skala iklim organisasi sekolah, skala semangat kerja dan skala kualitas kehidupan kerja. Teknik analisis regresi menunjukkan bahwa iklim organisasi dan semangat kerja memengaruhi kualitas kehidupan kerja guru sebesar 61.4%. Dengan demikian, penelitian ini telah membuktikan adanya kontribusi iklim organisasi sekolah dan semangat kerja terhadap kualitas kehidupan kerja pada guru SMA Negeri di kota Bogor, sedangkan 38.6% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain. Selanjutnya, diketahui pula bahwa iklim organisasi sekolah, semangat kerja dan *quality of work life* pada guru dalam penelitian ini tergolong dalam kategori tinggi. Artinya, guru SMA Negeri Bogor memiliki *quality of work life* dan semangat kerja yang tinggi, serta merasakan adanya iklim organisasi di sekolah masing-masing (Rini, 2020). Persamaan penelitian ini adalah objek penelitian yang diteliti terkait iklim organisasi guru di sekolah, metode yang digunakan kualitatif. Perbedaannya adalah menggunakan rumus persentase dalam penelitian ini.

- 5) Aulia Solihat (2023). Hubungan Antara Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Motivasi Kerja Pengurus Pondok Pesantren Mahasiswa Nurul Hakim. *Jurnal Ilmu Komunikasi Uho*. Vol 8 No 4. Penelitian menggunakan teori *human relations* dan dilakukan dengan pendekatan kuantitatif metode korelasional serta dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial. Sampel pada penelitian ini adalah para pengurus Pondok Pesantren Nurul Hakim sebanyak 55 orang yang didapatkan melalui teknik sampel acak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa angka koefisien korelasi yang didapatkan saat menguji korelasi antara iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja pengurus Pondok Pesantren Nurul Hakim adalah sebesar 0.551 yang artinya bahwa kedua variabel memiliki hubungan dengan tingkat keeratan yang kuat dan bersifat positif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja pengurus Pondok Pesantren Nurul Hakim.
- 6) Aulia Rahma Ritonga (2022). Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Kepuasan Mahasiswa Program Studi Komunikasi Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara. *Jurnal Komunika* Vol 18 No 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim komunikasi yang berlangsung pada program studi Magister Komunikasi Islam UIN-SU, berjalan dengan baik. Kepuasan mahasiswa magister Komunikasi Islam UIN-SU juga dinyatakan cukup puas. Hubungan antara iklim komunikasi dan kepuasan mahasiswa juga menunjukkan angka yang signifikan dengan tingkat hubungan yang

kuat, yaitu 0,647 karena terletak di antara 0,60 – 0,799 pada skala Guilford.

- 7) Wilda. H., Ahmad. Toni., (2023). Menciptakan Iklim Harmonisasi Komunikasi Organisasi Untuk Optimalisasi Kinerja Pegawai Administrasi. *Jurnal Komunikasi*. Vol 6 No 7. Penelitian ini bertujuan untuk mencermati iklim harmonisasi komunikasi pada sebuah organisasi yang meningkatkan optimalisasi anggota organisasi dalam bekerja. Metode penelitian menggunakan analisis data deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi partisipan dan wawancara mendalam terkait teori enam dimensi iklim komunikasi menurut Pace & Faules. Objek penelitian adalah pegawai administrasi serta kepala tata usaha MAN Insan Cendekia Serpong. Hasil penelitian menunjukkan bahwa enam faktor dalam menganalisis iklim komunikasi menurut Pace dan Faules berjalan kondusif dan positif di organisasi pegawai administrasi MAN Insan Cendekia Serpong. Iklim komunikasi yang harmonis tersebut mempermudah tercapainya tujuan dalam organisasi serta meningkatkan optimalisasi pegawai dalam bekerja.
- 8) Elvina, Devi (2022) Strategi Pola Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Membangun Iklim Komunikasi Organisasi (Studi Kasus Sekolah Terpadu Paho). Bachelor Thesis thesis, Universitas Multimedia Nusantara. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan metode penelitian studi kasus dan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara. Melalui penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan

Sekolah Terpadu Pahoia menerapkan strategi pola komunikasi organisasi bintang dan tiga gaya kepemimpinan yaitu demokratis, transaksional dan transformasional yang mana terbukti mampu mendukung iklim komunikasi organisasi yang bersifat suportif. Dalam saran praktis, peneliti menyarankan agar Sekolah Terpadu Pahoia dapat menyamakan cara pemberian kritik dan saran di bagian Akademik dan Nonakademik. Selain itu, evaluasi rutin tentang pola komunikasi dan gaya kepemimpinan serta budaya organisasi seperti 10 Standar Etiket atau Standar Perilaku dapat diterapkan agar iklim komunikasi organisasi yang suportif senantiasa terjaga.

- 9) Tarissa. M., Nur. A. Kholizah., Maidiana. (2023) Analisis Peran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Tim Pengelola Pendidikan di Sekolah SMP Swasta Islam Terpadu Suhairiyah. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* Volume 1, Nomor 5. Komunikasi memegang peranan krusial dalam interaksi sosial, yang pada gilirannya mempengaruhi atmosfer kegiatan. Kegiatan, sebagai bagian dari struktur kemasyarakatan, menjadi fokus utama dalam mengembangkan karakteristik komunikasi guna mengoptimalkan aktivitasnya. Penggunaan komunikasi linguistik dan nonverbal memiliki dampak signifikan terhadap kondisi kegiatan, mencerminkan visi dan misi organisasi. Dengan cara tak langsung, komunikasi yang efektif menjadi kunci penting dalam memajukan suatu lembaga. Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk menganalisis peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan efektivitas

tim pengelola pendidikan. Metode yang digunakan adalah studi literatur, di mana penulis menelaah berbagai sumber yang relevan dengan topik tersebut. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi merupakan faktor kritis yang perlu mendapat perhatian serius dari tim pengelola pendidikan agar dapat meningkatkan efektivitas mereka.

- 10) Merita, Ida Ayu Gede Y. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu Buddha (SMB) Maitreya Di Indonesia. VIJurnal Dhammavicaya: Volume: VI Nomor: 1. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh komunikasi interpersonal dan iklim organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Buddha Maitreya Di Indonesia. Dalam penelitian ini penentuan sampel menggunakan metode sensus atau sampling total dengan jumlah sampel sebanyak 105 responden. Penelitian ini menggunakan data primer, data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada reponden melalui google forms. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMB Maitreya di Indonesia dengan skor koefisien korelasi sebesar 0,758, koefisien determinasi 0,575; (2) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMB Maitreya di Indonesia dengan skor koefisien korelasi sebesar 0,732, koefisien determinasi 0,536; (3) Komunikasi interpersonal dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama

terhadap kinerja guru Sekolah SMB di Indonesia dengan skor koefisien korelasi sebesar 0,827, koefisien determinasi 0,684. Berdasarkan hasil penelitian maka untuk mengoptimalkan kinerja guru diperlukan kebijakan maupun regulasi untuk meningkatkan komunikasi interpersonal dan iklim organisasi.

## 2.7. Kerangka Berfikir

Konsep utama dalam penelitian ini adalah untuk melihat Iklim komunikasi organisasi pengawas manajerial, kepala sekolah dan guru. Hal ini ditujukan untuk melihat keterbukaan dan sikap positif manajemen pendidikan dasar dan cabang Muhammadiyah Perdagangan. Berikut bagan kerangka konseptual penelitian ini :



**Gambar 2.1. Kerangka Berfikir**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah kualitatif penelitian kualitatif merupakan suatu strategi yang menekankan pada pencarian makna, pengertian, konsep, simbol, karakteristik, deskripsi maupun gejala untuk suatu fenomena; bersifat alami serta holistik; fokus dan multimetode; memakai beberapa teknik, memprioritaskan kualitas, serta datanya disajikan dalam bentuk deskriptif atau naratif. Tujuan dari penelitian kualitatif untuk menemukan jawaban pada suatu fenomena atau pernyataan dengan prosedur ilmiah yang sistematis menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini mencoba untuk memahami suatu makna dari suatu kejadian atau peristiwa dengan cara berinteraksi kepada orang-orang dalam keadaan atau fenomena tersebut (A. M. Yusuf, 2019). Selain itu penelitian kualitatif lebih bersifat fleksibel dan sangat memungkinkan untuk mengalami perubahan dan penyempurnaan walaupun sudah sampai pada tahap pengumpulan dan analisis data. penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku organisasi yang dapat diamati (Lexy J., 2018),

#### **3.2. Subjek dan Objek**

Subjek penelitian merupakan sumber data yang dimintai informasinya sesuai dengan masalah penelitian. Adapun yang dimaksud sumber data dalam

adalah subjek dari mana data diperoleh (Arikunto, 2017). Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru pada Majelis Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam sebuah penelitian karena objek penelitian merupakan sasaran yang hendak dicapai untuk mendapatkan jawaban maupun solusi dari permasalahan yang terjadi (Sugiyono, 2019). Objek dalam penelitian ini adalah Iklim Organisasi Untuk Meningkatkan Keterbukaan dan Sikap Positif Majelis Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.

### **3.3. Informan**

Sumber informasi dalam penelitian kualitatif adalah informan atau narasumber yang berhubungan dengan permasalahan peneliti dan mampu menyampaikan informasi sesuai situasi dan kondisi latar penelitian. Pada penelitian kualitatif subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang yang memberikan informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan (Sugiyono, 2020). Subjek penelitian ini diantaranya adalah :

- a) Guru di Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.
- b) Kepala Sekolah di Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.
- c) Pengawas Manajerial di Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.

Total subjek penelitian yaitu 3 key informan dari 1 Kepala Sekolah dan 2 Pengawas Manajerial dan informan pendukung berjumlah 6 orang adalah Guru di

Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan.1 Majelis Dikdasmen cabang Perdagangan Total informan dalam penelitian ini adalah 10 orang. Berikut data informan dalam penelitian ini :

Tabel 3.1. Data Informan

No	Nama	Jabatan	Bidang Studi
1	Parman, S.Pd, M.M.	Pengawas SMP di Wilayah Kabupaten Simalungun	-
2	Elidon Pangaribuan, S.Pd	Pengawas SD di Wilayah Kabupaten Simalungun	-
3	Zul Anhar, S.Pd.I	Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan	Guru Kelas
4	Sunarti Utami Ningsih, S.Pd	Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan	Pendidikan Bahasa Inggris
5	Supayuningsih, S.Pd	Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan	Pendidikan Bahasa Inggris
6	Irfan, S.Kom	SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan	Pendidikan Ekonomi
7	Indah Septian Dina Dalimunte, S.I.Kom	SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan	Ilmu Komunikasi
8	Sri Anggraini, S.Pd	Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan	Guru Kelas
9	Aldiansyah, S.Pd	Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan	Guru Kelas
10	Lika Wahyuni, S.Pd	Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan	Guru Kelas

### 3.4. Kategorisasi

Berikut ditampilkan kategorisasi penelitian dan table operasionalisas konsep.

Tabel 3.2. Kategorisasi Penelitian

<b>Konsep Teoritis</b>	<b>Konsep Operasional (Kategorisasi)</b>
Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, kepala sekolah dan guru dalam membangun keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan	1. Arah Komunikasi Ke Bawah 2. Arah Komunikasi Ke Atas 3. Arah Komunikasi Horizontal 4. Diciptakan atau dikembangkan. Iklim 5. Dipengaruhi oleh struktur organisasi 6. Bertahan dalam jangka waktu lama 7. Atribut organisasi 8. Dapat diukur kesesuaiannya dengan tujuan organisasi 9. Unik dan khas (Robbins, 2006):
Hambatan Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, kepala sekolah dan guru dalam membangun keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan	10. Hambatan mekanik 11. Hambatan semantik 12. Hambatan manusiawi 13. Hambatan Eksternal 14. Hambatan Internal

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan antara lain sebagai berikut:

1. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Lexy J., 2018). Melalui wawancara inilah peneliti menggali data, informasi, dan kerangka keterangan dari penelitian. Teknik wawancara yang dilakukan adalah wawancara bebas terpimpin, artinya pertanyaan yang dilontarkan tidak

terpaku pada pedoman wawancara dan dapat diperdalam maupun dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi lapangan.

2. Observasi merupakan aktivitas penelitian dalam rangka mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah penelitian melalui proses pengamatan langsung di lapangan. Peneliti berada ditempat itu, untuk mendapatkan bukti-bukti yang valid dalam laporan yang akan diajukan. Observasi adalah metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian. Dalam observasi ini peneliti menggunakan jenis observasi non partisipan, yaitu peneliti hanya mengamati secara langsung keadaan objek, tetapi peneliti tidak aktif dan ikut serta secara langsung.
3. Dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Penggunaan dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan (Lexy J., 2018).

### **3.6. Teknik Analisis Data**

Beberapa tahapan model analisis interaktif Miles dan Herberman (Lexy J., 2018) melalui empat tahap, yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan:

1. Pengumpulan data (*data collection*) Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dicatat dalam catatan lapangan

yang terdiri dari dua aspek, yaitu deskripsi dan refleksi. Catatan deskripsi merupakan data alami yang berisi tentang apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dialami sendiri oleh penelitian tanpa adanya pendapat dan penafsiran dari peneliti tentang fenomena yang dijumpai. Sedangkan catatan refleksi yaitu catatan yang memuat kesan, komentar tafsiran peneliti tentang temuan yang dijumpai dan merupakan bahan rencana pengumpulan data untuk tahap berikutnya. Untuk mendapatkan catatan ini peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan.

2. Reduksi data (*data reduction*) Reduksi data merupakan proses seleksi, penyederhanaan, dan abstraksi. Cara mereduksi data adalah dengan melakukan seleksi, membuat ringkasan atau uraian singkat, menggolong-golongkan ke polapola dengan membuat transkrip, penelitian untuk mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuat bagian yang tidak penting dan mengatur agar dapat ditarik kesimpulan. Data yang berasal dari hasil wawancara dengan subyek penelitian dan dokumentasi yang didapat akan diseleksi oleh peneliti. Kumpulan data akan dipilih dan dikategorikan sebagai data yang relevan dan data yang mentah. Data yang mentah dipilih kembali dan data yang relevan sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian akan disiapkan untuk proses penyajian data.
3. Penyajian Data (*data display*) Penyajian data yaitu sekumpulan informasi tersusun sehingga memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Agar sajian data tidak

menyimpang dari pokok permasalahan maka sajian data dapat diwujudkan dalam bentuk matrik, grafis, jaringan atau bagan sebagai wadah panduan informasi tentang apa yang terjadi. Data disajikan sesuai dengan apa yang diteliti.

4. Penarikan kesimpulan (*conclusion*) Penarikan kesimpulan adalah usaha untuk mencari atau memahami makna, keteraturan pola-pola penjelasan, alur sebab akibat atau proporsi. Kesimpulan yang ditarik segera diverifikasi dengan cara melihat dan mempertanyakan kembali sambil melihat catatan lapangan agar memperoleh pemahaman yang lebih tepat. Selain itu juga dapat dilakukan dengan mendiskusikan. Hal tersebut dilakukan agar data yang diperoleh dan penafsiran terhadap data tersebut memiliki validitas sehingga kesimpulan yang ditarik menjadi kokoh.

### **3.7. Teknik Keabsahan Data**

Agar penelitian ini lebih valid, maka selanjutnya adalah pembuktian derajat kepercayaan dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain (Lexy J., 2018, p. 235). Triangulasi yang ditempuh dalam penelitian ini meliputi triangulasi sumber, metode, dan teori. Hal ini ditempuh dengan membandingkan atau melakukan terhadap data yang diperoleh dari waktu dan alat yang berbeda. Jadi triangulasi berarti cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan

Dengan kata lain bahwa dengan triangulasi, peneliti dapat me-recheck temuannya dengan jalan membandingkannya dengan berbagai sumber, metode dan teori. Untuk itu maka peneliti dapat melakukan dengan jalan :

1. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan.

Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan dilakukan mengingat karena peneliti tidak terpancang pada *interview guide*. Dengan melakukan langkah tersebut maka diharapkan data yang diperoleh bisa sebanyak-banyaknya, sedetaildetailnya, dan selengkap-lengkapya selain itu mengajukan berbagai pertanyaan variasi pertanyaan dilakukan karena mengingat bahwa dalam setiap proses wawancara dilakukan keadaan suasana atau lingkungan yang berbeda setiap kali melakukan proses wawancara dengan narasumber, dengan demikian variasi pertanyaan dilakukan yang menyesuaikan dengan kondisi lapangan agar didapat pula variasi jawaban.

2. Mengecek dengan berbagai sumber data

Data yang didapat, peneliti tidak begitu saja mempercayai. Dengan demikian data yang diperoleh dilakukan pengkroscekan dengan data yang diperoleh dari informan-informan lainnya. Sehingga dengan demikian data yang diperoleh memang benar-benar relevan untuk penelitian ini.

2. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

Metode yang digunakan agar data dapat lebih dipercaya, maka peneliti menggunakan beberapa metode yaitu metode wawancara dan observasi. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai wawancara dan observasi, sehingga data yang diperoleh dengan menggunakan beberapa



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Dalam masa ini, terjadi proses pengembangan dan peluasan sekolah Muhammadiyah ke seluruh penjuru tanah air, bahkan daerah-daerah di mana pemerintah kesulitan mendirikan sekolah. Namun Muhammadiyah dengan kekuatan swadaya masyarakat mampu menembus hal tersebut. Proses peluasan dan penyebaran sekolah Muhammadiyah yang demikian masif ini kemudian memunculkan problem baru, di mana tata kelola dan pola budaya sekolah Muhammadiyah mengikuti pola pengembangan sekolah negeri (pemerintah). Eksperimen “Sekolah Agama Modern” K.H. Ahamad Dahlan pada awal abad ke-20 dengan formula “sekolah pemerintah plus agama” telah terlembagakan sedemikian rupa dan semakin dinamis. Dalam situasi demikian, sekolah Muhammadiyah menjadi alternatif dengan tawaran sekolah plus agama, dan memperluas akses pendidikan anak bangsa untuk daerah-daerah di mana sekolah pemerintah belum mampu menjamahnya.

Secara sosiologis, sekolah Muhammadiyah di perkotaan (urban) dan sub-urban juga dihadapkan dengan kemunculan sekolah swasta Islam baru yang menawarkan model-model pendidikan alternatif yang berupaya membidik keluarga kelas menengah muslim. Dengan demikian, pada masa transformasi ini, sekolah Muhammadiyah dihadapkan pada dua tantangan sekaligus: secara vertikal berhadapan dengan kebijakan pendidikan populis-desentralistik dengan isu gratis dan secara horizontal berhadapan dengan kompetitor baru yang memperebutkan kaum

muslim menengah ke atas. Berikut profil majelis pendidikan dasar dan menengah pimpinan cabang Muhammadiyah Perdagangan:

NAMA YAYASAN : MAJELIS PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH  
PIMPINAN CABANG MUHAMMADIYAH  
PERDAGANGAN

ALAMAT : JL. STADION NO. 3 PERDAGANGAN  
KEC. BANDAR KAB. SIMALUNGUN PROV.  
SUMATERA UTARA TELP/HP. 081396724444 - KODE  
POS 21184

POSISI GEOGRAFIS : 3.1627 LINTANG 99.3329 BUJUR

EMAIL YAYASAN : [majelisdikdasmenperdagangan@gmail.com](mailto:majelisdikdasmenperdagangan@gmail.com)

TANGGAL PENDIRIAN : 18 NOPEMBER 1912

NO. SK : AHU – 88.AH.01.07

TANGGAL PENGESAHAN : 23 JUNI 2010

BADAN HUKUM MENKUMHAM KEPENGURUSAN :

1. KETUA : FADHLI, S.Sos.I.,M.Pd
2. SEKRETARIS : INDAH SEPTIAN DINA DALIMUNTHE, S.I.Kom
3. BENDAHARA : SURIANA, S.Pd

OPERATOR YAYASAN : MUBARIQ KHADIANSYAH, S.Pd.I

**SEKOLAH NAUNGAN :**

NAMA SEKOLAH : SD SWASTA MUHAMMADIYAH 02 PERDAGANGAN

ALAMAT : JL. STADION NO. 3 PERDAGANGAN KEC. BANDAR  
KAB. SIMALUNGUN PROV. SUMATERA UTARA  
TELP/HP. 081370179545 - KODE POS 21184

NO. IZIN OP. SEKOLAH : 503.35/ 2819/ 17.4/ 2018

NSS : 1 04 07 04 17 065

NPSN : 10259815

EMAIL SEKOLAH : [sd.muhammadiyah02perdagangan@gmail.com](mailto:sd.muhammadiyah02perdagangan@gmail.com)

NAMA KEPALA SEKOLAH : ZUL ANHAR, S.Pd.I

OPERATOR SEKOLAH : INDAH SEPTIAN DINA DALIMUNTHE, S.I.Kom

NAMA SEKOLAH : SMP SWASTA MUHAMMADIYAH PERDAGANGAN

ALAMAT : JL. STADION NO. 3 PERDAGANGAN KEC. BANDAR  
KAB. SIMALUNGUN PROV. SUMATERA UTARA  
TELP/HP. 081370179545 - KODE POS 21184

NO. IZIN OP. SEKOLAH : 503.35/ 1767/ 17.4/ 2018

NSS : 2 02 07 04 17 222

NPSN : 10260395

EMAIL SEKOLAH : [smpmuhammadiyahperdagangan@gmail.com](mailto:smpmuhammadiyahperdagangan@gmail.com)

NAMA KEPALA SEKOLAH : ZUL ANHAR, S.Pd.I

OPERATOR SEKOLAH : INDAH SEPTIAN DINA DALIMUNTHE, S.I.Kom

#### **4.1.1. Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan**

##### **a) Arah Komunikasi Ke Bawah**

Arah Komunikasi Ke Bawah, Merupakan komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Contohnya bila manajer berkomunikasi dengan bawahannya. Berikut adalah arah komunikasi ke bawah di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan :

Saya juga melakukan komunikasi dengan guru hal ini saya buat agar semakin baik kinerja guru pastinya karena tanpa komunikasi yang mereka tidak tau apa hal yang mau dicapai. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Kesimpulan wawancara di atas bahwa komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh pengawas tetap dilakukan demi capaian kinerja yang baik. Pemimpin memerlukan masukan dan dukungan dari para bawahannya dalam menyusun program-program yang relevan dalam sebuah organisasi. Dalam upaya untuk menciptakan kondisi tersebut, maka pemimpin harus membangun komunikasi yang efektif antara dirinya dengan bawahan.

Komunikasi ke bawah yang saya lakukan adalah berkomunikasi dengan semua guru dan kepala sekolah di yayasan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah. Hal ini saya lakukan ketika kunjungan pengawas. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Komunikasi ke bawah yang saya lakukan juga baik. Karena saya merangkul semua guru untuk bekerja sama meningkatkan kinerja dan berkomunikasi dengan lancar.. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Berdasarkan Kesimpulan wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengawas dan kepala sekolah merangkul semua guru dalam berkomunikasi agar berkomunikasi dengan baik sehingga kinerja yang diharapkan juga baik. Jika kemudahan dalam menyampaikan informasi dari guru ke organisasi sekolah ini menjadi baik maka akan terjadi pula kelancaran informasi baik dari atas ke bawah (top-down) maupun sebaliknya yaitu dari karyawan ke manajemen (bottomup) agar keduanya berjalan sinergis menuju pencapaian cita-cita yang diharapkan.

Sejauh ini kesulitan itu karena para pimpinan ini sibuk bu... jadi kalau kami ingin bertemu ya kami harus menyesuaikan waktunya saja. Tapi selebihnya ya dipermudah. (Wawancara Sunarti Utami Ningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di sekolah adalah komunikasi organisasi yang mana tujuan komunikasi yang dilakukan untuk kepentingan organisasi. (Wawancara Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di sekolah ini beragam ya bu, kadang sedikit otoriter kadang juga bersahabat jadi intinya kepala sekolah dan pengawas ini menempatkan sesuai dengan kebutuhan komunikasi. (Wawancara Irfan, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Komunikasi individu dan kolektif merupakan jenis komunikasi interpersonal yang dilakukan di sekolah dan di rumah. Komunikasi individu, jika ada, digunakan untuk seleksi individu, sedangkan komunikasi organisasi digunakan untuk perencanaan strategis. (Wawancara Lika Wahyuni, Guru SD Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan mengkomunikasikan pada bawahan pasti ada hambatannya dimana temu yang relevan namun dalam majelis pendidikan dasar Muhammadiyah tetap melakukan komunikasi ke bawah yang baik. Proses komunikasi yang berlangsung dari taraf tertinggi dalam suatu kelompok ataupun lembaga ke tahap yang lebih rendah

disebut komunikasi ke bawah. Pada saat pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya, komunikasi dengan cara kebawah ialah cara yang pada dasarnya diperhitungkan. Kemudian komunikasi yang dilakukan juga individu dan kolektif yaitu dengan kelompok hal ini mencerminkan komunikasi organisasi berjalan dengan lancar.

Tidak sih, sejauh ini saya tidak pernah merasa sulit untuk berkomunikasi pada atasan.. (Wawancara Sri Anggraini, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Iklim komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dan pengawas adalah komunikasi individu dan kelompok. Dimana komunikasi individu jika ada masalah yang akan diselesaikan perorangan dan komunikasi kelompok adalah untuk sasaran organisasi.. (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan Kesimpulan di atas maka komunikasi ke bawah dilakukan dengan baik karena guru merasa tidak pernah dipersulit dan iklim komunikasi yang dilakukan kepala sekolah adalah melalui kelompok dan individu. Dalam banyak organisasi, komunikasi ke bawah sering kali tidak mencukupi serta tidak akurat, misalnya terjadi dalam ungkapan yang sering kali dengar dari anggota organisasi bahwa tidak paham apa yang sesungguhnya terjadi.

Berdasarkan observasi penulis di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan bahwa komunikasi yang dilakukan kebawah cukup efektif dimana kepala sekolah membina guru dan merangkul semua guru sehingga guru tidak ada perselisihan. Kemudian pengawas manajerial juga melakukan komunikasi dengan baik pada guru dan kepala sekolah sehingga tanggung jawab pengawas membina di sekolah terjalin dengan efektif.

Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi kebawah yang dilakukan pengawas manajerial, kepala sekolah dan guru dilakukan dengan efektif dimana

pengawas dan kepala sekolah melakukan dengan komunikasi kelompok dan individu meskipun ada sedikit hambatan hal ini masih bisa diatasi dengan baik sehingga komunikasi yang tercipta kondusif.

**b) Arah Komunikasi Ke Atas**

Arah Komunikasi Ke Atas, Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi. Berikut adalah arah komunikasi ke atas di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan :

Saya tetap melakukan komunikasi kepada pimpinan terkait penilaian-penilaian kepada kinerja guru, kepala sekolah dan mengawasi dan membina di sekolah pilihan ini.. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Saya berkomunikasi juga pada pimpinan di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah. Dimana saya berkomunikasi dengan baik untuk membahas hal-hal yang membangun pada yayasan kemudian cara untuk meningkatkan kinerja guru dan kepala sekolah.. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Yang saya lakukan adalah dengan cara berkomunikasi dengan cara yang santun dan selalu menerapkan tata krama sebagai berkomunikasi. (Wawancara Irfan, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan Pada 05 Juni 2024).

Iklim organisasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah menurut pandangan saya kadang menggunakan bahasa formal dalam berkomunikasi kadang juga menggunakan bahasa tidak formal dalam berkomunikasi (Wawancara Indah Septian Dalimunte, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan Pada 05 Juni 2024).

Hasil wawancara di atas adalah wawancara dari pengawas yang mana mereka tetap melakukan komunikasi kepada pimpinan Yayasan untuk kriteria penilaian kinerja guru, kepala sekolah kemudian berkomunikasi dengan baik untuk hal yang

membangun pada Yayasan. Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Pimpinan juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk memperoleh gagasan mengenai cara memperbaiki kondisi. Bentuk-bentuk komunikasi ke atas berupa laporan kinerja yang disiapkan oleh manajemen yang lebih rendah untuk ditinjau ulang oleh manajemen level tengah dan puncak, kotak saran, survei sikap karyawan, prosedur keluhan, diskusi atasan-bawahan dan pertemuan keluhan informal di mana para karyawan mempunyai kesempatan untuk mengidentifikasi dan membahas masalah dengan atasan mereka atau dengan wakil manajemen yang lebih tinggi

Menurut saya komunikasi antar pengawas dan kepala sekolah dilingkungan organisasi sekolah baik-baik saja. Dan ketika pertemuan formal kita baik-baik semua kok bu.... (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Komunikasi kebawah yang saya lakukan juga baik. Karena saya merangkul semua guru untuk bekerja sama meningkatkan kinerja dan berkomunikasi dengan lancar. (Wawancara Sunarti Utami Ningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan wawancara maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi antar pengawas dan kepala sekolah ini berjalan dengan baik. meski sudah menjadi atasan, tetap pimpinan membutuhkan masukan dari atasan. Sebuah organisasi yang efektif memerlukan komunikasi ke atas sama jumlahnya dengan komunikasi ke bawah. Dalam kondisi misalnya ini, komunikator berada pada tahap yang lebih rendah dalam hierarki organisasi dari pada penerima pesan.

Sejauh ini tidak sulit, atasan selalu menerima komunikasi apa saja Cuma memang harus disesuaikan dengan waktu beliau saja karena pastinya beliau punya kegiatan yang sibuk juga kan bu. (Wawancara

Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Iklim organisasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah sejauh ini baik sekali karena tidak pernah ada masalah yang terjadi antar kepala sekolah maupun pengawas. Semuanya tetap bekerja sama untuk memberikan masukan pada guru agar semakin baik. (Wawancara Sri Anggraini, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Komunikasi yang terjadi dengan atasan sejauh ini tidak menyulitkan saya. Saya tidak pernah merasakan kesulitan dalam pemberkasan administratif dan kegiatan pembelajaran.. (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Beberapa bentuk komunikasi ke atas yang paling umum melibatkan pemberian saran, pertemuan kelompok, dan protes terhadap prosedur kerja. Ketika komunikasi ke atas tidak muncul, orang sering kali mencari sejumlah cara untuk menciptakan jalur komunikasi ke atas yang tidak formal. Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang terjadi dengan atasan sejauh menyulitkan Guru tidak pernah merasa kesulitan dalam pemberkasan administratif dan kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi penulis di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan bahwa dalam struktur organisasi, komunikasi dari bawah ke atas (*bottom-up*) berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (guru) menuju ke atas (pengawas dan kepala sekolah). Pesan yang ingin disampaikan asal mula berasal dari para karyawan yang kemudian disampaikan ke jalan yang lebih tinggi yang akhirnya sampai kepada pimpinan.

Maka dapat disimpulkan bahwa pengawas manajerial, kepala sekolah dan guru di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah

Perdagangan tetap membutuhkan komunikasi ke atas dengan pimpinan karena membutuhkan masukan untuk perbaikan kinerja.

### **c) Arah Komunikasi Horizontal**

Arah Komunikasi Horizontal, Ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antaranya manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal ekuivalen. Berikut hasil komunikasi horizontal di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan:

Saya melakukan dimana komunikasi dilakukan oleh dua orang atau lebih yang memiliki level yang sama, jabatan yang sama, kedudukan atau posisi yang sama. Biasanya hal ini saya lakukan bersama kepala sekolah dan guru tapi tidak semua gurulah bu. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Kalau saya ga ada istilah komunikasi horizontal pada yang setara saja. Saya memilih berkomunikasi dengan siapa saja dan tidak ada batasan komunikasi pada saya.. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Berdasarkan hasil wawancara pengawas manajerial bahwa komunikasi horizontal dilakukan pada yang level sama jabatan dan hal ini dilakuan untuk melakukan koordinasi tugas, memiliki tujuan untuk membantu anggota organisasi dalam mencapai tujuan sekolah secara efektif, da pemecahan masalah, sebuah masalah yang menimpa sebuah sekolah tidak akan bisa diselesaikan apabila dibicarakan oleh individu. Sebaliknya, untuk menyelesaikan masalah tersebut dibutuhkan proses dasar brainstorming dari semua struktur organisasi.

Iklim organisasi yang saya lakukan dengan komunikasi horizontal adalah dengan berkomunikasi dengan siapa saja yang ada dilingkungan sekolah tanpa memandang jabatan. Selama komunikasi itu dilakukan dengan etika maka semuanya berjalan dengan baik. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Tidak, menurut saya atasan kami sangat mengayomi kami bu. Jadi tidak ada hal-hal dipersulit beliau. (Wawancara Sunarti Utami Ningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Yang saya lakukan adalah konsisten terhadap apa yang saya komunikasikan sehingga pengingat diri bahwa dalam mencapai tujuan harus komitmen. Tidak, saya merasa mudah berkomunikasi secara horizontal karena tidak ada kesenjangan di sini bu. (Wawancara Indah Septian Dina Dalimunthe, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan wawancara guru dan kepala sekolah bahwa iklim organisasi komunikasi horizontal yang dibangun adalah dilakukan dengan memegang teguh etika. Agar semuanya berjalan dengan lancar. Berbagi informasi dimana dibutuhkan untuk saling berbagi informasi agar mereka menjadi sadar terhadap kegiatan yang ada.

Tidak, komunikasi yang terjadi dengan atasan tidak pernah menyulitkan saya dalam hal akademis terkait pekerjaan saya sebagai guru. (Wawancara Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Komunikasi horizontal tidak sulit dilakukan apalagi sesama guru hal ini sangat sering terjadi apalagi jam istirahat kami akan terus berkomunikasi pada guru diruangan guru. (Wawancara Sri Anggraini, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Sampai saat ini, korespondensi dengan atasan saya tidaklah sulit bagi saya. Saya tidak pernah mengalami kesulitan dalam kegiatan pembelajaran atau urusan administrasi. Bahkan korespondensi antar pendidik hingga saat ini berjalan positif, meski ada beberapa orang yang merasa sulit untuk berpadu namun pada saat yang sama perlu melakukan perkenalan yang baik. Saya bertindak secara bertanggung jawab dan kompeten untuk meningkatkan komunikasi antara kepala sekolah dan pengawas. (Wawancara Lika Wahyuni, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Komunikasi horizontal sesama guru dilakukan untuk mempererat silaturahmi dan membuat komunikasi antar guru berjalan dengan baik di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan. Unit kerja

yang sama meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Komunikasi horizontal sesama guru sejauh ini berjalan dengan baik meski ada beberapa individu yang sulit untuk bergabung bersama tapi masih mau menegur sapa kok. Hehe... (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan hasil observasi penulis bahwa komunikasi horizontal guru, kepala sekolah dan pengawas manajerial ini dilakukan di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan paling sering terjadi dalam rapat, interaksi pribadi, telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkungan kualitas.

Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi horizontal di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan terjadi untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, untuk memperoleh pemahaman bersama, untuk menengahi perbedaan, dan untuk menumbuhkan dukungan antarpersona.

#### **d) Diciptakan atau dikembangkan Iklim**

Iklim organisasi sebagai sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pegawai dan pekerjaannya. Berikut hasil wawancara di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan:

Iya pasti, kalau semuanya aman dan nyaman pasti komunikasi di sekolah berjalan lancar sesama guru-guru dan pimpinan.. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Pasti saya berkomunikasi dengan guru mengikuti iklim berkomunikasi di organisasi tersebut apalagi saya juga harus menyesuaikan budaya yang mereka gunakan dalam berorganisasi kan..

(Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Dari hasil wawancara pengawas manajerial di atas bahwa iklim organisasi sangat menentukan komunikasi dimana budaya dan lingkungan mempengaruhi komunikasi yang terjalin. Iklim organisasi sangat penting bagi suatu sekolah Karena, iklim organisasi akan membentuk sikap yang akan ditunjukkan oleh guru dan kepala sekolah terhadap pekerjaannya.

Iklim komunikasi organisasi yang saya bangun sudah menyatu apalagi intensitas saya berkomunikasi dengan guru disini setiap hari sehingga guru juga sudah paham gaya komunikasi saya.. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Kalau terkait dengan komunikasi tidak diatur keorganisasian karena hal ini melanggar hak berpendapat lah nantinya, semua bebas berpendapat asal cara penyampaiannya dilakukan dengan baik. (Wawancara Sunarti Utami Ningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Dari hasil wawancara guru dan kepala sekolah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sekolah akan menentukan bagaimana cara guru dan kepala sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prosedur atau tidak.

Yang saya lakukan untuk mencapai tujuan komunikasi organisasi adalah saya selalu menjaga komunikasi agar tetap terjalin lancar. (Wawancara Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Sejauh ini ada situasi yang menyulitkan ada juga yang mudah. Jadi sebenarnya lancar atau tidaknya komunikasi ini tergantung dari situasi, karena yang namanya atasan punya kesibukan. Sejauh ini tidak ada yang sulit kecuali memang ada hambatan dengan diri sendiri misalnya ada rasa suka dan tidak suka pada individu. (Wawancara Irfan, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 06 Juni 2024).

Berdasarkan hasil observasi penulis di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan bahwa lingkungan dan budaya organisasi mempengaruhi komunikasi yang terjadi sehingga berdampak pada kinerja guru dan kepala sekolah.

Maka dapat disimpulkan bahwa di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan memiliki iklim organisasi yang baik sehingga keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

**e) Dipengaruhi oleh struktur organisasi**

Komunikasi dipengaruhi oleh struktur organisasi. Setiap organisasi mempunyai struktur tertentu, ada struktur sederhana dan kompleks. Jika struktur organisasi kompleks maka akan terlalu birokratis yang dapat menyebabkan kelambatan komunikasi. Berikut hasil wawancara di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan:

Tidak, karena saya tidak ada pengaruh dalam penentuan struktur organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Tidak, saya berkomunikasi pada struktur organisasi yang mempengaruhi di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah tapi saya berkomunikasi pada semua elemen pendidikan di sana. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Hasil wawancara di atas bahwa struktur organisasi menurut pengawas tidak mempengaruhi komunikasi yang ia lakukan. Menurut pengawas tentang organisasi tersebut dapat disimpulkan, bahwa individu dengan organisasinya adalah tidak mungkin melepaskan diri dari hubungan jalin menjalin satu sama lain. Keberhasilan

suatu organisasi secara tidak langsung merupakan pengkoordinasian yang baik dari dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang mutakhir dan yang serba kompleks pada umumnya bekerja secara serentak, terstruktur dan terkendali dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Bentuk iklim komunikasi terkait karakter organisasi pasti ada. Apalagi kita disini adalah organisasi Muhammadiyah, kita juga memegang teguh pengamalan karakter Muhammadiyah jadi yang kita bangun konsep komunikasi disini ya seperti itu.. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Tidak, saya tidak merasa kesulitan terkait dengan atribut Muhammadiyah ini. Iklim komunikasi yang dapat menjadi karakter organisasi adalah yang pasti adalah selalu menanamkan karakter Muhammadiyah. (Wawancara Sunarti Utami Ningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Tidak ada pengaturan bagaimana saya harus berkomunikasi dilingkungan sekolah karena semuanya bebas mengeluarkan pendapat yang penting harus sopan dan santun dalam berkomunikasi. Tidak, tidak ada embel-embel atribut muhammadiyah dalam berkomunikasi semuanya bebas berpendapat dan terlebih lagi tidak ada pembawaan dari muhammadiyah harus seperti ini misalnya. (Wawancara Irfan, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Hasil Kesimpulan wawancara di atas bahwa organisasi muhammadiyah sedikit menentukan pola komunikasi karena iklim komunikasi yang dilakukan membangun karakter Muhammadiyah dan menanamkannya baik pada guru dan siswa. Apabila kondisi lingkungan organisasi relatif stabil, maka struktur yang cocok adalah struktur yang mekanistik yaitu struktur yang diatur secara rinci, pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab dan hubungan kerja antar unit-unit organisasi tersebut. Sebaliknya, apabila kondisi lingkungan tidak stabil, sehingga banyak faktor-faktor lingkungan yang tidak bisa diperkirakan situasi masa depannya, maka struktur organisasi yang sesuai adalah struktur yang organik yang pengaturannya

tidak kaku, lebih fleksibel, dalam arti kata pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, dan hubungan kerja antar unit-unit.

Tidak, tidak ada pengaturan komunikasi yang terjadi yang dilakukan keorganisasian Muhammadiyah karena kita hidup dizaman yang bebas berpendapat.. (Wawancara Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Tidak, meskipun ada embel-embel Muhammadiyah tidak menyulitkan saya untuk berkomunikasi dengan siapa saja disekolah ini. (Wawancara Sri Anggraini, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Tidak ada. Organisasi Muhammadiyah tidak mengatur apa yang akan kami ingin sampaikan baik dalma forum formal mapun informal.. (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Bentuk iklim komunikasi yang menjadi karakter adalah pasti dengan konteks islam karena mayoritas kita adalah muslim disini. Lingkungan kerja yang baik pasti diukur bagaimana komunikasi itu terjalin. Bisa kita lihat bahwa komunikasi itu semakin baik karena adanya hubungan baik. kalau katanya musuhn gak akan mungkn ada komunikasi kan bu. (Wawancara Indah Septian Dina Dalimunte, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 06 Juni 2024).

Hasil wawancara di atas bahwa guru mengatakan tidak ada pengaturan struktur yang terjadi pada organisasi Muhammadiyah dalam menentukan pola komunikasi di lingkungan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan. Organisasi dengan demikian adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Maka dapat disimpulkan bahwa organisasi muhammadiyah sedikit menentukan pola komunikasi karena iklim komunikasi yang dilakukan membangun karakter Muhammadiyah dan menanamkannya baik pada guru dan siswa. Apabila

kondisi lingkungan organisasi relatif stabil, maka struktur yang cocok adalah struktur yang mekanistik yaitu struktur yang diatur secara rinci.

**f) Bertahan dalam jangka waktu lama**

Bertahan dalam jangka waktu lama Karakter dalam iklim komunikasi tetap selama periode tertentu, hal ini terjadi karena iklim komunikasi sudah menyatu dengan irama kerja para anggota. Berikut hasil wawancara di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan:

Kurang tau bu ya, karena saya juga ke sekolah ga setiap hari. Paling dalam 1 semester itu hanya 2 kali saja. Jadi saya kurang paham apakah mereka menerapkan apa yang saya bilang untuk pekerjaan mereka.. Sikap positif yang dibangun melalui komunikasi adalah kejujuran, keberanian berpendapat dan meningkatkan kompetensi dalam pedagogis. Kemudian keterbukaan guru yang dibangun melalui berorganisasi adalah cara guru menyampaikan transparansi dalam belajar. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Kurang tau saya, tapi apapun itu yang saya lakukan adalah untuk membangun situasi kerja agar lebih baik. Karena kunjungan saya juga terbatas kan bu, saya banyak tanggung jawab dan gak hanya disekolah ini saja menjadi pengawas.. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Hasil wawancara di atas bahwa pengawas manajerial mengatakan terkait jangka waktu lama bahwa hal yang menjadi bukti komunikasi bertahan dalam jangka panjang adalah sikap positif yang dibangun melalui komunikasi adalah kejujuran, keberanian berpendapat dan meningkatkan kompetensi dalam pedagogis. keterbukaan guru yang dibangun melalui berorganisasi adalah cara guru menyampaikan transparansi dalam belajar.

Iya semakin baik, karena kita menanamkan hal yang baik sehingga yang kita capai juga komunikasi yang baik. (Wawancara Zul

Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Komunikasi yang terjalin sudah pasti dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Menurut saya, lingkungan kerja itu memang memberikan pengaruh besar pada jalannya komunikasi. Karena kalau ga nyaman ga akan enak mau komunikasi bu.. (Wawancara Sunarti Utami Ningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Bahwa dari wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa jangka panjang dari komunikasi yang ada di sekolah ini adalah yang telah dilakukan kepala sekolah dan guru adalah terciptanya lingkungan yang memberikan pengaruh pada jalannya komunikasi.

Contoh keterbukaan guru mampu menyelesaikan masalah dengan baik. semakin terbuka dalam menyampaikan pendapat. Pada saat formal komunikasi lebih banyak dilakukan atasan, pada saat informal semua guru dapat berkomunikasi dengan siapa saja. Iya saya tetap menerima meski itu membahas bahasan akademis atau pun bahasan non akademis karena pastinya kami semua berteman bu jadi yang pasti menjaga komunikasi dengan baik.. (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Kemudian bentuk komunikasi jangka panjang itu adalah contohnya adalah keterbukaan guru mampu menyelesaikan masalah dengan baik. semakin terbuka dalam menyampaikan pendapat. Pada saat formal komunikasi lebih banyak dilakukan atasan, pada saat informal semua guru dapat berkomunikasi dengan siapa saja.

Maka dapat disimpulkan bentuk komunikasi jangka panjang adalah guru mampu menyelesaikan masalah, semakin terbuka dan informatif. Pada saat formal komunikasi lebih banyak dilakukan atasan, pada saat informal semua guru dapat berkomunikasi dengan siapa saja.

**g) Atribut organisasi**

Atribut organisasi iklim komunikasi dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi. Iklim komunikasi dapat dikenali dari cara berkomunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dan anggota. Berikut adalah bentuk wawancara di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan:

Tidak ada sih bu, karena saya ini diutus oleh Dinas Pendidikan sehingga saya tidak menyematkan atribut organisasi Muhammadiyah dalam berkomunikasi karena saya hanya berkomunikasi untuk kepentingan akademis.. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Tidak, saya tidak ada membawa kepentingan organisasi dalam berkomunikasi dan menjalankan tugas. Karena saya menjalankan tugas sebagai pengawas untuk membina kegiatan pendidikan di lingkungan Yayasan. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa atribut organisasi mempengaruhi komunikasi namun pengawas tidak menghiraukan karena beliau menyematkan atribut organisasi Muhammadiyah dalam berkomunikasi karena saya hanya berkomunikasi untuk kepentingan akademis. tidak ada membawa kepentingan organisasi dalam berkomunikasi dan menjalankan tugas.

Tujuan organisasi Muhammadiyah adalah menjunjung tinggi agama Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Sementara itu, Muhammadiyah merupakan gerakan Islam dakwah amar ma'ruf nahi munkar dan tajdid. Sehingga konsep pendidikan yang diterapkan adalah sesuai dengan tujuan organisasinya.. (Wawancara Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Atribut organisasi Muhammadiyah ini tidak pernah menyulitkan saya untuk berkomunikasi karena tidak ada larangan dalam menyampaikan pendapat. Karakter organisasi pastinya terkait karakter Muhammadiyah yang memang memegang teguh pada visi dan misi Organisasi

Muhammadiyah. (Wawancara Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Tidak ada dan tidak pernah ada menyulitkan. Iya, menurut saya komunikasi yang dilakukan atasan pasti membuat suatu perubahan karena kami bawahan pasti mendengarkan apa yang atasan kami sebutkan. (Wawancara Indah Septian Dina Dalimunthe, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan Kesimpulan di atas bahwa atribut organisasi muhammadiyah tidak pernah menyulitkan guru untuk melakukan komunikasi terkait kebutuhan guru. konsep efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya. Efektifitas ini sebenarnya merupakan suatu konsep yang sangat luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi itu sendiri.

Yang pastinya adalah atribut komunikasi Islam Muhammadiyah yang menjunjung tinggi kepribadian Muhammadiyah merupakan pemikiran resmi Muhammadiyah dan telah ditanfidzkan, maka sifatnya mengikat bagi pimpinan dan warga Muhammadiyah. Yang pertama beramal dan berjuang untuk perdamaian dan kesejahteraan serta meneladani nabi muhamamd SAW (Wawancara Sri Anggraini, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Bentuk iklim komunikasi yang menjadi atribut dalam menunjukkan karakter organisasi adalah dengan penekanan karakter visi dan misi Muhammadiyah dalam pendidikan sehingga semuanya sesuai dengan tujuan organisasi. (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan hasil wawanara di atas bahwa iklim komunikasi yang menjadi atribut dalam menunjukkan karakter organisasi adalah dengan penekanan karakter visi dan misi Muhammadiyah dalam pendidikan sehingga semuanya sesuai dengan tujuan organisasi. artinya dapat disimpulkan atribut organisasi Muhammadiyah tidak membedakan iklim organisasi terbentuk didalamnya justru iklim komunikasi ditentukan oleh lingkungan kerja dan budaya.

#### **h) Dapat diukur kesesuaiannya**

Dapat diukur kesesuaiannya dengan tujuan organisasi. Iklim organisasi itu dapat diukur pada lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh kepada karyawan dan pekerjaannya. Berikut adalah bentuk wawancara di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan:

Saya melakukan dimana komunikasi dilakukan oleh dua orang atau lebih yang memiliki level yang sama, jabatan yang sama, kedudukan atau posisi yang sama. Biasanya hal ini saya lakukan bersama kepala sekolah dan guru tapi tidak semua gurulah bu. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Menurut saya pribadi, lingkungan kerja sangat mempengaruhi komunikasi yang terjadi pada guru. karena kalau lingkungan nyaman guru juga merasa nyaman untuk berkomunikasi dengan siapa saja dan tidak ada batasan dalam berkomunikasi formal maupun informal.. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Berdasarkan Kesimpulan di atas, bahwa lingkungan kerja sangat mempengaruhi komunikasi yang terjadi pada guru. karena kalau lingkungan guru juga merasa nyaman untuk berkomunikasi dengan siapa saja dan tidak ada batasan dalam berkomunikasi formal maupun informal.

Iya dapat, sesuai tidaknya komunikasi ini tergantung dari kebaikan yang ditanamkan dalam berkomunikasi. Karena komunikasi akan baik jika dinilai dari cara berkomunikasi menggunakan attitude.. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Kalau formal pasti serius bu, menggunakan Bahasa yang baku pun hahaha.. tapi kalau lagi informal kita macam kawan semua bu.. (Wawancara Sunarti Utami Ningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Yang saya lakukan adalah melakukan tugas saya dengan tanggung jawab dengan baik sehingga apa yang dikomunikasikan kepala sekolah dan pengawas semakin membaik. Tidak ada. Baik dalam suasana formal maupun informal, organisasi muhammadiyah tidak mengatur apa yang

ingin kita sampaikan. (Wawancara Lika Wahyuni, Guru SD Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 06 Juni 2024).

Menurut saya lingkungan kerja sangat menentukan komunikasi yang dibangun karena tanpa lingkungan kerja yang mendukung komunikasi tidak akan lancar.. (Wawancara Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Kesesuaian komunikasi dapat diukur. Hal ini berdasarkan wawancara di atas bahwa sesuai tidaknya komunikasi ini tergantung dari kebaikan yang ditanamkan dalam berkomunikasi. Karena komunikasi akan baik jika dinilai dari cara berkomunikasi menggunakan attitude.

Menurut saya bisa diukur tergantung dari cara penyampaian yang dilakukan. Karena komunikasi ini baik buruknya tergantung dari apa yang kita sampaikan pas atau tidak. (Wawancara Sri Anggraini, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Lingkungan kerja yang baik akan menentukan komunikasi yang terjalin biasanya lingkungan kerja yang baik pasti komunikasinya baik juga. Karena lingkungan kerja ini membuat seseorang nyaman atau ga dipekerjaannya. (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Organisasi dapat diukur dengan berbagai macam cara, tapi tidak ada satupun ukuran yang benarbenar sempurna dan setiap ukuran yang digunakan pasti memiliki kelebihan ataupun kekurangan dibanding ukuran yang lainnya. Diantara pendekatan yang ada untuk mengukur efektifitas organisasi adalah pendekatan sasaran (*goal approach*) atau pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sumber (*system Resources approach*), pendekatan sistem (*system approach*), pendekatan Kontituensi dan pendekatan nilai-nilai bersaing.

Dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi itu dapat diukur pada lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh kepada guru dan pekerjaannya dan hal ini diukur sesuai dengan cara berkomunikasi yang

menggunakan etika dan attitude. Karena komunikasi yang baik adalah komunikasi yang disertai etika dan attitude.

**i) Dengan tujuan organisasi**

Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan, melaksanakan, dan melancarkan jalannya organisasi. Iklim komunikasi merupakan pola dan suasana cara berkomunikasi yang selalu bersifat dinamis. Pola dan suasana komunikasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Sulit untuk mengidentifikasi secara lengkap mengenai semua faktor yang berpengaruh. Berikut adalah bentuk wawancara di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan:

Sepertinya bisa bu, karena saya tau yang saya sampaikan adalah hal positif untuk kemajuan akademis guru sehingga pada penilaian kinerja guru pasti akan terlihat hal positif yang dilakukan.. Sikap positif pada guru yang muncul adalah kebersamaan, peningkatan semangat kerja, terus menggali ilmu dan jujur dalam bekerja. Keterbukaan guru adalah dimana guru menginformasikan kegiatan proses belajar secara transparan pada guru. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Sepertinya bisa, karena setiap ada pertemuan saya pasti berkomunikasi untuk melakukan hal-hal baik sih sehingga tidak ada hal-hal yang negatif disampaikan. Sikap positif yang muncul pada guru adalah guru lebih semangat mengejar karir dan meningkatkan kinerja dan yang pasti menjadi disiplin. Keterbukaan yang dilakukan guru adalah guru menjadi berani menyampaikan kendala yang ia alami dalam meningkatkan kinerjanya dan memperbaiki kompetensinya. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Tujuan organisasi adalah membentuk Sikap positif yang muncul pada guru adalah guru lebih semangat mengejar karir dan meningkatkan kinerja dan yang pasti menjadi disiplin. Keterbukaan yang dilakukan guru adalah guru menjadi berani

menyampaikan kendala yang ia alami dalam meningkatkan kinerjanya dan memperbaiki kompetensinya.

Sikap positif guru melalui komunikasi berorganisasi adalah mampu bekerja sama satu dengan yang lainnya. Kemudian keterbukaan yang ada pada guru adalah guru lebih komunikatif pada semua teman guru dan pimpinan. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Yang saya lakukan adalah dalam berkomunikasi saya menerapkan etika berkomunikasi sehingga lebih menghargai atasan dan yang dituakan. (Wawancara Sunarti Utami Ningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Tujuan organisasi dalam penelitian ini adalah untuk meningkatkan sikap positif dan menerapkan etika berkomunikasi. Serta membuat keterbukaan bagi guru-guru. karena hal ini membuat guru menjadi lebih komunikatif.

Tidak juga, menurut saya proses komunikasi yang dilakukan atasan tidak semanya membuat tujuan organisasi ini tercapai karena ada proses dan tahapan yang dilakukan dan ini memiliki jangka pastinya untuk terwujud semuanya. Tidak juga, tapi yang pastinya menurut saya lingkungan kerja sangat mempengaruhi bagaimana komunikasi ini terbentuk sehingga membuat sikap positif guru dan keterbukaan guru semakin baik. (Wawancara Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Iya pasti komunikasi yang dilakukan secara organisasi hanya untuk membuat tujuan organisasi itu tercapai. Tapi untuk mencapai itu bukan hal mudah dan pastinya tujuan organisasi itu bertahap untuk dilakukan. (Wawancara Sri Anggraini, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Tidak semuanya, masih ada tujuan organisasi yang belum tercapai dan hal ini pasti tercapai jika memang dilakukan perbaikan dan masukan bagi atasan dan guru.. (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan Kesimpulan di atas maka proses komunikasi yang dilakukan atasan tidak semanya membuat tujuan organisasi ini tercapai karena ada proses dan tahapan yang dilakukan dan ini memiliki jangka pastinya untuk terwujud semuanya.

Tapi untuk mencapai itu bukan hal mudah dan pastinya tujuan organisasi itu bertahap untuk dilakukan.

**j) Unik dan khas**

Unik dan khas, dapat membedakan dengan iklim komunikasi organisasi lainnya. Iklim komunikasi organisasi itu adalah sebuah karakter yang bersifat unik dan khas serta dapat menjadi pembeda cara berkomunikasi antar organisasi. adalah bentuk wawancara di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan:

Yang unik dari komunikasi yang terjalin adalah komunikasi yang sepenuhnya dipegang adalah oleh kepala sekolah, jadi guru kurang mendominasi ketika pertemuan formal. Hambatannya adalah kurangnya keberanian berpendapat dan komunikasi ini tidak jalan dengan baik karena adanya hal yang disegani guru ketika ingin berpendapat.. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Yang unik adalah hanya sebagian guru yang berani menyampaikan pendapat dan hanya sebagian guru yang berani menyampaikan keluh kesahnya dalam meningkatkan kompetensi terutama pada pelaksanaan merdeka belajar. Faktor hambatan dalam komunikasi adalah rasa suka dan tidak suka terhadap pendapat orang lain. Biasanya kalau hal ini muncul maka orang tersebut pasti membatasi komunikasinya agar tidak tersinggung satu dengan yang lainnya.. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Berdasarkan Kesimpulan wawancara pengawas bahwa yang unik dari komunikasi di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan hanya sebagian guru yang berani menyampaikan pendapat dan hanya sebagian guru yang berani menyampaikan keluh kesahnya dalam meningkatkan kompetensi terutama pada pelaksanaan merdeka belajar. Hambatannya adalah kurangnya keberanian berpendapat dan komunikasi ini tidak jalan dengan baik karena adanya hal yang disegani guru ketika ingin berpendapat.

Uniknya organisasi ini adalah kita tidak pernah melakukan selisih paham terkait perbedaan pendapat. Sehingga hal yang unik adalah bahwa menyatukan banyak kepala ini tidaknya sesulit yang saya bayangkan, Contoh keterbukaan guru adalah komunikasi dengan saya juga transparan artinya tidak ada yang ditutupi guru karena menganggap saya sebagai pimpinan mereka. Kalau formal pastinya serius semua ya bu.. heehhe Bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi pun Bahasa baku. Tapi kalau informal yang kita bercanda seperti biasa, hal seriuspun kadang kita buat candaan. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 04 Juni 2024).

Yang unik dan khas dari organisasi ini adalah komunikasi yang dilakukan dengan bahasa daerah kadang dengan bahasa Indonesia meski ada yang tak paham tetap mereka tidak tersinggung. Contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi adalah kita saling curhat bu hehee... kalau ada masalah kita saling cari solusi bersama. Hal positif yang muncul adalah kerja sama guru, dan guru semakin inovatif. Kemudian keterbukaan antar guru adalah guru semakin leluasa menyampaikan pendapat dan guru menjadi lebih informatif dengan rekan guru. (Wawancara Sunarti Utami Ningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Bu, saya yakin yang membuat Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah unik, terutama adalah karakter organisasinya dan tekanan yang diberikan kepada kita untuk mewujudkan karakter tersebut. (Wawancara Lika Wahyuni, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan Kesimpulan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Uniknya organisasi ini adalah kita tidak pernah melakukan selisih paham terkait perbedaan pendapat. Kemudian komunikasi yang dilakukan dengan bahasa daerah kadang dengan bahasa Indonesia meski ada yang tak paham tetap mereka tidak tersinggung.

Yang khas dari komunikasi disini adalah komunikasi dilakukan dengan kelompok dengan sasaran dan tujuan bersama. Tapi pelaku komunikasi yang utama tetap pimpinan, kami para guru memilih diam bu hehee.. Contoh keterbukaan guru itu misalnya kita saling curhat terus ada masalah kita selesaikan bersama dan pastinya masalah akademis kita lalui bersama-sama. Komunikasi formal berbeda pastinya dengan komunikasi informal, kalau informal adalah cara kita komunikasi sehari-hari tapi kalau formal biasanya ada hal yang disampaikan untuk

kepentingan bersama. (Wawancara Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Tidak juga bu heheh.. kalau saya kan hanya guru jadi komunikasi kami sesama guru juga seadanya dan pastinya intinya kita tidak menyinggung perasaan satu dan yang lain. Yang unik dan khas organisasi adalah kesiapan dalam menyampaikan dan pendapat dan kesiapan dalam menerima saran. Contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang dilakukannya adalah kita saling terbuka untuk mengeluarkan pendapat kemudian lebih menggali informasi dan menyampaikan informasi pada siswa dengan baik. (Wawancara Sri Anggraini, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 06 Juni 2024).

Yang unik apa ya bu, menurut saya yang unik itu adalah bahasa yang digunakan dimana disini suku batak banyak jadi beragam intonasi yang dikeluarkan. (Wawancara Indah Septian Dina Dalimunthe, Guru SMP Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Berdasarkan Kesimpulan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang dilakukan komunikasi dilakukan dengan kelompok dengan sasaran dan tujuan bersama. Kemudian kesiapan dalam menyampaikan dan pendapat dan kesiapan dalam menerima saran dimana semua guru tidak siap.

Yang unik dan khas dari Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah apa ya bu, saya rasa yang unik pasti lebih ke karakter organisasi dimana kita memang ditekan untuk melaksanakan karakter itu.. (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Maka dapat disimpulkan sebuah karakter yang bersifat unik dan khas serta dapat menjadi pembeda cara berkomunikasi antar organisasi adalah ciri khas komunikasi. Di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan hal yang unik adalah guru lebih pasif dalam menyampaikan pendapat dan karakter yang ditekan adalah karakter Muhammadiyah sehingga tercapai visi dan misi organisasi Muhammadiyah.

#### **4.1.2. Hambatan Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan**

Hambatan komunikasi adalah gangguan dalam proses komunikasi. Ada tiga jenis hambatan, yakni hambatan semantik, teknis, perilaku serta eksternal dan internal. Berikut ini adalah hasil wawancara terkait hambatan di SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan:

##### **a) Hambatan Mekanik**

Hambatan Mekanik, Hambatan yang terjadi akibat adanya gangguan pada media atau alat yang digunakan dalam berkomunikasi. Berikut hasil wawancaranya:

Faktor hambatan komunikasi itu adalah hambatan seperti teknis misalnya sinyal handphone tidak baik sehingga jaringan komunikasi terputus. Kemudian ada hal yang dibawa kehati sehingga tidak mampu berkomunikasi dengan baik. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

##### **b) Hambatan Semantik**

Hambatan Semantik, Hambatan yang terjadi akibat pesan yang disampaikan tidak diterima dengan baik. Biasanya ini terjadi akibat salah tanggap karena setiap pesan akan berarti lain bagi orang lain yang menerima pesan atau cara penyampaian pesannya. Berikut hasil wawancaranya:

Hambatan komunikasi berorganisasi adalah masalah psikologi dimana individu ada merasa ga enak dan enak misalnya atau merasa suka dan suka. (Wawancara Irfan, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Faktor hambatan dalam berkomunikasi organisasi adalah biasanya ada salah paham sehingga menyebabkan tidak enak hati sehingga enggan berkomunikasi dan hal ini lumrah terjadi di kehidupan. (Wawancara Indah Septian Dina Dalimunte, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Faktor hambatan dalam berkomunikasi organisasi adalah biasanya ada salah paham sehingga menyebabkan tidak enak hati sehingga enggan berkomunikasi dan hal ini lumrah terjadi di kehidupan. Menurut saya masalah perbedaan pendapat saja sih sehingga memunculkan persepsi suka dan tidak suka. Dan hal ini pasti ada dan terjadi pada organisasi. (Wawancara Indah Septian Dina Dalimunte, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Faktor hambatan komunikasi menurut saya adalah masalah gangguan psikologis. Misalnya ada rasa ketakutan menyampaikan pendapat pada atasan karena takut atasan marah. Maka tidak akan ketemu titik permasalahannya. Kalau saya menilai di SD ini gurunya ini bukan ada hal yang tidak disukai bu ya. Tapi lebih malas mengutarakan pendapat, disatu sisi merasa takut salah dalam menyampaikan pendapat. (Wawancara Sri Anggraini, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Hambatan menurut saya yang paling sering muncul adalah kesalah pahaman individu sehingga komunikasi tidak lancar. Mungkin ada hal yang salah paham sedikit karena pasti banyak perbedaan budaya disini kan bu. Ya biasalah namanya pasti ada selisih paham dalam 1 kelompok tapi ya ga sampai lama bu hehe... paling saat itu saja.. (Wawancara Aldiansyah, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Hambatan menurut saya yang paling sering muncul adalah kesalah pahaman individu sehingga komunikasi tidak lancar. Kalau yang buat ga lancar itu ya pribadinya sendiri bu. Karena namanya organisasi ini identik dengan perbedaan pendapat. Jika kita bisa ambil sisi positif menanggapi, tapi klo modelan kita dibawa hati ya pasti muncul bu perasaan segan, tidak enak, kemudian enggan berkomunikasi kedepannya. (Wawancara Lika Wahyuni, Guru SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan pada 05 Juni 2024).

### **c) Hambatan Manusiawi**

Hambatan manusiawi, Hambatan yang muncul dari dalam diri seseorang itu sendiri, biasanya hambatan ini terjadi dikalangan anak cenderung terlihat sendiri atau lebih banyak diamnya. Berikut hasil wawancaranya :

Menurut saya masalah pribadi yang bisa membuat seseorang tidak nyaman untuk berkomunikasi. Masalah pribadi itu lebih hal-hal yang pernah terjadi menyinggung perasaan namun karena tidak diambil pusing jadi lebih memilih diam saja. (Wawancara Irfan, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Hambatannya adalah kurangnya keberanian berpendapat dan komunikasi ini tidak jalan dengan baik karena adanya hal yang disegani guru ketika ingin berpendapat. Kalau saya menilai komunikasi ini pasti adalah tidak lancar pada beberapa pihak, hal ini menurut saya adalah terjadi

kesalahpahaman atau ada beberapa individu yang memang tidak suka terhadap atasan. (Wawancara Parman Pengawas SMP di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

Faktor hambatan dalam komunikasi adalah rasa suka dan tidak suka terhadap pendapat orang lain. Biasanya kalau hal ini muncul maka orang tersebut pasti membatasi komunikasinya agar tidak tersinggung satu dengan yang lainnya. Itu bisa saja terjadi pada banyak pihak, dimana komunikasi ini melibatkan lebih dari 1 atau 2 orang untuk berkomunikasi. Namanya komunikasi kurang lancar pasti ada hal yang tidak enak makanya malas untuk berkomunikasi. Misal, sikap kita sebagai lawan komunikasi menyakiti mereka yang berkomunikasi dengan kita. Atau sebaliknya. Jadi sekali memang masalah yang bisa muncul. (Wawancara Elidon Pangaribuan Pengawas SD di Wilayah Kab. Simalungun pada 04 Juni 2024).

#### **d) Hambatan Internal**

Hambatan internal adalah hambatan yang terjadi karena faktor dari dalam diri seperti adanya ketersinggungan, rasa tidak suka serta kagum pada seseorang sehingga menghambat komunikasi. Berikut hasil wawancaranya:

Hambatan komunikasi ini jika antar guru ada hal yang suka dan tidak suka maka pasti ada selisih paham dan dijamin komunikasi tidak akan berjalan dengan baik. Kalau yang membuat tidak lancar itu menurut saya lebih ke masalah psikologis ya bu. Jika ada hal yang kurang disukai maka lebih memilih diam sehingga komunikasi yang ingin dihasilkan dengan baik tidak berjalan dengan baik. (Wawancara Sunarti Utamai, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Faktor hambatan berkomunikasi organisasi adalah biasanya masalah teknis sih lebih ke waktu dan etika yang dilakukan untuk berkomunikasi karena semuanya punya kesibukan masing-masing. Kalau yang membuat tidak lancar itu menurut saya lebih ke masalah psikologis ya bu. Jika ada hal yang kurang disukai maka lebih memilih diam sehingga komunikasi ingin dihasilkan dengan baik tidak berjalan dengan baik. (Wawancara Supayuningsih, Guru SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Terkait temuan di SD itu lebih ke guru itu masalahnya kurang percaya diri untuk berkomunikasi dengan atasan. Sehingga ada ide atau pendapat yang ingin disampaikan tidak jadi disampaikan. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

### e) Hambatan Eksternal

Hambatan eksternal, adalah hambatan yang terjadi karena faktor dari luar diri seperti jaringan selular, perangkat komunikasi serta Bahasa yang digunakan. Berikut hasil wawancaranya:

Kalau di SMP, masalahnya adalah adalah kesenjangan sehingga kadang muncul selisih paham dalam berkomunikasi sehingga kedepannya komunikasi kurang lancar dan terkesan cuek saja pada kegiatan apapun dan ini dilakukan pada beberapa individu saja.. (Wawancara Zul Anhar, Kepala SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan pada 05 Juni 2024).

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi hambatan di SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan adalah karena misalnya ada hal yang tidak disukai pada pribadi atasan atau guru merasa segan untuk berkomunikasi dan hal lainnya adalah pernah tersinggung sehingga menyebabkan komunikasi tidak lancar pada beberapa pihak. Disisi lain temuan di SMP Swasta Muhammadiyah hambatan teknis misalnya dimana kurangnya jaringan yang stabil menyebabkan komunikasi tidak lancar. Komunikasi di SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan terdapat masalah dimana adalah adanya kesenjangan dimana beberapa oknum dekat dengan kepala sekolah atau atasan dan sebaliknya ada yang tidak. Kemudian masalah perasaan tidak enak dan tidak suka muncul sehingga menyebabkan komunikasi tidak lancar. Karena jika hal ini sudah muncul kedepannya individu tersebut maka akan merasa acuh terhadap kegiatan apapun serta tidak ingin memberikan pendapat apapun di setiap kegiatan.

Berdasarkan wawancara di atas maka temuan di SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan ini hambatan dalam berkomunikasi ini adalah adanya selisih paham karena adanya perbedaan persepsi dalam suatu komunikasi yang terjadi. kemudian masalah teknis dimana adanya masalah etika dalam berkomunikasi. Masalah lainnya

adalah lebih ke masalah merasa tidak nyaman, sehingga memilih diam dan tidak mengutarakan pendapat dalam setiap kegiatan.

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi hambatan dalam berkomunikasi di SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan adalah lebih ke masalah psikologis dimana masalah internal ada rasa suka dan tidak suka. Kemudian namanya komunikasi bisa saja menyinggung perasaan orang, misal kita yang menyinggung atau sebaliknya dan hal ini yang membuat komunikasi tidak lancar. Berdasarkan hasil penelitian di atas, komunikasi berorganisasi dalam masalah psikologis dimana individu kadang merasa tidak enak dan merasa tersinggung. Faktor hambatan ini biasanya salah satunya adalah faktor psikologi yang kadang memang selalu jadi masalah dalam komunikasi organisasi. Temuan di SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan ini adalah hambatan guru dalam berkomunikasi itu adanya gangguan psikologis misal ketakutan di setiap pertemuan makanya guru banyak memilih diam. Kemudian ada selisih paham yang terjadi karena adanya perbedaan budaya di dalam lingkungan SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan ini dan hal ini adalah hal yang lumrah ada perbedaan dan selisih paham didalam organisasi.

Berdasarkan wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa di SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan ini memiliki hambatan lebih ke psikologis karena adanya perbedaan pendapat sehingga menimbulkan persepsi suka dan tidak suka pada individu. Dan hal ini berdampak pada komunikasi kedepannya karena jika bisa mengatasi dan berfikir positif bahwa dalam satu organisasi ada perbedaan, pasti dapat mengatasi hambatan ini.

## **4.2.Pembahasan**

### **4.2.1. Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan**

#### **a) Arah Komunikasi Ke Bawah**

Arah Komunikasi Ke Bawah, Merupakan komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Contohnya bila manajer berkomunikasi dengan bawahannya. Bahwa komunikasi kebawah yang dilakukan oleh pengawas tetap dilakukan demi capaian kinerja yang baik. Pemimpin memerlukan masukan dan dukungan dari para bawahannya dalam menyusun program-program yang relevan dalam sebuah organisasi. Dalam upaya untuk menciptakan kondisi tersebut, maka pemimpin harus membangun komunikasi yang efektif antara dirinya dengan bawahan.

Komunikasi ke bawah dilakukan dengan baik karena guru merasa tidak pernah dipersulit dan iklim komunikasi yang dilakukan kepala sekolah adalah melalui kelompok dan individu. Dalam banyak organisasi, komunikasi ke bawah sering kali tidak mencukupi serta tidak akurat, misalnya terjadi dalam ungkapan yang sering kali dengar dari anggota organisasi bahwa tidak paham apa yang sesungguhnya terjadi.

Berdasarkan observasi penulis di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan bahwa komunikasi yang dilakukan kebawah cukup efektif dimana kepala sekolah membina guru dan merangkul semua guru sehingga guru tidak ada perselisihan. Kemudian pengawas manajerial juga

melakukan komunikasi dengan baik pada guru dan kepala sekolah sehingga tanggung jawab pengawas membina di sekolah terjalin dengan efektif.

Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi kebawah yang dilakukan pengawas manajerial, kepala sekolah dan guru dilakukan dengan efektif dimana pengawas dan kepala sekolah melakukan dengan komunikasi kelompok dan individu meskipun ada sedikit hambatan hal ini masih bisa diatasi dengan baik sehingga komunikasi yang tercipta kondusif.

Komunikasi sangat berperan dalam menjaga kebutuhan manusia, karena komunikasi dibangun sebagai sebuah mekanisme penyesuaian diri untuk manusia. Mekanisme penyesuaian diri adalah alat bagi manusia yang digunakan untuk menolong mereka mengenali dan merespon yang mengancam eksistensinya. Komunikasi menolong orang tetap selamat karena mereka diberikan informasi tentang ancaman yang akan datang dan menolong mereka menghindari atau mengatasi ancaman-ancaman ini (Kreps, 1986).

Komunikasi ke bawah dapat dilakukan menggunakan komunikasi lisan dan tulisan. Komunikasi lisan dapat berupa percakapan biasa, wawancara formal antara pimpinan dengan bawahan, atau pertemuan kelompok. (Kaurdiansyah et al., 2020) mengemukakan lima tujuan pokok komunikasi ke bawah (topdown), yaitu menyerahkan pengarahan ataupun perintah kerja tertentu, memberikan informasi kenapa pekerjaan itu harus dilakukan, memberikan informasi mengenai cara serta praktik organisasional, memberikan umpan balik penyelenggarannya kerja terhadap para karyawan serta menampilkan informasi tentang bisang ideologi ataupun nilai-nilai perusahaan dalam memberi bantuan organisasi menanamkan pengertian mengenai tujuan yang ingin diperoleh.

**b) Arah Komunikasi Ke Atas**

Arah Komunikasi Ke Atas, Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi. Wawancara dari pengawas yang mana mereka tetap melakukan komunikasi kepada pimpinan Yayasan untuk kriteria penilaian kinerja guru, kepalad sekolah kemudian berkomunikasi dengan baik untuk hal yang membangun pada Yayasan. Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Pimpinan juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk memperoleh gagasan mengenai cara memperbaiki kondisi. Bentuk-bentuk komunikasi ke atas berupa laporan kinerja yang disiapkan oleh manajemen yang lebih rendah untuk ditinjau ulang oleh manajemen level tengah dan puncak, kotak saran, survei sikap karyawan, prosedur keluhan, diskusi atasan-bawahan dan pertemuan keluhan informal di mana para karyawan mempunyai kesempatan untuk mengidentifikasi dan membahas masalah dengan atasan mereka atau dengan wakil manajemen yang lebih tinggi

Berdasarkan hasil observasi penulis di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan bahwa dalam struktur organisasi, komunikasi dari bawah ke atas (*bottom-up*) berarti alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (guru) menuju ke atas (pengawas dan kepala sekolah). Pesan yang ingin disampaikan asal mula berasal dari para karyawan yang kemudian disampaikan ke jalan yang lebih tinggi yang akhirnya sampai kepada pimpinan.

Maka dapat disimpulkan bahwa pengawas manajerial, kepala sekolah dan guru di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan tetap membutuhkan komunikasi ke atas dengan pimpinan karena membutuhkan masukan untuk perbaikan kinerja.

### **c) Arah Komunikasi Horizontal**

Arah Komunikasi Horizontal, Ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antaranya manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal ekuivalen. Komunikasi horizontal dilakukan pada yang level sama jabatan dan hal ini dilakukan untuk melakukan koordinasi tugas, memiliki tujuan untuk membantu anggota organisasi dalam mencapai tujuan sekolah secara efektif, dan pemecahan masalah, sebuah masalah yang menimpa sebuah sekolah diselesaikan apabila dibicarakan oleh individu. Sebaliknya, untuk menyelesaikan masalah tersebut dibutuhkan proses dasar brainstorming dari semua struktur organisasi.

Berdasarkan hasil observasi penulis bahwa komunikasi horizontal guru, kepala sekolah dan pengawas manajerial ini dilakukan di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan paling sering terjadi dalam rapat, interaksi pribadi, telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkungan kualitas.

Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi horizontal di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan terjadi untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, untuk memperoleh pemahaman bersama, untuk menengahi perbedaan, dan untuk menumbuhkan dukungan antarpersona.

**d) Diciptakan atau dikembangkan Iklim**

Iklim organisasi sebagai sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pegawai dan pekerjaannya. Bahwa iklim organisasi sangat menentukan komunikasi dimana budaya dan lingkungan mempengaruhi komunikasi yang terjalin. Iklim organisasi sangat penting bagi suatu sekolah Karena, iklim organisasi akan membentuk sikap yang akan ditunjukkan oleh guru dan kepala sekolah terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi penulis di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan bahwa lingkungan dan budaya organisasi mempengaruhi komunikasi yang terjadi sehingga berdampak pada kinerja guru dan kepala sekolah.

Maka dapat disimpulkan bahwa di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan memiliki iklim organisasi yang baik sehingga keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

**e) Dipengaruhi oleh struktur organisasi**

Komunikasi dipengaruhi oleh struktur organisasi Setiap organisasi mempunyai struktur tertentu, ada struktur sederhana dan kompleks. Jika struktur organisasi kompleks maka akan terlalu birokratis yang dapat menyebabkan kelambatan komunikasi. Bahwa struktur organisasi menurut pengawas tidak mempengaruhi komunikasi yang ia lakukan. Menurut pengawas tentang organisasi tersebut dapat disimpulkan, bahwa individu dengan organisasinya adalah tidak mungkin melepaskan diri dari hubungan jalin menjalin satu sama lain. Keberhasilan suatu organisasi secara tidak langsung merupakan pengkoordinasian yang baik dari

dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang mutakhir dan yang serba kompleks pada umumnya bekerja secara serentak, terstruktur dan terkendali dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Bahwa organisasi muhammadiyah sedikit menentukan pola komunikasi karena iklim komunikasi yang dilakukan membangun karakter Muhammadiyah dan menanamkannya baik pada guru dan siswa. Apabila kondisi lingkungan organisasi relatif stabil, maka struktur yang cocok adalah struktur yang mekanistik yaitu struktur yang diatur secara rinci, pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab dan hubungan kerja antar unit-unit organisasi tersebut. Sebaliknya, apabila kondisi lingkungan tidak stabil, sehingga banyak faktor-faktor lingkungan yang tidak bisa diperkirakan masa depannya, maka struktur organisasi yang sesuai adalah struktur yang organik yang pengaturannya tidak terlalu kaku, lebih fleksibel, dalam arti kata pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, dan hubungan kerja antar unit-unit.

Maka dapat disimpulkan bahwa organisasi muhammadiyah sedikit menentukan pola komunikasi karena iklim komunikasi yang dilakukan membangun karakter Muhammadiyah dan menanamkannya baik pada guru dan siswa. Apabila kondisi lingkungan organisasi relatif stabil, maka struktur yang cocok adalah struktur yang mekanistik yaitu struktur yang diatur secara rinci.

#### **f) Bertahan dalam jangka waktu lama**

Proses komunikasi dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Nainggolan, 2021). Untuk mengoptimalkan peran tersebut komunikasi dalam organisasi juga perlu memperhatikan bagaimana cara, media, dalam berkomunikasi seperti komunikasi antara atasan, atasanbawahan, sesama bawahan agar tidak terjadi kesalahan dalam

menyampaikan informasi maupun pesan di dalam organisasi. Untuk itu, peran dari komunikasi dalam organisasi perlu dipahami oleh seluruh pihak yang berkaitan. Jika komunikasi berjalan dengan baik, maka hubungan antara atasan dengan bawahan, sesama bawahan terjalin dengan harmonis (Nainggolan, 2021).

Bertahan dalam jangka waktu lama Karakter dalam iklim komunikasi tetap selama periode tertentu, hal ini terjadi karena iklim komunikasi sudah menyatu dengan irama kerja para anggota. Pengawas manajerial mengatakan terkait jangka waktu lama bahwa hal yang menjadi bukti komunikasi bertahan dalam jangka panjang adalah sikap positif yang dibangun melalui komunikasi adalah kejujuran, keberanian berpendapat dan meningkatkan kompetensi dalam pedagogis. Kemudian keterbukaan guru yang dibangun melalui berorganisasi adalah cara guru menyampaikan transparansi dalam belajar.

Bahwa jangka panjang dari komunikasi yang ada di sekolah ini adalah yang telah dilakukan kepala sekolah dan guru adalah terciptanya lingkungan yang memberikan pengaruh pada jalannya komunikasi. Kemudian bentuk komunikasi jangka panjang itu adalah contohnya adalah keterbukaan guru mampu menyelesaikan masalah dengan baik. semakin terbuka dalam menyampaikan pendapat. Pada saat formal komunikasi lebih banyak dilakukan atasan, pada saat informal semua guru dapat berkomunikasi dengan siapa saja.

Maka dapat disimpulkan bentuk komunikasi jangka panjang adalah guru mampu menyelesaikan masalah, semakin terbuka dan informatif. Pada saat formal komunikasi lebih banyak dilakukan atasan, pada saat informal semua guru dapat berkomunikasi dengan siapa saja.

**g) Atribut organisasi**

Atribut organisasi iklim komunikasi dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi. Iklim komunikasi dapat dikenali dari cara berkomunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dan anggota.

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa atribut organisasi mempengaruhi komunikasi namun pengawas tidak menghiraukan karena beliau menyematkan atribut organisasi Muhammadiyah dalam berkomunikasi karena saya hanya untuk kepentingan akademis. tidak ada membawa kepentingan organisasi dalam berkomunikasi dan menjalankan tugas.

Bahwa atribut organisasi Muhammadiyah tidak pernah menyulitkan guru untuk melakukan komunikasi terkait kebutuhan guru. konsep efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya. Efektifitas ini sebenarnya merupakan suatu konsep yang sangat luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawacara di atas bahwa iklim komunikasi yang menjadi atribut dalam menunjukan karakter organisasi adalah dengan penekanan karakter visi dan misi Muhammadiyah dalam pendidikan sehingga semuanya sesuai dengan tujuan organisasi. artinya dapat disimpulkan atribut organisasi Muhammadiyah tidak membedakan iklim organisasi terbentuk didalamnya justru iklim komunikasi ditentukan oleh lingkungan kerja dan budaya.

Komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam organisasi baik yang terjadi di dalam kelompok formal maupun kelompok informal di dalam organisasi (Safari, 2016). Goldhaber (Arni,

2019) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut : “*organizational communication is the process of creating and exchanging message within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty.*” Dalam definisi ini terlihat bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Struktur organisasi cenderung mempengaruhi komunikasi, dengan demikian komunikasi dari bawahan kepada pimpinan sangat berbeda dengan komunikasi antar sesamanya. Pentingnya komunikasi di dalam organisasi memiliki hubungan dengan pekerjaan yang ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang digunakan melakukan proses komunikasi tersebut. Komunikasi diibaratkan seperti darah yang menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dalam tubuh organisasi (Nainggolan, 2021).

#### **h) Dapat diukur kesesuaiannya**

Dapat diukur kesesuaiannya dengan tujuan organisasi. Iklim organisasi itu dapat diukur pada lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh kepada karyawan dan pekerjaannya.

Bahwa lingkungan kerja sangat mempengaruhi komunikasi yang terjadi pada guru. karena kalau lingkungan nyaman guru juga merasa nyaman untuk berkomunikasi dengan siapa saja dan tidak ada batasan dalam berkomunikasi formal maupun informal. Kesesuaian komunikasi dapat diukur. Hal ini berdasarkan

wawancara di atas bahwa sesuai tidaknya komunikasi ini tergantung dari kebaikan yang ditanamkan dalam berkomunikasi. Karena komunikasi akan baik jika dinilai dari cara berkomunikasi menggunakan attitude.

Organisasi dapat diukur dengan berbagai macam cara, tapi tidak ada satupun ukuran yang benarbenar sempurna dan setiap ukuran yang digunakan pasti kelebihan ataupun kekurangan dibanding ukuran yang lainnya. Diantara pendekatan yang ada untuk mengukur efektifitas organisasi adalah pendekatan sasaran (*goal approach*) atau pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sumber (*system Resources approach*), pendekatan sistem (*system approach*), pendekatan Kontituensi dan pendekatan nilai-nilai bersaing.

Dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi itu dapat diukur pada lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh kepada guru dan pekerjaannya dan hal ini diukur sesuai dengan cara berkomunikasi yang menggunakan etika dan attitude. Karena komunikasi yang baik adalah komunikasi yang disertai etika dan attitude.

#### **i) Dengan tujuan organisasi**

Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan, melaksanakan, dan melancarkan jalannya organisasi. Iklim komunikasi merupakan pola dan suasana cara berkomunikasi yang selalu bersifat dinamis. Pola dan suasana komunikasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Sulit untuk mengidentifikasi secara lengkap mengenai semua faktor yang berpengaruh.

Tujuan organisasi adalah membentuk Sikap positif yang muncul pada guru adalah guru lebih semangat mengejar karir dan meningkatkan kinerja dan yang pasti

menjadi disiplin. Keterbukaan yang dilakukan guru adalah guru menjadi berani menyampaikan kendala yang ia alami dalam meningkatkan kinerjanya dan memperbaiki kompetensinya.

Tujuan organisasi dalam penelitian ini adalah untuk meningkatkan sikap positif dan menerapkan etika berkomunikasi. Serta membuat keterbukaan bagi guru-guru. karena hal ini membuat guru menjadi lebih komunikatif.

Maka proses komunikasi yang dilakukan atasan tidak semata-mata membuat tujuan organisasi ini tercapai karena ada proses dan tahapan yang dilakukan dan ini memiliki jangka pastinya untuk terwujud semuanya. Tapi untuk mencapai itu bukan hal mudah dan pastinya tujuan organisasi itu bertahap untuk dilakukan.

**j) Unik dan khas**

Unik dan khas, dapat membedakan dengan iklim komunikasi organisasi lainnya. Iklim komunikasi organisasi itu adalah sebuah karakter yang bersifat unik dan khas serta dapat menjadi pembeda cara berkomunikasi antar organisasi. Bahwa yang unik dari komunikasi di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan hanya sebagian guru yang berani menyampaikan pendapat dan hanya sebagian guru yang berani menyampaikan keluhan kesahnya dalam meningkatkan kompetensi terutama pada pelaksanaan merdeka belajar. Hambatannya adalah kurangnya keberanian berpendapat dan komunikasi ini tidak jalan dengan baik karena adanya hal yang disegani guru ketika ingin berpendapat.

Berdasarkan Kesimpulan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Uniknya organisasi ini adalah kita tidak pernah melakukan selisih paham terkait perbedaan

pendapat. Kemudian komunikasi yang dilakukan dengan bahasa daerah kadang dengan bahasa Indonesia meski ada yang tak paham tetap mereka tidak tersinggung.

Maka dapat disimpulkan sebuah karakter yang bersifat unik dan khas serta dapat menjadi pembeda cara berkomunikasi antar organisasi adalah ciri komunikasi Di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan hal yang unik adalah guru lebih pasif dalam menyampaikan pendapat dan karakter yang ditekankan adalah karakter Muhammadiyah sehingga tercapai visi dan misi organisasi Muhammadiyah.

#### **4.2.2. Hambatan Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan**

Hambatan komunikasi adalah gangguan dalam proses komunikasi. Ada tiga jenis hambatan, yakni hambatan semantik, teknis, dan perilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang menjadi hambatan di SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan adalah karena misalnya ada hal yang tidak disukai pada pribadi atasan atau guru merasa segan untuk berkomunikasi dan hal lainnya adalah pernah tersinggung sehingga menyebabkan komunikasi tidak lancar pada beberapa pihak. Disisi lain temuan di SMP Swasta Muhammadiyah juga hambatan teknis misalnya dimana kurangnya jaringan yang stabil menyebabkan komunikasi tidak lancar.

Komunikasi di SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan terdapat masalah dimana adalah adanya kesenjangan dimana beberapa oknum dekat dengan kepala sekolah atau atasan dan sebaliknya ada yang tidak. Kemudian masalah perasaan tidak enak dan tidak suka muncul sehingga menyebabkan komunikasi tidak lancar. Karena

jika hal ini sudah muncul kedepannya individu tersebut maka akan merasa terhadap kegiatan apapun serta tidak ingin memberikan pendapat apapun di setiap kegiatan.

Temuan di SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan ini hambatan dalam berkomunikasi ini adalah adanya selisih paham karena adanya perbedaan persepsi dalam suatu komunikasi yang terjadi. kemudian masalah teknis dimana adanya masalah etika dalam berkomunikasi. Masalah lainnya adalah lebih ke masalah tidak nyaman, sehingga memilih diam dan tidak mengutarakan pendapat dalam setiap kegiatan.

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi berorganisasi dalam masalah psikologis dimana individu kadang merasa tidak enak dan merasa tersinggung. Faktor hambatan ini biasanya salah satunya adalah faktor psikologi yang kadang memang selalu jadi masalah dalam komunikasi organisasi.

Temuan di SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan ini adalah hambatan guru dalam berkomunikasi itu adanya gangguan psikologis misal ketakutan salah pendapat di setiap pertemuan makanya guru banyak memilih diam. Kemudian ada selisih paham yang terjadi karena adanya perbedaan budaya di dalam lingkungan SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan ini dan hal ini adalah hal yang lumrah ada perbedaan dan selisih paham didalam organisasi.

Berdasarkan wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa di SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan ini memiliki hambatan lebih ke psikologis karena adanya perbedaan pendapat sehingga menimbulkan persepsi suka dan tidak individu. Dan hal ini berdampak pada komunikasi kedepannya karena jika bisa mengatasi dan berfikir positif bahwa dalam satu organisasi ada perbedaan, pasti dapat mengatasi hambatan ini.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Iklim Komunikasi Organisasi Pengawas Manajerial, Kepala Sekolah dan Guru Dalam Membangun Keterbukaan dan Perilaku Positif di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Perdagangan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah dan pengawas di SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan berkomunikasi dengan baik, dapat merangkul semua guru dalam berkomunikasi sehingga kinerja yang diharapkan juga baik. Jika kemudahan dalam menyampaikan informasi dari guru ke organisasi sekolah ini menjadi baik maka akan terjadi pula kelancaran informasi baik dari atas ke bawah (*top-down*) maupun sebaliknya yaitu dari guru ke atas (*bottomup*) agar keduanya berjalan sinergis menuju pencapaian cita-cita yang diharapkan. Pengawas dan Kepala Sekolah di SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan memiliki lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh kepada guru dan pekerjaannya dan hal ini diukur sesuai dengan cara berkomunikasi yang menggunakan etika dan attitude. Karena komunikasi yang baik adalah komunikasi yang disertai etika .
2. Guru di SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan memiliki hambatan dalam berkomunikasi misal salah pendapat di setiap pertemuan. Kemudian ada selisih paham yang terjadi karena adanya perbedaan budaya di dalam

lingkungan SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan. Dan hal ini adalah hal yang lumrah perbedaan dan selisih paham didalam organisasi.

Guru di SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan memiliki hambatan dalam berkomunikasi dimana adanya perbedaan persepsi dalam suatu komunikasi yang terjadi. kemudian masalah teknis dimana adanya masalah etika dalam berkomunikasi. Masalah lainnya adalah lebih ke masalah merasa tidak nyaman untuk mengutarakan pendapat dalam setiap kegiatan.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1) Saran Teoritis**

Bagi peneliti yang ingin mengembangkan dan melanjutkan penelitian, diharapkan dapat meneliti lebih banyak faktor-faktor lain yang dapat membangun keterbukaan dan perilaku positif dalam sebuah organisasi.

### **2) Saran Akademis**

Saran bagi peneliti selanjutnya dapat mengungkapkan aspek yang belum tersentuh perlu dikaji ulang secara mendalam sehingga permasalahan dalam penelitian akan lebih terungkap.

### 3) Saran Praktis

- a) Kepala sekolah di SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan agar lebih meningkatkan pola komunikasi organisasi yang baik terhadap guru sehingga mencapai tujuan yang diharapkan.
- b) Guru yang ada di lingkungan SD dan SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan lebih mempertahankan cara kerja yang baik dan menunjukkan sikap positif dan saling melakukan keterbukaan dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad, A. B. (2022). *Komunikasi Organisasi*. Aswaja Pressindo.
- Alawiyah, S. S. (2019). Iklim Komunikasi Organisasi Yang Terjadi Pondok Pesantren Darul Ulum. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(1).
- Ariani, L. G. (2019). *Iklim Komunikasi Organisasi di Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta (Studi Deskriptif Kuantitatif Iklim Komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru di Sekolah Dasar Santo Yoseph Jakarta)*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Arikunto, S. (2017). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Arni, M. (2019). *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara.
- Arnold, A. (2018). *Climate Change and Storytelling: Narratives and Cultural Meaning in Enviromental Communication*.
- Aulia Rahma Ritonga (2022). Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Kepuasan Mahasiswa Program Studi Komunikasi Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara. *Jurnal Komunika* Vol 18 No 2
- Aulia Solihat (2023). Hubungan Antara Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Motivasi Kerja Pengurus Pondok Pesantren Mahasiswa Nurul Hakim. *Jurnal Ilmu Komunikasi Uho*. Vol 8 No 4
- Azwar, S. (2013). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Pustaka Pelajar.
- Danim, S. (2016). *Visi baru manajemen sekolah dari unit birokrasi ke lembaga akademik*. Bumi Aksara.
- Desmawangga, C. (2013). Studi Tentang Partisipasi Mahasiswa Program Studi Administrasi Negara dalam Organisasi Kemahasiswaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman. *EJOURNAL*, 1(2)., 2(1).
- Elvina, Devi (2022) Strategi Pola Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Membangun Iklim Komunikasi Organisasi (Studi Kasus Sekolah Terpadu Paho). *Bachelor Thesis, Universitas Multimedia Nusantara*.
- Ginting, Rahmanita dan Toto Jumariono. (2016). *Prosiding Konferensi Nasional Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Tahun 2016 Indonesia Menuju SDGs*. Iklim Komunikasi Organisasi Dalam Organisasi Militer Di Batalyon Infanteri

Raider 100 I/Bukit Barisan.

Gitosudarmo, Indriyo, I. N. S. (2010). *Perilaku Keorganisasian. Cetakan Ketiga*. BPFE.

Hamid, A. (2017). Guru Profesional. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 17(2), 274–285.

Haro, M. (2021). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Dotplus Publisher.

Hendrikus, N. (2018). Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Kepala Sekolah Pendidikan Menengah Negeri. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 183–192.

Ikhwan, A. (2018). Manajemen Keterbukaan Informasi Madrasah. *Manajemen Lembaga Sekolah*, 3(2).

Irene Silviani, M. (2020). *Komunikasi Organisasi*.

Kamal, M. (2019). *Guru : Suatu Kajian Teoritis dan Praktis*. Anugrah Utama Raharja.

Kaurdiansyah, S., Dewi, R. S., & Sarmiati, S. (2020). *Hambatan Dan Proses Komunikasi Blk Mukomuko Dalam Rekrutmen Dan Seleksi*. *Media Bina Ilmiah*, 14(8), 3081±3094

Kreps, G. L. (1986). *Organizational Communication Theory and Practice*. Logman Inc.

Kusuma Wardani, Berchah Pitoewas, Y. N. (2014). Pengaruh Sikap dan Perilaku Guru Pada Saat Mengajar di Kelas. *Jurnal Kultural Demokrasi*, 5(3).

Lexy J., M. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif* (R. Rosdakarya (ed.)).

Merita, Ida Ayu Gede Y. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu Buddha (SMB) Maitreya Di Indonesia. *Jurnal Dhammavicaya: Volume: VI Nomor: 1*.

Millyane, T. M. (2022). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Widina Bhakti Persada Bandung.

Morissan, M. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Prenadamedia Group.

Muhammad, A. (2001). *Komunikasi Organisasi*. Depdikbud Dirjen Pendidikan Tinggi PLPTK. Bumi Aksara.

Nainggolan, N. T. (2021). *Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika*. Kita Menulis.

- Nasional, P. B. D. P. (2007). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka.
- Ramadhan, R. (2020). Membangun Iklim Organisasi Sekolah Melalui Peran Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 8(3), 285–297.
- Rini, S. (2020). Iklim Organisasi Sekolah, Semangat Kerja, Dan Kualitas Kehidupan Kerja Pada Guru. *Jurnal Psikologi*, 13(1).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen (A. Maulana (ed.); 13th ed.)*. Erlangga.
- Robbins, P. S. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan*. Erlangga.
- Rosy, F. D. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Eureka Media Aksara.
- Safari, T. (2016). *Kepemimpinan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Siagian, S. (2007). *Fungsi-fungsi manajerial edisi revisi*. Bumi Aksara.
- Siregar, N. S. S. (2012). Interaksi Komunikasi Organisasi. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 328–2085.
- Siregar, R. T. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Widira Bhakti Persada.
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV Andi Offset.
- Sopian, A. (2016). Tugas, Peran dan Fungsi Guru Dalam Pendidikan. *Raudhah*, 1(1).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2020). *Metode Penelitian Manajemen*.
- Suranto, A. W. (2018). *Komunikasi Organisasi : Prinsip Komunikasi Untuk Peningkatan. Kinerja Organisasi*. Remaja Rosdakarya.
- Suri, D. R. (2020). Peran Supervisor dalam Pengawasan Manajerial dan Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah. *Jurnal Keagamaan Dan Pendidikan*, 16(2), 210–220.
- Sya'im, Ribut Priadi dan Muhammad Thariq. (2023). Strategi Komunikasi Pimpinan Dalam Membangun Iklim Kerja Yang Kondusif (Studi Analisis Di Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan). *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Humaniora*, 480.
- Syamsuri, A. S. (2021). *Pendidikan, Guru dan Pembelajaran*. PT Nas Media

Indonesia.

- Tarissa. M., Nur. A. Kholizah., Maidiana. (2023) Analisis Peran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Tim Pengelola Pendidikan di Sekolah SMP Swasta Islam Terpadu Suhairiyah. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* Volume 1, Nomor 5.
- Triwiyanto, T. (2013). Standar Nasional Pendidikan Sebagai Indikator Mutu Layanan Manajemen Sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19, (2), 161–171.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan (4th ed.)*. PT Bumi Aksara.
- Wahab, A. A. (2008). *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan*. Alfabeta.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. RajaGrafindo Persada.
- Wahyudhi, T. (2021). *Pengantar Komunikasi Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Wilda. H., Ahmad. Toni., (2023). Menciptakan Iklim Harmonisasi Komunikasi Organisasi Untuk Optimalisasi Kinerja Pegawai Administrasi. *Jurnal Komunikasi*. Vol 6 No 7
- Yusuf, A. M. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian*.
- Yusuf, M. F. (2021). *Buku Ajar Pengantar Ilmu Komunikasi*. Penerbit Pustaka Ilmu.

## Lampiran 1

### PEDOMAN OBSERVASI DAN DOKUMENTASI

No	Observasi	Dokumentasi	Ceklis (√)
1	Visi dan Misi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah.	Profil Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan	
2	Pola Komunikasi Kepala Sekolah, Pengawas Manajerial Kepada Guru	Data Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas pada Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan	
3	Profil Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah	Profil Pendidikan Dasar dan Cabang Muhammadiyah Perdagangan	
4	-	Foto Wawancara Kepala Sekolah	
5	-	Foto Wawancara Guru	
6	-	Foto Wawancara Pengawas Manajerial	

## Lampiran 2

### Pedoman Wawancara Kepala Sekolah

No	Pertanyaan
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang anda lakukan di lingkungan organisasi sekolah dengan komunikasi horizontal?
2	Bagaimanakah pelaksanaan komunikasi kebawah yang anda lakukan apakah berjalan dengan lancar?
3	Bagaimanakah komunikasi dengan atasan anda apakah berjalan dengan baik?
4	Apa iklim komunikasi organisasi yang anda bangun sudah menyatu dengan irama kerja para guru?
5	Apa saja bentuk Iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter dari struktur organisasi?
6	Apakah atribut organisasi Muhammadiyah ini membuat komunikasi semakin baik atau semakin buruk?
7	Menurut anda apakah komunikasi dapat diukur kesesuaiannya dengan kenyataannya dilapangan?
8	Apa saja yang menjadi tujuan organisasi muhammadiyah, sehingga tujuan pendidikan ini dapat tercapai?
9	Apa saja yang unik dan khas dari komunikasi yang terjadi di lingkungan organisasi?
10	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?
11	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?
12	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerimanya?
13	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?
14	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?

### Lampiran 3

#### Pedoman Wawancara Pengawas Manerial

No	Pertanyaan
1	Bagaimanakah komunikasi horixontal yang anda lakukan di lingkungan organisasi sekolah?
2	Bagaimanakah dengan komunikasi ke atas yang anda lakukan pada pimpinan organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?
3	Bagaimanaka komunikasi kebawah yang anda lakukan pada organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?
4	Apakah komunikasi dengan guru ini dikembangkan melalui iklim berkomunikasi yang ada di organisasi tersebut?
5	Komunikasi yang anda lakukan apakah dipengaruhi oleh struktur organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?
6	Apa iklim komunikasi organisasi yang anda bangun sudah menyatu dengan irama kerja para guru?
7	Apakah atribut organisasi Muhammadiyah menjadikan cerminan dalam anda untuk berkomunikasi pada siapa saja?
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh kepada guru?
9	Apakah komunikasi yang dibangun dapat diukur sesuai atau tidaknya terhadap anda?
10	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan tercapainya tujuan organisasi?
11	Apa saja sikap positif yang muncul pada guru?
12	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?
13	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?
14	Apa saja yang unik dan khas dalam komunikasi yang terjadi di lingkungan organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?
15	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?
16	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?

### Lampiran 4

#### Pedoman Wawancara Guru

No	Pertanyaan
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di lingkungan organisasi sekolah?
2	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi dengan atasan, apakah menyulitkan anda dalam menyampaikan sesuatu?
3	Apakah komunikasi horizontal sulit dilakukan dalam organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?
4	Apa saja yang anda lakukan dalam berkomunikasi untuk mencapai sasaran dan tujuan komunikasi organisasi?
5	Bagaimanakah komunikasi yang anda lakukan apakah diatur oleh keorganisasian Muhammadiyah dalam menyampaikan aspirasi?
6	Apa atribut organisasi muhammadiyah menyulitkan anda untuk berkomunikasi?
7	Apa saja bentuk Iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi?
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik apakah dapat diukur keseesuaian komunikasi yang terjalin?
9	Apakah proses komunikasi yang dilakukan atasan membuat tujuan organisasi terapai?
10	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan keterbukaan pada guru?
11	Apa saja yang unik dan khas dari organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?
12	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?
13	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?
14	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerimanya?
15	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?
16	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?

## Lampiran 5

### Hasil Wawancara Pengawas

**Nama** : Parman, S.Pd, M.M

**Unit** : Pengawas SMP di Wilayah Kab Simalungun

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah komunikasi horizontal yang anda lakukan di lingkungan organisasi sekolah?	Saya melakukan dimana komunikasi dilakukan oleh dua orang atau lebih yang memiliki level yang sama, jabatan yang sama, kedudukan atau posisi yang sama. Biasanya hal ini saya lakukan bersama kepala sekolah dan guru tapi tidak semua gurulah bu.
2	Bagaimanakah dengan komunikasi ke atas yang anda lakukan pada pimpinan organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Saya tetap melakukan komunikasi kepada pimpinan terkait penilaian-penilaian kepada kinerja guru, kepala sekolah dan mengawasi dan membina di sekolah pilihan ini.
3	Bagaimanakah komunikasi kebawah yang anda lakukan pada organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Saya juga melakukan komunikasi dengan guru hal ini saya buat agar semakin baik kinerja guru pastinya karena tanpa komunikasi yang mereka tidak tau apa hal yang mau dicapai.
4	Apakah komunikasi dengan guru ini dikembangkan melalui iklim berkomunikasi yang ada di organisasi tersebut?	Iya pasti, kalau semuanya aman dan nyaman pasti komunikasi di sekolah berjalan lancar sesama guru-guru dan pimpinan.

5	Komunikasi yang anda lakukan apakah dipengaruhi oleh struktur organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Tidak, karena saya tidak ada pengaruh dalam penentuan struktur organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah.
6	Apa iklim komunikasi organisasi yang anda bangun sudah menyatu dengan irama kerja para guru?	Kurang tau bu ya, karena saya juga ke sekolah ga setiap hari. Paling dalam 1 semester itu hanya 2 kali saja. Jadi saya kurang paham apakah mereka menerapkan apa yang saya bilang untuk pekerjaan mereka.
7	Apakah atribut organisasi Muhammadiyah menjadikan cerminan dalam anda untuk berkomunikasi pada siapa saja?	Tidak ada sih bu, karena saya ini diutus oleh Dinas Pendidikan sehingga saya tidak menyematkan atribut organisasi Muhammadiyah dalam berkomunikasi karena saya hanya berkomunikasi untuk kepentingan akademis.
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh kepada guru?	Pasti berpengaruh, karena lingkungan kerja yang nyaman akan membuat rasa aman dan nyaman guru dalam bekerja sehingga akan berdampak pada komunikasi antar guru.
9	Apakah komunikasi yang dibangun dapat diukur sesuai atau tidaknya terhadap anda?	Tidak bisa, karena komunikasi yang saya lakukan juga jarang sehingga saya tidak dapat mengukurnya yang pastinya saya ketika berkomunikasi

		membuat guru agar menerapkan hal-hal positif dalam kepedagogisan dan hal akademisnya.
<b>10</b>	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan tercapainya tujuan organisasi?	Sepertinya bisa bu, karena saya tau yang saya sampaikan adalah hal positif untuk kemajuan akademis guru sehingga pada penilaian kinerja guru pasti akan terlihat hal positif yang dilakukan.
<b>11</b>	Apa saja sikap positif yang muncul pada guru?	Sikap positif pada guru yang muncul adalah kebersamaan, peningkatan semangat kerja, terus menggali ilmu dan jujur dalam bekerja.
<b>12</b>	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Keterbukaan guru adalah dimana guru menginformasikan kegiatan proses belajar secara transparan pada guru.
<b>13</b>	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Komunikasi formal yang terjadi biasanya pasti kita menggunakan Bahasa formal dengan mode serius, dan kalau informal biasanya guru bercanda juga dengan saya.
<b>14</b>	Apa saja yang unik dan khas dalam komunikasi yang terjadi di lingkungan organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Yang unik dari komunikasi yang terjalin adalah komunikasi yang sepenuhnya dipegang adalah oleh kepala sekolah, jadi guru kurang mendominasi ketika pertemuan formal.

15	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Hambatannya adalah kurangnya keberanian berpendapat dan komunikasi ini tidak jalan dengan baik karena adanya hal yang disegani guru ketika ingin berpendapat.
16	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Sikap positif yang dibangun melalui komunikasi adalah kejujuran, keberanian berpendapat dan peningkatan kompetensi dalam pedagogis. Kemudian keterbukaan guru yang dibangun melalui berorganisasi adalah cara guru menyampaikan transparansi dalam belajar.
17	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Kalau saya menilai komunikasi ini pasti adalah tidak lancar pada beberapa pihak, hal ini menurut saya adalah terjadi kesalahpahaman atau ada beberapa individu yang memang tidak suka terhadap atasan.

**Nama : Elidon Pangaribuan, S.Pd**

**Unit : Pengawas SD di Wilayah Kab Simalungun**

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah komunikasi Vertikal yang anda lakukan di lingkungan organisasi sekolah?	Kalau saya ga ada istilah komunikasi Vertikal pada yang setara saja. Saya memilih berkomunikasi dengan siapa saja dan tidak ada batasan komunikasi pada saya.
2	Bagaimanakah dengan komunikasi yang anda lakukan pada pimpinan organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Saya berkomunikasi juga pada pimpinan di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah. Dimana saya berkomunikasi dengan baik untuk membahas hal-hal yang membangun pada yayasan kemudian cara untuk meningkatkan kinerja guru dan kepala sekolah.
3	Bagaimanakah komunikasi kebawah yang anda lakukan pada organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Komunikasi kebawah yang saya lakukan adalah berkomunikasi dengan semua guru dan kepala sekolah di yayasan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah. Hal ini saya lakukan ketika kunjungan pengawas.
4	Apakah komunikasi dengan guru ini dikembangkan melalui iklim berkomunikasi yang ada di organisasi tersebut?	Pasti saya berkomunikasi dengan guru mengikuti iklim berkomunikasi di organisasi tersebut apalagi saya juga harus

		menyesuaikan budaya yang mereka gunakan dalam berorganisasi kan.
5	Komunikasi yang anda lakukan apakah dipengaruhi oleh struktur organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Tidak, saya berkomunikasi pada struktur organisasi yang mempengaruhi di Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah tapi saya berkomunikasi pada semua elemen pendidikan di sana.
6	Apa iklim komunikasi organisasi yang anda bangun sudah menyatu dengan irama kerja para guru?	Kurang tau saya, tapi apapun itu yang saya lakukan adalah untuk membangun irama kerja agar lebih baik. Karena kunjungan saya juga terbatas kan bu, saya banyak tanggung jawab dan ga hanya disekolah ini saja menjadi pengawas.
7	Apakah atribut organisasi Muhammadiyah menjadikan cerminan dalam anda untuk berkomunikasi pada siapa saja?	Tidak, saya tidak ada membawa kepentingan organisasi dalam berkomunikasi dan menjalankan tugas. Karena saya menjalankan tugas sebagai pengawas untuk membina kegiatan pendidikan di lingkungan Yayasan.
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh kepada guru?	Menurut saya pribadi, lingkungan kerja sangat mempengaruhi komunikasi yang terjadi pada guru. karena kalau lingkungan nyaman guru juga merasa nyaman untuk

		berkomunikasi dengan siapa saja dan tidak ada batasan dalam berkomunikasi formal maupun informal.
<b>9</b>	Apakah komunikasi yang dibangun dapat diukur sesuai atau tidaknya terhadap anda?	Menurut saya komunikasi dapat diukur sesuai atau tidaknya jika komunikasi itu dilakukan pada keadaan formal karena kita dalam menyampaikan sesuatu harus memegang adab dan etika komunikasi.
<b>10</b>	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan tercapainya tujuan organisasi?	Sepertinya bisa, karena setiap ada pertemuan saya pasti berkomunikasi untuk melakukan hal-hal baik sehingga tidak ada hal-hal yang negatif disampaikan.
<b>11</b>	Apa saja sikap positif yang muncul pada guru?	Sikap positif yang muncul pada guru adalah guru lebih semangat mengejar karir dan meningkatkan kinerja dan yang pasti menjadi disiplin.
<b>12</b>	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Keterbukaan yang dilakukan guru adalah guru menjadi berani menyampaikan kendala yang ia alami dalam meningkatkan kinerjanya dan memperbaiki kompetensinya.
<b>13</b>	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Pertemuan formal dan informal dengan guru adalah dilakukan dengan komunikasi yang sama yaitu komunikasi berkelompok

		sehingga sasaran kita berbicara itu untuk kepentingan bersama.
<b>14</b>	Apa saja yang unik dan khas dalam komunikasi yang terjadi di lingkungan organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Yang unik adalah hanya sebagian guru yang berani menyampaikan pendapat dan hanya sebagian guru yang berani menyampaikan keluhan kesahnya dalam meningkatkan kompetensi terutama pada pelaksanaan merdeka belajar.
<b>15</b>	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Faktor hambatan dalam komunikasi adalah rasa suka dan tidak suka terhadap pendapat orang lain. Biasanya kalau hal ini muncul maka orang tersebut pasti membatasi komunikasinya agar tidak tersinggung satu dengan yang lainnya.
<b>16</b>	Apa saja sikap positif dan keterbukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Sikap positif dan keterbukaan guru dibangun melalui komunikasi berorganisasi contohnya keterbukaan guru sudah menunjukkan sikap untuk memberikan informasi yang lebih detail baik pada guru lainnya dan siswa. Untuk sikap positif adalah kerja sama guru yang baik sudah terjalin.
<b>17</b>	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Itu bisa saja terjadi pada banyak pihak, dimana komunikasi ini melibatkan lebih dari 1 atau 2 orang untuk berkomunikasi.

		<p>Namanya komunikasi kurang lancar pasti ada hal yang tidak enak makanya malas untuk berkomunikasi. Misal, sikap kita sebagai lawan komunikasi menyakiti mereka yang berkomunikasi dengan kita. Atau sebaliknya. Jadi banyak sekali memang masalah yang bisa muncul.</p>
--	--	---

## Lampiran 6

### Hasil Wawancara Kepala Sekolah

**Nama** : Zul Anhar, S.Pd.I

**Unit** :SD Dan SMP SWASTA MUHAMMADIYAH  
**PERDAGANGAN**

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang anda lakukan di lingkungan organisasi sekolah dengan komunikasi horizontal?	Iklim organisasi yang saya lakukan dengan komunikasi horizontal adalah dengan berkomunikasi dengan siapa saja yang ada di lingkungan sekolah tanpa memandang jabatan. Selama komunikasi itu dilakukan dengan etika maka semuanya berjalan dengan baik.
2	Bagaimanakah pelaksanaan komunikasi kebawah yang anda lakukan apakah berjalan dengan lancar?	Komunikasi kebawah yang saya lakukan juga baik. Karena saya merangkul semua guru untuk bekerja sama meningkatkan kinerja dan berkomunikasi dengan lancar.
3	Bagaimanakah komunikasi dengan atasan anda apakah berjalan dengan baik?	Sejauh ini berjalan dengan baik, pimpinan yayasan selalu mengayomi dan membina saya sebagai kepala sekolah sehingga komunikasi yang terjalin pasti baik apalagi kita juga selalu memberikan yang terbaik.
4	Apa iklim komunikasi organisasi yang anda bangun sudah menyatu dengan irama kerja para guru?	Iklim komunikasi organisasi yang saya bangun sudah menyatu apalagi intensitas saya berkomunikasi dengan guru

		disini setiap hari sehingga guru juga sudah paham gaya komunikasi saya.
5	Apa saja bentuk iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter dari struktur organisasi?	Bentuk iklim komunikasi terkait karakter organisasi pasti ada. Apalagi kita disini adalah organisasi Muhammadiyah, kita juga memegang teguh pengamalan karakter Muhammadiyah jadi yang kita bangun konsep komunikasi disini ya seperti itu.
6	Apakah atribut organisasi Muhammadiyah ini membuat komunikasi semakin baik atau semakin buruk?	Iya semakin baik, karena kita menanamkan hal yang baik sehingga yang kita capai juga komunikasi yang baik.
7	Menurut anda apakah komunikasi dapat diukur kesesuaiannya dengan kenyataannya dilapangan?	Iya dapat, sesuai tidaknya komunikasi ini tergantung dari kebaikan yang ditanamkan dalam berkomunikasi. Karena komunikasi akan baik jika dinilai dari cara berkomunikasi menggunakan attitude.
8	Apa saja yang menjadi tujuan organisasi muhammadiyah, sehingga tujuan pendidikan ini dapat tercapai?	Tujuan organisasi muhammadiyah adalah menjunjung tinggi agama Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Sementara itu, Muhammadiyah merupakan gerakan Islam dakwah amar ma'ruf nahi munkar dan tajdid. Sehingga

		konsep pendidikan yang diterapkan adalah sesuai dengan tujuan organisasinya.
9	Apa saja yang unik dan khas dari komunikasi yang terjadi di lingkungan organisasi?	Uniknya organisasi ini adalah kita tidak pernah melakukan selisih paham terkait perbedaan pendapat. Sehingga hal yang unik adalah bahwa menyatukan banyak kepala ini tidaknya sesulit yang saya bayangkan,
10	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Contoh keterbukaan guru adalah komunikasi dengan saya juga transparan artinya tidak ada yang ditutupi guru karena menganggap saya sebagai pimpinan mereka.
11	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Kalau formal pastinya serius semua ya bu.. heehhe Bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi pun Bahasa baku. Tapi kalau informal yang kita bercanda seperti biasa, hal seriuspun kadang kita buat candaan.
12	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerimanya?	Iya saya menerima, karena saya adalah pimpinannya. Saya harus mampu mengayomi setiap masalah yang ingin dikomunikasikan oleh guru-guru.

13	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Faktor hambatan komunikasi itu adalah hambatan seperti teknis misalnya sinyal handphone tidak baik sehingga jaringan komunikasi terputus. Kemudian ada hal yang dibawa kehati sehingga tidak mampu berkomunikasi dengan baik.
14	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Sikap positif guru melalui komunikasi berorganisasi adalah mampu bekerja sama satu dengan yang lainnya. Kemudian keterbukaan yang ada pada guru adalah guru lebih komunikatif pada semua teman guru dan pimpinnan.
15	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Terkait temuan di SD itu lebih ke guru itu masalahnya kurang percaya diri untuk berkomunikasi dengan atasan. Sehingga ada ide atau pendapat yang ingin disampaikan tidak jadi disampaikan. Kalau di SMP, masalahnya adalah adalah kesenjangan sehingga kadang muncul selisih paham dalam berkomunikasi sehingga kedepannya komunikasi kurang lancar dan terkesan cuek saja pada kegiatan apapun dan ini dilakukan pada beberapa individu saja.

## Lampiran 7

### Hasil Wawancara Guru

**Nama** : Sunarti Utami Ningsih, S.Pd

**Unit** : SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di lingkungan organisasi sekolah?	Menurut saya komunikasi antar pengawas dan kepala sekolah di lingkungan organisasi sekolah baik-baik saja. Dan ketika pertemuan formal kita baik-baik semua kok bu..
2	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi dengan atasan, apakah menyulitkan anda dalam menyampaikan sesuatu?	Tidak, menurut saya atasan kami sangat mengayomi kami bu. Jadi tidak ada hal-hal dipersulit beliau.
3	Apakah komunikasi horizontal sulit dilakukan dalam organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Sejauh ini kesulitan itu karena para pimpinan ini sibuk bu... jadi kalau kami ingin bertemu ya kami harus menyesuaikan waktunya saja. Tapi selebihnya ya dipermudah.
4	Apa saja yang anda lakukan dalam berkomunikasi untuk mencapai sasaran dan tujuan komunikasi organisasi?	Yang saya lakukan adalah dalam berkomunikasi saya menerapkan etika berkomunikasi sehingga lebih menghargai atasan dan yang dituakan.
5	Bagaimanakah komunikasi yang anda lakukan apakah diatur oleh keorganisasian Muhammadiyah dalam menyampaikan aspirasi?	Kalau terkait dengan komunikasi tidak diatur keorganisasian karena hal ini melanggar hak berpendapat lah nantinya, semua bebas berpendapat asal cara

		penyampaianya dilakukan dengan baik.
6	Apa atribut organisasi muhammadiyah menyulitkan anda untuk berkomunikasi?	Tidak, saya tidak merasa kesulitan terkait dengan atribut Muhammadiyah ini.
7	Apa saja bentuk Iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi?	Iklim komunikasi yang dapat menjadi karakter organisasi adalah yang pasti adalah selalu menanamkan karakter Muhammadiyah.
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik apakah dapat diukur keseesuaian komunikasi yang terjalin?	Komunikasi yang terjalin sudah pasti dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Menurut saya, lingkungan kerja itu memang memberikan pengaruh besar pada jalannya komunikasi. Karena kalau ga nyaman ga akan enak mau komunikasi bu..
9	Apakah proses komunikasi yang dilakukan atasan membuat tujuan organisasi terapai?	Sejauh ini, tercapai tidaknya tujuan organisasi itu bukan saya yang menilai tapi pimpinan Yayasan. Tapi saya menilai sejauh ini kita menjalankan tujuan organisasi dengan baik.
10	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan keterbukaan pada guru?	Saya kalau komunikasi pada guru ya seadanya saja bu, jadi ya kami lebih terbuka saja komunikasinya sehingga kita sama-sama menjalin hubungan baik.
11	Apa saja yang unik dan khas dari organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan	Yang unik dan khas dari organisasi ini adalah komunikasi

	Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	yang dilakukan dengan bahasa daerah kadang dengan bahasa indonesia meski ada yang tak paham tetap mereka tidak tersinggung.
12	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi adalah kita saling curhat bu hehee... kalau ada masalah kita saling cari Solusi bersama.
13	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Kalau formal pasti serius bu, menggunakan Bahasa yang baku pun hahaha.. tapi kalau lagi informal kita macam kawan semua bu..
14	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerimanya?	Iya, kami sering komunikasi secara personal baik melalui telepon selular dan melalui komunikasi langsung.
15	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Hambatan komunikasi ini jika antar guru ada hal yang suka dan tidak suka maka pasti ada selisih paham dan dijamin komunikasi tidak akan berjalan dengan baik.
16	Apa saja sikap positif dan keterbukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Hal positif yang muncul adalah kerja sama guru, dan guru semakin inovatif. Kemudian keterbukaan antar guru adalah guru semakin leluasa menyampaikan pendapat dan guru menjadi lebih informatif dengan rekan guru.

17	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Kalau yang membuat tidak lancar itu menurut saya lebih ke masalah psikologis ya bu. Jika ada hal yang kurang disukai maka lebih memilih diam sehingga komunikasi yang ingin dihasilkan dengan baik tidak berjalan dengan baik.
----	---	--

**Nama : Supayuningsih, S.Pd**

**Unit : SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan**

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di lingkungan organisasi sekolah?	Iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di sekolah adalah komunikasi organisasi yang mana tujuan komunikasi yang dilakukan untuk kepentingan organisasi.
2	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi dengan atasan, apakah menyulitkan anda dalam menyampaikan sesuatu?	Tidak, komunikasi yang terjadi dengan atasan tidak pernah menyulitkan saya dalam hal akademis terkait pekerjaan saya sebagai guru.
3	Apakah komunikasi horizontal sulit dilakukan dalam organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Sejauh ini tidak sulit, atasan selalu menerima komunikasi apa saja Cuma memang harus disesuaikan dengan waktu beliau saja karena pastinya beliau punya kegiatan yang sibuk juga kan bu.
4	Apa saja yang anda lakukan dalam berkomunikasi untuk mencapai sasaran dan tujuan komunikasi organisasi?	Yang saya lakukan untuk mencapai tujuan komunikasi organisasi adalah saya lebih sopan dan selalu menjaga komunikasi agar tetap terjalin lancar.
5	Bagaimanakah komunikasi yang anda lakukan apakah diatur oleh keorganisasian Muhammadiyah dalam menyampaikan aspirasi?	Tidak, tidak ada pengaturan komunikasi yang terjadi yang dilakukan keorganisasian Muhammadiyah karena kita

		hidup dizaman yang bebas berpendapat.
6	Apa atribut organisasi muhammadiyah menyulitkan anda untuk berkomunikasi?	Atribut organisasi Muhammadiyah ini tidak pernah menyulitkan saya untuk berkomunikasi karena tidak ada larangan dalam menyampaikan pendapat.
7	Apa saja bentuk Iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi?	Karakter organisasi pastinya terkait karakter Muhammadiyah yang memang memegang teguh pada visi dan misi Organisasi Muhammadiyah.
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik apakah dapat diukur keseesuaian komunikasi yang terjalin?	Menurut saya lingkungan kerja sangat menentukan komunikasi yang dibangun karena tanpa lingkungan kerja yang mendukung komunikasi tidak akan lancar.
9	Apakah proses komunikasi yang dilakukan atasan membuat tujuan organisasi terapai?	Tidak juga, menurut saya proses komunikasi yang dilakukan atasan tidak semanya membuat tujuan organisasi ini tercapai karena ada proses dan tahapan yang dilakukan dan ini memiliki jangka pastinya untuk terwujud semuanya.
10	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan keterbukaan pada guru?	Tidak juga, tapi yang pastinya menurut saya lingkungan kerja sangat mempengaruhi bagaimana komunikasi ini terbentuk sehingga membuat

		sikap positif guru dan keterbukaan guru semakin baik.
<b>11</b>	Apa saja yang unik dan khas dari organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Yang khas dari komunikasi disini adalah komunikasi dilakukan dengan kelompok dengan sasaran dan tujuan bersama. Tapi pelaku komunikasi yang utama tetap pimpinan, kami para guru memilih diam bu hehee..
<b>12</b>	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Contoh keterbukaan guru itu misalnya kita saling curhat terus ada masalah kita selesaikan bersama dan pastinya masalah akademis kita lalui bersama-sama.
<b>13</b>	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Komunikasi formal berbeda pastinya dengan komunikasi informal, kalau informal adalah cara kita komunikasi sehari-hari tapi kalau formal biasanya ada hal yang disampaikan untuk kepentingan bersama.
<b>14</b>	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerimanya?	Iya saya menerimanya. Saya berteman dengan siapapun sehingga tidak membedakan komunikasi yang saya lakukan.
<b>15</b>	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Faktor hambatan berkomunikasi organisasi adalah biasanya masalah teknis sih lebih ke waktu dan etika yang dilakukan untuk berkomunikasi karena

		semuanya punya kesibukan masing-masing.
<b>16</b>	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Sikap positif pada guru adalah disiplin, efisien, inovatif dan efektif. Kemudian sikap keterbukaan guru adalah guru semakin informatif pada setiap hal.
<b>17</b>	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Kalau yang membuat tidak lancar itu menurut saya lebih ke masalah psikologis ya bu. Jika ada hal yang kurang disukai maka lebih memilih diam sehingga komunikasi yang ingin dihasilkan dengan baik tidak berjalan dengan baik.

**Nama : Sri Anggraini, S.Pd**

**Unit : SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan**

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di lingkungan organisasi sekolah?	Iklim organisasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah sejauh ini baik sekali karena tidak pernah ada masalah yang terjadi antar kepala sekolah maupun pengawas. Semuanya tetap bekerja sama untuk memberikan masukan pada guru agar semakin baik.
2	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi dengan atasan, apakah menyulitkan anda dalam menyampaikan sesuatu?	Tidak sih, sejauh ini saya tidak pernah merasa sulit untuk berkomunikasi pada atasan.
3	Apakah komunikasi horizontal sulit dilakukan dalam organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Komunikasi horizontal tidak sulit dilakukan apalagi sesama guru hal ini sangat sering terjadi apalagi jam istirahat kami akan terus berkomunikasi pada guru diruangan guru.
4	Apa saja yang anda lakukan dalam berkomunikasi untuk mencapai sasaran dan tujuan komunikasi organisasi?	Yang saya lakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi adalah patuh terhadap aturan organisasi sehingga semuanya bisa berjalan dengan baik.
5	Bagaimanakah komunikasi yang anda lakukan apakah diatur oleh keorganisasian Muhammadiyah dalam menyampaikan aspirasi?	Tidak, organisasi Muhammadiyah tidak mengatur organisasi saya.
6	Apa atribut organisasi muhammadiyah	Tidak, meskipun ada embel-embel

	menyulitkan anda untuk berkomunikasi?	Muhammadiyah tidak menyulitkan saya untuk berkomunikasi dengan siapa saja disekolah ini.
7	Apa saja bentuk iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi?	Yang pastinya adalah atribut komunikasi Islam Muhammadiyah yang menjunjung tinggi kepribadian Muhammadiyah merupakan pemikiran resmi Muhammadiyah dan telah ditanfidzkan, maka sifatnya mengikat bagi pimpinan dan warga Muhammadiyah. Yang pertama beramal dan berjuang untuk perdamaian dan kesejahteraan serta meneladani nabi muhamamd SAW
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik apakah dapat diukur keseesuaian komunikasi yang terjalin?	Menurut saya bisa diukur tergantung dari cara penyampaian yang dilakukan. Karena komunikasi ini baik buruknya tergantung dari apa yang kita sampaikan pas atau tidak.
9	Apakah proses komunikasi yang dilakukan atasan membuat tujuan organisasi terapai?	Iya pasti komunikasi yang dilakukan secara organisasi hanya untuk membuat tujuan organisasi itu tercapai. Tapi untuk mencapai itu bukan hal mudah dan pastinya tujuan organisasi itu bertahap untuk dilakukan.
10	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan keterbukaan pada guru?	Tidak juga bu heheh.. kalau saya kan hanya guru jadi komunikasi kami sesama guru juga seadanya dan pastinya intinya kita tidka

		menyinggung perasaan satu dan yang lain.
<b>11</b>	Apa saja yang unik dan khas dari organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Yang unik dan khas dari organisasi adalah kesiapan dalam menyampaikan dan pendapat dan kesiapan dalam menerima saran.
<b>12</b>	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang dilakukakn adalah kita saling terbuka untuk mengeluarkan pendapat kemudian lebih menggali informasi dan menyampaikan informasi pada siswa dengan baik.
<b>13</b>	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Kalau formal biasanya lebih banyak diam sih bu.. karena semua menjaga etika dan attitude dalam berkomunikasi apalagi ada atasan. Tapi kalau informal y akita bagaimana komunikasi sehari-hari bercanda, serius, kemudian komunikasi pun menggunakan Bahasa baku dan ga baku bebas bu..
<b>14</b>	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerima nya?	Iyaa saya berkomunikasi secara personal dengan siapapun dimana saya dapat menerima komunikasi dengan siapapun tanpa membedakan dengan siapa saya berteman.

15	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Faktor hambatan komunikasi menurut saya adalah masalah gangguan psikologis. Misalnya ada rasa ketakutan menyampaikan pendapat pada atasan karena takut atasan marah. Maka tidak akan ketemu titik permasalahannya.
16	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Sikap positif guru banyak ya mulai disiplin, kerja sama, inovatif, kemudian guru juga mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baik dan sosialnya juga bagus. Kemudian kalau keterbukaan guru yang muncul adalah guru transparan melakukan penilaian, guru lebih komunikatif dan lainnya.
17	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Menurut saya masalah pribadi yang bisa membuat seseorang tidak nyaman untuk berkomunikasi. Masalah pribadi itu lebih hal-hal yang pernah terjadi menyinggung perasaan namun karena tidak diambil pusing jadi lebih memilih diam saja .

**Nama : Aldiansyah, S.Pd**

**Unit : SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan**

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di lingkungan organisasi sekolah?	Iklim komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dan pengawas adalah komunikasi individu dan kelompok. Dimana komunikasi individu jika ada masalah yang akan diselesaikan perorangan dan komunikasi kelompok adalah untuk sasaran organisasi.
2	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi dengan atasan, apakah menyulitkan anda dalam menyampaikan sesuatu?	Komunikasi yang terjadi dengan atasan sejauh ini tidak menyulitkan saya. Saya tidak pernah merasak kesulitan dalam pemberkasan administratif dan kegiatan pembelajaran.
3	Apakah komunikasi horizontal sulit dilakukan dalam organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Komunikasi horizontal sesama guru sejauh ini berjalan dengan baik meski ada beberapa individu yang sulit untuk bergabung bersama tapi masih mau menegur sapa kok. Hehe..
4	Apa saja yang anda lakukan dalam berkomunikasi untuk mencapai sasaran dan tujuan komunikasi organisasi?	Yang saya lakukan adalah melakukan tugas saya dengan tanggung jawab dengan baik sehingga apa yang dikomunikasikan kepala sekolah dan pengawas semakin membaik.

5	Bagaimanakah komunikasi yang anda lakukan apakah diatur oleh keorganisasian Muhammadiyah dalam menyampaikan aspirasi?	Tidak ada. Organisasi Muhammadiyah tidak mengatur apa yang akan kami ingin sampaikan baik dalma forum formal maupun informal.
6	Apa atribut organisasi muhammadiyah menyulitkan anda untuk berkomunikasi?	Tidak, saya tidak merasa sulit dengan membawa atribut muhammdiyah, karena disini ya sama saja seperti kehidupan masyarakat pada umumnya. Tidak ada perbedaan apa-apa.
7	Apa saja bentuk Iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi?	Bentuk iklim komunikasi yang menjadi atribut dalam menunjukan karakter organisasi adalah dengan penekanan karakter visi dan misi Muhammadiyah dalam pendidikan sehingga semuanya sesuai dengan tujuan organisasi.
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik apakah dapat diukur keseesuaian komunikasi yang terjalin?	Ligkungan kerja yang baik akan menentukan komunikasi yang terjalin biasanya lingkungan kerja yang baik pasti komunikasinya baik juga. Karena lingkungan kerja ini membuat seseorang nyaman atau ga dipekerjaannya.
9	Apakah proses komunikasi yang dilakukan atasan membuat tujuan organisasi terapai?	Tidak semuanya, masih ada tujuan organisasi yang belum tercapai dan hal ini pasti tercapai jika memang dilakukan perbaikan dan masukan bagi

		atasan dan guru.
<b>10</b>	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan keterbukaan pada guru?	Bisa saja iya dan bisa enggak, tergantung dari guru yang menerima komunikasi organisasi ini apakah ditampung dengan baik dan dijalankan dengan baik apa tidak.
<b>11</b>	Apa saja yang unik dan khas dari organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Yang unik dan khas dari Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah apa ya bu, saya rasa yang unik pasti lebih ke karakter organisasi dimana kita memang ditekan untuk melaksanakan karakter itu.
<b>12</b>	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Contoh keterbukaan guru mampu menyelesaikan masalah dengan baik. semakin terbuka dalam menyampaikan pendapat
<b>13</b>	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Pada saat formal komunikasi lebih banyak dilakukan atasan, pada saat informal semua guru dapat berkomunikasi dengan siapa saja.
<b>14</b>	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerimanya?	Iya saya tetap menerima meski itu membahas bahasan akademis atau pun bahasan non akademis karena pastinya kami semua berteman bu jadi yang pasti menjaga komunikasi dengan baik.

15	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Hambatan menurut saya yang paling sering muncul adalah kesalah pahaman individu sehingga komunikasi tidak lancar.
16	Apa saja sikap positif dan keterbukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Sikap positif dan keterbukaan guru adalah dimana sikap positif ini semakin baik seperti kerja sama, keberanian berpendapat dan keterbukaan seperti cara guru dalam mengkomunikasi pembelajaran pada siswa.
17	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Kalau saya menilai di SD ini gurunya ini bukan ada hal yang tidak disukai bu ya. Tapi lebih malas mengutarakan pendapat, disatu sisi merasa takut salah dalam menyampaikan pendapat.

**Nama : Irfan, S.Kom**

**Unit : SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan**

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di lingkungan organisasi sekolah?	Komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di sekolah ini beragam ya bu, kadang sedikit otoriter kadang juga bersahabat jadi intinya kepala sekolah dan pengawas ini menempatkan sesuai dengan kebutuhan komunikasi.
2	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi dengan atasan, apakah menyulitkan anda dalam menyampaikan sesuatu?	Sejauh ini ada situasi yang menyulitkan ada juga yang mudah. Jadi sebenarnya lancar atau tidaknya komunikasi ini tergantung dari situasi, karena yang namanya atasan punya kesibukan.
3	Apakah komunikasi horizontal sulit dilakukan dalam organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Sejauh ini tidak ada yang sulit kecuali memang ada hambatan dengan diri sendiri misalnya ada rasa suka dan tidak suka pada individu.
4	Apa saja yang anda lakukan dalam berkomunikasi untuk mencapai sasaran dan tujuan komunikasi organisasi?	Yang saya lakukan adalah dengan cara berkomunikasi dengan cara yang santun dan selalu menerapkan tata krama sebagai hal utama ketika berkomunikasi.
5	Bagaimanakah komunikasi yang anda lakukan apakah diatur oleh keorganisasian Muhammadiyah dalam menyampaikan aspirasi?	Tidak ada pengaturan bagaimana saya harus berkomunikasi dilingkungan sekolah karena semuanya bebas mengeluarkan pendapat yang penting harus sopan

		dan santun dalam berkomunikasi.
6	Apa atribut organisasi muhammadiyah menyulitkan anda untuk berkomunikasi?	Tidak, tidak ada embel-embel atribut muhammadiyah dalam berkomunikasi semuanya bebas berpendapat dan terlebih lagi tidak ada pembawaan dari muhammadiyah harus seperti ini misalnya.
7	Apa saja bentuk iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi?	Bentuk iklim yang menjadi karakter organisasi adalah yang pasti kita selalu bernuansa Islami karena memang lingkungan sekolah kami adalah bernuansa islam.
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik apakah dapat diukur keseesuaian komunikasi yang terjalin?	Sejauh ini baik-baik saja bu. Tidak ada hambatan komunikasi yang serius menurut saya.
9	Apakah proses komunikasi yang dilakukan atasan membuat tujuan organisasi terapai?	Tercapai. Kadang-kadang atasan agak lebih menekankan hal-hal yang harus kami capai dan itu disampaikan dalam forum.
10	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan keterbukaan pada guru?	Bisa, contohnya ya kita harus komunikasi yang baik-baik serta saling support sesama guur.
11	Apa saja yang unik dan khas dari organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Yang unik menurut saya adalah kita disini selalu lebih nyambung bahas masalah internal sekolah itu kalau dibawakan rileks, kalau serius semuanya tegang bu.
12	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Keterbukaan guru yang muncul adalah menjadi guru informatif bagi siswa.

13	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Komunikasi formal dan informal yang terjalin contohnya adalah harus tertib kalau formal ya dan semua harus hadir. Tapi kalau informal ya sesama guru dan kepek misalnya saling bercana.
14	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerimanya?	Iya saya menerima, dan saya pun sering melakukan komunikasi diluar jam kerja.
15	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Hambatan komunikasi berorganisasi adalah masalah psikologi individu kurang nyaman dalam komunikasi.
16	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Sikap positif yang dibangun misalnya disiplin jangan telat dan suka bolos ngajar, kemudian diberikan pemahaman dalam meningkatkan kompetensi guru. Kalau keterbukaan misalnya kita saling terbuka dan bebas berpendapat untuk kritik dan saran membangun.
17	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Mungkin ada hal yang salah paham sedikit karena pasti banyak perbedaan budaya disini kan bu. Ya biasalah namanya pasti ada selisih paham dalam 1 kelompok tapi ya ga sampai lama bu hehe... paling saat itu saja.

**Nama : Indah Septian Dina Dalimunte, S.I.Kom**

**Unit : SMP Swasta Muhammadiyah Perdagangan**

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di lingkungan organisasi sekolah?	Iklim organisasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah menurut pandangan saya kadang menggunakan bahasa formal dalam berkomunikasi kadang juga menggunakan bahasa tidak formal dalam berkomunikasi.
2	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi dengan atasan, apakah menyulitkan anda dalam menyampaikan sesuatu?	Tidak, saya tidak pernah disulitkan dan menyulitkan untuk berkomunikasi. Menurut saya atasan kami ini welcome menerima siapapun.
3	Apakah komunikasi horizontal sulit dilakukan dalam organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Tidak, saya merasa mudah berkomunikasi secara horizontal karena tidak ada kesenjangan disini bu.
4	Apa saja yang anda lakukan dalam berkomunikasi untuk mencapai sasaran dan tujuan komunikasi organisasi?	Yang saya lakukan adalah konsisten terhadap apa yang saya komunikasikan sehingga pengingat diri bahwa dalam mencapai tujuan harus komitmen.
5	Bagaimanakah komunikasi yang anda lakukan apakah diatur oleh keorganisasian Muhammadiyah dalam menyampaikan aspirasi?	Tidak ada pengaturan komunikasi dalam berorganisasi, smuanya kita disini sama tidak ada membawa hal bahwa ketika organisasi Muhammadiyah harus begini, itu kan persepsi orang diluaran saja.
6	Apa atribut organisasi muhammadiyah	Tidak ada dan tidak pernah ada

	menyulitkan anda untuk berkomunikasi?	menyulitkan.
7	Apa saja bentuk Iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi?	Bentuk iklim komunikasi yang menjadi karakter adalah pasti dengan konteks islam karena mayoritas kita adalah muslim disini.
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik apakah dapat diukur keseesuaian komunikasi yang terjalin?	Lingkungan kerja yang baik pasti diukur bagaimana komunikasi itu terjalin. Bisa kita lihat bahwa komunikasi itu semakin baik karena adanya hubungan baik. kalau katanya musuhn ga akan mungkn ada komunikasi kan bu.
9	Apakah proses komunikasi yang dilakukan atasan membuat tujuan organisasi terapai?	Iya, menurut saya komunikasi yang dilakukan atasan pasti membuat suatu perubahan karena kami bawahan pasti mendengarkan apa yang atasan kami sebutkan.
10	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan keterbukaan pada guru?	Iya bisa, misalnya guru datang minimal 30 menit sebelum bel. Ya maka kami lakukan itu sesuai komunikasi atasan.
11	Apa saja yang unik dan khas dari organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Yang unik apa ya bu, menurut saya yang unik itu adalah bahasa yang digunakan dimana disini suku batak banyak jadi beragam intonasi yang dikeluarkan.
12	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Contohnya adalah menjadi lebih melek dan sadar terhadap perkembangan baru serta

		menerima saran.
<b>13</b>	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Komunikasi yang terjadi pada saat formal pasti menggunakan Bahasa baku dan tertata, sementara komunikasi informal dilakukan dengan Bahasa yang digunakan sehari-hari
<b>14</b>	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerimanya?	Iya saya menerima, menurut saya teman dan rekan kerja adalah saudara sehingga komunikasi kami tidak terputus.
<b>15</b>	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Faktor hambatan dalam berkomunikasi organisasi adalah biasanya ada salah paham sehingga menyebabkan tidak enak hati sehingga enggan berkomunikasi dan hal ini lumrah terjadi di kehidupan.
<b>16</b>	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Sikap positifnya lebih sadar dan menghargai waktu serta semakin inovatif. Keterbukaannya adalah menerima masukan dari atasan serta masukan dari teman sejawat.
<b>17</b>	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Menurut saya masalah perbedaan pendapat saja sih sehingga memunculkan persepsi suka dan tidak suka. Dan hal ini pasti ada dan terjadi pada organisasi.

**Nama : Lika Wahyuni, S.Pd**

**Unit : SD Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan**

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Bagaimanakah iklim komunikasi yang dilakukan pengawas dan kepala sekolah di lingkungan organisasi sekolah?	Komunikasi individu dan kolektif merupakan jenis komunikasi interpersonal yang dilakukan di sekolah dan di rumah. Komunikasi individu, jika ada, digunakan untuk seleksi individu, sedangkan komunikasi organisasi digunakan untuk perencanaan strategis.
2	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi dengan atasan, apakah menyulitkan anda dalam menyampaikan sesuatu?	Sampai saat ini, korespondensi dengan atasan saya tidaklah sulit bagi saya. Saya tidak pernah mengalami kesulitan dalam kegiatan pembelajaran atau urusan administrasi.
3	Apakah komunikasi horizontal sulit dilakukan dalam organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Bahkan korespondensi antar pendidik hingga saat ini berjalan positif, meski ada beberapa orang yang merasa sulit untuk berpadu namun pada saat yang sama perlu melakukan perkenalan yang baik. Saya bertindak secara bertanggung jawab dan kompeten untuk meningkatkan komunikasi antara kepala sekolah dan pengawas.
4	Apa saja yang anda lakukan dalam berkomunikasi untuk mencapai sasaran dan tujuan komunikasi organisasi?	Yang saya lakukan adalah melakukan tugas saya dengan tanggung jawab dengan baik sehingga apa yang

		dikomunikasikan kepala sekolah dan pengawas semakin membaik.
5	Bagaimanakah komunikasi yang anda lakukan apakah diatur oleh keorganisasian Muhammadiyah dalam menyampaikan aspirasi?	Tidak ada. Baik dalam suasana formal maupun informal, organisasi muhammadiyah tidak mengatur apa yang ingin kita sampaikan.
6	Apa atribut organisasi muhammadiyah menyulitkan anda untuk berkomunikasi?	Tidak, tidak sulit bagi saya untuk menghadirkan ciri-ciri muhammadiyah disini karena sama saja dengan hidup bermasyarakat secara keseluruhan. Tidak ada kualifikasi sama sekali.
7	Apa saja bentuk iklim komunikasi yang dapat menjadi atribut dalam menunjukkan ciri dan karakter organisasi?	Menekankan visi dan misi pendidikan Muhammadiyah agar segala sesuatunya sejalan dengan tujuan organisasi merupakan salah satu aspek iklim komunikasi yang menunjukkan karakter organisasi.
8	Bagaimanakah dengan lingkungan kerja yang baik apakah dapat diukur kesesuaian komunikasi yang terjalin?	Lingkungan kerja yang baik akan menentukan komunikasi yang terjalin biasanya lingkungan kerja yang baik pasti komunikasinya baik juga. Karena lingkungan kerja ini membuat seseorang nyaman atau ga dipekerjaannya.
9	Apakah proses komunikasi yang dilakukan atasan membuat tujuan organisasi terapai?	Tidak semuanya, masih ada tujuan organisasi yang belum tercapai dan hal ini pasti tercapai jika memang dilakukan perbaikan dan masukan bagi atasan dan guru.

10	Apakah melalui komunikasi yang anda lakukan dapat membuat sikap positif guru dan keterbukaan pada guru?	Bisa saja iya dan bisa enggak, tergantung dari guru yang menerima komunikasi organisasi ini apakah ditampung dengan baik dan dijalankan dengan baik apa tidak.
11	Apa saja yang unik dan khas dari organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah?	Bu, saya yakin yang membuat Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah unik, terutama adalah karakter organisasinya dan tekanan yang diberikan kepada kita untuk mewujudkan karakter tersebut.
12	Apa saja contoh keterbukaan guru yang muncul melalui komunikasi yang anda lakukan?	Contoh keterbukaan guru mampu menyelesaikan masalah dengan baik. semakin terbuka dalam menyampaikan pendapat
13	Bagaimanakah komunikasi yang terjadi pada saat pertemuan formal dan informal dengan guru?	Kalau formal itu lebih cenderung dilakukan oleh atasan karena biasanya mereka menyampaikan hal-hal yang penting. Tapi kalau informal ya kita komunikasi seperti biasa.
14	Bagaimanakah jika ada guru yang berkomunikasi secara personal, apakah anda menerimanya?	Iya saya tetap menerima meski itu membahas bahasan akademis atau pun bahasan non akademis karena pastinya kami semua berteman bu jadi yang pasti menjaga komunikasi dengan baik.

15	Apa yang menjadi faktor hambatan pada komunikasi berorganisasi?	Hambatan menurut saya yang paling sering muncul adalah kesalah pahaman individu sehingga komunikasi tidak lancar.
16	Apa saja sikap positif dan ketebukaan guru yang dibangun melalui komunikasi berorganisasi?	Sikap positif yang dibangun banyak seperti disiplin, motivasi, kemudian kompetensi guru ditingkatkan kemudian kemajuan guru. Kalau keterbukaan ya kita semua harus bisa terima saran dan kritik dari atasan untuk kemajuan kemudian saling support antar guru.
17	Apa saja menurut anda yang menyebabkan komunikasi kurang lancar di lingkungan organisasi ini?	Kalau yang buat ga lancar itu ya pribadinya sendiri bu. Karena namanya organisasi ini identik dengan perbedaan pendapat. Jika kita bisa ambil sisi positif ya kita biasa saja menanggapi, tapi klo modelan kita dibawa hati ya pasti muncul bu perasaan segan, tidak enak, kemudian enggan berkomunikasi kedepannya.

## Lampiran 8

### DATA GURU

DAFTAR DATA PERSONIL TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN																		
SMP SWASTA MUHAMMADIYAH PERDAGANGAN																		
NO	NAMA SEKOLAH	KEC.	NAMA	L/P	NUPTK	TTL	ALAMAT DOMISILI	AGAMA	STATUS KEPEGAWAIAN	JABATAN	TMT JABATAN KKSSEK	ROMBEL YG DIAMPU	PENDIDIKAN TERAKHIR	BIDANG STUDI PENDIDIKAN SESUAI UJAZAH	PENDIDIKAN TERAKHIR SESUAI SK	SERTIFIKASI TAHUN	BIDANG STUDI SERTIFIKASI	
1	SMP SWASTA MUHAMMADIYAH PERDAGANGAN	BANDAR	ZUL ANHAR, S.Pd.I	L	6434752654200012	Perdagangan, 2 Januari 1975	HUTA VI MARIHAT BANDAR	ISLAM	GTY/PTY	KEPALA SEKOLAH	17 JULI 2007	-	S1	PEND. AGAMA ISLAM	S1	2007	GURU KELAS	
2			SURIANA, S.Pd	P	5042755656300053	Bandar Jawa, 7 Oktober 1977	HUTA I BANDAR JAWA	ISLAM	GTY/PTY	BENDAHARA SEKOLAH	-	-	-	S1	PEND. MATEMATIKA	S1	2014	GURU KELAS
3			WUJI LESTARI, S.Pd. I	P	6061763664300023	Rejotani, 29 Juli 1985	HUTA I SUGARANG BAYU	ISLAM	GTY/PTY	KA. TU	-	-	-	S1	PEND. AGAMA ISLAM	S1	2013	GURU KELAS
4			SUNARTI UTAMI NINGSIH, S.Pd	P	0761763664300082	Pematang Bandar, 14 Agustus 1989	PASAR I A PERDAGANGAN	ISLAM	GTY/PTY	GURU	-	VII - UMAR BIN KHATHAB	-	S1	PEND. BAHASA INGGRES	S1	2014	BAHASA INGGRES
5			MUBARIQKHADIANSYAH, S.Pd	L	6539770671130022	Tanah Gambus, 07 Februari 1992	HUTA I BANDAR JAWA	ISLAM	GTY/PTY	GURU	-	IX - FATIMAH AZZAHRA	-	S1	PEND. AGAMA ISLAM	S1	-	-
6			SURYANTI, S.Pd	P	4343765666130133	Sugarang Bayu, 11 Oktober 1987	SUGARANG BAYU	ISLAM	GTY/PTY	GURU	-	VII - BILAL BIN RABBAH	-	S1	PEND. BAHASA INDONESIA	S1	-	-
7			SUPAYU NINGSIH, S.Pd	P	2147769670130063	Partimbanan, 15 Agustus 1991	HUTA IV SONAK INDAH	ISLAM	GTY/PTY	GURU	-	IX - ALI BIN ABI THALIB	-	S1	PEND. BAHASA INGGRES	S1	-	-
8			MIRINDA MAYANG PUTRI, S.Pd	P	-	Kuala Simpang, 28 April 1996	HUTA III PEMATANG KERASAAN REJO	ISLAM	GTY/PTY	GURU	-	VIII - ABDURRAHMAN BIN ALUF	-	S1	PEND. MATEMATIKA	S1	-	-
9			ZULISTIA NINGSIH, S.Pd	P	-	Pangkalan Berandan, 26 Februari 1994	HUTA I BANDAR JAWA	ISLAM	GTY/PTY	GURU	-	-	-	S1	PEND. PANCASILA DAN KEWARGANEGARAA	S1	-	-
10			DHIKA NANDA PUTRI, S.Pd	P	-	Tinjowan, 17 Desember 1996	HUTA III TINJOWAN	ISLAM	GTY/PTY	GURU	-	VIII - KHALID BIN WALID	-	S1	PEND. EKONOMI	S1	-	-
11			IRFAN	L	-	Perdagangan, 29 Oktober 1980	JL. DAHLIA NO.4 PERUMNAS INDAH	ISLAM	GTY/PTY	GURU DAN PELATIH EKSKUL	-	VIII - UTSMAN BIN AFFAN	-	SMK	BISNIS DAN MANAJEMEN	SMK	-	-
12			ALDIANSYAH, S.Pd	L	553876666200002	Bandar Jawa, 6 Februari 1988	JL. KARTINI NO. 10 PERDAGANGAN	ISLAM	GTY/PTY	GURU	-	GBS	-	S1	PEND. BAHASA INDONESIA	S1	2022	GURU KELAS
13			INDAH SEPTIAN DINA DALIMUNTHE, S.I.Kom	P	2259774675230073	Perdagangan, 27 September 1996	JL. RAKYAT GG. SEROJA LK VII PERDAGANGAN I	ISLAM	GTY/PTY	OPERATOR SEKOLAH	-	-	-	S1	ILMU KOMUNIKASI	S1	-	-
14			WALDI MULIANTO	L	-	Perlanaan, 15 November 1977	PERLANAAN	ISLAM	PTY	SECURITY	-	-	-	SMK	-	SMK	-	-
15			EVI JAYANTI	P	-	Perdagangan, 15 Januari 1991	PERUMNAS I PERDAGANGAN	ISLAM	PTY	PTGS. KEBERSIHAN	-	-	-	SMA	-	SMA	-	-
16			RIFAI DARMAWAN	L	-	Sei Kopas, 24 Februari 1997	HUTA I BANDAR JAWA	ISLAM	GTY/PTY	GURU	-	GBS	-	SMA	-	SMA	-	-
17			MINDY BELLA VINKA, S.Pd	P	-	Kampung Tempel, 31 Mei 2000	HUTA VII TEMPEL JAYA, BOSAR MALIGAS	ISLAM	GTY/PTT	GURU	-	GBS	-	S1	PEND. MATEMATIKA	-	-	-

**DAFTAR DATA PERSONIL TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA NON KEPENDIDIKAN  
SD SWASTA MUHAMMADIYAH 02 PERDAGANGAN**

NO	NAMA SEKOLAH	KEC.	NAMA	L/P	NUPTK	TTL	ALAMAT DOMISILI	JARAK DOMISILI KE SEKOLAH	AGAMA	JABATAN	TMT JABATAN KASEK	ROMBEL YG DIAMPU	PENDIDIKAN TERAKHIR	BIDANG STUDI PENDIDIKAN SESUAI IJAZAH	PENDIDIKAN TERAKHIR SESUAI SK	SERTIFIKASI TAHUN	BIDANG STUDI SERTIFIKASI
1	SWA MUHAMMADIYAH 02	BAN DUK	ZULANHAR, S.Pd	L	843475265420000	Perdagangan, 2 Januari 1975	HUTA VIMARHAT BANDAR	3 km	ISLAM	KEPALA SEKOLAH	17 JULI 2007	-	S 1	PEND. AGAMA ISLAM	S 1	2007	GURU KELAS
2			SURJANA, S.Pd	P	6042756656300053	Bandar Jawa, 7 Oktober 1977	HUTA I BANDAR JAWA	3 km	ISLAM	BENDAHARA		-	S 1	PEND. MATEMATIKA	S 1	2014	GURU KELAS
3			WIJIL ESTARI, S.Pd. I	P	606 0763664300023	Regotani, 29 Juli 1985	HUTA I SUGARANG BAYU	11 km	ISLAM	GURU KAT. TU		-	S 1	PEND. AGAMA ISLAM	S 1	2013	GURU KELAS
4			ANNI HULIAH HARAHAP, S.Pd.I, S.Pd	P	1544754656300075	Tambisi, 12 Desember 1976	HUTA IV NAGORI BANDAR	3 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PGSD	S 1	2012	GURU KELAS
5			NELMI HERAWATI, S.Pd	P	7154746648300043	Tebing Tinggi, 28 Agustus 1983	HUTA I BANDAR JAWA	3 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PGSD	S 1	2023	GURU KELAS
6			FADHLI, S.Sos.I	L	0536762663200022	Perdagangan, 4 Februari 1984	JL. BAHAGIA PASAR IA PERDAGANGAN	2 km	ISLAM	GURU		-	S 1	KOM. PENYIARAN ISLAM	S 1	2014	GURU KELAS
7			SRIANGGRAINI, S.Pd	P	3938767668300002	Dotok Simubrah, 6 Juni 1989	HUTA III PEM. KERASAAN REJO	6.5 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PGSD	S 1	2024	GURU KELAS
8			KLDIANSYAH, S.Pd	L	9538766666200002	Bandar Jawa, 6 Februari 1988	JL. KARTINI NO. 10 PERDAGANGAN	100 m	ISLAM	GURU		-	S 1	PEND. BAHASA INDONESIA	S 1	2022	GURU KELAS
9			SUSI FARIDAH, S.Pd	P	1439756657300063	Tanjung Tiram, 11 Juli 1978	JL. DAHLIA NO. 4 PERUMNAS 1 PERDAGANGAN I	2 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PGSD	S 1	2023	GURU KELAS
10			EKA KURNIAWAN, S.Pd	L		NTH 86, 16 Februari 1993	HUTA V BANDAR JAWA	3.1 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PGSD	S 1		
11			ERISUSAN, S.Pd	P		Sidotani, 26 April 1994	LK. VII SEBRANG A PERDAGANGAN 1	3 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PGSD	S 1		
12			FEBRIDHANI ULFA, S.Pd	P	5660769670100050	Perdagangan, 28 Februari 1991	JL. KARYA BAKTI PERDAGANGAN 1	1 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PGSD	S 1		
13			HENNY SRI WAHYUNI, S.Pd	P		Pasar 1 A Perdagangan, 11 Mei 1996	LING. II PASAR 1 A PERDAGANGAN 1	14 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PEND. BAHASA INDONESIA	S 1		
14			ATKA RAHM RITONGA, S.Pd	P		Perdagangan, 19 Maret 1996	JL. KARTINI LING PERDAGANGAN III	500 m	ISLAM	GURU		-	S 1	PGSD	S 1		
15			LKA WAHYUNI, S.Pd	P		Argo Sari, 5 Desember 1996	HUTA I MARHAT BANDAR	5 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PEND. BAHASA INDONESIA	S 1		
16			UMI SALAMAH, S.Pd	P		Medan, 16 April 1986	DUSUN IV DESA PANOMBEAN BARU	5 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PEND. BAHASA INDONESIA	S 1		
17			TANTRI FADHLAH, S.Ag	P		Medan, 03 Agustus 2000	JLN. AL-IMD LK VII PERDAGANGAN I	1.5 km	ISLAM	GURU		-	S 1	ILMU AL-QUR'AN DAN TAFSIR	S 1		
18			SUNARTI UTAMI NINGSIH, S.Pd	P	076 0763664300082	Pemang Bandar, 14 Agustus 1989	JL. BAHAGIA PASAR IA PERDAGANGAN	2 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PEND. BAHASA INGGRIS	S 1	2014	BAHASA INGGRIS
19			SUPAYU NINGSIH, S.Pd	P	2147789670100060	Pertimbangan, 15 Agustus 1991	HUTA IV SONAK INDAH LIAS BARU	18 km	ISLAM	GURU		-	S 1	PEND. BAHASA INGGRIS	S 1		
20			IRFAN	L		Perdagangan, 29 Oktober 1980	JL. DAHLIA NO. 4 PERUMNAS 1 PERDAGANGAN I	2 km	ISLAM	PELATIH EKSKUL		-	SMK	MANAJEMAN BISNIS	SMK		
21			INDAH SEPTIAN DINA DALUMUNTHE, S.I.Kom	P	2259774675230073	Perdagangan, 27 September 1996	JL. RAKYAT GG. SEROJA LK VII PERDAGANGAN I	1 km	ISLAM	OPERATOR SEKOLAH		-	S 1	ILMU KOMUNIKASI	S 1		
22			JAWADI	L		Jogja, 16 September 1961	JL. DAHLIA PERUMNAS 1 PERDAGANGAN I	2 km	ISLAM	PENJAGA SEKOLAH		-	SMK	UMUM	SMK		
23			MUHAMMAD FAUZAN IRSYAD	L		Pemang Sariantar, 02 Mei 2005	JL. KENANGAN PERUMNAS 1 PERDAGANGAN I	2 km	ISLAM	SECURITY		-	SMA	UMUM	SMA		

## Lampiran 9

### DOKUMENTASI



**Komunikasi Organisasi**



**Pelaksanaan Rapat Sebagai Bentuk Komunikasi Organisasi**



Komunikasi Bersama Guru dan Siswa Sd,Swasta Muhammadiyah 02  
Perdagangan



Komunikasi Organisasi Berjalan Dengan Baik



Komunikasi Bersama Pak Elidon Pangaribuan,S.Pd dan Pak Parman,S.Pd,MM  
Pengawas SD dan SMP





Wawancara dengan Bapak Zul Anhar, S.Pd.I

Kepala Sekolah

SD.Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan

SMP.Swasta Muhammadiyah Perdagangan



Wawancara dengan Ibu Sri Anggraini S.Pd  
Guru SD. Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan



**Wawancara dengan Ibu Lika Wahyuni, S.Pd  
Guru SD.Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan**



**Wawancara dengan Bapak Aldiansyah, S.Pd**

**Guru SD. Swasta Muhammadiyah 02 Perdagangan**



**Komunikasi Organisasi Terjadi Dengan Kondusif dan Baik**



**Wawancara dengan Ibu Sunarti Utami Ningsih, S.Pd  
Guru SMP. Swasta Muhammadiyah Perdagangan**



**Wawancara dengan Ibu Indah Septian Dina Dalimunthe, S.I.Kom  
SMP Muhammadiyah Perdagangan**



**Wawancara dengan Ibu SupayuNingsih, S.Pd  
Guru SMP.Swasta Muhammadiyah Perdagangan**



**Wawancara dengan Bapak Irfan, S.Kom  
Guru SMP.Swasta Muhammadiyah Perdagangan**