

**KOMUNIKASI KIAI
DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIK
(Studi Multisitius di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang
Dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan)**

DISERTASI



Oleh:

Fauzan Ahmad Siregar

NIM: 0841918011

**PROGRAM DOKTOR
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**Komunikasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik**
“(Studi Multisitus di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan
Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan)” yang ditulis oleh **Fauzan Ahmad**
Siregar, NIM: 0841918011 ini, telah disetujui untuk Memperoleh gelar Doktor
Manajemen Pendidikan Islam.

Jember, Februari 2023

Promotor

Co. Promotor,



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP. 19650720 199203 1 003



Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M
NIP.19690203 199903 1 007

Mengetahui,
Ketua Program Studi Doktor MPI



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP.19650720 199203 1 003

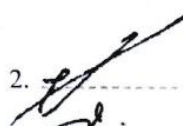
LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Komunikasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik (Studi Multisitus di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan)” yang ditulis oleh Fauzan Ahmad Siregar, NIM: 0841918011 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Disertasi Institut Agama Islam Negeri Jember pada hari Selasa tanggal 13 Juli 2021 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

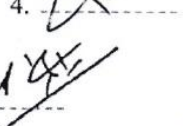
DEWAN PENGUJI

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Nursyam, M.Si.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, M.Pd.
4. Penguji : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
5. Penguji : Dr. Danial, S.Ag, M.Ag
6. Penguji : Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M
7. Penguji : Dr. H. Aminullah, M.Ag.
8. Promotor : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
9. Co-Promotor : Dr. H. Hepni, M.M.

1. 

2. 

3. 

4. 

5. 

6. 

7. 

8. 

9. 

Jember, 02 Januari 2023

Mengesahkan,

Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.

NIP. 196101041987031006

ABSTRAK

Siregar, Fauzan Ahmad. 2021. Komunikasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik (Studi Multisitus di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan). Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Co Promotor: Prof. Dr. H. Hepni, M.M.

Kata Kunci: *Komunikasi Kiai, Pengembangan Pendidik*

Eksistensi Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang (DA) dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan (RH) lebih dikarenakan kemampuan komunikasi yang baik oleh Kiai kepada pendidik sehingga mereka memiliki visi dan misi yang sama yaitu membuat pesantren maju dan dikenal masyarakat luas dan mampu menjawab berbagai tantangan yang ada. Kondisi masyarakat sekitar pesantren yang lebih dari 75% beragama Kristen dan bersuku Karo yang memiliki idiologi dan budaya yang berbeda tentu menjadi tantangan tersendiri bagi kedua pesantren. Namun justru pesantren DA dan RH dapat berkembang pesat dan mampu menjaga eksistensi pesantren hingga kini.

Fokus penelitian ini yaitu: 1. Bagaimana sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai dalam upaya pengembangan pendidik di Pesantren DA dan RH? 2. Bagaimana fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai dalam upaya pengembangan pendidik di Pesantren DA dan RH? Tujuan penelitian ini adalah: 1. Mendeskripsikan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai dalam upaya pengembangan pendidik di Pesantren DA dan pesantren RH, 2. Mendeskripsikan fungsi dan alur komunikasi organisasi yang dibangun Kiai dalam pengembangan pendidik di Pesantren DA dan pesantren RH.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis studi multisitus dan rancangan fenomenologis, serta teknik penggalan data melalui wawancara, obeservasi, dan dokumentasi. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif naturalistik dengan rancangan studi multisitus yang analisisnya menggunakan deskriptif interaktif dengan model Miles Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah baik Kiai di Pesantren DA maupun di Pesantren RH sama-sama mengutamakan komunikasi interpersonal bersifat percakapan, dialog, wawancara dan perdebatan . Sedangkan perspektif komunikasi interpersonal yang digunakan Kiai dikedua pesantren perspektif humanistik, pragmatis, pergaulan sosial dan religius. Secara keseluruhan komunikasi lebih banyak didominasi oleh Kiai terutama dalam pengambilan keputusan tentang kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan usaha untuk mengembangkan profesionalisme ustaz/ustazah agar mereka dapat berkontribusi maksimal dalam upaya mencapai visi dan misi pesantren. 2. Fungsi komunikasi organisasi yang dijalankan oleh kedua Kiai memiliki fungsi informatif, regulatif, persuasif, integratif dan doktrinasi. Sedangkan alur komunikasi organisasi yang dijalankan oleh kedua Kiai adalah alur *downward*, *upward*, horizontal, diagonal dan gabungan.

ABSTRACT

Siregar, Fauzan Ahmad. 2021. *Kiais' Communication on Teachers' Development (Multisites Study in Darul Arafah Raya Deli Serdang and Ar- Raudhatul Hasanah Medan Boarding School)*. Dissertation, Islamic Education Management Study Program of Jember Postgraduate State Islamic Institute. Promotor: co-Promotor:

Key words: *Kiais' Communication, Teachers' Development*

The existence of Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang (DA) and Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan (RH) is more due to the *Kiais'* communication skills to teachers therefore they have the same vision and mission to build the pesantren to be famous and well known by wider communities and able to answer various challenges. The condition of the community around the pesantren, which has more than 75% Christian and of the Karo ethnicity, which has a different ideology and culture, hence has become challenges for the two pesantren. Nevertheless, these pesantren can develop and exist until now.

The focus of this research are: 1. What is the nature and perspective of *Kiai's* interpersonal communication in the effort to develop teachers at Islamic Boarding Schools DA and RH? 2. What is the function and flow of *Kiai's* organizational communication in the effort to develop teachers at Islamic Boarding Schools DA and RH? The aims of this study are: 1. To describe the nature and perspective of *Kiai's* interpersonal communication in an effort to develop teachers at Islamic Boarding Schools DA and Pesantren RH, 2. To describe the function and flow of organizational communication built by *Kiai* in developing teachers at Islamic Boarding Schools DA and Islamic Boarding Schools RH.

This study applied a qualitative approach, with the type of multi-site study and phenomenological design, as well as data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The research method used in this study was a naturalistic qualitative research with a multi-site study design whose analysis practiced interactive descriptive with the Miles Huberman model.

ملخص البحث

سيريجار، فوزان أحمد. ٢٠٢١. اتصال "كياهي" بتطوير المعلم (دراسة متعددة المواقع في معهد دار العرفة رايا بديلي سيردانج ومعهد الروضة الحسنة بميدان). الأطروحة، شعبة إدارة التربية الإسلامية في الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية بجمبري. المشرف الأول الأستاذ الدكتور الحاج حسن الرضا الماجستير، والمشرف الثاني: الدكتور الحاج هيبني الماجستير.

الكلمات الأساسية: اتصال "كياهي"، تطوير المعلم

كيان معهد دار العرفة رايا بديلي سيردانج ومعهد الروضة الحسنة بميدان أحسن لقدرة "كياهي" على الاتصال الجيد بالمعلم حيث تكون لديهما رؤية واحدة وبعثة واحدة، وهي تكوين المعهد المتقدم والمعروف لدى المجتمع قادرا على تلبية التحديات ومواجهتها. ويحيط بهذين المعهدين المجتمع أغلبه نصارى من قبيلة كارو حوالي ٧٥% الذين لديهم إيديولوجية وثقافة مختلفة، وتكون هذه تحدياً للمعهدين. وبالرغم من ذلك، فقد تطور هذان المعهدان تطورا سريعا وحافظا على مكانتهما حتى الآن. أسئلة هذا البحث هي: (١) كيف خصائص الاتصال الشخصي لدى "كياهي" ونظرته في تطوير المعلم بمعهد دار العرفة رايا ومعهد الروضة الحسنة؟ (٢) كيف وظائف الاتصال التنظيمي لدى "كياهي" وخطواته في تطوير المعلم بمعهد دار العرفة رايا ومعهد الروضة الحسنة؟. وأهداف هذا البحث هي: (١) وصف خصائص الاتصال الشخصي لدى "كياهي" ونظرته في تطوير المعلم بمعهد دار العرفة رايا ومعهد الروضة الحسنة، (٢) وصف وظائف الاتصال التنظيمي لدى "كياهي" وخطواته في تطوير المعلم بمعهد دار العرفة رايا ومعهد الروضة الحسنة.

يكون هذا البحث بالمدخل الكيفي ونوعيته طبيعية بدراسة متعددة المواقع وخطة ظاهرية. فأساليب جمع البيانات فهي المقابلة والملاحظة والتوثيق. وأما طريقة تحليل البيانات فهي نظرية وصفية تفاعلية لمايلز وهوبرمان.

أما نتائج هذا البحث فهي: (١) يفضل "كياهي" بمعهد دار العرفة رايا ومعهد الروضة الحسنة الاتصال الشخصي بشكل محادثة وحوار ومقابلة ومناظرة في محاولة تطوير الأساتذة. وأما استخدام الاتصال التنظيمي لدى "كياهي" بهذين المعهدين فهو الاتصال الإنساني والعملي والاجتماعي والديني. فأصبح لـ"كياهي" بهذين المعهدين أكثر اتصاليا، وخاصة في تقرير القرار عن الأنشطة المتعلقة بتطوير احترافية الأساتذة لتكون لهم أقصى المساهمة في تحقيق رؤية المعهدين ورسالتهم. (٢) للاتصال التنظيمي لدى "كياهي" وظائف إعلامية وتنظيمية ومقنعة وتكاملية وعقائدية. وأما خطة الاتصال التنظيمي لدى "كياهي" فهي اتصال تنازلي وتصاعدي وأفقي وقطري ومركب.

KATA PENGANTAR

Penulisan disertasi ini berawal dari fenomena yang dijumpai oleh peneliti tentang pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang berdiri diwilayah yang secara ideologi dan budaya memiliki perbedaan dengan nilai-nilai Islam yang menjadi ruh bagi sistem pendidikan yang dijalankan dikedua pesantren. Fenomena tersebut menarik minat penulis untuk meneliti mengenai komunikasi Kiai dikedua pesantren dalam upaya pengembangan ustaz dan ustazah yang dipimpinnya.

Melalui penelitian ini penulis ingin menggambarkan bagaimana Kiai di pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan melalui komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasinya mengelola pengembangan ustaz dan ustazah agar berkembang menjadi pendidik profesional sehingga mampu menyelenggarakan proses belajar mengajar yang berkualitas. Dengan proses belajar mengajar yang berkualitas pesantren mampu menghasilkan santri yang berkembang potensi kognitif, afektif maupun psikomotoriknya sehingga kedua pesantren dipercaya masyarakat sebagai lembaga pendidikan Islam.

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan alternatif komunikasi yang dapat digunakan oleh pemimpin dilembaga-lembaga pendidikan Islam maupun lembaga pendidikan umum dalam upaya pengembangan pendidik. Akhir kata semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi dunia pendidikan Islam dan dunia pendidikan pada umumnya.

Jember, Juni 2021

Fauzan Ahmad Siregar

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. atas segala karuaniaNya penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Komunikasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik (Studi Multisitus di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan)”. Proses penyelesaian disertasi ini mendapat dukungan pemikiran, moril dan materil dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama yang telah memberikan kesempatan kepada penulis sebagai penerima beasiswa Program 5000 Doktor sehingga penulis dapat melanjutkan dan menyelesaikan studi Program Doktor Pascasarjana UIN K.H. Achmad Siddiq Jember .
2. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E. M.M, selaku Rektor UIN K.H. Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi pada Program Doktor Pascasarjana UIN K.H. Achmad Siddiq Jember.
3. Prof. Dr. KH. Abd. Halim Soebahar, M.A, selaku Direktur Pascasarjana UIN K.H. Achmad Siddiq Jember, Dr. H. Aminullah. M.Ag, selaku Wakil Direktur dan Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo. M.Pd. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi S-3. Demikian juga kepada seluruh Tata Usaha dan Jabatan Fungsional Umum Pascasarjana UIN K.H. Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan kemudahan administrasi sejak penulis kuliah hingga terselesainya penyelesaian disertasi ini.
4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo. M.Pd dan Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M, selaku promotor dan Co promotor yang telah dengan penuh kesabaran dan meluangkan waktunya memberikan bimbingan, arahan, dan gagasan-gagasan baru demi lancarnya disertasi yang penulis tulis.

5. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E. M.M, Dr. H. Aminullah. M.Ag, M.A, Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si, Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M, Dr. H. Suhadi Winoto, M. Pd, Dr. H. Nur Solikin, S.Ag, M.H, Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag, H. Moch. Imam Machfudi, M.Pd, Ph.D, Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan yang bermanfaat bagi penyempurnaan penulisan disertasi ini.
6. Para Dosen dan guru besar Pascasarjana UIN K.H. Achmad Siddiq Jember, antara lain; Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd, Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd, Dr. H. Aminullah, M.Ag. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd, Dr. Hj. ST. Rodliyah, M.Pd mereka adalah dosen dan para guru besar yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan berharga sesuai dengan keahlian masing-masing.
7. Kiai dan segenap dewan pengasuh Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan, yang telah berkenan memberikan izin, berkenan meluangkan waktu dan memberikan informasi, data, dokumen dan kepentingan lainnya yang berhubungan dengan terselesaikannya proses penelitian tugas akhir ini. Tanpa mereka, dan kesediaan waktu yang sudah diberikan, penelitian ini akan terus terhalang waktu dan daya untuk bisa cepat diselesaikan.
8. Rektor IAIN Malikussaleh Lhokseumawe priode 2017-2021 Dr. H. Hafifuddin, M.Ag dan Rektor IAIN Malikussaleh Lhokseumawe periode 2021-2025 Dr. Danial, M.Ag yang telah mengizinkan untuk melanjutkan S3 ini sampai selesai dan teman-teman serta rekan dosen di IAIN Malikussaleh Lhokseumawe yang turut memberikan dukungan dalam menyelesaikan disertasi ini.
9. Khusus kepada Almarhum ayahanda tercinta Drs. Dahrim Syahman Siregar dan ibunda Hj. Khalijah Harahap, yang telah merawat, membimbing, mendidik penulis sejak lahir hingga dewasa dan mengajarkan tentang arti kehidupan. Semoga ayahanda tercinta

ditempatkan ditempat terbaik disisiNya dan ibunda tetap di beri kesehatan dan di panjangkan Umurnya.

10. Ucapan terimakasih kepada kawan-kawan Program Doktor UIN K.H. Achmad Siddiq Jember: Dr. Lailatul Usriyah, Ahmad Munir, Miftahol Arifin, M. Muslim, Sarkowi, Zainul Arifin, Faiz Azizi, Kiai Holid, Kiai Hamid, terimakasih atas dukungan dan doa kalian semua akhirnya bisa menyelesaikan studi.

Akhirnya penghargaan tulus kepada isteri tercinta Maryati Salmiah, M. Hum dan kedua putri tercinta; Naura Kayyisah Siregar dan Naufa Adzkiya Siregar yang telah memberikan motivasi dukungan yang tidak kenal lelah kepada penulis. Mereka semua senantiasa menjadi tumpuan harapan pelipur lara dan spirit di saat-saat penulis mengalami terpuruk dalam menyelesaikan penulisan disertasi ini.

Semoga hasil penelitian ini bermanfaat, khususnya bagi penulis, dan bagi semua pihak, dan penulis selalu berharap masukan dan kritik konstruktif untuk penyempurnaan penulisan hasil penelitian ini.

Jember, Juni 2021

Fauzan Ahmad Siregar

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	20
C. Tujuan Penelitian	20
D. Manfaat Penelitian	21
E. Definisi Istilah.....	22
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	23
A. Penelitian Terdahulu	23
B. Kajian Teori	38
1. Komunikasi.....	38
2. Kepemimpinan.....	70
3. Komunikasi Kiai	82
4. Pengembangan Profesionalisme Pendidik.....	90
C. Kerangka Konseptual.....	111
BAB III: METODE PENELITIAN	113
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	116
B. Lokasi Penelitian.....	115
C. Kehadiran Peneliti	116
D. Subjek Penelitian	117
E. Sumber Data.....	118
F. Teknik Pengumpulan Data.....	118
G. Analisis Data.....	121

H. Keabsahan Data	127
I. Tahapan-tahapan Penelitian	128
BAB IV: PAPARAN DATA DAN ANALISIS	132
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	132
B. Paparan Data Dan Analisis	138
C. Temuan Penelitian.....	193
BAB V: PEMBAHASAN.....	203
A. Komunikasi Interpersonal Kiai dalam Pengembangan Pendidik di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang	203
B. Komunikasi Organisasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang	206
C. Komunikasi Interpersonal Kiai dalam Pengembangan Pendidik di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan	229
D. Komunikasi Organisasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan	241
BAB VI: PENUTUP.....	247
A. Kesimpulan	247
B. Saran.....	248
C. Implikasi.....	254
DAFTAR PUSTAKA	256

DAFTAR GAMBAR

No.	Uraian	Hal
2.1	Model Komunikasi	38
2.2	Model Umum Proses Komunikasi.....	41
2.3	Model Komunikasi Lasswell	42
2.4	Khalayak Sasaran Komunikasi Organisasi.....	66
2.5	Peran Manajerial dari Mitzberg.....	77
2.6	Ruang Lingkup Pengembangan Organisasi.....	108
2.7	Teori Jendela Johari	109
2.8	<i>Level of commitment dan level of abstracktion</i>	110
2.9	Kerangka Konseptual Komunikasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik.....	112
3.1	Komponen-komponen analisis model interaktif Sumber: Miles dan Huberman, 2014:14	121
3.2	Tahapan-tahapan Penelitian	131

**DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB
BERDASARKAN PADA BUKU PEDOMAN PENULISAN KARYA
ILMIAH IAIN JEMBER**

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	‘	koma di atas	ط	ṭ	te dengan titik bawah
2	ب	B	Be	ظ	ẓ	Zed
3	ت	T	Te	ع	‘	koma diatas terbalik
4	ث	Th	te ha	غ	gh	ge ha
5	ج	J	Je	ف	f	ef
6	ح	ḥ	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7	خ	Kh	ka ha	ك	k	ka
8	د	D	De	ل	l	el
9	ذ	Dh	de ha	م	m	em
10	ر	R	Er	ن	n	en
11	ز	Z	Zed	و	w	we
12	س	S	Es	ه	h	ha
13	ش	Sh	es ha	ء	‘	koma diatas
14	ص	ṣ	es dengan titik bawah	ي	y	ya
15	ض	ḍ	de dengan titik bawah	-	-	-

LAMPIRAN

1. Surat pernyataan keaslian.
2. Surat izin penelitian.
3. Surat telah melaksanakan penelitian Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang.
4. Surat telah melaksanakan penelitian Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan.
5. Dokumen wawancara.
6. Hasil wawancara
7. Riwayat hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Gibson¹ menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diartikan sebagai pemimpin yang dalam memperagakan kepemimpinannya tidak hanya berpedoman pada salah satu pola perilaku dari waktu ke waktu melainkan didasarkan pada analisis manajer setelah dia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang tepat. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan bervariasi, seorang pemimpin seharusnya mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosa agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan. Dengan penerapan perilaku ataupun pola kepemimpinan yang tepat terhadap situasi dan kondisi tertentu maka mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional.²

Senada dengan Gibson, Timpe menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik orang maupun produksi. Ini berarti bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya harus menciptakan suasana dan iklim yang mendukung orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk dapat bekerja sama agar mendapatkan hasil yang bermutu sehingga akan memunculkan kepuasan dalam bekerja.³

¹ Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi kedua (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997). 54

² Gibson and Ivancevich Donney, *Organisasi Dan Perilaku Struktur* (Yogyakarta: BPPE-UGM Press., 2007). 43

³ Dale Timpe, *Seni Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)* (Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 1992). 44

Terkait dengan upaya menciptakan iklim organisasi yang mendukung orang-orang agar dapat mengembangkan diri, bekerjasama dan berhasil guna secara maksimal di dalam lembaga pendidikan pesantren, maka salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan itu sendiri adalah komunikasi seorang pemimpin (Kiai). Barnard menyatakan bahwa “Tidak adanya teknik komunikasi yang tepat akan mengeliminasi kemungkinan untuk mengdopsi beberapa tujuan sebagai dasar organisasi. Teknik komunikasi membentuk kondisi dan ekonomi internal organisasi”.⁴ Penerapan komunikasi bagi pemimpin akan menentukan keefektifan kepemimpinannya sebagai pemimpin yang ideal.

Pemimpin yang ideal sesungguhnya telah diteladankan oleh Nabi Muhammad SAW dalam segala sifat dan prilakunya yaitu: *sidiq*, *amanah*, *fathonah* dan *tabligh*. Terkait sifat *tabligh* atau memberikan informasi yang tepat dan benar, serta tidak menyembunyikan sesuatu yang seharusnya disampaikan harus tergambar dalam penerapan komunikasi dalam rangka menuju kepemimpinan yang transparan dan ideal.

Sebagaimana disebutkan dalam Al-Quran surat An-Nisa ayat 63:

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي
 أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Artinya: “Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang ada di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka dan berilah mereka pelajaran dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.”⁵

⁴ I Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938). 90

⁵ *Al-Quran Terjemah*, 63.

Ayat tersebut, menjelaskan bahwa manusia dalam kehidupan sosialnya harus memperhatikan etika dalam berkomunikasi, hal ini tidak terkecuali dalam upaya seorang pemimpin termasuk Kiai di pesantren agar dalam upaya mempengaruhi dan mengarahkan orang lain yang ada di dalam maupun luar pesantren, Kiai hendaknya menyampaikan pesan-pesannya dengan cara yang baik dan santun sehingga membekas dihati lawan bicaranya, membekas dihati dapat diartikan sebagai perkataan yang membawa perubahan opini dan perilaku komunikasi agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal, efektif dan efisien. Efektivitas komunikasi Kiai seharusnya disesuaikan dengan situasi dan kondisi ustaz/ustazah yang dihadapinya.

Pola komunikasi yang tepat oleh seorang Kiai memiliki peranan yang penting dalam menciptakan kondisi dan iklim kerja dalam sebuah pesantren. Kiai melalui komunikasinya seharusnya mampu membina hubungan yang harmonis antara dirinya sebagai pemimpin dengan orang-orang yang berada di dalam pesantren termasuk para ustaz/ustazah maupun orang-orang di luar organisasi sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan mendukung perkembangan ustaz/ustazah dalam bekerja. Terdapat dua komunikasi yang perlu dikelola dengan baik oleh Kiai dalam upaya menciptakan iklim organisasi pesantren yang baik, yaitu komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi yang diterapkan Kiai sebagai pemimpin.

Menurut Pace, komunikasi interpersonal berdasarkan sifatnya dapat dibedakan atas dua macam yaitu: Komunikasi Diadik (*Dyadic Communication*)

dan Komunikasi kelompok kecil (*Small Group Communication*).⁶ Kemudian berdasarkan perspektifnya Devito membagi komunikasi interpersonal pada perspektif *humanistic*, perspektif pragmatis dan perspektif pergaulan sosial.⁷ Komunikasi interpersonal dapat menjadi efektif dan juga bisa menjadi tidak efektif. Komunikasi interpersonal yang tidak efektif dapat menimbulkan konflik yang terjadi antara atasan dengan bawahan yang dapat menyulitkan Kiai dalam mengarahkan perilaku kerja bawahannya. Karenanya perlu diterapkan pola komunikasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi ustaz/ustazah agar mereka dapat berkembang secara maksimal.

Komunikasi organisasi juga memiliki peranan yang tidak kalah penting dalam upaya menciptakan iklim yang baik dan mendukung perkembangan ustaz/ustazah. Berdasarkan fungsinya Djuarsa⁸ mengategorikan fungsi komunikasi organisasi kepada fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi perssifat dan perspektif uasif dan fungsi integratif. Kemudian berdasarkan alurnya, Robbins⁹ membagi komunikasi organisasi pada alur *downward*, alur *upward*, alur horizontal dan alur diagonal. Penggunaan fungsi dan alur komunikasi yang tepat terhadap situasi dan kondisi ustaz/ustazah tentu dapat memunculkan motivasi positif dalam mengembangkan diri mereka sehingga dapat meningkatkan kompetensi mereka dan mampu mengerjakan pekerjaannya dengan sempurna.

⁶ Pace, R.W and Faules, D.F. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998). 97

⁷ Joseph Devito, *Komunikasi Antar Manusia, Edisi 5* (USA: Sage Publications, 1997).32

⁸ Djuarsa, S, *Teori Komunikasi* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1994). 44

⁹ Robbins S.P and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2008). 122

Penerapan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal serta fungsi dan alur komunikasi organisasi yang tepat mutlak diperlukan karena keberagaman individu-dindividuu yang ada di dalam organisasi. Dengan kata lain kontingensi pola komunikasi dibutuhkan untuk memaksimalkan dan mengintegrasikan keberagaman sehingga menumbuhkan harmonisasi dan kerjasama antara individu-individuu. Kontingensi pola komunikasi dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah di pesantren tentu akan berdampak pada kompetensi dan komitmen mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pendidik.

Teori Kontingensi adalah teori organisasi yang mengklaim bahwa tidak ada cara terbaik dalam mengelola organisasi atau untuk membuat keputusan, tapi bergantung pada situasi internal dan eksternal organisasi. Pemimpin yang efektif harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan mereka pada situasi yang tepat. Menurut Tannenbaum dan Schmidt¹⁰ dalam pemilihan gaya kepemimpinan yang efektif faktor yang harus dipertimbangkan oleh seorang pemimpin yaitu: (1) Kekuatan yang ada pimpinan: meliputi latar belakang pendidikan, latar belakang kehidupan pribadi, pengetahuan, nilai-nilai hidup yang dihayati, kecerdasan, pengalaman, dan lain-lain. (2) Kekuatan yang ada bawahan: tingkat kebutuhan bawahan akan tanggung jawab dan kebebasan bertindak dalam pembuatan keputusan, (3) Tingkat pengetahuan dan berpengalaman yang dimiliki bawahan dalam bekerja. Kontingensi juga perlu diterapkan pada pola komunikasi Kiai sebagai pemimpin di pesantren.

¹⁰ R. Tannenbaum and W.H. Schmidt, *How to Choose A Leadership Pattern* (Harvard Business Review, 1973).

Kiai sebagai pemimpin di lembaga Pesantren yang merupakan lembaga pendidikan yang memiliki keunikan yakni nilai-nilai agama Islam yang menjadi ruh sekaligus yang membedakannya dengan lembaga pendidikan umum tentunya memiliki pola komunikasi yang berbeda pula dalam upaya mengembangkan ustaz/ustazahnya. Dimana Kiai menerapkan pola komunikasi yang menunjukkan penerapan nilai-nilai agama Islam dalam pesan-pesan yang disampaikan kepada ustaz/ustazah. Prilaku pola komunikasi ini telah menjadi kebiasaan di lingkungan pesantren sehingga membudaya dan menjadi ciri khas yang membedakannya dengan pola komunikasi di lembaga pendidikan lain.

Berbagai macam pola dan model komunikasi yang terus berkembang, serta keadaan dan situasi ustaz/ustazah yang terdiri dari berbagai macam keunikannya, mengharuskan Kiai sebagai pemimpin perlu untuk meningkatkan kemampuan komunikasinya agar mampu menerapkan pola-pola komunikasi yang tepat agar dapat mengembangkan kemampuan ustaz/ustazah. Belum lagi dengan perkembangan teknologi yang juga berdampak pada penerapan komunikasi secara universal, baik komunikasi yang berlangsung secara interpersonal maupun komunikasi dalam kelompok yang lebih besar termasuk komunikasi organisasi. Tentunya hal ini menuntut Kiai untuk mampu untuk menggunakan teknologi-teknologi baru dalam berkomunikasi.

Dengan pengetahuan serta kemampuan yang kuat dalam penerapan pola-pola komunikasi, maka berbagai tantangan dan tuntutan baru tentunya akan dapat diatasi oleh Kiai sebagai pemimpin di pesantren, termasuk juga dalam hal mengantisipasi munculnya disharmonisasi yang terjadi dalam hubungan interaksi

yang terjadi di dalam internal pesantren. Di sinilah peran kemampuan dan strategi komunikasi Kiai di lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren berperan sebagai lembaga yang mampu mengembangkan segenap sumber daya manusia (SDM) termasuk ustaz/ustazahnya.

Usman mengatakan bahwa guru sebagai sebuah profesi yang bertugas mendidik, mengajar dan melatih.¹¹ Sedangkan menurut Sulistiyorini dalam bukunya, pendidik dalam Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif, potensi kognitif, maupun potensi psikomotorik.¹²

Berdasarkan pengertian tentang pendidik di atas, maka pendidik (ustaz/ustazah) dapat dikatakan sebagai ujung tombak dalam upaya mengembangkan potensi santri di pesantren. Dengan kompetensi yang dimilikinya ustaz/ustazah di pesantren berupaya untuk mengembangkan santri baik secara kognitif, afektif maupun psikomotorik sehingga tumbuh menjadi insan *kamil* yang dapat diterima dan bermanfaat bagi masyarakatnya kelak. Kompetensi yang dimiliki ustaz/ustazah dapat dikembangkan dengan melakukan pelatihan-pelatihan. Ada dua macam metode yang dapat dilakukan, yakni metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) dan metode pelatihan di luar tempat kerja (*off*

¹¹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001).7

¹² Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Tulungagung: Elkaf, 2006).51

the job training).¹³ Pelatihan dan pengembangan pendidik dapat membantu ustaz/ustazah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Secara khusus mengenai kualifikasi dan kompetensi pendidik (ustaz/ustazah di pesantren) didasarkan pada PMA No. 31 Tahun 2020 pasal 16 menyatakan bahwa: (1) Pendidik dalam penyelenggaraan pendidikan Muadalah harus memenuhi kualifikasi dan kompetensi sebagai pendidik profesional, (2) Kualifikasi dan kompetensi sebagai pendidik profesional sebagaimana dimaksud pada ayat 1 ditentukan berdasarkan: (a) Latar belakang pendidikan, (b) Kemampuan penguasaan ilmu agama Islam sesuai dengan bidang yang diampu; dan/ atau (c) Sertifikat pendidik. Kemudian pada pasal 17 dinyatakan bahwa (1) Latar belakang pendidikan sebagaimana dimaksud dalam pasal 16 ayat 2 huruf (a) dapat: (a) Berpendidikan pesantren; dan/atau (b) Pendidikan tinggi, (2) berpendidikan pesantren sebagaimana dimaksud pada ayat 1 huruf (a) merupakan (a) Lulusan sarjana dari Ma'had Aly; atau (b) Lulusan pesantren (3) Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 huruf (b) merupakan lulusan sarjana dari perguruan tinggi yang terakreditasi.¹⁴

Keberadaan ustaz/ustazah merupakan salah satu unsur yang tak bisa dipisahkan dengan sistem pendidikan pesantren dalam menyelenggarakan pendidikan yang lebih menekankan pada aspek religiusitas dan moralitas. Ustaz/ustazah sepantasnya dapat difasilitasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pendidik, salah satu bentuk memfasilitasi mereka agar dapat

¹³ David A. Decenzo and Stephen P. Robbins, *Human Resource Management (6th Ed.)* (United States of America: John Wiley and Son., 1999). 227

¹⁴ Indonesia, "Menteri Agama Republik. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Pendidikan Pesantren" (2020).

melaksanakan tugasnya dengan baik adalah dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dapat mengembangkan kompetensi mereka.

Kegiatan-kegiatan pengembangan pendidik merupakan suatu hal yang berat pada proses pelaksanaannya. Oleh karenanya butuh penerapan komunikasi yang tepat dalam upaya membantu meningkatkan motivasi ustaz/ustazah untuk mengembangkan diri. Semakin baik Kiai dalam mengkomunikasikan kegiatan pengembangan pendidik kepada ustaz/ustazah dalam upaya mengembangkan diri mereka, maka semakin baik pula pencapaian kompetensi pendidik yang diharapkan.

Dalam penerapan komunikasi di pesantren, tidak jarang didapati bahwa Kiai merupakan sosok yang biasanya perintis sekaligus pemilik pesantren menjadikan Kiai begitu dominan memainkan otoritasnya dalam pengelolaan pesantren. Hal ini menjadikan kiai lebih banyak menerapkan komunikasi yang mengabaikan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal serta fungsi dan alur komunikasi organisasi yang perlu diperhatikan penempatannya dalam upaya mengelola pesantren. Sehingga proses komunikasinya cenderung satu arah dalam upaya pengembangan pendidik. Tidak jarang didapati Kiai yang tidak mau mendengarkan saran-saran dan masukan dari ustaz/ustazah, acuh tak acuh ketika berbicara dengan ustaz/ustazah, menegur ustaz/ustazah pada situasi dan kondisi yang tidak tepat, memberikan perintah yang kadang sulit dimengerti oleh ustaz/ustazah dan tidak memberi kesempatan untuk bertanya, sehingga pesan yang dimaksudkan Kiai tidak tersampaikan dan dapat mempengaruhi semangat, motivasi maupun persepsi mereka dalam mengembangkan diri di pesantren.

Namun fakta yang terjadi tidak selalu demikian, masih ada Kiai yang walaupun memiliki otoritas istimewa di pesantren namun dalam komunikasinya menerapkan komunikasi yang memperhatikan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal serta fungsi dan alur komunikasi organisasi yang akan diterapkannya dalam mengelola pesantren. Sehingga komunikasinya tergambar pada pola komunikasi yang masih mempertimbangkan perasaan, ide dan harapan dari ustaz/ustazahnya. Kiai tahu kapan dan pada siapa harus berkomunikasi berdua atau berkelompok.

Kiai tahu kapan dan kepada siapa harus menunjukkan dominasi dalam komunikasi. Kiai kepada bawahannya tidak hanya memberikan perintah-perintah semata, namun mempertimbangkan ketepatan kapan dan kepada siapa harus memberikan informasi, perintah, membujuk ataupun memberi himbauan. Dan Kiai memaksimalkan manfaat komunikasi baik *downward*, *upward*, horizontal maupun diagonal.

Sifat dan perspektif komunikasi interpersonal serta fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai Harun Lubis yang memimpin pesantren Darul Arafah Raya (DA) dan Kiai Sholihin Adin yang memimpin pesantren Ar-Raudhatul Hasanah (RH) tergambar pada pola komunikasi yang berbeda-beda penerapannya, komunikasi yang diterapkan sendiri bergantung pada kondisi, keadaan maupun kepada siapa Kiai berkomunikasi.

Di pesantren DA terdiri dari 443 orang ustaz/ustazah¹⁵ yang memiliki potensi dan kemampuan yang berbeda-beda. Terdapat ustaz/ustazah senior yang

¹⁵ Peneliti, *observasi*, Deli Serdang, 18-19 Januari 2019.

telah mengajar selama lebih dari 5 tahun, ada pula ustaz/ustazah yang masih dalam kategori pemantauan, yaitu ustaz/ustazah yang mengajar kurang dari 5 tahun, dan ada pula ustaz/ustazah binaan yang merupakan ustaz/ustazah yang baru direkrut termasuk rekrutan dari internal pesantren. Dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah di DA Kiai menerapkan komunikasi yang disesuaikan dengan kondisi dan kategori ustaz/ustazah.

Kiai pesantren DA dalam komunikasi interpersonal dengan ustaz/ustazah senior terlihat akrab. Tak jarang canda tawa menghiasi komunikasi mereka. Kiai selalu mengupayakan untuk berbicara secara langsung dengan mereka dalam hal pengembangan pendidik. Kiai tidak terlalu mendominasi pembicaraan diantara mereka, malah terkadang Kiai meminta masukan mereka terkait dengan pengembangan pendidik. Kiai terlihat tidak terlalu mengatur susunan kata saat berbicara dan terlihat lebih lepas. Pandangan matanya selalu tertuju pada lawan bicaranya ketika mendengarkan dan sesekali mengangguk tanda Kiai memahami apa yang dimaksudkan. Di dalam pembicaraan Kiai selalu berupaya menyelipkan beberapa ayat Al-Quran, hadist atau kata-kata mutiara yang dapat membangun motivasi bersama.

Kemudian ketika Kiai DA berbicara dengan ustaz/ustazah kategori pemantauan, Kiai terlihat akrab namun Kiai cenderung mendominasi proses komunikasi. Terkadang menyelipkan beberapa *joke* untuk mencairkan suasana. Ketika mendengarkan ustaz/ustazah berbicara Kiai berupaya memfokuskan pandangan ke lawan bicaranya dan beberapa kali mengangguk tanda mengerti, ketika ada yang tidak difahami Kiai langsung bertanya untuk memastikan. Dan

tak lupa dalam pembicaraan Kiai berupaya menyelipkan beberapa ayat Al-Quran, hadist atau kata-kata mutiara yang dapat membangun motivasi bersama.

Kemudian ketika Kiai DA berbicara tentang pengembangan pendidik dengan ustaz/ustazah binaan Kiai berupaya untuk menumbuhkan keakraban. Komunikasi cenderung didominasi oleh Kiai, nada suara dan susunan kata lebih diatur agar mudah difahami sehingga terkadang Kiai berhenti berbicara untuk memastikan kata yang disampaikan tepat. Kiai banyak membahas tentang aturan-aturan ketika berbicara. Kiai beberapa kali melakukan pengulangan pada inti pembicaraan dan Kiai menyelipkan beberapa ayat Al-Quran, hadist atau kata-kata mutiara yang dapat membangun motivasi bersama.

Kemudian di pesantren RH terdapat 253 orang ustaz/ustazah¹⁶ yang juga dapat dikategorikan kepada 3 kelompok yaitu ustaz/ustazah senior yaitu ustaz/ustazah yang mengajar lebih dari 7 tahun, kemudian ada ustaz/ustazah baru yang masih kurang dari 3 tahun mengajar dan ustaz/ustazah yang masih dalam pembinaan yakni ustaz/ustazah yang belum 1 tahun mengajar di RH.

Kiai pesantren RH ketika berkomunikasi tentang pengembangan pendidik secara interpersonal dengan ustaz/ustazah senior terlihat cenderung formal, komunikasi cenderung didominasi secara berimbang antara Kiai dengan ustaz/ustazah. Nada bicara dan susunan kata diatur sedemikian rupa oleh Kiai agar meminimalisir terjadinya kesalah fahaman. Pandangan mata Kiai tidak selalu tertuju kepada lawan bicaranya namun bahasa tubuhnya mengisyaratkan bahwa Kiai memperhatikan apa yang dikatakan ustaz/ustazah. Ketika memberikan

¹⁶ Peneliti, *observasi*, Medan, 29 Januari 2019.

masuk Kiai selalu mengucapkan kata tolong dan selalu menyelipkan doa diakhir pembicaraan.

Ketika berbicara dalam upaya pengembangan pendidik dengan ustaz/ustazah dalam kategori baru, Kiai cenderung lebih mendominasi komunikasi dan konten pesan kebanyakan berisi tentang kendala-kendala yang dihadapi ustaz/ustazah dalam menjalankan tugasnya. Nada suaranya cenderung lembut, namun ketika inti pembicaraan disampaikan volume suaranya cenderung lebih tinggi. Ketika mendengarkan Kiai tidak selalu melihat lawan bicaranya namun memperhatikan apa yang dibicarakan. Kiai selalu mengucapkan kata tolong dan selalu menyelipkan doa diakhir pembicaraan.

Ketika Kiai berbicara dalam upaya pengembangan pendidik dengan ustaz/ustazah binaan, Kiai terlihat dominan dengan konteks pembicaraan berupa pengarahan-pengarahan tentang pelaksanaan tugas ustaz/ustazah. Nada suara dan susunan katanya benar-benar di perhatikan agar tidak multitafsir dan ustaz/ustazah diberikan kesempatan untuk bertanya jika ada yang belum difahami. Kemudian Kiai selalu mengucapkan kata tolong dan selalu menyelipkan doa diakhir pembicaraan.

Untuk memaksimalkan selain disampaikan langsung oleh Kiai, upaya pengembangan ustaz/ustazah baik Kiai di pesantren DA dan pesantren RH juga menggunakan berbagai macam media seperti media elektronik, undangan pelatihan, majalah pesantren WARDAH (pesantren DA) dan MITRA (pesantren RH) dan media sosial. Pesan-pesan berbentuk informasi dan aturan-aturan terkait pengembangan pendidik biasanya disampaikan melalui media-media tersebut.

Kiai juga memanfaatkan poster-poster yang disebar di beberapa sudut pesantren yang berisi tentang visi dan misi pesantren serta kata-kata yang bercirikan Islam yang dapat memotivasi dan membudayakan nilai-nilai Islami dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah pesantren.

Untuk membangun budaya pesantren yang mendukung pengembangan pendidikan secara maksimal konten pesan yang dikomunikasikan Kiai syarat dengan nilai-nilai *ijtihad*, ibadah, *qona'ah* dan ikhlas yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari di pesantren DA maupun pesantren RH. Nilai-nilai tersebut disesuaikan dengan kondisi lingkungan pesantren DA dan pesantren RH yang penuh dengan tantangan.

Pesantren DA dan Pesantren RH adalah dua pesantren yang berdiri sejak tahun 1980 an di wilayah Sumatera Utara. Masyarakat sekitar kedua pesantren mayoritas beragama Kristen dan bersuku Batak Karo. Disekitar pesantren banyak ditemukan klab-klab malam, hotel-hotel melati, jambur, peternakan babi dan restoran yang menyediakan olahan daging babi. Dengan segala tantangan yang dihadapinya, perlu internalisasi nilai-nilai yang kuat melalui komunikasi Kiai agar melahirkan budaya pesantren yang mendukung pengembangan pendidikan di pesantren DA dan pesantren RH. Melalui komunikasi pula Kiai dapat memelihara dan mengembangkan budaya yang kondusif dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah.

Dari pemaparan tentang keunikan komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi Kiai pesantren DA dan Kiai pesantren RH maka dapat dikatakan, bahwa komunikasi yang dijalankan memiliki dasar filosofi organisasi

yang di dalamnya terdapat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara mengatasi masalah eksternal maupun internal dan cara melakukan sesuatu dalam organisasi, dan ini dilakukan melalui komunikasi Kiai. Hal ini sesuai dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein,¹⁷ bahwa: “Budaya organisasi merupakan pola asumsi bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.”

Budaya organisasi menurut Schein terbentuk dalam beberapa tingkatan/level, yaitu:¹⁸ Pertama, artefak; merupakan hasil budaya berisi semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, dan mudah diobservasi seperti: arsitektur, lingkungan fisik, bahasa, teknologi dan produk, kreasi artistik, gaya (seperti yang terkandung dalam pakaian), tata krama, penampilan emosional, daftar nilai, ritual, dan seremonial yang dipublikasikan. Kedua, keyakinan dan nilai; yang dianut dapat berupa cita-cita, tujuan, nilai-nilai, aspirasi, ideologi, dan rasionalisasi. Ketiga, asumsi dasar; dapat juga dikatakan sebagai asumsi tersirat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berpikir, dan merasakan. Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi dan keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi.

¹⁷ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition (San Francisco: Jossey Bass, 2004), 18.

¹⁸ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and ...*, 24.

Adapun komunikasi Kiai dalam tingkatan/level budaya organisasi, menurut Schein dikategorikan sebagai asumsi dasar, yang dibangun/dikonstruksi dengan pola perilaku komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi Kiai dan internalisasi nilai-nilai ajaran agama Islam yang dianggap dapat membangun pengertian dan pemahaman bersama yang ada di dalam organisasi pesantren. Pengertian dan pemahaman bersama dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan terwujud dalam bentuk kerjasama yang baik dan kesungguhan dalam bekerja termasuk sikap percaya, terbuka dan mendukung pelaksanaan pengembangan pendidik yang ditunjukkan individu-individu di pesantren termasuk ustaz/ustazah. Perubahan pola perilaku kerja kearah yang lebih baik merupakan tuntutan dari pelaksanaan kegiatan pengembangan pendidik. Karena itu dibutuhkan pemahaman bersama agar kegiatan pengembangan ustaz/ustazah di pesantren DA dan pesantren RH dapat berjalan secara efektif.

Pengembangan pendidik dilaksanakan secara rutin dan menjadi kegiatan yang membudaya di pesantren DA dan RH dimulai dari kegiatan rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan pesantren, pelaksanaan kegiatan MGMP yang berlangsung secara terus menerus, kegiatan pelatihan yang dilakukan baik secara internal maupun eksternal, dan kegiatan PTK yang dilakukan ustaz/ustazah secara mandiri. Dengan pemahaman bersama yang membudaya tentang pengembangan pendidik di pesantren DA dan pesantren RH maka menghasilkan sikap ustaz/ustazah yang disiplin dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik, tahu tujuan pembelajaran yang akan dilaksanakannya, mampu menguasai kelas dan memiliki hubungan baik dengan santri dan rekan kerjanya.

Peran komunikasi Kiai pesantren DA dan pesantren RH berperan penting dalam pembentukan, pemeliharaan dan pengembangan budaya di pesantren DA dan pesantren RH.

Komunikasi Kiai merupakan sebuah upaya untuk menyampaikan pesan-pesan guna memengaruhi dan mengembangkan orang-orang yang ada di dalam pesantren termasuk ustaz/ustazah agar dapat membangun kerja sama demi eksistensi dan perkembangan pesantren secara menyeluruh. Fakta ini sesuai dengan yang disampaikan Geertz mengenai eksistensi pesantren karena kemampuannya mempertahankan identitas sebagai sistem pendidikan yang didominasi oleh Kiai dan pada saat yang sama memperjelas perannya sebagai pelengkap dan menyempurnakan sistem pendidikan nasional.¹⁹ Senada dengan Geertz, Soebahar mengungkapkan bahwa pesantren tidak dapat dipisahkan dari sosok Kiai yang merupakan pimpinan pesantren.²⁰ Dalam pengamatan peneliti pada observasi dan wawancara pendahuluan, dapat diambil beberapa kesimpulan dari komunikasi interpersonal dan komunikasi Kiai sebagai berikut:

Pertama, Kiai pesantren DA dan pesantren RH sebagai sumber pesan dalam proses komunikasi terkait dengan pengembangan pendidik berupaya untuk berbicara secara langsung *person to person* yang menunjukkan kepercayaan diri Kiai saat berkomunikasi baik secara interpersonal maupun organisasi. Dengan komunikasi ini Kiai dapat melihat langsung tanggapan atau *feedback* dari lawan

¹⁹ Clifford Geertz, *The Javanese Kijaji: The Changing of Cultur Broker*, *Comparatif Studies in Society and History* (1990). 228

²⁰ Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013). 2

bicaranya sehingga Kiai dapat memastikan efektivitas komunikasi yang dilakukannya.

Kedua, pesan-pesan yang disampaikan Kiai pesantren DA dan Kiai pesantren RH mengandung nilai-nilai ajaran Islam yang dimaksudkan untuk menginternalisasi sikap ijtihad, ibadah, qonaah dan ikhlas ke dalam diri ustaz/ustazah agar maksimal dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Efektivitas internalisasi sikap ini tergambar pada komitmen dan sikap ingin mengembangkan kompetensi diri yang ada pada ustaz/ustazah baik di Pesantren DA dan pesantren RH.

Ketiga, penggunaan berbagai macam media seperti media elektronik, majalah pesantren, media sosial maupun poster-poster yang disebarakan di beberapa titik kegiatan pesantren merupakan upaya untuk memaksimalkan tersampainya pesan-pesan terkait pengembangan pendidik. Penggunaan berbagai macam media dalam upaya mengkomunikasikan pengembangan pendidik bertujuan untuk efektivitas pelaksanaan proses pengembangan pendidik yang didorong oleh terciptanya budaya perilaku dan pemahaman bersama tentang pentingnya kontribusi bagi pesantren tempat mereka mengabdikan.

Keempat, ustaz/ustazah sebagai komunikator dalam proses komunikasi dianggap sebagai individu yang memiliki potensi, minat dan latar belakang yang beragam, sehingga Kiai berupaya untuk menerapkan pola komunikasi yang sesuai dengan masing-masing kompetensi dengan mempertimbangkan potensi, minat maupun latar belakang masing-masing. Hal ini menumbuhkan rasa dihargai pada

diri ustaz/ustazah dan meningkatkan motivasi mereka dalam melakukan pengembangan diri demi kontribusi positif bagi perkembangan pesantren.

Kelima, *feedback* dalam proses komunikasi yang diterapkan Kiai di pesantren DA dan pesantren RH adalah *feedback* berupa munculnya komitmen dan motivasi dalam mengembangkan diri yang ada pada ustaz/ustazah sehingga kompetensi mereka semakin meningkat dan dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dengan baik.

Adapun komunikasi sebagai suatu unsur penting bagi pengelolaan pesantren sesuai dengan amanat Undang-undang nomor 18 tahun 2019 tentang penyelenggaraan fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Sebagaimana yang tertuang di pasal 6 ayat 2 pada huruf a, menjelaskan tentang nilai Islam *rahmatan lil 'alamin* dan berlandaskan Pancasila, yang mana salah satu nilai yang dikembangkan di pesantren adalah “jiwa keseimbangan” yang dimanifestasikan atas kesadaran yang mendasar atas fungsi manusia baik sebagai hamba Allah SWT maupun sebagai Khalifah di muka bumi. Sebagai hamba Allah, manusia wajib menjalankan segala perintahNya dan menjauhi laranganNya, sedangkan sebagai Khalifah di muka bumi manusia diwajibkan menjalin komunikasi, kerja sama dan hubungan sosial diantara sesama.²¹

Berdasarkan paparan fakta-fakta yang dilihat peneliti dalam observasi awal maka penelitian bermaksud untuk mengkaji tentang komunikasi Kiai di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

²¹ “Undang-Undang RI No. 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren” (n.d.).

Medan dalam upaya mengembangkan pesantren dengan tema: “Komunikasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik (Studi Multisitus di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan)”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan fakta yang disampaikan pada konteks penelitian di atas, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai dalam upaya pengembangan pendidik di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan?
2. Bagaimana fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai dalam upaya pengembangan pendidik di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fakta yang dipaparkan pada konteks penelitian dan fokus penelitian di atas, maka yang menjadi tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai dalam upaya pengembangan pendidik di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren A-Raudhatul Hasanah Medan.
2. Mendeskripsikan fungsi dan alur komunikasi organisasi yang dibangun Kiai dalam pengembangan pendidik di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

D. Manfaat Penelitian

Kedepannya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dan bermanfaat terhadap perkembangan organisasi-organisasi pendidikan, khususnya pesantren. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dilakukan dalam rangka mengkaji ulang teori tentang sifat komunikasi interpersonal Pace, teori pespektif komunikasi interpersonal Devito, fungsi komunikasi organisasi Djuarsa dan alur komunikasi organisasi Robbins.
- b. Membangun konsep pola komunikasi bagi pemimpin lembaga pendidikan dalam upaya pengembangan pendidik.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan, khususnya terkait pada teori-teori komunikasi pemimpin pendidikan dalam upaya pengembangan pendidik.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian serta masukan bagi Kiai pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan dalam upaya pengembangan pendidik di pesantren.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian serta masukan bagi pengembangan pendidik di pesantren-pesantren lain ataupun lembaga pendidikan yang berada di wilayah minoritas.

- c. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambah dan mengembangkan wawasan dan menggali lebih dalam mengenai konsep-konsep komunikasi organisasi dalam upaya pengembangan pendidik.

E. Definisi Istilah

Dalam upaya menyamakan persepsi dan untuk menghindari perbedaan pemahaman dalam memahami penelitian ini, maka peneliti perlu untuk menyajikan batasan istilah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Komunikasi Kiai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses perpindahan dan pemahaman makna atau informasi yang dilakukan oleh Kiai berdasarkan sudut pandang komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi.
2. Pengembangan Pendidik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses mengelola perilaku kerja yang dapat meningkatkan baik pengetahuan, sikap dan keterampilan ustaz/ustazah agar dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya sebagai tenaga profesional.

Jadi yang dimaksud penulis dengan komunikasi Kiai dalam pengembangan pendidik adalah proses perpindahan dan pemahaman makna atau informasi yang dilakukan oleh Kiai yang bertujuan untuk mengelola perilaku kerja yang dapat meningkatkan baik pengetahuan, sikap dan keterampilan ustaz/ustazah agar dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya sebagai tenaga profesional.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, peneliti akan menyampaikan beberapa penelitian baik berupa disertasi maupun jurnal yang mengangkat tema yang sama atau relevan dengan permasalahan yang dikaji oleh peneliti. Adapun tujuan pemaparan beberapa penelitian ini adalah untuk menjelaskan mengenai *state of the art* (kebaruan penelitian) dalam penelitian ini. Beberapa penelitian berikut ini memiliki relevansi dengan fokus penelitian:

1. Kevan W. Lamm, Ph.D., dkk (2019)²² dengan judul penelitian *A Theory Based Model of Interpersonal Leadership: An Integration of the Literature*. Hasil dari penelitian ini, mereka mengusulkan bahwa pemimpin harus mengintegrasikan model komunikasi interpersonal dan kepemimpinan interpersonal yang sesuai dengan kurikulum yang digunakan di sekolah. Jika penelitian ini berfokus hanya pada komunikasi interpersonal pemimpin di sekolah, maka penelitian yang dilakukan penulis selain berkaitan dengan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai di pesantren juga berfokus pada fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai.

²² Kevan W. Lamm, Ph.D., dkk , *A Theory Based Model of Interpersonal Leadership: An Integration of the Literature*. (*Journal of Leadership Education* DOI: 10.12806/V15/I4/T2 Volume 15 Issue 4).

2. Ephraim Okoro, Ph.D., dkk (2019)²³ dengan judul penelitian *The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis*. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis peran dan pentingnya efektivitas interpersonal dan kompetensi komunikasi dalam daya saing organisasi. Penelitian ini disimpulkan bahwa keterampilan komunikasi lisan penting dalam pendidikan bisnis, dan lulusan sekolah bisnis diharapkan dapat mengembangkan kompetensi esensial/*soft skill* ini untuk menempatkan diri dalam keunggulan kompetitif untuk kesempatan kerja. Berbeda dengan penelitian penulis yang berfokus pada sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai.
3. Ali Sabanci (2018)²⁴ dengan judul penelitian *The Correlation Between Interpersonal Communication Skills Of Inspection Groups And Their Conflict Management Strategies*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengeksplorasi hubungan antara keterampilan komunikasi interpersonal dan strategi manajemen konflik dalam kasus kelompok inspeksi yang dibentuk oleh sejumlah inspektur berdasarkan penyebaran geografis dan demografis populasi sekolah di Turki. Temuan menunjukkan bahwa pandangan para pemimpin dan supervisor adalah kongruen dalam korelasi positif dan signifikan yang ditemukan antara dua strategi manajemen konflik (pemecahan masalah dan kompromi) dan semua keterampilan

²³ Ephraim Okoro, Ph.D., dkk, *The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis*. (*International Journal of Language and Linguistics* Vol. 4, No. 3,)

²⁴ Ali Sabanci, *The Correlation Between Interpersonal Communication Skills Of Inspection Groups And Their Conflict Management Strategies*. (*European Journals of Education Studies*, Volume 4, Issue 4).

komunikasi interpersonal. Hasil analisis regresi hirarkis lebih lanjut menunjukkan bahwa variabel umpan balik dan kepercayaan memiliki efek positif yang signifikan secara statistik pada pemecahan masalah, menghindari dan mendominasi strategi dan akhirnya variabel efektivitas memiliki efek positif yang signifikan secara statistik pada strategi kompromi.

Jika penelitian tersebut terfokus pada keterampilan komunikasi interpersonal dan strategi manajemen konflik, maka penelitian penulis bertujuan untuk mengetahui sifat dan perspektif komunikasi interpersonal yang digunakan Kiai dalam memimpin pesantren terutama dalam pengembangan profesional ustaz/ustazah.

4. Jude J. Obiunu dan Jennifer O. Yalaju (2020)²⁵ melakukan penelitian dengan judul *Influence of Emotional Intelligence, Interpersonal Communication and Job Satisfaction on the Job Performance of Staff in Chevron Nigeria Limited, Warri, Delta State Nigeria*. Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa keempat hipotesis nol ditolak yang merupakan indikasi bahwa ada hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional, komunikasi interpersonal, kepuasan kerja dan prestasi kerja staf di Chevron Nigeria Limited. Penelitian ini fokus kepada pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan pekerja sedangkan

²⁵ Jude J. Obiunu dan Jennifer O. Yalaju, *Influence of Emotional Intelligence, Interpersonal Communication and Job Satisfaction on the Job Performance of Staff in Chevron Nigeria Limited, Warri, Delta State Nigeria*. (*Academic Journal of Interdisciplinary Studies* Vol. 9 No. 4, 2020).

penelitian yang dilakukan penulis tertuju pada komunikasi interpersonal Kiai terhadap pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah di pesantren.

5. Margherita Zito, dkk (2021)²⁶ dengan judul penelitian *Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic*. Sebuah Model Persamaan Struktural diperkirakan, mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi secara positif terkait dengan *self-efficacy* dan negatif dengan technostress dan gangguan psiko-fisik. Sebagai mediator, technostress berhubungan positif dengan gangguan psiko-fisik, sedangkan *self-efficacy* berhubungan negatif. Mengenai efek yang dimediasi, hasil menunjukkan hubungan negatif antara komunikasi organisasi dan gangguan psiko-fisik melalui technostress dan *self-efficacy*. Studi ini menyoroti potensi peran protektif komunikasi organisasi yang dapat menyangga efek technostress dan meningkatkan sumber daya pribadi, *self-efficacy*, yang berfungsi untuk pengurangan psiko-fisik gangguan. Studi ini berkontribusi pada literatur yang mendasari peran komunikasi di masa sekarang krisis dan reorganisasi konsekuen dari proses kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis tentang fungsi dan alur komunikasi organisasi di pesantren bukan akibatnya pada psikologis ustaz/ustazah.

²⁶ Margherita Zito, dkk, 2021, *Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic*. (International Journal of Environmental Research and Public Health: Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18(8), 3933; <https://doi.org/10.3390/ijerph18083933>. Received: 1 March 2021 / Revised: 2 April 2021 / Accepted: 4 April 2021 / Published: 8 April 2021 (This article belongs to the Special Issue New Technology Acceptance and Its Impact on Workers Motivation and Well-Being)

6. Farida Yuliaty (2021)²⁷ dengan judul penelitian *The Importance of Organizational Communication in Improving Employee Performance: A Case Study of the Regional Revenue Management Agency of the City of Bandung*. Penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kota Bandung. Jika Farida meneliti tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai, maka pada penelitian ini penulis melihat alur dan fungsi komunikasi organisasi mana yang dominan dilakukan oleh Kiai di pesantren untuk meningkatkan perkembangan profesionalitas ustaz/ustazah.
7. Dr. Carina Alcantara Romarate (2018)²⁸ dengan judul penelitian *Organizational Communication: It's Relationship to Work Patterns and Teaching Efficiency among the Jrmsu Faculty*. Ada tingkat komunikasi organisasi yang tinggi, tingkat pola kerja dan efisiensi pengajaran yang tinggi di antara fakultas. Lebih lanjut diungkapkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara komunikasi organisasi, pola kerja dan efisiensi mengajar. Faktor yang dirasakan mempengaruhi komunikasi organisasi, pola kerja dan efisiensi mengajar berpusat pada pengalaman, sikap, dedikasi, komitmen dan pendidikan berkelanjutan. Direkomendasikan bahwa tindakan yang diusulkan harus dilaksanakan.

²⁷ Farida Yuliaty, *The Importance of Organizational Communication in Improving Employee Performance: A Case Study of the Regional Revenue Management Agency of the City of Bandung*. (Vol 3 No 1 (2021): *International Journal of Science and Society (IJSOC)* / Articles)

²⁸ Carina Alcantara Romarate, *Organizational Communication: It's Relationship to Work Patterns and Teaching Efficiency among the Jrmsu Faculty* (*International Journal of Current Research* Vol. 10, Issue, 05, pp.69683-69686, May, 2018)

Berdasarkan penelitian ini komunikasi organisasi tinggi dalam komunikasi ke atas, ke bawah dan horizontal untuk isi, lisan, tertulis dan transmisi. Penelitian ini melihat alur komunikasi berdasarkan media komunikasi yang diteliti pada lembaga pendidikan tinggi yaitu universitas sedangkan penelitian penulis fokus kepada alur komunikasi yang dipakai oleh Kiai ketika beliau berkomunikasi dengan ustaz/ustazah di lembaga pendidikan Islam yang membawahi pendidikan dasar, menengah dan atas yaitu pesantren.

8. Roxana Şeitan (2017)²⁹ melakukan penelitian yang berjudul *Organizational Communication*. Penelitian ini berbicara tentang konsep strategi dalam kaitannya dengan misi, visi, tujuan dan sasaran organisasi serta dalam kaitannya dengan rencana organisasi, taktik, pola, posisi, perspektif dan taktik. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi mendukung anggota organisasi dalam menciptakan dan menjunjung tinggi identitas, citra dan reputasi yang unggul untuk perusahaan dan bisnis mereka. Menurut penelitian Roxana, studi wacana organisasi menggunakan teori komunikasi menawarkan nilai informasi kepada para peneliti dan organisasi. Sedangkan penulis melakukan studi lapangan tentang komunikasi organisasi dan interpersonal.
9. Kenan Spaho M.A (2018)³⁰ penelitiannya berjudul *Organizational Communication Process*. Penelitiannya menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam cara berkomunikasi dan tampaknya

²⁹ Roxana Şeitan, *Organizational Communication* (AUDC, Vol. 11, no 2/2017).

³⁰ Kenan Spaho M.A , *Organizational Communication Process* (JEL klasifikacija: M12,

menjadi faktor yang penting yang membuat beberapa organisasi lebih sukses daripada yang lain. Komunikasi adalah yang paling penting bagi manajer karena penelitian menunjukkan bahwa menghabiskan waktu lama dalam waktu kerja dalam komunikasi. Kenan fokus pada proses komunikasi organisasi sedangkan penelitian ini terfokus kepada sifat dan perspektif komunikasi interpersonal serta fungsi dan alur komunikasi organisasi.

10. Roziana Febrianita dan Susi Hardjati (2019)³¹ melakukan penelitian dengan judul *The Power of Interpersonal Communication Skill in Enhancing Service Provision*. Hasil penelitiannya menemukan bahwa ada 3 keterampilan komunikasi interpersonal tenaga kependidikan wilayah. Kedua, adanya kekuatan keterampilan komunikasi interpersonal yang telah membuat peningkatan pelayanan di unit kerja. Hasil penelitian ini juga menjelaskan apakah menjaga hubungan interpersonal meningkatkan pemberian layanan. Penelitian yang dilakukan Roziana dan Susi terfokus pada keterampilan berkomunikasi interpersonal sedangkan pada penelitian ini, selain penulis fokus kepada sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai, penulis juga menjadikan fungsi dan alur komunikasi organisasi sebagai fokus.

³¹ Roziana Febrianita dan Susi Hardjati, *The Power of Interpersonal Communication Skill in Enhancing Service Provision* (Vol. 14 (2019) <https://doi.org/10.24297/jssr.v14i0.8150>)

11. H. Muh. Tahir (2018)³² meneliti tentang Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Penelitian ini memiliki kajian tentang komunikasi organisasi. Perbedaannya penelitian ini fokus kepada pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja sedangkan yang ditulis peneliti tentang fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah di pesantren. Jika penelitian H.Muh. Tahir menggunakan pendekatan kuantitatif maka penelitian yang dilakukan penulis menggunakan pendekatan kualitatif.

³² Tahir.Muh.H. 2018. *Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah Di Sulawesi Selatan*. Disertasi: Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia Makasar.

12. Erwin Juarsa (2016)³³ meneliti tentang Gaya Komunikasi Pemimpin Divisi MIS PT. Trias Sentosa Tbk Krian. Jurnal E-Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra, Surabaya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gaya komunikasi pemimpin divisi MIS PT. Trias Sentosa Tbk Krian. Pemimpin divisi MIS baru saja diganti dan terjadi perubahan performa kinerja. Gaya komunikasi akan memberikan pengetahuan tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika menyampaikan dan menerima informasi. Teknik analisa dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif dan metode survey. Teori yang dipakai adalah teori gaya komunikasi menurut Robert dan Kanicki. Dari hasil analisis telah diketahui bahwa gaya komunikasi yang digunakan oleh pemimpin divisi MIS PT. Trias Sentosa Tbk Krian adalah gaya komunikasi *assertive*. Penelitian yang dilakukan Erwin Juarsa dan yang penulis teliti sama-sama berfokus pada komunikasi pemimpin, akan tetapi Erwin Juarsa berfokus kepada gaya komunikasi pemimpin di sebuah perusahaan sedangkan fokus penelitian penulis adalah sifat dan perspektif komunikasi interpersonal dan fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai yang merupakan pemimpin pesantren.
13. Claudia Sumilat, dkk (2017)³⁴ melakukan penelitian tentang Peranan Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor

³³ Erwin Juarsa. 2016. *Gaya Komunikasi Pemimpin Divisi MIS PT. Trias Sentosa Tbk Krian*. Jurnal E-Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra: Surabaya. Vol. 4 No. 1).

³⁴ Claudia Sumilat, dkk. 2017. *Peranan Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kakas*. e-journal "Acta Diurna" Volume VI. No. 1. Tahun 2017)

Kecamatan Kakas. Penelitian ini mengungkap bahwa komunikasi keatas yang terjalin antara pimpinan dengan bawahan pada kantor Kecamatan Kakas belum berjalan dengan baik/belum berjalan lancar karena pimpinan tidak sering berinteraksi dengan mereka, serta pimpinan tidak memiliki hubungan yang cukup dekat dengan mereka. Sedangkan komunikasi horizontal di kantor Kecamatan Kakas dinilai berjalan baik/berjalan lancar, karena para pegawai di kantor Camat Kakas sering berinteraksi dan berkomunikasi satu dengan yang lain demi kelancaran tugas dan kerja, serta bebas bertukar pikiran tanpa memandang jabatan untuk memperlancar tugas kerja mereka. Penelitian ini berfokus kepada alur komunikasi yang dilakukan pemimpin yaitu komunikasi ke atas, ke bawah dan horizontal. Pada penelitian yang dilakukan penulis, alur komunikasi organisasi selain dianalisis berdasarkan komunikasi *downward*, *upward*, horizontal dan diagonal juga dianalisis berdasarkan fungsinya.

14. Nadia Wasta Utami (2018)³⁵ dengan judul Komunikasi Interpersonal Kiai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya, Sebuah Pendekatan *Interactional View*. Hasil penelitian menemukan bahwa, Kiai dan santri tidak bisa tidak melakukan komunikasi: baik verbal maupun non verbal; baik Kiai maupun santri tidak hanya mengomunikasikan isi tetapi juga memiliki cara unik dalam membangun hubungan; jenis penyampaian pesannya simetris dengan didominasi oleh kyai; dan masih banyak aturan komunikasi tak tertulis santri-Kiai yang menunjukkan rasa hormat santri

³⁵ Nadia Wasta Utami, *Komunikasi Interpersonal Kiai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya, Sebuah Pendekatan Interactional View* (Jurnal Komunikasi Vol 12, No 2 (2018))

terhadap Kiainya. Jika penelitian Nadia terfokus pada komunikasi Kiai dan santri maka penelitian yang dilakukan penulis fokus kepada komunikasi yang dilakukan oleh Kiai dan ustaz/ustazah.

15. Robeet Thadi (2020)³⁶ melakukan penelitian dengan judul Audit Komunikasi Organisasi Layanan Akademik di IAIN Bengkulu. Arah aliran informasi layanan akademik terjadi secara formal melalui komunikasi vertikal arah aliran informasi berlangsung secara diadik mengalir dari kepala bagian hingga staf akademik dan sebaliknya, secara horizontal dalam level yang sama dan lintas saluran orang yang berada dalam struktur yang berbeda, dan informal melalui selentingan. Penelitian yang dilakukan penulis salah satunya juga mengenai alur komunikasi organisasi akan tetapi terdapat perbedaan dengan penelitian ini dikarenakan penelitian ini terfokus kepada layanan akademis sedangkan pada penelitian penulis terfokus pada pengembangan profesional ustaz/ustazah.

16. Tine Silvana R. (2018)³⁷ Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Dan Aliran Informasi Terhadap Kepuasan Anggota Melalui Pelaksanaan Pelayanan Pada Ikatan Pustakawan Indonesia Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap pelaksanaan pelayanan; (2) Aliran informasi berpengaruh secara signifikan terhadap pelaksanaan pelayanan dalam lingkungan kerja IPI (3) Iklim komunikasi dan Aliran Informasi bersama-

³⁶ Robeet Thadi, *Audit Komunikasi Organisasi Layanan Akademik di IAIN Bengkulu* (Jurnal Penelitian Komunikasi: Vol 23, No 1 (2020))

³⁷ Tine Silvana R., *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Dan Aliran Informasi Terhadap Kepuasan Anggota Melalui Pelaksanaan Pelayanan Pada Ikatan Pustakawan Indonesia*, (Disertasi Program PascaSarjana Universitas Padjajaran: Bandung)

sama berpengaruh terhadap Pelaksanaan pelayanan yang diselenggarakan oleh IPI (4) Pelaksanaan Pelayanan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan anggota IPI. Fokus penelitian Tine adalah iklim komunikasi organisasi sedangkan pada penelitian penulis, fokus penelitian komunikasi organisasi terletak pada fungsi dan alur. Dari segi lokasi penelitian, Tine mengambil tempat Perpustakaan sedangkan penulis pada pendidikan Islam yaitu pesantren.

17. Craig R. Scott, Sandra Pride Shaw, C. Erik Timmerman, Volker Frank and Laura Quinn³⁸ dalam penelitiannya dengan judul “*Using Communication Audits to Teach Organizational Communication to Students and Employees*” menemukan bahwa audit komunikasi terbukti tidak berguna bagi organisasi kecuali hasilnya dilaporkan kembali secara efektif. Selain itu, nilai pendidikan dari upaya tersebut tidak hanya terletak pada pelaksanaan audit semata, akan tetapi juga dengan menilai apa yang dipelajari. Agar informasi audit efektif, maka informasi audit yang didapatkan harus dikumpulkan, dianalisis, dan dilaporkan kembali tepat waktu. Kedua, ada juga masalah tentang apa yang seharusnya dilaporkan. Masalah terakhir menyangkut khalayak yang menerima informasi audit, untuk membantu meningkatkan efektifitas audit adalah dengan menyetujui untuk berbagi hasil dengan para karyawan. Singkatnya, salah satu masalah utama dalam mempersiapkan laporan akhir dan menentukan dengan siapa laporan itu akan dibagikan adalah negosiasi yang cermat yang dilakukan

³⁸ Craig R. Scott et al., “Using Communication Audits to Teach Organizational Communication to Students and Employees,” *Business Communication Quarterly* 62, no. 4 (December 23, 1999): 53–70, <https://doi.org/10.1177/108056999906200406>.

oleh pemimpin di dalam suatu organisasi. Menentukan kepada siapa laporan audit dibagikan sedini mungkin membantu mencegah masalah dikemudian hari. Penelitian ini memiliki fokus pada proses audit komunikasi di sekolah umum, sedangkan penelitian penulis fokus pada proses komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi Kiai dalam dunia pendidikan Islam khususnya pesantren.

18. Lisa V. Chewning, dkk.³⁹ Dalam penelitiannya dengan judul *Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures*. Temuan dari penelitian ini menekankan tentang manfaat dan keterbatasan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung upaya pemulihan antar organisasi. Temuannya mendukung dan memperluas penelitian sebelumnya yang meneliti penggunaan teknologi komunikasi, menyoroti pentingnya konektivitas, kemampuan beradaptasi, dan hambatan saat mengajukan dimensi baru penggunaan media komunikasi. Temuan menekankan transisi penggunaan teknologi di seluruh tahap pemulihan dan memperluas gagasan dalam komunikasi organisasi. Penelitian ini fokus kepada media komunikasi organisasi melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi sedangkan penelitian penulis fokus pada pengembangan profesional ustaz/ustazah yang berkecimpung di dunia pendidikan Islam khususnya pesantren.

³⁹ Lisa V. Chewning, Chih-Hui Lai, and Marya L. Doerfel, "Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures," *Management Communication Quarterly* 27, no. 2 (May 29, 2013): 237–63, <https://doi.org/10.1177/0893318912465815>.

19. Debbie D. DuFrene and Carol M. Lehman⁴⁰ dalam penelitian dengan judul *Navigating Change: Employee Communication in Times of Instability* mengungkapkan bahwa Perencanaan strategis dan analisis audiens yang cermat memiliki peranan penting dalam upaya memastikan bahwa isi pesan, waktu, dan metode pengiriman sesuai. Manfaat komunikasi internal yang efektif, meskipun tidak mudah diukur, dapat dinilai secara informal melalui pertimbangan kepuasan, komitmen, dan upaya karyawan selama proses perubahan. Pengungkapan kelayakan dan transparansi adalah persyaratan paling penting untuk efektivitas komunikasi dalam upaya perubahan dalam organisasi. Sebuah tim manajemen terpadu harus fokus pada upaya mendukung karyawan melalui tantangan. Penelitian ini fokus kepada Perencanaan strategis dan analisis audiens pada komunikasi organisasi dalam upaya perubahan di perusahaan sedangkan penelitian penulis fokus pada sifat dan perspektif komunikasi interpersonal serta fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai dalam pengembangan profesional ustaz/ustazah di pesantren.

20. Kevin L. Sager, dkk,⁴¹ dalam penelitian dengan judul *Exploring the Role of Communication Competence in Abusive Supervision: A Test of a Model Linking Downward Communicative Adaptability to Downward Abusive Communication* Temuan pada

⁴⁰ Debbie D. DuFrene and Carol M. Lehman, "Navigating Change," *Business and Professional Communication Quarterly* 77, no. 4 (December 19, 2014): 443–52, <https://doi.org/10.1177/2329490614544736>.

⁴¹ Kevin L. Sager et al., "Exploring the Role of Communication Competence in Abusive Supervision," *SAGE Open* 5, no. 3 (July 1, 2015): 215824401560468, <https://doi.org/10.1177/2158244015604689>.

penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin tidak mampu untuk menyesuaikan komunikasi mereka dengan bawahan mereka, maka mereka tidak akan sukses dalam menjalankan peran mereka sebagai pemimpin. Kemampuan untuk menyesuaikan komunikasi seseorang dapat membangun pola interaksi, yang merupakan salah satu langkah menuju pencegahan komunikasi yang tidak baik di tempat kerja. Jika penelitian ini berfokus pada penyesuaian komunikasi pemimpin yang diterapkan pada perusahaan, maka penelitian penulis berfokus kepada sifat dan perspektif komunikasi interpersonal serta fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai dalam pengembangan profesional ustaz/ustazah di pesantren.

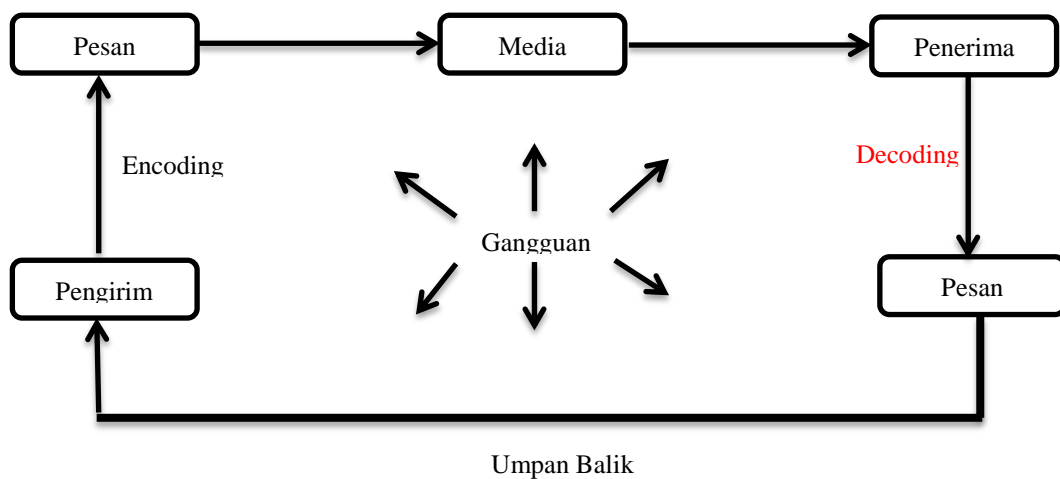
Berdasarkan paparan penelitian terdahulu di atas, ada beberapa penelitian tentang komunikasi, baik komunikasi interpersonal maupun komunikasi organisasi. Penelitian-penelitian tersebut dijadikan acuan untuk penelitian ini. Jika pada penelitian terdahulu hanya jenis komunikasi tertentu yang dibahas, maka pada disertasi ini membahas baik komunikasi interpersonal maupun komunikasi organisasi Kiai di pesantren. Hal ini diteliti untuk mengetahui seberapa penting komunikasi Kiai itu sebenarnya dalam pengembangan profesional ustaz/ustazah di pesantren.

B. Kajian Teori

1. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi dan Model Komunikasi

Menurut Griffin dan Moorhead komunikasi adalah proses sosial di mana dua pihak atau lebih bertukar informasi dan berbagi makna.⁴² Sementara Robbins dan Coulter menyatakan bahwa komunikasi adalah perpindahan dan pemahaman makna.⁴³ Perlu difahami bahwa dalam pernyataan tersebut komunikasi bukan hanya perpindahan pesan/makna semata, tapi lebih dari itu, bahwa komunikasi juga harus disertai dengan pemahaman. Dengan arti bahwa komunikasi dapat dikatakan sempurna jika pikiran atau ide yang dikirim telah diterima dan dipahami oleh penerima persis sama seperti yang digamabarkan oleh pengirim.



Gambar 2.1 Model Komunikasi

⁴² Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th ed. (South-Western: Cengage Learning, 2014). 295

⁴³ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen*, 10th ed. (Jakarta: Erlangga, 2010).

Joseph Devito mengemukakan bahwa komunikasi mengacu pada tindakan satu orang atau lebih yang mengirim dan menerima pesan, terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik (*feedback*) yang dipengaruhi oleh lingkungan (konteks) dimana komunikasi itu terjadi.⁴⁴ Konsep ini menegaskan bahwa komunikasi bukan semata sebagai penerima, namun lebih dari itu bahwa komunikasi juga dapat memberikan respon terhadap pesan yang diterimanya.

Komunikasi memiliki cakupan makna yang jauh lebih luas daripada sekedar apa yang kita ucapkan semata. Komunikasi adalah bagaimana cara kita “mengatakannya”. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai pertukaran ide-ide, komunikasi merupakan transisi informasi yang dihasilkan oleh pengiriman stimulus dari suatu sumber yang direspons penerima.⁴⁵ Adapun menurut Eni Kardi Wiyati, proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang komunikator kepada seorang komunikan. Pikiran dapat berupa gagasan, informasi, maupun opini.

Sedangkan perasaan dapat berupa keyakinan, kepastian, keragu-raguan, kekhawatiran, kemarahan maupun keberanian.⁴⁶ Sedangkan didunia pendidikan, secara sederhana, komunikasi pendidikan dapat diartikan sebagai komunikasi yang terjadi dalam suasana pendidikan. Dengan demikian, komunikasi pendidikan adalah proses perjalanan pesan atau informasi yang merambah bidang atau

⁴⁴ Devito, *Komunikasi Antar Manusia, Edisi 5.23*

⁴⁵ Alo Liliweri, *Komunikasi Serba Ada Serba Makna* (Jakarta: Kencana, n.d.). 35

⁴⁶ Heri Budianto, *Ilmu Komunikasi Sekarang Dan Tantangan Masa Depan* (Jakarta: Kencana, 2011). 384

peristiwa-peristiwa pendidikan.⁴⁷ Dari berbagai definisi di atas dapat kita cerna bahwa proses komunikasi merupakan proses dimana seorang komunikator menyampaikan pesan dan diterima oleh komunikan.

Model komunikasi merupakan alat untuk menjelaskan atau untuk mempermudah penjelasan komunikasi. Model Komunikasi adalah gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya.⁴⁸ Sereno dan Mortensen dalam Mulyana, menyatakan bahwa suatu model komunikasi merupakan deskripsi ideal mengenai apa yang dibutuhkan untuk terjadinya komunikasi.⁴⁹ Oleh karena itu model bisa disebut sebagai gambaran informal untuk menjelaskan atau menerapkan teori atau penyederhanaan teori. Fungsi model komunikasi paling tidak bisa melukiskan proses komunikasi, menunjukkan hubungan visual dan membantu dalam menemukan dan memperbaiki kendala komunikasi dalam perspektif teoritik.

Model umum proses komunikasi yang disampaikan oleh Hoy dan Miskel dapat divisualisasikan pada gambar berikut.⁵⁰

⁴⁷ Fory Armin Naway, *Komunikasi Dan Organisasi Pendidikan*, 1st ed. (Gorontalo: Ideas Publishing, 2016). 58

⁴⁸ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992). 5

⁴⁹ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001). 121

⁵⁰ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan, Teori, Riset Dan Praktik*, 9th ed. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).581



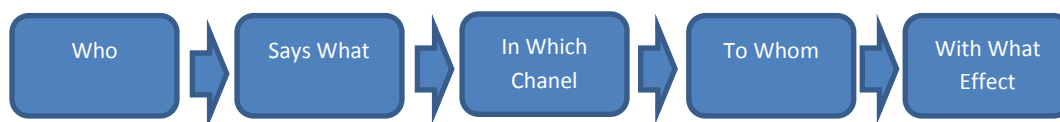
Gambar 2. 2 Model Umum Proses Komunikasi

Hanson memaparkan sebuah model komunikasi lain yang disebut dengan model S-M-C-R yang terdiri dari bagian-bagian komponen berikut ini: 1. Sumber pesan (*the Source*), yaitu orang yang menyandikan ide atau informasi dalam bentuk tertulis, lisan, atau bentuk lain, 2. Pesan (*the Message*), yaitu sesuatu yang mewakili ide-ide yang akan ditransmisikan, 3. Saluran atau media (*the Channel*) yaitu sesuatu yang digunakan untuk menyampaikan pesan, dan 4. Penerima (*the Receiver*), yaitu orang yang menerjemahkan kode pesan.⁵¹

Sementara Lasswell dalam Ruliana menyatakan bahwa model yang paling tepat dalam menjelaskan definisi komunikasi adalah dengan menjawab *Who, Says What, In Wich Chanel, to Whom dan What Effect*.⁵² Kelima hal yang disebutkan tersebut menjadi unsur-unsur yang ada pada proses komunikasi dan dapat direpresentasikan dalam gambar berikut:

⁵¹ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*, 4th ed. (Massachusetts: Electronic Publishing Services Inc, 1996). 222

⁵² Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014). 6



Gambar 2. 3 Model Komunikasi Lasswell

Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk simbol atau kode dari satu pihak kepada yang lain dengan efek untuk mengubah sikap atau tindakan.⁵³ Menurut Effendy Uchjana komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh satu orang ke orang lain untuk menginformasikan, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik secara lisan (langsung) maupun tidak langsung (melalui media).⁵⁴

Dalam proses menyampaikan pesan kepada komunikan, saluran/media komunikasi merupakan sebuah unsur yang penting untuk diperhatikan komunikator agar komunikasi yang dilakukannya efektif. Shell dan Moussa menyatakan terdapat 6 saluran komunikasi yang perlu diperhatikan oleh pemimpin dalam menyampaikan gagasan-gagasannya, yaitu: saluran persuasi berbasis kepentingan, saluran otoritas, saluran politik, saluran rasionalitas, saluran inspirasi dan emosi (saluran visi), saluran hubungan.⁵⁵

b. Dimensi-dimensi Komunikasi

1. Komunikasi Interpersonal

a. Konsep Komunikasi Interpersonal.

⁵³ Humaidi, *Teori Komunikasi Dan Strategi Dakwah* (Malang: UMM Press, 2010). 6

⁵⁴ Onong Uchana Effendy, *Ilmu Komunikasi Dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005).

⁵⁵ G. Richard Shell and Marioo Moussa, *The Art Of WOO Sebuah Seni Untuk Meyakinkan Orang*, 1st ed. (Jakarta: Penerbit Gemilang, 2019).51

Komunikasi yang dilakukan oleh individu dapat diklasifikasikan kepada beberapa bentuk komunikasi salah satunya adalah komunikasi antar pribadi atau komunikasi interpersonal, R. Wayne Pace dalam Hafid Cangara menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal (*Interpersonal Communication*) merupakan proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka.⁵⁶

Komunikasi interpersonal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang memiliki peranan penting dalam usaha mempengaruhi orang lain. Menurut Joseph Devito komunikasi interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau diantara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek atau beberapa umpan balik seketika.⁵⁷ Mulyana mengemukakan bahwa komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik *verbal* maupun *non verbal*.⁵⁸ Pentingnya komunikasi interpersonal dalam upaya mempengaruhi orang lain karena prosesnya berlangsung secara dialogis.

Dialog yang terjadi dalam komunikasi interpersonal menunjukkan terjadinya interaksi langsung antara komunikator dengan komunikannya. Mereka yang terlibat dalam komunikasi bentuk ini berperan sebagai komunikator sekaligus komunikan. Dalam proses komunikasi dialogis seperti ini

⁵⁶ Hafid Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007). 37

⁵⁷ Joseph Devito, *The Nonverbal Communication Workbook (Prospect Heights)* (Illinois: Waveland Press, 1989).4

⁵⁸ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004).73

memungkinkan terjadinya komunikasi pergantian bersama (*mutual understanding*) dan empati. Dari proses ini terjadi rasa saling kenal satu sama lain, kemudian muncul rasa saling menghormati.

Komunikasi dinilai sebagai alat yang tepat dalam kegiatan mengubah sikap, kepercayaan, opini dan perilaku seseorang, karena komunikasi ini berlangsung secara tatap muka, sehingga terjadi kontak pribadi (*personal contact*). Ketika pesan sampai pada komunikan, umpan balik berlangsung seketika (*immediate feedback*), masing-masing langsung mengetahui tanggapan komunikan terhadap pesan yang disampaikan. Hal ini dapat dilihat pada ekspresi wajah dan gaya bicara. Jika umpan balik positif, artinya lawan bicara memberi tanggapan yang menyenangkan, maka komunikator dapat mempertahankan gaya komunikasinya, dan sebaliknya jika mendapat tanggapan negatif maka komunikator dapat mengubah gaya komunikasinya hingga terjadi komunikasi yang positif.

Pandangan tentang komunikasi interpersonal yang disampaikan di atas mendukung pendapat Hanson tentang tujuan komunikasi, Hanson menyatakan bahwa komunikasi sebagai upaya untuk meniadakan kesenjangan sehingga pihak-pihak yang dilibatkan dalam proses komunikasi itu menjadi saling dekat satu dengan yang lainnya. Dengan demikian hakikat komunikasi adalah saling mengakrabkan.⁵⁹

Pace mengemukakan bahwa komunikasi antarpribadi merupakan proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka

⁵⁹ Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*. 224

dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung.⁶⁰ Komunikasi Interpersonal juga bisa dikatakan sebagai komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik verbal maupun non verbal. Komunikasi interpersonal merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan – pesan antara dua orang atau diantara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika.

Setelah melalui proses interpersonal tersebut, maka pesan – pesan disampaikan kepada orang lain, proses pertukaran informasi antara seseorang dengan seseorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Dengan bertambahnya orang – orang yang terlibat dalam komunikasi menjadi bertambah komplekslah komunikasi tersebut.

Komunikasi interpersonal merupakan kegiatan aktif bukan pasif. Komunikasi interpersonal bukan hanya komunikasi dari pengirim pada penerima pesan, begitupula sebaliknya, melainkan komunikasi timbal balik antara pengirim dan penerima pesan. Komunikasi interpersonal bukan sekedar serangkaian rangsangan-tanggapan, stimulus-respon, akan tetapi serangkaian proses saling menerima, penyerapan dan penyampaian tanggapan yang telah diolah oleh masing-masing pihak.

Komunikasi Interpersonal juga berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Dan perubahan tersebut melalui interaksi dalam komunikasi,

⁶⁰ Pace and Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*.

pihak-pihak yang terlibat untuk memberi inspirasi, semangat, dan dorongan agar dapat merubah pemikiran, perasaan, dan sikap sesuai dengan topik yang dikaji bersama.

Agar komunikasi interpersonal yang dilakukan menghasilkan hubungan interpersonal yang efektif dan kerjasama bisa ditingkatkan maka kita perlu bersikap terbuka, sikap percaya, sikap mendukung, dan terbuka yang mendorong timbulnya sikap yang paling memahami, menghargai, dan saling mengembangkan kualitas. Hubungan interpersonal perlu ditumbuhkan dan ditingkatkan dengan memperbaiki hubungan dan kerjasama antara berbagai pihak.

Pentingnya suatu komunikasi interpersonal berlangsung secara dialogis yang menunjukkan terjadinya interaksi, seseorang yang terlibat dalam komunikasi bentuk ini berfungsi ganda, masing-masing menjadi pembicara dan pendengar secara bergantian. Dalam proses komunikasi dialogis nampak adanya upaya dari para pelaku komunikasi untuk terjadinya pergantian bersama (*mutual understanding*) dan empati. Dari proses ini terjadi rasa saling menghormati bukan disebabkan status sosial melainkan didasarkan pada anggapan bahwa masing-masing adalah manusia yang berhak dan wajib, pantas dan wajar dihargai dan dihormati sebagai manusia.

Kecenderungan dalam mengubah sikap, kepercayaan, opini dan perilaku komunikasi maka bentuk komunikasi interpersonal sering kali digunakan untuk menyampaikan komunikasi persuasif (*persuasive communication*) yakni suatu teknik komunikasi secara psikologis manusiawi yang sifatnya halus, luwes berupa ajakan, bujukan atau rayuan. Dengan demikian maka setiap pelaku komunikasi

akan melakukan empat tindakan yaitu membentuk, menyampaikan, menerima dan mengolah pesan, keempat tindakan tersebut lazimnya berlangsung secara berurutan dan membentuk pesan diartikan sebagai menciptakan ide atau gagasan dengan tujuan tertentu.

b. Sifat-sifat Komunikasi Interpersonal

Menurut Pace, Komunikasi Interpersonal berdasarkan sifatnya dapat dibedakan atas dua macam yaitu:

- 1) Komunikasi Diadik (*Dyadic Communication*) ialah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang dalam situasi tatap muka. Komunikasi Diadik menurut Pace dapat dilakukan dalam 3 bentuk yakni :
 - a) Percakapan: berlangsung dalam suasana yang bersahabat dan informal.
 - b) Dialog: berlangsung dalam situasi yang lebih intim, lebih dalam dan lebih personal.
 - c) Wawancara: sifatnya lebih serius, yakni adanya pihak yang dominan pada posisi bertanya dan lainnya berada pada posisi menjawab.⁶¹
- 2) Komunikasi kelompok kecil (*Small Group Communication*) ialah proses komunikasi yang berlangsung tiga orang atau lebih secara tatap muka, dimana anggotanya saling berinteraksi satu sama lain dan

⁶¹ Pace and Faules.

komunikasi kecil ini banyak dinilai dari sebagai tipe komunikasi interpersonal karena :

- a) Anggotanya terlibat dalam suatu proses komunikasi yang berlangsung secara tatap muka.
- b) Pembicaraan berlangsung secara terpotong-potong dimana semua peserta bisa berbicara dalam kedudukan yang sama, dengan kata lain tidak ada pembicaraan tunggal yang mendominasi.
- c) Sumber penerima sulit diidentifikasi. Dalam situasi seperti saat ini, semua anggota bisa berperan sebagai sumber dan juga sebagai penerima. Karena itu, pengaruhnya bisa bermacam-macam. Misalnya : si A bisa terpengaruh dari si B, dan si C bisa mempengaruhi si B. Proses komunikasi seperti ini biasanya banyak ditemukan dalam kelompok studi dan kelompok diskusi.

Tidak ada batas yang menentukan secara tegas berapa besar jumlah anggota suatu kelompok kecil. Biasanya antara 2-3 atau bahkan ada yang mengembangkan sampai 20-30 orang, tetapi tidak ada yang lebih dari 50 orang. Sebenarnya untuk memberi batasan pengertian terhadap konsep komunikasi interpersonal tidak begitu mudah. Hal ini disebabkan adanya pihak yang memberi definisi komunikasi interpersonal sebagai proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau secara tatap muka.

c. Perspektif Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal dapat menjadi efektif dan juga bisa menjadi tidak efektif. Konflik yang terjadi dalam sebuah hubungan menjadikan

komunikasi interpersonal berjalan tidak efektif. Untuk menumbuhkan dan meningkatkan hubungan interpersonal perlu meningkatkan kualitas komunikasi dengan memperbaiki hubungan dan kerjasama antara berbagai pihak.

Berikut ini terdapat tiga perspektif menurut Devito⁶² yang membahas tentang karakteristik komunikasi interpersonal yang efektif, diantaranya :

1) Perspektif *humanistic*

Perspektif *humanistic* menekankan pada keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan menciptakan interaksi yang bermakna, jujur, dan memuaskan. Berikut penjabaran yang lebih luas dalam sudut pandang ini:

a) Keterbukaan (*openness*)

Memiliki pengertian bahwa dalam komunikasi antarpribadi yang efektif, individu harus terbuka pada pasangan yang diajak berinteraksi, kesediaan untuk membuka diri dan memberikan informasi, lalu kesediaan untuk mengakui perasaan dan pikiran yang dimiliki, dan juga mempertanggung jawabkannya. Agar komunikasi interpersonal yang dilakukan menghasilkan hubungan interpersonal yang efektif dan kerja sama bisa ditingkatkan, maka kita perlu bersikap terbuka.

b) Empati (*empathy*)

Empati adalah kemampuan seseorang untuk menempatkan dirinya pada posisi atau perana orang lain. Dalam arti bahwa seseorang

⁶² Devito, *Komunikasi Antar Manusia, Edisi 5*.

secara emosional maupun intelektual mampu memahami apa yang dirasakan dan dialami orang lain.

c) Sikap mendukung (*supportiveness*)

Komunikasi interpersonal akan efektif bila dalam diri seseorang ada perilaku *supportiveness*. Maksudnya satu dengan yang lainnya saling memberikan dukungan terhadap pesan yang disampaikan. Sikap mendukung adalah sikap yang mengurangi sikap *defensive* dalam berkomunikasi yang bisa terjadi karena faktor-faktor personal seperti ketakutan, kecemasan, dan lain sebagainya yang menyebabkan komunikasi interpersonal gagal, karena orang *defensive* akan lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapi dalam komunikasi dibandingkan memahami orang lain.

d) Sikap positif (*positiveness*)

Memiliki perilaku positif yakni berfikir secara positif terhadap diri sendiri dan orang lain.

e) Kesetaraan (*equality*)

Keefektifan komunikasi interpersonal juga ditentukan oleh kesamaan-kesamaan yang dimiliki pelakunya. Seperti nilai, sikap, watak, perilaku, kebiasaan, pengalaman, dan sebagainya.

2) Perspektif Pragmatis

Perspektif pragmatis memusatkan pada manajemen dan kesegaran interaksi yang digunakan oleh komunikator melalui perilaku yang

spesifik untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Model ini menawarkan lima kualitas efektivitas, yakni:

a) Kepercayaan diri (*confidence*)

Komunikator yang efektif memiliki kepercayaan diri dalam bersosialisai, dimana hal tersebut dapat dilihat pada kemampuannya untuk menghadirkan suasana nyaman pada saat interaksi terjadi pada orang-orang yang merasa gelisah, pemalu, atau khawatir dan membuat mereka merasa lebih nyaman.

b) Kebersatuan (*immediacy*)

Mengacu pada penggabungan antara komunikan dan komunikator, dimana terciptanya rasa kebersamaan dan kesatuan yang mengisyaratkan minat dan perhatian untuk mau mendengarkan.

c) Manajemen interaksi (*interaction management*)

Dalam melakukan suatu komunikasi dapat mengendalikan interaksi untuk kepuasan kedua pihak, sehingga tidak seorangpun merasa diabaikan atau merasa menjadi pihak tokoh yang paling penting. Beberapa cara yang tepat untuk melakukannya adalah dengan menjaga peran sebagai komunikan dan komunikator melalui gerakan mata, ekspresi vokal, gerakan tubuh dan wajah yang sesuai, dan juga dengan saling memberikan kesempatan untuk berbicara. Hal ini merupakan wujud dari sebuah manajemen interaksi.

d) Daya Ekspresi (*Expressiveness*)

Mengacu pada kemampuan untuk mengkomunikasikan apa yang ingin disampaikan dengan aktif, bukan dengan menarik diri atau melemparkan tanggung jawab kepada orang lain.

e) Orientasi ke pihak lain (*Other orientation*)

Dalam hal ini dimaksudkan untuk lebih menyesuaikan diri pada lawan bicara dan mengkomunikasikan perhatian dan minat terhadap apa yang dikatakan oleh lawan bicara. Mengkomunikasikan keinginan untuk bekerja sama dalam mencari pemecahan masalah.

3) Perspektif pergaulan sosial

Perspektif pergaulan sosial pada model ekonomi imbalan (*reward*) dan biaya (*cost*). Suatu hubungan diasumsikan sebagai suatu kemitraan dimana imbalan dan biaya saling dipertukarkan.

Ketiga perspektif ini tidak dapat dipisahkan satu persatu, melainkan harus saling melengkapi, karena setiap perspektif tersebut membantu kita untuk dapat memahami komunikasi dalam menyelesaikan konflik sebuah hubungan secara efektif. Komunikasi interpersonal dinyatakan efektif bila pertemuan komunikasi merupakan hal yang menyenangkan.

d. Faktor-Faktor Menumbuhkan Interpersonal dalam Komunikasi Interpersonal.

Banyak hal yang menjadi faktor-faktor yang meningkatkan hubungan interpersonal, misalnya dari kualitas komunikasi itu sendiri. Faktor yang mempengaruhinya antara lain:

1) Percaya (*Trust*)

Berbagai faktor yang paling mempengaruhi komunikasi interpersonal adalah faktor kepercayaan. Apabila antara suami dan istri memiliki rasa saling percaya maka akan terbina saling pengertian sehingga terbentuk sikap saling terbuka, saling mengisi, saling mengerti dan terhindar dari kesalahpahaman. Sejak tahap perkenalan dan tahap peneguhan, kepercayaan menentukan efektivitas komunikasi.

Ada tiga faktor utama yang menumbuhkan sikap percaya yaitu:

- a) Menerima, adalah kemampuan berhubungan dengan orang lain tanpa menilai dan tanpa berusaha mengendalikannya. Sikap menerima tidak semudah yang dikatakan. Kita selalu cenderung menilai dan sukar menerima. Akibatnya, hubungan interpersonal tidak dapat berlangsung seperti yang diharapkan.
- b) Empati, hal ini dianggap sebagai memahami orang lain yang tidak mempunyai arti emosional bagi kita.
- c) Kejujuran, menyebabkan perilaku kita dapat diduga, ini mendorong orang lain untuk dapat percaya pada kita. Dalam proses komunikasi interpersonal pada pasangan suami istri, kejujuran dalam berkomunikasi amatlah penting.

Menurut psikologi humanistik, pemahaman interpersonal terjadi melalui *self disclosure*, *feedback*, dan *sensitivity to the disclosure of other*. Kesalahpahaman dan ketidakpuasan dalam suatu jalinan

interpersonal diakibatkan oleh ketidakjujuran, tidak adanya keselarasan antara tindakan dan perasaan, serta terhambatnya pengungkapan diri.

2) Sikap Suportif

Sikap yang mengurangi sikap defensif dalam berkomunikasi yang dapat terjadi karena faktor-faktor personal seperti ketakutan, kecemasan, dan lain sebagainya yang menyebabkan komunikasi interpersonal gagal, karena orang defensif akan lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapinya dalam komunikasi dibandingkan memahami pesan orang lain.

3) Sikap Terbuka

Sikap ini amat besar pengaruhnya dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Dengan komunikasi yang terbuka diharapkan tidak akan ada hal-hal yang tertutup, sehingga apa yang ada pada diri suami juga diketahui oleh istri, demikian sebaliknya. Dengan sikap saling percaya dan suportif, sikap terbuka mendorong timbulnya saling pengertian, saling menghargai, dan paling penting saling mengembangkan kualitas hubungan interpersonal. Walaupun berkomunikasi merupakan salah satu kebiasaan dengan kegiatan sepanjang kehidupan, namun tidak selamanya akan memberikan hasil seperti yang diharapkan.

Terdapat beberapa tahap untuk hubungan interpersonal diantaranya yaitu:

- a) Pembentukan Hubungan Interpersonal, dimana pada tahap ini sering disebut sebagai tahap perkenalan yang ditandai dengan usaha kedua

belah pihak dalam menggali secepatnya identitas, sikap, dan nilai dari pihak lain. Dan apabila mereka ada kesamaan, mulailah dilakukan proses mengungkapkan diri. Bila mereka merasa berbeda, mereka akan berusaha menyembunyikan diri.

- b) Penguatan Hubungan Interpersonal, untuk memelihara dan memperteguh hubungan interpersonal ini ada empat faktor yang amat penting diantaranya : keakraban, kontrol, respon yang tepat, dan nada emosional yang tepat.
- c) Pemutusan Hubungan Interpersonal, hal ini dapat terjadi apabila hubungan interpersonal terdapat sebuah konflik atau hubungan yang tidak sehat dalam artian adalah penyebab dari putusnya hubungan interpersonal tersebut.

e. Fungsi Komunikasi Interpersonal

Fungsi komunikasi interpersonal adalah berusaha meningkatkan hubungan insani, menghindari dan mengatasi konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian sesuatu, serta berbagai pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain. Komunikasi interpersonal, dapat meningkatkan hubungan kemanusiaan diantara pihak-pihak yang berkomunikasi. Dalam hidup bermasyarakat seseorang bisa memperoleh kemudahan dalam hidupnya karena memiliki pasangan hidup. Melalui komunikasi interpersonal juga dapat berusaha membina hubungan baik, sehingga menghindari dan mengatasi terjadinya konflik-konflik yang terjadi.

Adapun fungsi lain dari komunikasi interpersonal adalah:

- 1) Mengenal diri sendiri dan orang lain.
- 2) Komunikasi interpersonal memungkinkan kita untuk mengetahui lingkungan kita secara baik.
- 3) Menciptakan dan memelihara hubungan baik antar personal.
- 4) Mengubah sikap dan perilaku.
- 5) Bermain dan mencari hiburan dengan berbagai kesenangan pribadi.
- 6) Membantu orang lain dalam menyelesaikan masalah.

Fungsi global dari pada komunikasi interpersonal adalah menyampaikan pesan yang umpan baliknya diperoleh saat proses komunikasi tersebut berlangsung.

f. Komunikasi verbal dalam komunikasi interpersonal

Komunikasi verbal biasa digunakan sehari-hari baik itu menggunakan simbil-simbil atau kata-kata yang disampaikan baik secara lisan maupun tulisan. Jika dipelajari lebih dalam lagi, nantinya komunikasi verbal itu dibagi menjadi dua. Yaitu, komunikasi lisan dan komunikasi tulisan. Yang dikatakan sebagai komunikasi lisan adalah sebuah proses, yang dimana proses tersebut mengharuskan seorang pembicara (komunikator) untuk berinteraksi secara lisan dengan pendengarnya (komunikan), tujuannya agar dapat mempengaruhi tingkah laku dari si komunikan. Kemudian, sebuah Komunikasi lisan itu dapat dilihat dalam sebuah percakapan interpersonal (secara langsung berupa tatap muka), atau dengan cara tidak langsung, dengan perantara media berupa telepon, radio, televisi, dan lain-lain.

Simbol-simbol bagian-bagian yang membangun sebuah bahasa verbal, kemudian suara yang dapat mewakili benda, perasaan, serta gagasan. Manusia mempunyai salah satu karakteristik unik, yaitu kecakapan dan kemampuannya dalam memakai suara dan tanda untuk pengganti benda/objek serta perasaan. Dengan kata lain, dalam pengertian dasar, bahasa itu merupakan suatu sistem simbol yang mana telah diatur, disepakati dan juga telah dipelajari bersama, kemudian itu digunakan tujuannya mewakili pengalaman-pengalaman dalam suatu komunitas tertentu.

Mengambil pendapat dari Larry L. Barker dalam Mulyana⁶³ menyatakan pendapatnya, bahwa bahasa itu memiliki tiga fungsi, fungsi tersebut diantaranya :

1. Sebuah bahasa memiliki fungsi penamaan atau penjurukan (*naming and labeling*), fungsi ini mengarah pada sebuah usaha untuk mengidentifikasi sebuah objek tertentu, tindakan, dan termasuk orang dengan menyebut namanya, oleh karena itu dapat dirujuk dalam komunikasi. Contohnya adalah “Batu” kata dari bahasa Indonesia yang ditujukan untuk menyebut sebuah benda, yang memiliki bentuk padat, sifatnya keras, dan memiliki beberapa ukuran.
2. Selain itu, bahasa juga memiliki fungsi interaksi (*interaction*), fungsi ini memfokuskan pada berbagai gagasan dan juga emosi, hal-hal tersebut nantinya dapat menumbuhkan simpati dan pengertian bahkan kemarahan dan kebingungan. Bahasa itu digunakan untuk menjalin hubungan dengan individu lainnya. Dengan bahasa antara seorang individu lainnya dapat berinteraksi dengan proses komunikasi. Disanalah terlihat proses dari komunikasi, di dalam sebuah interaksi

⁶³ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005). 245

yang berlangsung dalam lingkup sosial. 3. Fungsi Transmisi bahasa ialah, dengan bahasa sebuah informasi bisa disampaikan kepada orang lain, itulah fungsi transmisi dari bahasa. Bahasa memiliki keistimewaan, yaitu sebagai fungsi transmisi informasi lintas-waktu, dengan menghubungkan masa lalu, masa kini dan masa depan. Hal tersebut memungkinkan adanya kesinambungan budaya dan tradisi. Bahasa itu sebagai penghubung makna dari seorang individu kepada individu lainnya. Apa gagasan atau pemikiran individu diutarakan dengan bahasa kepada individu lain, dan dimengerti oleh individu penerimanya. Disanalah terjadi proses komunikasi.

Komunikasi tersebut bersifat mutlak dalam kehidupan manusia. Begitu juga halnya dengan komunikasi verbal. Karena individu melangsungkan komunikasi dengan individu lain itu salah satunya dengan cara mempertukarkan simbol-simbol, yang simbol-simbol tersebut telah disepakati secara bersama, dan individu-individu itu memiliki penafsiran yang sama terhadap simbol-simbol tersebut. Simbol-simbol yang dimaksud ini erat kaitannya dengan bahasa. Bahasa tersusun dari simbol-simbol, yang disusun dan disepakati maknanya oleh masyarakat yang memiliki bahasa tersebut. Hanya masyarakat yang memiliki bahasa tersebutlah yang memahami maksud simbol-simbol tersebut.

2. Komunikasi Organisasi

a. Konsep Komunikasi Organisasi

Katz dan Khan mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi.⁶⁴ Menurut Goldhaber dalam bukunya *Organizational Communication* memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut: “Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah”.⁶⁵ Pernyataan Goldhaber tersebut menganggap bahwa komunikasi organisasi terjadi diantara beberapa divisi yang saling bergantung dan memiliki peran penting bagi keberlangsungan dan perkembangan suatu organisasi.

Jika ditelisik, dalam definisi komunikasi organisasi yang disampaikan oleh Goldhaber mengandung tujuh konsep kunci yang terjadi di dalam komunikasi yaitu:

- 1) Proses; Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya. Hal tersebut dikarenakan gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya sehingga dikatakan sebagai suatu proses.
- 2) Pesan; Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut

⁶⁴ D Katz and R.L Khan, *The Social Psychology of Organizations* (A Willey International Edition, 1966). 223

⁶⁵ Gerald M. Goldhaber, *Organizational Communication* (Wisconsin: Brown & Benchmark, 1986). 4

efektif apabila pesan yang dikirimkan itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Misalnya, seorang pimpinan melihat pekerjaan bawahannya tidak beres, lalu berkata dengan suara keras “hei, apa ini pekerjaan kamu”, sambil memukul meja. Isi pesan ini adalah pernyataan rasa marah terhadap kesalahan bawahannya itu. Bila bawahan yang menerima pesan itu mengartikan bahwa pimpinannya marah karena pekerjaan itu, berarti pesan tersebut bersifat efektif. Sehingga simbol-simbol yang digunakan dalam pesan dapat berupa verbal dan nonverbal.

- 3) Jaringan; Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang, atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain: hubungan peranan, arah dan arus pesan, dan isi dari pesan.
- 4) Keadaan saling tergantung; Konsep kunci organisasi keempat adalah keadaan saling tergantung antara satu bagian dengan bagian yang lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Begitu juga

halnya dengan jaringan komunikasi dalam suatu organisasi saling melengkapi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan, pimpinan tersebut harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.

- 5) Hubungan; Konsep kunci yang kelima dari komunikasi organisasi adalah hubungan dikarenakan organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Dengan kata lain jaringan melalui jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat dalam suatu hubungan perlu dipelajari. Misalnya: sikap, skill, moral dari seorang pengawas mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi.
- 6) Lingkungan; Lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah personalia (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk, dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal dari organisasi adalah langganan, leveransir, kompetitor dan teknologi.

7) Ketidak pastian; Ketidak pastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Misalnya suatu organisasi memerlukan informasi mengenai aturan pemerintah yang berpengaruh terhadap produksi barang-barangnya. Jika organisasi ini banyak informasi mengenai hal ini maka mereka akan lebih pasti dalam memproduksi hasil organisasinya yang sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pemerintah. Tetapi bila mereka tidak memperoleh informasi tersebut maka mereka ragu-ragu memproduksi barang-barangnya apakah sesuai dengan standar yang ditentukan.

b. Fungsi Komunikasi Organisasi

Kemudian Pace dan Faules mengemukakan definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.⁶⁶ Aspek komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules, yaitu (1) aspek peristiwa komunikasi terkait dengan seberapa jauh informasi diciptakan, ditampilkan, dan disebarkan ke seluruh bagian organisasi. (2) aspek iklim komunikasi organisasi kondusif yang terdiri dari berbagai persepsi, merupakan unsur komunikasi yang saling berinteraksi antara pimpinan organisasi dengan komunikator dengan metode dan teknik komunikasi yang tepat sesuai situasi dan waktu komunikasi, dan (3) aspek kepuasan komunikasi organisasi yang menjelaskan tingkat kepuasan komunikasi

⁶⁶ R. Wayne Pace and Don Faules, *Organizational Communication 3Rd* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1994). 31

yang dirasakan oleh seluruh individu dalam organisasi secara keseluruhan dalam berkomunikasi.⁶⁷

Komunikasi merupakan proses relasional yang menjadi tempat berlangsungnya pengiriman pesan oleh sumber dengan menggunakan simbol, tanda dan isyarat-isyarat kontekstual untuk mengungkapkan makna untuk menuntut penerima agar membangun pemahaman yang sama dan untuk memperngaruhi perilaku.⁶⁸

Secara umum, fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Djuarsa adalah sebagai berikut:

- 1) Fungsi Informatif; organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.
- 2) Fungsi Regulatif; fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: a) Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang di sampaikan. Juga memberi perintah atau instruksi supaya perintah-perintahnya di laksanakan sebagaimana mestinya. b) Berkaitan dengan

⁶⁷ D.F. Pace, R.W., & Faules, *Organizational Communication* (New Jersey: Pretice Hall, 2002).

⁶⁸ Hoy and Miskel, *Administrasi Pendidikan, Teori, Riset Dan Praktik*. 580-581

pesan, yaitu pesan-pesan regulatif yang pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk di laksanakan.

- 3) Fungsi Persuasif; dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang di harapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar di banding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
- 4) Fungsi Integratif; setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu : a) Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, news latter) dan laporan kemajuan organisasi. b) Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.⁶⁹

⁶⁹ Djuarsa, *Teori Komunikasi*. 43

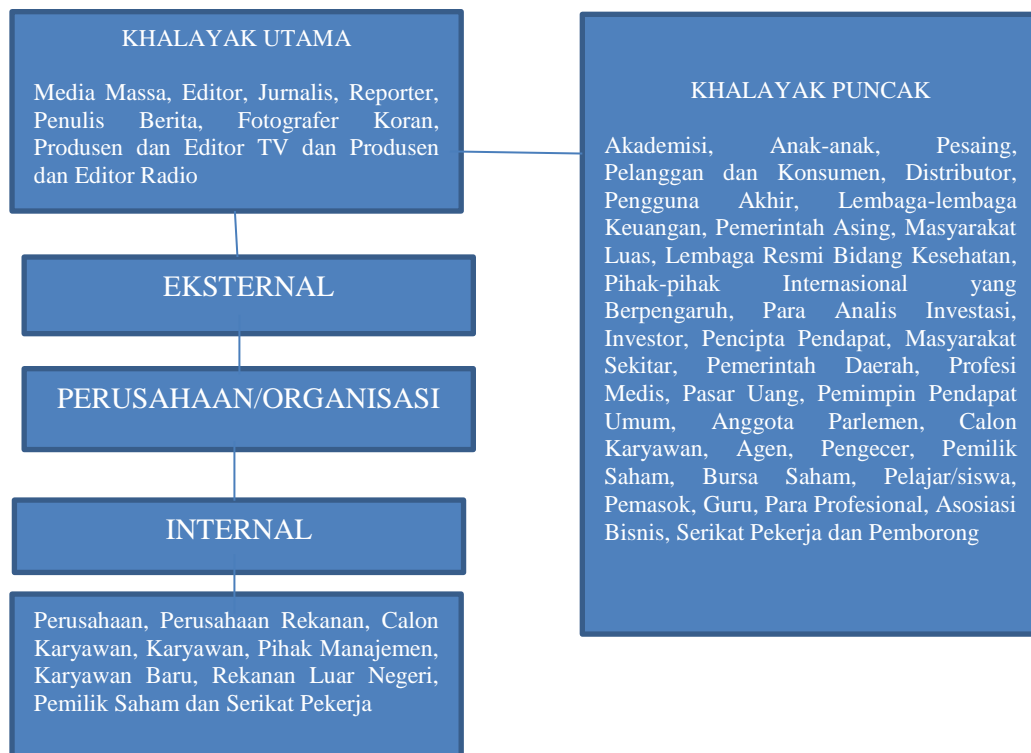
Menurut Bettinghaus dalam Liliweri ada tiga bentuk jaringan komunikasi formal, yaitu yang berdasarkan (1) arah yang dituju, vertikal, horizontal, dan diagonal; (2) sifat, tipe jaringan komunikasi disesuaikan dengan tugas, misalnya pelaporan, perintah, pengarahan, atau perlindungan dan kepenasihatian; dan (3) keformalan, sejauh mana alur komunikasi dibatasi oleh kewenangan.⁷⁰ Effendy menyatakan bahwa kehidupan organisasi dalam prosesnya terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi komunikasi internal dan dimensi komunikasi eksternal.⁷¹ Komunikasi internal terjadi dalam suatu organisasi yang terdiri dari seluruh sumber daya manusia semua level yang disebut publik internal. Istilah publik internal ini merujuk pada setiap individu yang ada dalam organisasi, baik itu manajer atau pemimpin organisasi, maupun orang-orang yang menjadi bawahannya. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dimensi komunikasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Frank Jefkins⁷² menggambarkan khalayak yang menjadi sasaran komunikasi organisasi sebagai berikut:

⁷⁰ Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1997). 295

⁷¹ Onong Uchana Effendy, *Dimensi-Dimensi Komunikasi*, 1986.

⁷² Frank Jefkins, *Public Relation*, 5th ed. (Jakarta: Erlangga, 2003).82-83



Gambar 2. 4 Khalayak Sasaran Komunikasi Organisasi

c. Alur Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi organisasi, hal yang paling penting di dalamnya adalah bagaimana informasi berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah (komunikasi ke bawah), informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi (komunikasi ke atas). Informasi yang bergerak diantara orang-orang yang mempunyai tingkatan jabatan yang sama (komunikasi horizontal), dan informasi atau pesan yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya.

Menurut Robbins⁷³, jika melihat dari alurnya maka komunikasi organisasi dapat dibedakan menjadi:

a) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir ke bawah dari orang-orang yang jenjang hierarkinya lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Bentuk yang paling umum adalah instruksi, memo resmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja, dan pengumuman perusahaan. Dalam banyak organisasi, komunikasi ke bawah sering kali kurang tepat dan kurang teliti. Tidak adanya informasi yang jelas yang berhubungan dengan pekerjaan dapat menimbulkan tekanan diantara para anggota organisasi.

b) Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah situasi komunikasi yang mana komunikator berada dalam jenjang yang lebih rendah dalam organisasi dari pada komunikannya. Organisasi yang efektif memerlukan jenis komunikasi ini yang mana porsinya sama banyak dengan komunikasi ke bawah. Beberapa di antaranya antara lain seperti kontak saran-saran, pertemuan kelompok, prosedur naik banding, atau pengaduan. Jika hal-hal ini tidak ada, maka orang akan mencari sesuatu cara untuk mengkomunikasikannya, seperti yang sering terjadi adalah munculnya siaran gelap pegawai di beberapa organisasi besar.

⁷³ Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima* (Jakarta: Erlangga, 2002). 149

c) **Komunikasi Horizontal** (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah arus komunikasi yang sering kali dilupakan dalam desain dari kebanyakan organisasi. Meskipun arus komunikasi vertikal (ke atas dan ke bawah) merupakan pertimbangan utama dalam desain organisasi, namun organisasi yang efektif juga memerlukan komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal diperlukan bagi koordinasi dan integrasi dari fungsi-fungsi keorganisasian. Ketiga sistem komunikasi inipun juga terjadi dalam sistem komunikasi dalam birokrasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya komunikasi horizontal ini antara lain adalah untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, untuk berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, untuk memperoleh pemahaman bersama, untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, serta untuk menumbuhkan dukungan antar personal.

d) **Komunikasi Diagonal** (*Diagonal Communication*)

Komunikasi Diagonal adalah arus komunikasi yang timbul akibat keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu-individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

c. Hambatan-Hambatan Komunikasi

Pemimpin sebagai komunikator dalam komunikasi yang menjadi sumber pesan dalam komunikasi perlu mengetahui hambatan-hambatan apa saja yang sering muncul dalam proses komunikasi, hal ini bertujuan agar komunikator dapat

dengan baik mempertimbangkan dan menentukan strategi apa yang akan digunakan dalam berkomunikasi agar tercipta komunikasi yang efektif. Menurut Robbins dan Coulter terdapat 7 hal yang menjadi hambatan dalam komunikasi, yaitu:

- a. Penyaringan (*filtering*); Penyaringan merupakan manipulasi informasi yang disengaja untuk membuatnya terlihat lebih baik pada penerima. Berapa banyak penyaringan yang tergantung dari jumlah tingkatan hirarki dalam organisasi dan budaya organisasi, lebih banyak tingkatan berarti lebih banyak pula peluang pesan tersaring.
- b. Emosi; Emosi adalah apa yang dirasakan oleh penerima ketika menerima sebuah pesan dapat mempengaruhi penafsirannya. Emosi yang ekstrem kemungkinan besar menghambat efektivitas komunikasi.
- c. Informasi yang berlebih; merupakan suatu kondisi dimana jumlah pesan yang diterima melebihi kapasitas pengolahan seseorang.
- d. Gaya komunikasi; Gaya komunikasi adalah cara yang dilakukan komunikator ketika menyampaikan pesannya kepada komunikan.
- e. *Defensif*; merupakan usaha seseorang untuk menghambat terjadinya komunikasi yang efektif dan mengurangi upaya untuk mencapai saling pengertian.
- f. Bahasa; Tingkat pendidikan dan usia dapat mempengaruhi ketrampilan dalam penggunaan bahasa yang digunakan, sekalipun sebenarnya baik komunikator dan komunikan menggunakan bahasa yang sama, belum tentu pengartian pesannya sama.

- g. Budaya; Karena alasan teknologi dan budaya, orang Cina tidak menyukai pesan suara. Hal ini menunjukkan bagaimana perbedaan komunikasi dapat timbul dari budaya nasional seperti halnya budaya.⁷⁴

Ketujuh hambatan tersebut harus dapat diminimalisir oleh komunikator dalam menciptakan komunikasi yang efektif. Ketujuh hambatan tersebut tentunya dapat menjadi pertimbangan bagi komunikator dalam menentukan strategi komunikasi yang akan digunakan.

2. Kepemimpinan

a. Konsep Kepemimpinan

Konsepsi kepemimpinan secara sempit dapat diterjemahkan sebagai seseorang yang dengan komitmen yang penuh terhadap anggota kelompok dalam mencapai sebuah tujuan. Memimpin bukan tentang apa yang menjadi hak dan kekuasaan sehingga berbuat semaunya dan mengeruk untung sebanyak-banyaknya. Robbins menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.⁷⁵ Kemudian hal senada dikemukakan oleh McShane yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dan pimpinan tersebut menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.⁷⁶ Berdasarkan paparannya kedua ahli ini fokus pada kepemimpinan dalam konteks kelompok/organisasi.

⁷⁴ Robbins and Coulter, *Manajemen*. 82-85

⁷⁵ S Robbins and Coulter Mary, *Management*, Tenth Edit (New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall, 2009).

⁷⁶ SL McShane and MA Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realistic for The Work Place Revolution* (Boston: Mc Graw Hill, 2008).

Selanjutnya Gibson menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok/organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat paksaan.⁷⁷ Sedangkan Certo mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.⁷⁸ Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat dikatakan bahwa pendapat mereka pada dasarnya mengarah kepada makna yang sama yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai.

Selain dipandang sebagai suatu proses, kepemimpinan juga kadang dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami. Schein memandang tentang kepemimpinan sebagai kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya artinya kepemimpinan adalah seseorang yang selalu memulai proses perubahan dan lebih adaptif.⁷⁹ Senada dengan pernyataan tersebut House mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain mau memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.⁸⁰ Dari pengertian luas ini kita dapat melihat bahwa pengaruh adalah komponen utama yang harus dimiliki seseorang

⁷⁷ Gibson and Donney, *Organisasi Dan Perilaku Struktur*.

⁷⁸ Certo.C. S and S. T Certo, *Modern Management: Concept and Skills*, Eleventh E (New Jersey: Prentice Hall, 2009).

⁷⁹ E.H Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Fransisco: CA. Jossey Bass, 2010).

⁸⁰ R.J House, "Path Goal Theory of Leadership ; Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*" 7 (1999): 323.

yang dikatakan sebagai pemimpin. Komponen selanjutnya adalah kepatuhan orang-orang yang terkena pengaruh tersebut baik kepatuhan itu karena mengakui atas kepemimpinannya atau tidak rela terhadap apa yang mengenainya.

Horner mengatakan bahwa dalam banyak kasus, kepemimpinan dipandang sebagai sebuah proses, namun banyak juga teori atau hasil penelitian yang memandang kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami.⁸¹ Meskipun kepemimpinan sulit untuk dimengerti tapi berdasarkan pendapat dari beberapa pakar di atas, maka konsep kepemimpinan mengerucut pada mengenai kepemimpinan sebagai kemampuan memahami juga sebenarnya adalah sebuah proses, di mana ada interaksi antara unsur yang dipahami dan ada unsur yang memahami.

b. Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya.⁸² Itulah yang dilakukan oleh para pemimpin. Stoner menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan dapat beroperasi secara efektif bila menjalankan dua fungsi utama, yaitu: 1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah; 2) Fungsi memelihara kelompok atau sosial, termasuk tindakan seperti menengahi perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.⁸³

⁸¹ M Horner, "Leadership Theory: Past, Present and Future. Team Performance Management" 3 (1997): 270–87.

⁸² Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 14th ed. (Harlow: Pearson Education, 2018). 555

⁸³ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert Jr, *Manajemen*, 2nd ed. (Jakarta: Prenhallindo, 1996). 72

Kemudian, Stoner menyatakan bahwa pemimpin yang mampu melaksanakan kedua peran tadi dengan sukses akan menjadi pemimpin yang efektif.⁸⁴

Robbins⁸⁵ menyatakan bahwa ciri-ciri dari peran kepemimpinan kontemporer adalah:

1. Menyediakan kepemimpinan tim.

Seorang pemimpin harus mempelajari keahlian seperti sabar, berbagi informasi, percaya orang lain, mendelegasikan wewenang dan tahu kapan harus turun tangan. Ada empat peran yang harus dilaksanakan, yaitu:

- a. Peran pemimpin tim yaitu penghubung dengan para konstituen eksternal: pemimpin mewakili tim ke para konstituen lainnya, mengamankan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, memperjelas ekspektasi pihak lain terhadap tim, mengumpulkan informasi dari luar dan berbagi informasi ini dengan para anggota tim.
- b. Peran pemimpin tim adalah orang yang menyelesaikan masalah: ketika tim memiliki masalah dan meminta bantuan, pemimpin tim mengadakan rapat dan berupaya menyelesaikan masalah tersebut.
- c. Peran pemimpin tim adalah manajer konflik: jika timbul pertentangan, mereka membantu memproses konflik tersebut. Apa saja yang mungkin menjadi sumber konflik? Siapa yang terlibat? Apa masalahnya? Apa pilihan resolusi yang tersedia? Apa keuntungan dan kerugian masing-masing? Dengan melibatkan para

⁸⁴ Stoner, Freeman, and Jr.

⁸⁵ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Intermedia, 2003). 105

anggota tim untuk membahas pertanyaan-pertanyaan seperti ini, sang pemimpin meminimalkan aspek yang mengganggu pada konflik di dalam tim.

- d. Pemimpin adalah pelatih: mereka menjelaskan ekspektasi dan peran, mendidik, menawarkan dukungan, memberi semangat, dan melakukan apa saja yang diperlukan untuk membantu anggota tim meningkatkan kinerja mereka.

2. *Mentoring*.

Pemimpin menciptakan hubungan mentoring bagi bawahannya. Seorang mentor adalah karyawan senior yang membantu dan mendukung karyawan yang masih kurang berpengalaman (sebagai seorang anak didik). Mentor yang sukses adalah guru yang baik. Mereka bias menyajikan ide-ide dengan jelas, mendengarkan dengan baik, dan berempati dengan masalah yang dihadapi anak didiknya.

3. Kepemimpinan mandiri (*self-leadership*).

Kepemimpinan yang menunjukkan bahwa terdapat seperangkat proses yang membuat seseorang bisa mengendalikan perilaku mereka sendiri. Pemimpin yang efektif membantu para pengikutnya memimpin diri mereka sendiri. Mereka melakukannya dengan cara mengembangkan kapasitas kepemimpinan dan memberi asuhan kepada para pengikutnya sehingga mereka tidak lagi perlu bergantung pada pemimpin formal untuk mendapatkan pengarahan dan motivasi.

Robbins menambahkan, cara para pemimpin menyiapkan pemimpin mandiri adalah:

- a. Menjadi model pemimpin bagi diri sendiri
 - b. Mendorong karyawan untuk menciptakan tujuan-tujuan yang mereka tetapkan sendiri.
 - c. Memberikan penghargaan kepada diri sendiri untuk memperkuat dan meningkatkan perilaku yang diinginkan.
 - d. Menciptakan pola pikir yang positif.
 - e. Menciptakan iklim kepemimpinan yang mandiri.
 - f. Mendorong sikap kritis pada diri sendiri.
4. Kepemimpinan *Online*.

Manajer yang secara rutin menggunakan e-mail untuk berkomunikasi dengan staf, manajer yang mengawasi proyek atau tim virtual, dan manajer yang berkomunikasi dengan staf menggunakan komputer dan modem. Kepemimpinan ini berhubungan dengan interaksi jaringan.

Mintzberg dalam Robbins dan Coulter menyampaikan bahwa terdapat tiga jenis peran yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi, yaitu:

- a. Peran Interpersonal

Muncul secara langsung dari otoritas resmi dan mengacu kepada hubungan antara manajer dengan yang lainnya. Berdasarkan posisi formal manajer memiliki peran pemimpin bayangan sebagai simbol organisasi. Sebagian besar waktu dipakai sebagai pemimpin bayangan

dalam tugas-tugas seremonial. Peran yang kedua secara khusus disebut peran pemimpin. Dalam peran ini manajer menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pada jenis ketiga peran manajer menjalankan peran kepenghubungan. Peran tersebut mengakui bahwa manajer sering menghabiskan lebih banyak waktu untuk berinteraksi dengan orang lain di luar unit mereka (dengan kawan di unit lain atau dengan mereka yang benar-benar di luar organisasi) daripada bekerja dengan para pemimpin dan bawahan mereka sendiri.

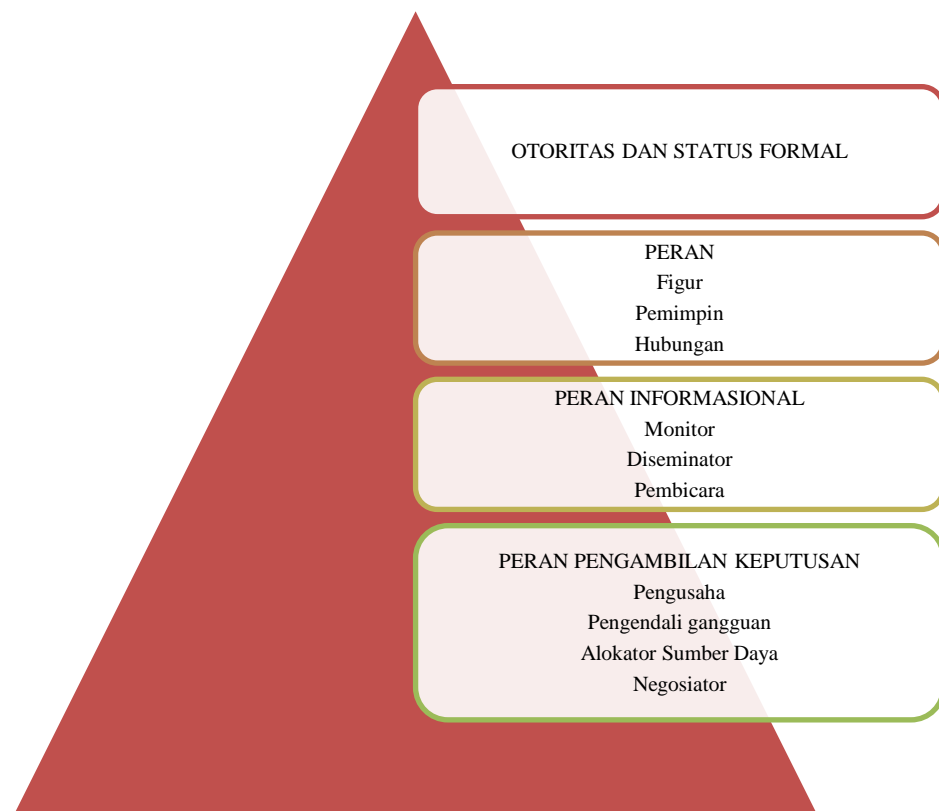
b. Peran Informasional

Kebanyakan penelitian observasional telah menemukan kenyataan bahwa para manajer menghabiskan banyak waktu untuk memberi dan menerima informasi. Sebagai monitor manajer secara terus menerus mengawasi lingkungan dan menyelidiki bawahan, atasan dan kontak luar sebagai informasi. Sebagai diseminator manajer mendistribusikan informasi untuk mencocokkan dengan orang di dalam organisasi.

c. Peran Pengambilan Keputusan.

Dalam peran pengambilan keputusan, manajer bertindak berdasarkan informasi. Dalam peran kewirausahaan manajer memulai perkembangan proyek dan menempatkan sumber daya yang diperlukan. Sebagai pengendali gangguan manajer memiliki jenis peran manajemen krisis. Sebagai alokator sumber daya, manajer memutuskan orang-orang yang menempati jabatan-jabatan dalam

organisasi. Dan sebagai negosiator manajer menghabiskan waktu pada semua tingkat negosiasi memberi dan menerima dengan bawahan, atasan dan pihak luar.⁸⁶



Gambar 2.5 Peran Manajerial dari Mintzberg

Berdasarkan pemaparan Mintzberg tentang peran seorang pemimpin dalam organisasi, dapat terlihat jelas bahwa seorang pemimpin identik dengan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan komunikasi, bahkan dapat dikatakan bahwa mustahil semua peran kepemimpinan dapat dijalankan tanpa melibatkan komunikasi. Pada proses pengelolaan pengambilan keputusan dan kebijakan yang dibuatnya, seorang pemimpin pada akhirnya harus melibatkan komunikasi agar keputusan yang diambil dapat diterapkan pada organisasi yang dipimpinnya.

⁸⁶ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, 10th ed. (Yogyakarta: Andi, 2006). 688-689

c. Keterampilan seorang Pemimpin

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk membawa organisasinya menjapai tujuan. Melalui peran-prannya pemimpin dapat mengarahkan bawahannya ke arah tujuan tersebut. Dalam upaya menjalankan perannya dengan baik, Whetten dan Cemeron telah mengidentifikasi 10 keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: 1) Komunikasi Verbal (termasuk mendengarkan), 2) Manajemen Waktu, 3) Mengelola keputusan pribadi, 4) Mengenali, mendefinisikan dan menyelesaikan masalah, 5) Memotivasi dan memengaruhi orang lain, 6) Mendelegasi, 7) Menentukan tujuan dan mengartikulasikan sebuah visi, 8) Kepekaan pribadi, 9) Pembentukan tim, 10) Manajemen konflik.⁸⁷

Kemudian Luthans juga menjelaskan bahwa ada 5 keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: 1) Fleksibilitas budaya, 2) Keterampilan komunikasi, 3) Keterampilan Pengembangan sumber daya manusia, 4) Kreativitas, 5) Manajemen pribadi. Dari penjelasan beberapa keterampilan di atas komunikasi menjadi suatu hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam suatu organisasi.

d. Kepemimpinan Efektif.

Gibson⁸⁸ menyatakan bahwa kepemimpinan efektif dapat diartikan sebagai pemimpin yang dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu pola perilaku dari waktu ke waktu melainkan didasarkan pada analisis manajer setelah dia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang

⁸⁷ Luthans. 696-697

⁸⁸ Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*.

tepat. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan bervariasi, seorang pemimpin seharusnya mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosa agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan. Dengan kata lain bahwa efektivitas kepemimpinan adalah ketercapaian pemimpin dalam menyelesaikan satu atau gabungan beberapa tugas dan efektivitas kepemimpinan juga dapat dilihat dari kepuasan yang diperoleh oleh para pengikutnya. Rivai dan Mulyadi⁸⁹ menjelaskan bahwa kepemimpinan efektif mampu menempatkan orang-orang sehingga mereka tidak bekerja menurut kehendaknya masing-masing, sedangkan menurut Wirawan efektivitas kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan, mempengaruhi dan memberi motivasi dalam suatu organisasi sehingga tujuan dapat tercapai dengan tepat waktu.⁹⁰

Timpe menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik orang maupun produksi. Ini berarti bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya harus menciptakan iklim agar orang dapat bekerja sama untuk mendapatkan hasil yang bermutu sehingga akan memunculkan kepuasan dalam bekerja.⁹¹ Kemudian Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional.⁹² Siagian menyatakan bahwa kepemimpinan itu dapat dikatakan

⁸⁹ Veithzal Rivai and Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012).

⁹⁰ Wirawan, *Kepemimpinan ; Teori, Psikologi Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo Press, 2014).

⁹¹ Timpe, *Seni Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*.

⁹² Gibson and Donney, *Organisasi Dan Perilaku Struktur*.

berhasil apabila yang dipengaruhi melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.⁹³

Meskipun kepemimpinan itu berhasil tetapi belum tentu efektif karena kepemimpinan baru dapat dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi melaksanakan apa yang diminta dengan sukarela dan dapat menerima pengaruh dengan senang hati, bukan terpaksa. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang efektif di atas, maka kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, yaitu pertama, kepemimpinan efektif berarti pendekatan yang tepat para karyawan atau bawahan. Para bawahan dituntut hasil kerja dan produktivitas kerja dengan memberi motivasi dan iklim kerja yang memberi kepuasan kepada mereka. Kedua, pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Kepemimpinan dalam Islam ditawarkan konsep tentang karakteristik seorang pemimpin efektif, sebagaimana terdapat pada sifat pribadi Rasul, yaitu: *Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fatanah*. Empat sifat kepemimpinan Rasulullah SAW dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Efektif tidaknya kepemimpinan atasan tergantung pada ketepatan pengenalan bawahan oleh atasan. Apabila tepat maka kepemimpinannya akan efektif.

Hersey dan Blanchard mengemukakan tentang kepemimpinan efektif dimulai dengan mempengaruhi para pengikutnya yang dapat sukses dan yang

⁹³ SP Siagian, *Eksekutif Yang Efektif* (Jakarta: CV.Haji Masagung, 1992).

dapat gagal. Keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa tepat gaya kepemimpinan pemimpin terhadap situasi dimana gaya kepemimpinan tersebut beroperasi.⁹⁴ Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar wilayah kerjanya dan pada sekelompok bawahannya.

Hersey menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan efektif ditentukan oleh interaksi 2 faktor, yaitu:⁹⁵

- a. Perilaku tugas, yaitu seberapa besar pemimpin menentukan kewajiban individu dan kelompok, memberitahu orang apa yang harus dilakukan, bagaimana, kapan, dimana dan siapa yang harus melakukan.
- b. Perilaku hubungan, yaitu seberapa pemimpin menentukan komunikasi dua arah dan multi arah, meliputi mendengarkan, memfasilitasi dan perilaku mendukung dan kesiapan para pengikut adalah seberapa besar pengikut menunjukkan kemampuan dan kemauan untuk mencapai suatu tugas khusus.

Jogulu menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator, seperti sikap, komitmen yang diberikan pada organisasi dan motivasi terhadap pekerjaan. Indikator lain yang menentukan efektivitas kepemimpinan adalah kinerja dan hasil yang dicapai oleh organisasi atau

⁹⁴ Hersey and Paul Blanchard, *Management of Organization Behavior* (New York: Englewood Cliffs, 2007).

⁹⁵ Hersey, *Management of Organization Behavior Utilizing Human Resources* (Upper Saddle River NJ Prentice-Hall, 1996).

produktivitas kelompok.⁹⁶ Pemimpin seringkali dianggap efektif bila organisasi yang dipimpinnya mencapai profit dan produktivitas tinggi. Selain itu, *turn over* yang rendah dan ketidakhadiran karyawan juga dianggap indikator ketidak efektifan kepemimpinan.

3. Komunikasi Kiai

Seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat mencapai tujuannya.⁹⁷ Kiai sebagai pemimpin disebuah lembaga pendidikan pesantren harus mampu berperan sebagai seorang yang berpengaruh terhadap ketercapaian tujuan pesantren yang telah ditentukan secara efektif dan efisien.

Segala usaha mengarahkan yang dilakukan oleh Kiai dalam kepemimpinannya di pesantren hanya dapat dilakukan melalui interaksi dan komunikasi dengan orang-orang yang menjadi objek yang akan dipengaruhi dan diarahkannya. Yang menjadi objek dalam komunikasi Kiai adalah segenap individu yang berada di dalam pesantren dan segenap stakeholder atau pihak-pihak eksternal pesantren.

Bentuk pesan dalam komunikasi yang dijalankan Kiai adalah pesan yang berkaitan dengan tugasnya sebagai *influencer*. Bentuk pesan yang disampaikan oleh Kiai dalam komunikasinya pada dasarnya sama dengan bentuk pesan dalam komunikasi kepala sekolah yang disampaikan oleh Myers dan Myers dalam Hoy dan Miskel menyatakan bahwa pada dasarnya pesan yang disampaikan oleh pemimpin disekolah berupa bentuk pesan yang memenuhi tujuan pokok sekolah

⁹⁶ Uma D. Jogulu and Glenice J. Wood, “‘Equal Opportunities International’ . The Role of Leadership Theory” 25 (2006).

⁹⁷ James A. F. Stoner and Charles Wankel, *Manajemen* (Jakarta: Intermedia, 1986). 41

seperti: produksi dan regulasi, inovasi, dan sosialisasi individual serta pemeliharaan.⁹⁸

Komunikasi dengan tujuan produksi dan regulasi meliputi aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk melakukan tugas utama sekolah, semisal PBM di sekolah-sekolah. Pesan dalam bentuk tujuan produksi dan regulasi mencakup penetapan tujuan dan standar, penyampaian fakta dan informasi, pengambilan keputusan, pengarahan dan tindakan memengaruhi pihak-pihak lain, dan penilaian hasil. Pesan dengan bentuk tujuan inovasi meliputi pesan-pesan tentang penciptaan gagasan baru dan program, struktur, dan prosedur disekolah. Kemudian bentuk pesan dengan tujuan komunikasi yang berupa sosialisasi dan pemeliharaan mempengaruhi harga diri para partisipan, hubungan interpersonal dan motivasi untuk memadukan tujuan-tujuan individual mereka dengan tujuan sekolah.

Pada tahap akhir dalam komunikasinya, Kiai sebagai komunikator dalam proses komunikasi membutuhkan umpan balik dari penerima pesan. Umpan balik merupakan respons dari seseorang yang telah menerima sebuah pesan.⁹⁹ Umpan balik berfungsi untuk memberikan pengetahuan tentang makna dan dampak pesan bagi atau dimata penerima, sehingga komunikator dapat mendeteksi kesalahan dalam proses komunikasi yang dilakukannya jika pemahaman komunikan tidak sesuai dengan tujuan komunikasi yang dilakukan.

Strategi merupakan keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan. Dalam merumuskan strategi

⁹⁸ Hoy and Miskel, *Administrasi Pendidikan, Teori, Riset Dan Praktik*. 608

⁹⁹ Hoy and Miskel. 589

komunikasi selain diperlukan perumusan tujuan yang jelas, juga memperhitungkan kondisi dan situasi khalayak atau sasaran.¹⁰⁰ Pace, Paterson, dan Burnet sebagaimana dikutip oleh Effendy menyatakan bahwa tujuan sentral dari strategi komunikasi terdiri atas tiga, yaitu :

- a. *to secure understanding*
- b. *to establish acceptance*
- c. *to motivate action*¹⁰¹

To secure understanding artinya memastikan bahwa komunikan mengerti dengan pesan yang diterimanya. Ketika komunikan telah mengerti dan menerima, penerimanya itu harus dibina (*to establish acceptance*). Kemudian pada akhirnya, kegiatan komunikasi dapat memberi motivasi kepada komunikan (*to motivate action*). Dengan demikian, strategi komunikasi merupakan keseluruhan perencanaan, taktik dan cara yang dipergunakan untuk melancarkan komunikasi dengan memperhatikan keseluruhan aspek yang ada pada proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Teori Johari window atau jendela Johari merupakan sebuah teori yang digunakan untuk membantu orang dalam memahami hubungan antara dirinya sendiri dan orang lain. Teori jendela Johari berkaitan dengan *Emotional Intelligence Theory* yang berhubungan dengan kesadaran dan perasaan manusia. Komunikasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan dari komunikator kepada komunikan untuk mencapai makna yang sama. Komunikasi membutuhkan umpan balik dari seseorang yang artinya bahwa komunikasi

¹⁰⁰ Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi Suatu Pengantar Ringkas* (Bandung: Armico, 1984). 59

¹⁰¹ Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009). 32

tersebut dapat berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik membutuhkan penerapan teori jendela Johari yang berfungsi untuk memahami perasaan, kesadaran, dan tingkah laku lawan bicara agar terjalin komunikasi yang efektif.

Konsep teori Johari window digunakan untuk menciptakan hubungan intrapersonal dan interpersonal, yaitu hubungan pada diri sendiri dan hubungan antara diri sendiri dan orang lain. Konsep teori jendela Johari ini memiliki empat kamar atau empat perspektif yang masing-masing memiliki istilah dan makna yang berbeda, dimana setiap makna mengandung pemahaman-pemahaman yang mempengaruhi pandangan seseorang. Apakah perilaku, perasaan, dan kesadaran yang dimiliki hanya dapat dipahami oleh dirinya sendiri, hanya dipahami oleh orang lain, atau keduanya dapat memahaminya

Terkait dengan proses perubahan dalam sumber daya manusia dalam organisasi konsep teori jendela Johari¹⁰² menawarkan proses membantu orang lain dalam upaya perubahan terbagi menjadi empat bagian di antaranya sebagai berikut:

- a. *Open self*; atau wilayah terbuka merupakan suatu keadaan dimana seseorang saling terbuka terhadap dirinya sendiri maupun orang lain. Pada wilayah terbuka ini, seseorang akan terbuka mengenai sifat, perasaan, kesadaran, perilaku, dan motivasi. *Open self* dalam ilmu psikologi digambarkan dengan sifat *extrovert* pada diri seseorang. Orang yang berada pada wilayah terbuka lebih mudah menjalin komunikasi dengan siapapun. Hal ini berpengaruh terhadap interaksi

¹⁰² Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Concept and Application* (USA: Prentice-Hall, Inc, 2008). 168

antara individu atau kelompok untuk menciptakan komunikasi yang efektif.

- b. *Blind self*; atau wilayah buta merupakan kondisi dimana orang lain dapat memahami sifat, perasaan, pikiran, dan motivasi seseorang, tetapi orang tersebut tidak dapat memahami dirinya sendiri. Wilayah buta ini sering terjadi dalam interaksi manusia yang dapat menimbulkan kesalahpahaman atau permasalahan lainnya. Seseorang yang berada dalam *blind self* cenderung tidak dapat menciptakan komunikasi efektif, sehingga timbul berbagai permasalahan. Misalnya, orang yang biasanya bersikap ‘sok’ asik ketika bertemu dengan orang baru, padahal dirinya sendiri merupakan seorang yang pendiam. Ia tidak dapat menilai dirinya sendiri sebagaimana sifat, perilaku, dan pikiran yang ia miliki, tetapi orang lain dapat menilainya.
- c. *Hidden self*; atau wilayah tersembunyi/rahasia adalah keadaan dimana seseorang memiliki kemampuan untuk menyembunyikan atau merahasiakan sebagian hal yang dianggap tidak perlu untuk dipublikasikan kepada orang lain. Hal-hal yang dimaksud bisa berupa sifat, perilaku, motivasi, atau pemikiran. Misalnya, seseorang yang sudah bersahabat lama belum tentu dapat terbuka sepenuhnya ketika menceritakan kisah hidupnya seperti masalah keluarga dan masalah cinta karena ada beberapa orang yang merasa malu, takut, atau kecewa apabila menceritakan hal-hal tersebut kepada orang lain. Konsep ini terbagi menjadi dua, yaitu: a. *Over Disclosed*, yaitu seseorang terlalu

banyak menceritakan rahasianya, sehingga kemungkinan *hidden self* lebih kecil. Hal ini membuat seseorang berada di wilayah terbuka. *Under Disclosed* yaitu seseorang sedikit menceritakan rahasianya, tetapi hanya pada bagian-bagian tertentu, sehingga seseorang cenderung berada di wilayah rahasia.

- d. *Unknown self*; atau wilayah tak dikenal merupakan kondisi seseorang yang tidak dapat memahami dirinya sendiri bahkan orang lain pun tidak dapat mengenalinya. Wilayah ini merupakan wilayah yang tidak dapat menciptakan interkasi dan komunikasi yang efektif karena keduanya sama-sama merasa tidak ada pemahaman. *Unknown self* disebut juga sebagai konsep diri tertutup atau *introvert*, dimana seseorang tidak mau menerima masukan atau *feedback* dari orang lain.

Dalam rangka melakukan komunikasi diperlukan suatu pemikiran dengan memperhitungkan faktor-faktor pendukung dan penghambat. Akan lebih baik apabila dalam strategi komunikasi diperhatikan komponen-komponen komunikasi dan faktor pendukung atau penghambat pada setiap komponen, diantaranya faktor kerangka referensi, faktor situasi dan kondisi, pemilihan media komunikasi, tujuan pesan komunikasi, dan peranan komunikator dalam komunikasi.¹⁰³

Menurut Arifin untuk dapat membuat rencana dengan baik maka beberapa langkah harus diikuti dalam menyusun strategi komunikasi,¹⁰⁴ yaitu:

- a. Mengenal Khalayak; Merupakan langkah pertama bagi komunikator agar komunikasi yang dilakukan berjalan dengan efektif.

¹⁰³ Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi (Filosofi, Konsep, Dan Aplikasi)* (Bandung: Pustaka Setia, 2015). 116

¹⁰⁴ Arifin, *Strategi Komunikasi Suatu Pengantar Ringkas*.59

- b. Menyusun Pesan; Merupakan langkah kedua setelah mengenal khlayak dan situasi, maka langkah selanjutnya adalah menyusun pesan yang mampu menarik perhatian para khalayak. Pesan dapat terbentuk dengan menentukan tema atau materi. Syarat utama dalam mempengaruhi khalayak dari komponen pesan adalah mampu membangkitkan perhatian khalayak. Awal dari suatu efektivitas dalam komunikasi adalah bangkitnya perhatian dari khalayak.
- c. Menetapkan Metode; Dalam dunia komunikasi, metode penyampaian dapat dilihat dari 2 aspek: (1) menurut cara pelaksanaannya, yaitu semata-mata melihat komunikasi dari segi pelaksanaannya dengan melepaskan perhatian dari isi pesannya. (2) menurut bentuk isi yaitu melihat komunikasi dari segi pernyataan atau bentuk pesan dan maksud yang dikandung.

Menurut cara pelaksanaannya metode komunikasi diwujudkan dalam bentuk :

- a. Metode *redudancy*, yaitu cara mempengaruhi khalayak dengan jalan mengulang pesan kepada khalayak. Pesan yang diulang akan menarik perhatian. Selain itu khalayak akan lebih mengingat pesan yang telah disampaikan secara berulang. Komunikator dapat memperoleh kesempatan untuk memperbaiki kesalahan dalam penyampaian sebelumnya.

- b. Metode *Canalizing*, pada metode ini, komunikator terlebih dahulu mengenal khalayaknya dan mulai menyampaikan ide sesuai dengan kepribadian, sikap dan motif khalayak.

Sedangkan menurut bentuk isinya metode komunikasi diwujudkan dalam bentuk:

- a. Metode Informatif, dalam dunia publisistik atau komunikasi massa dikenal salah satu bentuk pesan yang bersifat informatif, yaitu suatu bentuk isi pesan, yang bertujuan mempengaruhi khalayak dengan jalan memberikan penerangan. Penerangan berarti menyampaikan sesuatu apa adanya, apa sesungguhnya, di atas fakta-fakta dan data-data yang benar serta pendapat-pendapat yang benar pula.
- b. Metode Edukatif, diwujudkan dalam bentuk pesan yang berisi pendapat, fakta dan pengalaman yang merupakan kebenaran dan dapat dipertanggungjawabkan. Penyampaian isi pesan disusun secara teratur dan berencana dengan tujuan mengubah perilaku khalayak.
- c. Metode Koersif, yaitu mempengaruhi khalayak dengan jalan memaksa, dalam hal ini khalayak dipaksa untuk menerima gagasan atau ide. Biasanya pesan dari komunikasi ini selain berisi ide juga berisi ancaman.
- d. Metode Persuasif, merupakan suatu cara untuk mempengaruhi komunikasi, dengan tidak terlalu banyak berpikir kritis, bahkan kalau dapat khalayak itu dapat terpengaruh secara tidak sadar.

Wilbur Schramm mengatakan dalam syarat-syarat berhasilnya pesan adalah sebagai berikut:¹⁰⁵

- a. Pesan harus direncanakan dan disampaikan sedemikian rupa sehingga pesan itu dapat menarik perhatian sasaran yang dituju.
- b. Pesan haruslah menggunakan tanda-tanda yang didasarkan pada kedua pengertian itu bertemu.
- c. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi dari sasaran dan menyarankan cara-cara mencapai kebutuhan itu.
- d. Pesan harus menyarankan sesuatu jalan untuk memperoleh kebutuhan yang layak bagi situasi kelompok dimana kesadaran pada saat digerakan untuk memperoleh jawaban yang dikehendaki.

4. Pengembangan Profesionalisme Pendidik

a. Pengertian Pendidik.

Pendidik merupakan aspek yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena pendidik di sekolah yang menjadi motor penggerak dan perubahan, bahkan bukan hanya sebagai agen perubahan (*agent of change*) tapi juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkannya.

Sebagai suatu profesi, guru harus berkembang sesuai dengan persyaratannya sebagai profesi. Karena profesi guru memberikan layanan kepada masyarakat dan anak didik, maka diperlukan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap

¹⁰⁵ Fajar Marhaeni, *Ilmu Komunikasi Teori & Praktek Edisi Pertama* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009). 194

serta kemampuan yang selalu berkembang. Adapun dasar yang digunakan mengapa profesi guru harus dikembangkan adalah:

1. Dasar Filosofis. Guru pada hakekatnya adalah pendidik yang bertugas sebagai pemimpin atau pelayan (agogos). Sebagai pemimpin dan pelayan, guru harus dapat memberikan pimpinan dan layanan kepada masyarakat sebaik-baiknya kepada anak didik. Sementara tuntutan jaman dan tuntutan anak didik selalu berkembang dari waktu ke waktu. Untuk itu profesi guru harus selalu dikembangkan agar tidak tertinggal dari kemajuan zaman.
2. Dasar psikologis. Guru selalu berhadapan dengan individu lain yang memiliki keunikan dan kekhasan masing-masing. Setiap individu memiliki pikiran, perasaan, kehendak, keinginan, fantasi, inteligensi, cita-cita, instink, perangai, dan performansi yang berbeda dengan individu lain. Jika guru tidak selalu meningkatkan pemahaman terhadap individu lain (anak didik), maka ia tidak akan dapat menerapkan strategi pelayanannya sesuai dengan keunikan anak didik. Di sinilah pentingnya guru mengembangkan pemahaman aspek psikologis individu lain.
3. Dasar pedagogis. Tugas profesional utama guru adalah mendidik dan mengajar. Untuk dapat menjalankan tugas mendidik dan mengajar dengan baik, guru harus selalu membina diri untuk mengetahui dan menerapkan strategi mengajar baru, metode baru, teknik-teknik mendidik yang baru, menciptakan suasana pembelajaran yang

bervariasi, dan kemampuan mengelola kelas dengan baik. Guru yang tidak mengembangkan kemampuan pembelajarannya akan selalu menerapkan cara pembelajaran yang telah puluhan tahun digunakan, dan sudah ketinggalan jaman. Guru akan selalu mengikuti perkembangan inovasi di bidang metode pembelajaran. 4. Dasar Ilmiah. Ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (Ipteks) selalu berkembang dengan pesat. Guru harus dapat mengembangkan cara berpikir ilmiah agar dapat selalu.

Ada berbagai model pengembangan profesional yang dikemukakan oleh para pakar yang dapat dilakukan oleh guru. Menurut Richard dan Lockhart¹⁰⁶ terdapat beberapa model pengembangan profesional guru, meliputi: (1) keikutsertaan dalam konferensi (*conference participation*), (2) workshop dan seminar (*workshops and in service seminars*), (3) kelompok membaca (*reading groups*), (4) pengamatan kolega (*peer observation*), (5) penulisan jurnal/catatan harian guru (*writing teaching diaries/journals*), (6) kerja proyek (*project work*), (7) penelitian tindakan kelas (*classroom action research*), (8) portofolio mengajar (*teaching portfolio*), dan (9) mentoring (*mentoring*).

Sedangkan menurut Kennedy¹⁰⁷ menyatakan ada sembilan model pengembangan profesionalisme guru, yaitu: (1) *training model*, (2) *award-bearing model*, (3) *deficit model*, (4) *cascade model*, (5) *standards-based model*, (6) *coaching/mentoring model*, (7) *community of practice model*, (8) *action research*

¹⁰⁶ Jack C. Richard and Charles Lockhart, *Reflective Teaching in Second Language Classroom* (USA: Cambridge University press, 1995). 120

¹⁰⁷ Eddie. C. Kennedy, *Methods in Teaching Developmental Reading* (United States of America: Peacock Publisher, Inc., 1981). 90

model, (9) *transformative model*. Masing-masing mempunyai karakteristik yang disesuaikan dengan kebutuhan guru.

Menurut Undang-Undang¹⁰⁸ Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Usman mengatakan bahwa guru sebagai sebuah profesi yang bertugas mendidik, mengajar dan melatih.¹⁰⁹

Sedangkan menurut Ahmad Tafsir yang dikemukakan oleh Sulistiyorini dalam bukunya, pendidik dalam Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif, potensi kognitif, maupun potensi psikomotorik.¹¹⁰

Pendidik adalah salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan proses belajar mengajar dalam kelas. Karena itu pendidik tidak saja mendidik melainkan juga berfungsi sebagai orang dewasa yang berfungsi profesional memindahkan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) atau penyalur ilmu pengetahuan (*transmitter of knowledge*) yang dikuasai kepada anak didik.¹¹¹ Oleh sebab itu pengembangan sumber daya manusia pendidik dalam pendidikan perlu diselenggarakan dengan sungguh-sungguh agar muncul sosok pendidik yang

¹⁰⁸ Depdiknas, *Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta, 2003).

¹⁰⁹ Usman, *Menjadi Guru Profesional*.7

¹¹⁰ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*.51

¹¹¹ Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008).118

memenuhi fungsi dan peranan-peranan sebagai pendidik yang kompeten dan profesional.

b. Tugas dan Fungsi Pendidik

Ruang lingkup tugas yang luas menuntut para pendidik untuk mampu melaksanakan aktifitasnya secara sistematis dan sistemik. Karena itu tidak heran kalau ada tuntutan akan kompetensi yang jelas dan tegas yang dipersyaratkan bagi para pendidik, semata-mata agar mereka mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Secara khusus tugas dan fungsi pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018, yang menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Pada pasal 3 ayat 1 dijelaskan bahwa pelaksanaan beban kerja selama 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam kerja efektif sebagaimana dimaksud pada Pasal 2 ayat (2) bagi Guru mencakup kegiatan pokok: a. merencanakan pembelajaran atau pembimbingan; b. melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan; c. menilai hasil pembelajaran atau pembimbingan; d. membimbing dan melatih peserta didik; dan e. melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan Beban Kerja Guru.¹¹²

¹¹² Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018, "Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru Dan Pengawas Satuan Pendidikan" (n.d.).

Paradigma pengembangan organisasi menempatkan perkembangan manusia dan organisasi, proses-proses kolaboratif dan partisipatif dan semangat meneliti (*spirit of inquiry*) diposisi yang penting.¹¹³ Mengingat peranan strategis pendidik dalam setiap upaya peningkatan mutu relevansi dan efisiensi pendidikan, maka pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan merupakan kebutuhan.

Mengembangkan kompetensi pendidik bukan sesuatu yang mudah, hal ini disebabkan banyak faktor yang dapat mempengaruhinya, untuk itu pencermatan lingkungan dimana pengembangan itu dilakukan menjadi penting, terutama bila faktor tersebut dapat menghalangi upaya pengembangan pendidik. Dalam hubungan ini, faktor birokrasi, khususnya birokrasi pendidikan sering kurang mendukung bagi terciptanya suasana yang kondusif untuk pengembangan profesi tenaga pendidik.

Pengembangan pendidik sebagai salah satu sumber daya pendidikan di sekolah, merupakan keharusan mutlak agar tercapai tujuan yang diharapkan. Pendidik yang sudah berpengalaman juga harus selalu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk meningkatkan kinerjanya, untuk itu sekolah dan yayasan harus mempunyai perencanaan untuk mengembangkan kemampuan profesionalisme pendidik sehingga mutu pembelajaran dan proses belajar mengajar dapat ditingkatkan.

Pengembangan pendidik dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *of the job training* serta seminar, workshop, diskusi panel, rapat, simposium,

¹¹³ W. A. Pasmore and M. R. Fagans, "Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis," *Journal of Management*, 1992. 375

konferensi dan sebagainya. Lebih khusus upaya untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran dapat dilakukan melalui berbagai pelatihan seperti, pelatihan model pembelajaran, pelatihan pembuatan alat peraga, pelatihan pengembangan silabus, dan pelatihan pembuatan materi standar.¹¹⁴

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional menyebutkan beberapa alternatif pengembangan profesionalisme guru/pendidik sebagai berikut:

- 1) Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dari program keguruan, maka masih ada guru-guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut. Oleh karenanya program ini diperuntukkan bagi guru yang belum mengikuti pendidikan S1 atau S2 pendidikan keguruan. Program ini berupa program berkelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar.
- 2) Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi. Pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi merupakan pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh peserta didik, sehingga isi atau materi pelatihan yang akan dilatihkan merupakan gabungan atau integrasi bidang-bidang ilmu sumber bahan pelatihan yang secara utuh diperlukan untuk mencapai kompetensi. Guru yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, diperlukan pelatihan guna meningkatkan profesionalismenya. Program yang

¹¹⁴ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007). 43

diusulkan adalah pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi.

- 3) Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)
MGMP adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis disanggar maupun dimasing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru mata pelajaran. Guru bertugas mengimplementasikan kurikulum dikelas. Dalam hal ini dituntut kerjasama yang optimal di antara para guru. Dengan MGMP akan meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik.
- 4) Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK), PTK merupakan studi sistematis yang dilakukan guru melalui kerjasama atau tidak dengan para ahli pendidikan dalam rangka merefleksikan sekaligus meningkatkan praktek pembelajaran secara terus menerus.¹¹⁵

Walaupun setiap kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia masing-masing memiliki perbedaan, namun pada dasarnya program pelatihan dan pengembangan biasanya dilakukan dalam beberapa langkah dan prosedur. Upaya agar pelatihan atau program training mendapat hasil maksimal, diantaranya:

- 1) Identifikasi kebutuhan.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga pihak yang turut terlibat. Pihak pertama

¹¹⁵ Udin Syaefudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta, 2008). 105

ialah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Kedua ialah para manajer berbagai satuan kerja, ketiga adalah para pegawai yang bersangkutan sendiri.

2) Penentuan Sasaran.

Manfaat penentuan sasaran bagi penyelenggara pelatihan adalah sebagai tolak ukur, untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan atau pengembangan, juga sebagai bahan, di dalam usaha dan metode pelatihan yang akan digunakan. Sedangkan manfaat bagi peserta adalah untuk, mempersiapkan apa yang perlu dilakukan agar memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari pelatihan dan pengembangan yang akan diikuti.

3) Penetapan isi program.

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan dan sasaran latihan. Program berusaha untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan, atau untuk mengubah sikap. Adapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan lembaga dan peserta. Jika tujuan-tujuan lembaga diabaikan maka upaya pelatihan dan pengembangan akan sia-sia.

4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar.

Pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan dalam pelatihan dan pengembangan adalah stimulus, repetisi, relevansi, partisipasi, transfer pelatihan dan umpan balik.¹¹⁶

¹¹⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014). 18

Di dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, ada dua macam metode, yakni metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) dan metode pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*). Metode yang biasa digunakan dikalangan luas adalah metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*), dikarenakan metode ini sederhana dan lebih sedikit biayanya.¹¹⁷ Yang termasuk *on job training* adalah:

- 1) Rotasi pekerjaan, metode ini mengharuskan karyawan melakukan sejumlah pekerjaan, sehingga mereka memperoleh keahlian-keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.
- 2) *Apprenticeship* (pemagangan), karyawan melaksanakan pelatihan di bawah bimbingan rekan sejawat yang mempunyai ketrampilan tinggi selama jangka waktu tertentu.
- 3) *Intership*, hampir sama dengan magang, tetapi program ini bersifat sementara, bisa dikatakan hanya sebagai pengenalan terhadap pekerjaan disuatu lembaga.¹¹⁸

Setiap organisasi kerja mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya secara terus-menerus dan berkelanjutan. Hal ini karena dalam melaksanakan tugasnya, sumber daya manusia dituntut untuk mengaktualisasikan kemampuannya sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tujuan organisasi akan tercapai jika para pegawainya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien

¹¹⁷ Decenzo and Robbins, *Human Resource Management (6th Ed.)*. 227

¹¹⁸ Decenzo and Robbins. 228

sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan keefektifan kerja pegawai, yang pada akhirnya berujung pada peningkatan produktivitas organisasi sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Secara lebih rinci tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat dijabarkan mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut: (1) meningkatkan kemampuan individual (*personal growth*), (2) meningkatkan kompetensi secara tidak langsung (*indirect compensation*), (3) meningkatkan kualitas hasil (*qualiti*), (4) meningkatkan produktivitas organisasi (*productivity*).¹¹⁹ Dalam pekerjaan pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain: (1) program penyetaraan dan sertifikasi, (2) program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, (3) program supervisi, (4) program pemberdayaan (misalnya melalui MGMP Musyawarah Guru Mata Pelajaran), dan (5) lain-lain (seperti simposium, menulis karya ilmiah, berpartisipasi dalam forum ilmiah, melakukan penelitian, magang, mengikuti berita aktual di media pemberitaan, berpartisipasi dalam organisasi profesi, dan menggalang kerja sama dengan teman sejawat).¹²⁰

Pengembangan mempunyai jangkauan yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan. Pengembangan lebih dititik beratkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, pemberian

¹¹⁹ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: Raja Wali Pers, 2016). 140

¹²⁰ Triwiyanto. 140

kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan diri para pendidik dimana pengembangan diarahkan untuk menyiapkan tenaga pendidik guna memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan di masa yang akan datang.

Terkait dengan upaya pengembangan pendidik, teori difusi inovasi pada dasarnya menjelaskan proses bagaimana suatu inovasi dikomunikasikan melalui saluran-saluran tertentu sepanjang waktu kepada sekelompok anggota dari sistem sosial. Hal tersebut sejalan dengan pengertian difusi dari Rogers¹²¹ yaitu “*as the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system*”. Lebih jauh dijelaskan bahwa difusi adalah suatu bentuk komunikasi yang bersifat khusus berkaitan dengan penyebaran pesan-pesan yang berupa gagasan baru, atau dalam istilah Rogers difusi menyangkut “*which is the spread of a new idea from its source of invention or creation to its ultimate users or adopters*”.

Sesuai dengan pemikiran Rogers, dalam proses difusi inovasi terdapat 4 (empat) elemen pokok, yaitu:

- 1) Inovasi; gagasan, tindakan, atau barang yang dianggap baru oleh seseorang. Dalam hal ini, kebaruan inovasi diukur secara subjektif menurut pandangan individu yang menerimanya. Jika suatu ide dianggap baru oleh seseorang maka ia adalah inovasi untuk orang itu. Konsep baru dalam ide yang inovatif tidak harus baru sama sekali.

¹²¹ Everett M Rogers, *Diffusion of Innovations* (London: The Free Press., 1983). 12

- 2) Saluran komunikasi: alat untuk menyampaikan pesan-pesan inovasi dari sumber kepada penerima. Dalam memilih saluran komunikasi, sumber paling tidak perlu memperhatikan tujuan diadakannya komunikasi dan karakteristik penerima. Jika komunikasi dimaksudkan untuk memperkenalkan suatu inovasi kepada khalayak banyak dan tersebar luas, maka saluran komunikasi yang lebih tepat, cepat dan efisien, adalah media massa. Tetapi jika komunikasi dimaksudkan untuk mengubah sikap atau perilaku penerima secara personal, maka saluran komunikasi yang paling tepat adalah saluran interpersonal.
- 3) Jangka waktu; proses keputusan inovasi, dari mulai seseorang mengetahui sampai memutuskan untuk menerima atau menolaknya, dan pengukuhan terhadap keputusan itu sangat berkaitan dengan dimensi waktu. Paling tidak dimensi waktu terlihat dalam (a) proses pengambilan keputusan inovasi, (b) keinovatifan seseorang: relatif lebih awal atau lebih lambat dalam menerima inovasi, dan (c) kecepatan pengadopsian inovasi dalam sistem sosial.
- 4) Sistem sosial; kumpulan unit yang berbeda secara fungsional dan terikat dalam kerjasama untuk memecahkan masalah dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Lebih lanjut teori yang dikemukakan Rogers memiliki relevansi dan argumen yang cukup signifikan dalam proses pengambilan keputusan inovasi. Teori tersebut antara lain menggambarkan tentang variabel yang berpengaruh terhadap tingkat adopsi suatu inovasi serta tahapan dari proses pengambilan

keputusan inovasi. Variabel yang berpengaruh terhadap tahapan difusi inovasi tersebut mencakup (1) atribut inovasi (*perceived attribute of innovation*), (2) jenis keputusan inovasi (*type of innovation decisions*), (3) saluran komunikasi (*communication channels*), (4) kondisi sistem sosial (*nature of social system*), dan (5) peran agen perubah (*change agents*).

Sementara itu tahapan dari proses pengambilan keputusan inovasi mencakup:

- 1) Tahap Munculnya Pengetahuan (*Knowledge*) ketika seorang individu (atau unit pengambil keputusan lainnya) diarahkan memahami eksistensi dan manfaat dan bagaimana suatu inovasi berfungsi
- 2) Tahap Persuasi (*Persuasion*) ketika seorang individu (atau unit pengambil keputusan lainnya) membentuk sikap baik atau tidak baik.
- 3) Tahap Keputusan (*Decisions*) muncul ketika seorang individu atau unit pengambil keputusan lainnya terlibat dalam aktivitas yang mengarah pada pemilihan adopsi atau penolakan sebuah inovasi.
- 4) Tahapan Implementasi (*Implementation*), ketika seorang individu atau unit pengambil keputusan lainnya menetapkan penggunaan inovasi.
- 5) Tahapan Konfirmasi (*Confirmation*), ketika seorang individu atau unit pengambil keputusan lainnya mencari penguatan terhadap keputusan penerimaan atau penolakan inovasi yang sudah dibuat sebelumnya.

Setiap organisasi dibangun berdasarkan kebutuhan dari setiap individu yang terkait dengan organisasi. Tujuan organisasi diarahkan menuju terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan anggota dan stakeholdernya. Sebagai sebuah sistem

organisasi berproses, artinya organisasi tidaklah statis tetapi dinamis. Dinamisnya organisasi dapat diartikan bahwa organisasi tersebut ‘hidup’, ‘bergerak’ dapat merespon lingkungan sekitarnya dan memiliki peluang-peluang untuk melakukan perubahan atas masukan ataupun pengaruh tersebut. Perubahan-perubahan yang dilakukan, bertujuan agar organisasi dapat terus eksis dan berkembang sesuai dengan yang diharapkan.

Luthans menyatakan bahwa : *“Organization development is a response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organizations so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, dizzying rate of change itself”*. Pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, dan suatu strategi pendidikan kompleks yang diharapkan dapat merubah kepercayaan, sikap, nilai, dan susunan organisasi, sehingga organisasi lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru, serta perputaran yang cepat dari perubahan itu sendiri.¹²²

Menurut Robbins pengembangan organisasi merupakan suatu istilah yang digunakan untuk mengarahkan kepada sejumlah teknik perubahan atau intervensi, dimulai dari perubahan struktur dan sistem di dalam organisasi secara umum hingga penyuluhan psikoterapi yang diberikan kepada kelompok serta individu di dalam organisasi tersebut yang dilakukan untuk merespons perubahan lingkungan

¹²² Fred Luthans, *Organizational Behavior Third Edition* (Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1988).

eksternal yang mengarah kepada upaya perbaikan efektivitas organisasi dan keberadaan karyawan.¹²³

Senada dengan Luthans dan Robbins, Beckhard menyatakan bahwa pengembangan organisasi (Organization Development) adalah (1969): *as "an effort, planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's processes, using behavioral-science knowledge." In essence, Organization Development is a planned system of change.*¹²⁴ Beckhard memandang bahwa pengembangan organisasi sebagai suatu upaya terencana untuk memperluas organisasi, dan dikelola dari atas, untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi atau perubahan yang direncanakan dalam proses organisasi menggunakan pengetahuan ilmu perilaku. Pada dasarnya, pengembangan organisasi dapat dikatakan sebagai rencana sistem perubahan.

Pengembangan Organisasi adalah tindakan yang sistematis dan terencana yang dirancang untuk meningkatkan kemajuan organisasi. Pengembangan Organisasi membutuhkan perubahan melalui komunikasi, penelitian ilmiah, analisis perilaku, umpan balik, kerja sama, dan aplikasi. Pengembangan Organisasi diterapkannya pada berbagai macam bentuk organisasi baik pada tingkat mikro (pekerja individu), meso (kelompok, tim, dan departemen), dan makro (organisasi secara keseluruhan) di tingkat organisasi. Pengembangan Organisasi adalah refleksi diri dan analisis diri organisasi yang terencana untuk

¹²³ Robbins and Judge, *Perilaku Organisasi*. 311

¹²⁴ Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models* (MA: AddisonWesley, 1969). 9

tujuan membuat rencana berdasarkan informasi dari penelitian sebelumnya yang ditujukan untuk perbaikan organisasi dan kemudian dievaluasi efektivitasnya melalui penilaian empiris. Adapun tujuan organisasi melakukan Pengembangan Organisasi dapat mencakup kelangsungan hidup, merger, respons lingkungan, dan peningkatan diri.¹²⁵

Matthew Miles dalam Hoy dan Kottkamp mengemukakan bahwa “*A healthy organization is one that not only survives in its environment, but continues to grow and prosper over the long term. An organization on any given day may be effective or ineffective, but healthy organizations avoid persistent ineffectiveness*”.¹²⁶ Pengertian tersebut mengandung tiga makna penting dalam membangun sebuah organisasi yang sehat yaitu: 1) Organisasi mampu bertahan dalam menghadapi tantangan lingkungannya; 2) Organisasi terus tumbuh dan berkembang untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang; dan 3) Organisasi yang sehat selalu efektif pada setiap prosesnya.

Untuk dapat bertahan, organisasi harus mampu mengarahkan segenap sumber daya yang dimilikinya agar dapat beradaptasi dengan baik dan bahkan agar mampu memanfaatkan dampak positif dari berbagai pembaharuan tersebut dengan pengembangan sumberdaya dan pengembangan organisasi. Proses mengarahkan sumber daya organisasi dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan inilah yang dikenal sebagai proses pengembangan organisasi.

¹²⁵ Joel T Nadler and Ashlee M Hitchcock, “Organizational Development,” *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*, Major Reference Works, 2013, <https://doi.org/doi:10.1002/9781118339893.wbeccp391>.

¹²⁶ C. J. Tarter W.K. Hoy and R. B. Kottkamp, *Open Schools/Healthy School: Measuring Organizational Climate* (Newbury Park: Sage, 1991). 15

Pengembangan organisasi adalah tantangan yang sifatnya berkelanjutan. Setiap organisasi selalu dituntut untuk berubah akibat berbagai tekanan yang muncul dari berbagai sumber. Sulit untuk memprediksi jenis tekanan apa yang paling signifikan dimasa depan karena kompleksitas peristiwa dan kecepatan perubahan yang semakin meningkat. Menurut Griffin dan Moorhead terdapat empat aspek di mana tekanan untuk perubahan muncul paling kuat yaitu: orang, teknologi, pemrosesan informasi dan komunikasi, dan persaingan.¹²⁷

Robbins dan Coluter menyatakan bahwa perubahan yang dilakukan oleh pemimpin dapat dilakukan pada tiga ruang lingkup, yaitu:

1) Perubahan Struktur

Perubahan struktur meliputi perubahan apapun dalam variabel struktur seperti hubungan pelaporan, mekanisme koordinasi, pemberdayaan karyawan, atau perancangan ulang pekerjaan.

2) Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi meliputi modifikasi dalam cara penanganan pekerjaan atau metode dan peralatan yang digunakan.

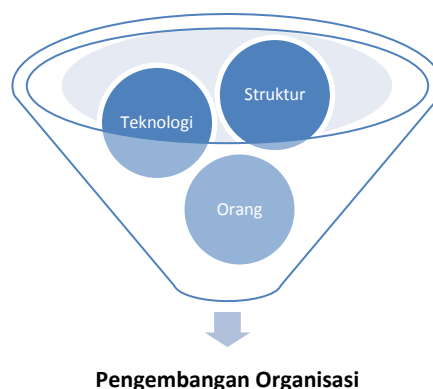
3) Perubahan personel

Perubahan personel merujuk pada perubahan sikap, ekspektasi, persepsi dan perilaku individu atau kelompok.¹²⁸

Untuk lebih jelasnya pendapat di atas dapat divisualisasikan pada gambar berikut:

¹²⁷ Griffin and Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 524

¹²⁸ Robbins and Coulter, *Management*. 225



Gambar 2.6 Ruang Lingkup Pengembangan Organisasi

McLean menjelaskan dalam upaya melaksanakan pengembangan organisasi diperlukan beberapa hal, antara lain: (1) Pengembangan Organisasi harus sejalan dengan tujuan organisasi; (2) Pengembangan Organisasi berdasarkan pada ilmu-ilmu perilaku pada organisasi; (3) Pengembangan organisasi bersifat jangka panjang dan berkelanjutan; (4) Pengembangan Organisasi menekankan pada proses untuk mencapai hasil; (5) Pengembangan Organisasi didasarkan pada kolaborasi antar anggota dan antar organisasi; (6) Pengembangan Organisasi berorientasi pada pengembangan sistem di organisasi.¹²⁹

Dalam pengembangan profesi ustaz/ustazah, Glickman¹³⁰ mengadopsi konsep Johari Window dalam memahami karakteristik guru sebagaimana gambar berikut:

¹²⁹ Gary N. McLean, *Organization Development* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006). 12

¹³⁰ C.D Glickman, *Supervision of Instruction* (Boston: Allyn & bacon Inc, 1995).139

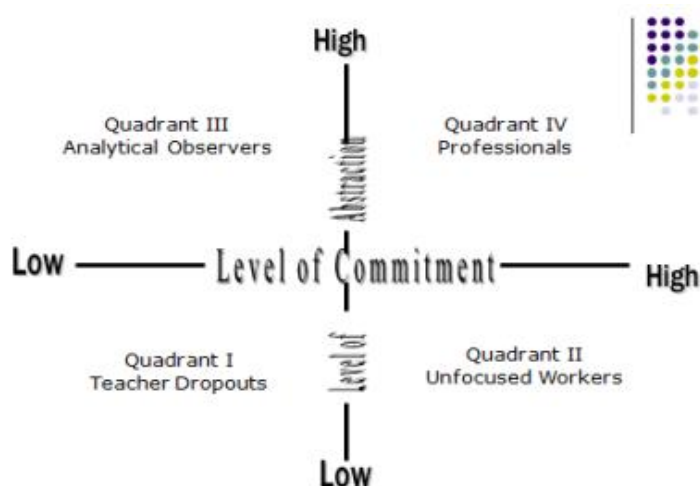


Gambar. 2.7 Teori Jendela Johari

Tingkat pemahaman guru terhadap dirinya baik aspek-aspek yang diketahui maupun aspek-aspek yang tidak diketahui pengawas (supervisor) tentang guru. Berdasarkan figur tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisor (pengawas) perlu: (1) menyadarkan guru, bahwa dia perlu pembinaan, maka harus dibina, (2) menyadarkan guru, bahwa dia memiliki keterbatasan, sehingga memerlukan bantuan orang lain (pengawas), (3) menyadarkan guru, bahwa dia harus belajar dari orang lain, (4) menyadarkan bagaimana pentingnya saling membantu dan perlunya saling membelajarkan. Glickman¹³¹ juga merekomendasikan tentang cara menganalisis perilaku guru terutama dalam pembelajaran. Glickman menegaskan perilaku guru dipengaruhi dua aspek, yaitu *level of commitment* dan *level of abstraction*. Level komitmen merujuk kepada usaha dan penyediaan waktu dalam melaksanakan tugasnya, sedangkan level abstraksi merujuk pada kemampuan kognitif.

¹³¹ Glickman. 140

Tingkat abstraksi guru sangat penting pula untuk dipahami dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan. Harvey dalam Glickman melalui studinya menemukan bahwa guru yang tingkat perkembangan kognitifnya tinggi, akan berpikir lebih abstrak, imajinatif dan demokratis. Selain itu, mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, fleksibel, tanpa mengalami gangguan yang berarti.¹³² Perpaduan antara *level of commitment* dan *level of abstraction* dapat dianalisis perilaku guru dalam menjalankan tugas-tugas profesinya sehingga akan menjadi landasan yang kuat dalam mengambil kebijakan. Kombinasi kedua level ini ditemukan empat kuadran perilaku atau gaya mengajar guru seperti terlihat pada figur berikut:



Gambar. 2.8 *Level of commitment dan level of abstraction*

Berdasarkan figur di atas dapat diketahui gaya atau kategori guru, sehingga memudahkan memilih pendekatan yang tepat. 1. Guru yang (*drop out*),

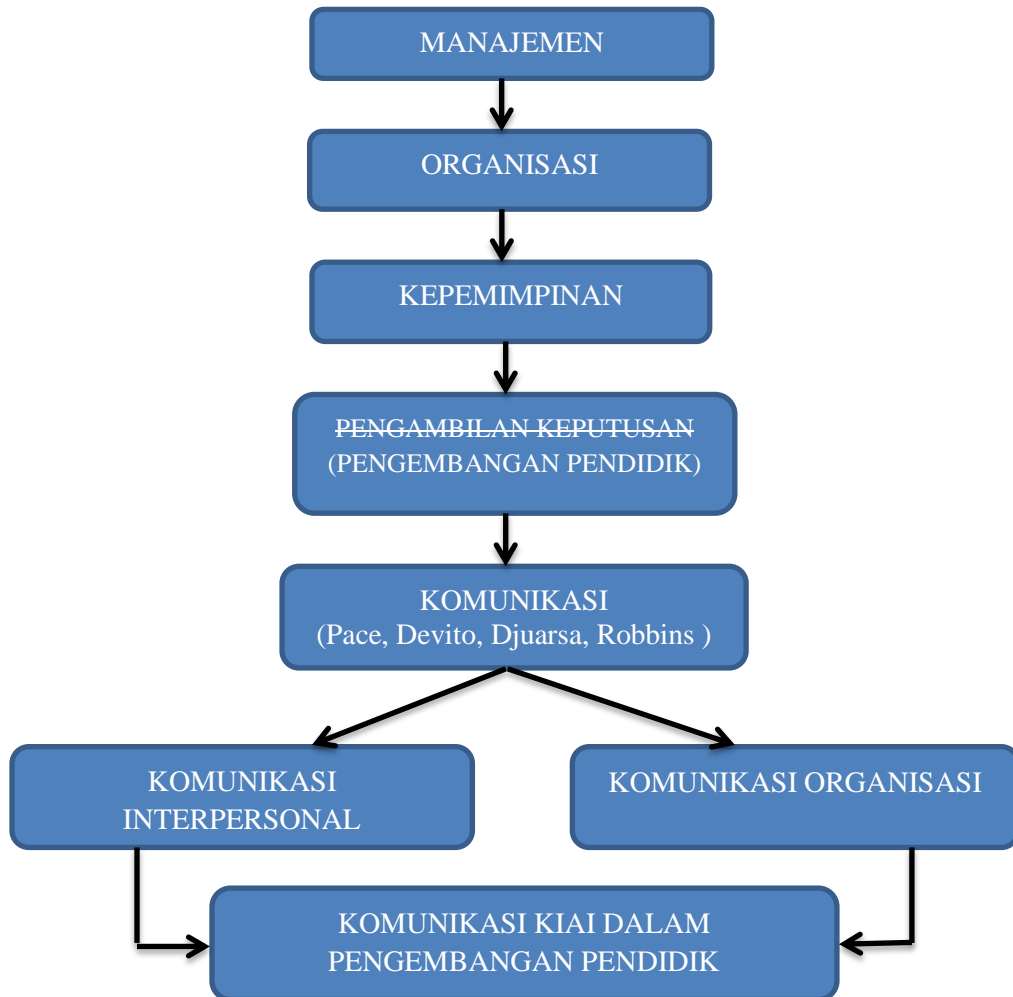
¹³² Glickman. 143

mempunyai tingkat komitmen rendah dan tingkat abstraksi yang rendah. Menghadapi guru seperti ini supervisor dapat menggunakan pandangan *directive*

2. Guru yang kerjanya tak terarah (*unfokused worker*) tingkat komitmen kerjanya tinggi tetapi tingkat berpikirnya rendah. Tipe guru seperti ini supervisor dapat menggunakan pandangan *collaborative*. 3. Guru yang pengamat analisis (*analytecal observer*) tingkat abstraksinya tinggi tetapi rendah tingkat komitmennya. Pandangan yang dapat digunakan supervisor adalah *collaborative* dengan titik tekan negosiasi. 4. Guru profesional, yaitu tingkat komitmen dan tingkat abstraksinya tinggi. Pandangan yang dapat digunakan oleh supervisor adalah *nondirective*. Melalui pemahaman terhadap kategori guru diharapkan pembinaan kemampuan profesional guru-guru akan semakin efektif, sehingga tujuan pendidikan yaitu terwujudnya sumber daya manusia (SDM) yang bermutu tinggi dapat dicapai.

C. Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 2.7. merupakan kerangka konsep penelitian yang akan dilaksanakan peneliti: **Komunikasi Kiai Dalam Pengembangan Pendidik (Multisitus Di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang Dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan)**



Gambar 2.9 Kerangka Konseptual Komunikasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul “Komunikasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik (Multisitius di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan)” ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono, metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan.¹³³

Cara pandang kualitatif interpretatif atau penelitian naturalistik merupakan metode dan teknik yang paling cocok dalam usaha mengumpulkan dan menganalisis data tentang sifat dan perspektif komunikasi interpersonal serta fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang (DA) dan pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan (RH). Jason & Glenwick menyampaikan bahwa pada umumnya penelitian kualitatif berbasis masyarakat dan seringkali dirancang untuk pertanyaan dan paradigma yang dominan, serta untuk mengungkap validitas eksternal dan kearifan lokal, menghargai budaya dan konteks, serta mengarah pada tindakan dan perubahan.¹³⁴

Sesuai dengan pendapat di atas, maka penelitian ini berupaya untuk mengungkap bagaimana Kiai pesantren DA dan Kiai pesantren RH berhasil

¹³³ Sugiyono, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015).2

¹³⁴ Leonard A. Jason & Davids S. Glenwick, *Handbook of Methodological Approaches to Community Based Research* (New York: Oxford University Press, 2016). 13

menciptakan budaya kerja yang profesional pada ustaz/ustazah yang menjadi ciri dan menyebabkan perkembangan kedua pesantren melalui komunikasi yang diterapkan kedua Kiai di pesantren masing-masing. Upaya menggambarkan realitas pada penelitian ini sesuai dengan Suprayogo dan Tobroni¹³⁵ yang menyatakan penelitian kualitatif bersifat *understanding* (memahami) terhadap fenomena bukan *explantation* (menerangkan, menjelaskan). Peneliti ingin memahami (*how to understand*) masalah yang diteliti bukan menjelaskan (*how to explain*) hubungan sebab akibat sebagaimana penelitian kuantitatif. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti memperlakukan Kiai pesantren DA dan Kiai pesantren RH sebagai subyek bukan sebagai objek dari penelitian.

Jenis penelitian ini menggunakan studi multisitus terkait dengan suatu gejala atau kejadian yang sedang berlangsung di lembaga pesantren disebut dengan (*ex post facto*). Sedangkan penelitian ini difokuskan pada Kiai Pesantren DA dan Kiai Pesantren RH disebut dengan *Unit of analysis*. Dalam penelitian kualitatif dengan jenis multisitus, pengumpulan data secara alamiah (*natural setting*) yang merupakan sumber data langsung didapat oleh peneliti dari lapangan. Bogdan dan Biklen menyatakan bahwa rancangan studi multisitus adalah suatu rancangan penelitian kualitatif yang melibatkan beberapa situs, tempat dan subjek penelitian. Subjek-subjek penelitian tersebut diasumsikan memiliki karakteristik yang sama.¹³⁶

¹³⁵ Imam Suprayogo and Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003). 163

¹³⁶ Robert Bogdan and Sari Knopp Biklen, *Qualitatif Research for Education: And Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn & bacon Inc, 1982).105

Fenomena yang terjadi disetiap obyek yang diteliti diungkap secara rinci dan mendalam agar ditemukan gambaran yang utuh dalam mendeskripsikan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal serta fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai dalam pengembangan pendidik pesantren DA dan pesantren RH. Pada akhirnya penelitian ini bukan hanya lingkup temuan secara substantif berdasarkan fokus yang diteliti, namun dikembangkan pada tataran temuan yang bersifat formal yang disebut dengan “*thesis statemen*”. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen: *Multi-case Studi oriented more toward developing theory and they usually require many sites or subjects rather than two or three*”.¹³⁷

B. Lokasi Penelitian

Sesuai dengan judul yang telah paparkan di dalam latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini dilaksanakan di Pesantren Darul Arafah Raya yang beralamat di Jalan Berdikari, Desa Lau Bakeri Kecamatan Kutalimbaru Kabupaten Deli Serdang Provinsi Sumatera Utara. Dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang beralamat Jln Setia Budi, Simpang Selayang Kecamatan Medan Tuntungan Kota Medan Propinsi Sumatera Utara.

Kedua pesantren dipilih sebagai lokasi penelitian karena kedua pesantren sama-sama berdiri di wilayah mayoritas beragama Kristen dan bersuku Karo. Dimana secara ideologi dan kebiasaan (budaya) berbeda dengan nilai-nilai ajaran agama Islam yang menjadi ruh dalam sistem pendidikan di pesantren DA dan pesantren RH.

¹³⁷Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research*...., 62.

Secara logika tentunya kedua pesantren akan mengalami tantangan yang lebih besar untuk eksis dan berkembang jika dibandingkan dengan pesantren-pesantren yang berdiri di wilayah mayoritas muslim. Namun faktanya adalah kedua pesantren yang berdiri sejak tahun 1980 an ini justru mampu eksis dan mengalami perkembangan yang pesat. Hal ini yang menjadi alasan mengapa peneliti memilih kedua pesantren sebagai lokasi penelitian.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai *key instrument* yang melakukan observasi di lapangan dalam rangka melakukan perencanaan, peninjauan dan pengamatan berpartisipasi. Kehadiran peneliti di lokasi penelitian bertujuan untuk menemukan data yang terkait dengan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai serta fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai dalam pengembangan pendidikan di pesantren DA dan pesantren RH.

Agar upaya pengumpulan data berjalan optimal maka peneliti sebagai instrument kunci dalam mengungkap makna dan sekaligus sebagai alat dan pengumpul data, peneliti berperan aktif secara langsung mengamati dan mewawancarai informan penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara mendalam, peneliti bertindak sebagai pengamat partisipan pasif (*passive participant observer*).¹³⁸ Artinya, peneliti datang ke pesantren DA dan pesantren RH yang merupakan tempat Kiai melakukan kegiatannya, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan Kiai.

¹³⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005).98

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti berusaha menyingkirkan pengalaman peneliti sejauh mungkin untuk memperoleh perspektif yang baru terhadap fenomena yang diteliti. Peneliti mengikuti prosedur dari pelaksanaan riset fenomenologis dengan menentukan problem riset yaitu problem untuk memahami pengalaman yang sama atau bersama dari individu pada fenomena dengan tujuan mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena tersebut. Kemudian langkah selanjutnya peneliti berusaha mengenali serta menentukan asumsi filosofis yang luas dari fenomena yang diteliti.

D. Subjek Penelitian

Lincoln dan Guba menyatakan penentuan sampel dalam penelitian kualitatif (naturalistik) sangat berbeda dengan penentuan sampel dalam penelitian konvensional (kuantitatif). Subjek penelitian berupa peristiwa, manusia, dan situasi yang diobservasi atau responden yang dapat diwawancarai.¹³⁹ Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang menjadi subjek penelitian di pesantren DA adalah Ustaz H. Harun Lubis, S.T, M.Psi selaku Kiai di pesantren DA, Ustaz Nirwansyah, M.M selaku Kepala SMP Dyah Galih Agung, Ustaz Fauzan, M. Psi selaku ustaz, M. Wardani selaku santri Madrasah Aliyah Darul Arafah Raya Deli Serdang.

Sedangkan yang menjadi sumber data di pesantren RH adalah K.H. Solihin Adin, S.Ag, M.M selaku direktur (Kiai), Ustaz Muchlis Ihsan, M.M selaku Kepala Madrasah Aliyah Ar-Raudhatul Hasanah, Ustaz Mar'an Sabuki, S.Fil.I, M.Pem.I selaku Ustaz Madrasah Tsanawiyah Ar-Raudhatul Hasanah dan

¹³⁹ Yvonna S & Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage. Lincoln, *Naturalistic Inquiry* (California: Sage, 1985). 201

Tegar Ramadhan selaku santri Madrasah Aliyah Ar-Raudhatul Hasanah. Pemilihan subjek penelitian di atas dengan pertimbangan bahwa mereka adalah sumber informasi yang melaksanakan, mengetahui dan merasakan langsung bagaimana komunikasi Kiai di pesantren DA dan pesantren RH.

E. Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, data penelitian dikelompokkan pada dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data pokok yang didapat secara langsung dari sumber data penelitian. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai sumber yang telah ada.¹⁴⁰

1. Data Primer dalam penelitian ini ialah data yang diperoleh dari peristiwa pada penelitian atau saksi-saksi yang ada, seperti wawancara kepada Kiai, kepala madrasah, ustaz/ustazah, dan seluruh informan yang terkait.
2. Data Sekunder pada penelitian ini ialah buku Wardah Yayasan Pesantren Darul Arafah Raya, buku MITRA pesantren Raudhatul Hasanah, dokumentasi dan lain-lainnya yang berkaitan dengan komunikasi Kiai Pesantren DA dan Pesantren RH.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik observasi (pengamatan), wawancara, dan dokumentasi yang terkait dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi Kiai pesantren DA dan Pesantren RH. Sebagaimana pendapat Creswell yang menyatakan bahwa prosedur pengumpulan

¹⁴⁰ Rusiadi dkk, "Metode Penelitian: Manajemen Akutansi Dan Ekonomi Pembangunan, Konsep Kasus Dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel" (Medan: USU Press, 2014). 21

data dibagi dalam 4 tipe dasar yaitu: wawancara (*interviews*), observasi (*observation*), dokumentasi (*documentation*) dan foto grafi (*audio and visual material*).¹⁴¹

1. Wawancara

Wawancara adalah usaha mengumpulkan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, untuk dijawab secara lisan pula yaitu dengan cara kontak langsung atau dengan tatap muka.¹⁴² Dalam penelitian ini model wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dan wawancara tidak terstruktur.

Wawancara semi terstruktur adalah wawancara dengan kategori *in dept interview* yaitu dalam pelaksanaannya lebih fleksibel dibandingkan dengan wawancara yang terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti hanya menggunakan garis-garis besar pertanyaan sebagai pedoman dalam wawancara dan peneliti bebas mengembangkan pertanyaan manakala masih diperlukan.¹⁴³

Wawancara semi terstruktur digunakan untuk mendapatkan data dari Kiai kedua pesantren sebagai informan kunci.

Adapun wawancara tidak terstruktur digunakan untuk mendapatkan data dari kepala madrasah, ustaz/ustazah dan santri pesantren. Adapun daftar indikator pertanyaan dalam wawancara penelitian ini terlampir.

¹⁴¹ John W. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 2nd ed. (New Delhi: Sage Publications, 2003). 185-188

¹⁴² Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: UGM Press, 1987). 94

¹⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. 233-234

2. Observasi

Menurut Guba dan Lincoln, observasi dilakukan dengan alasan: (a) pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung, (b) teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya, (c) pengamatan dapat digunakan untuk mengecek keabsahan data, (d) teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit, dan (e) dalam kasus-kasus tertentu dimana penggunaan teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.¹⁴⁴

Menurut pendapat lain, observasi adalah teknik pengumpulan data, dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.¹⁴⁵

Observasi yang peneliti lakukan adalah untuk mengamati berbagai kegiatan Kiai yang terkait dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi Kiai pesantren DA dan pesantren RH.

3. Dokumentasi

Dokumen adalah catatan tertulis yang isinya merupakan pernyataan tertulis, disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa, dan berguna bagi sumber data, bukti, informasi kealiamahan yang sukar diperoleh atau ditemukan dan

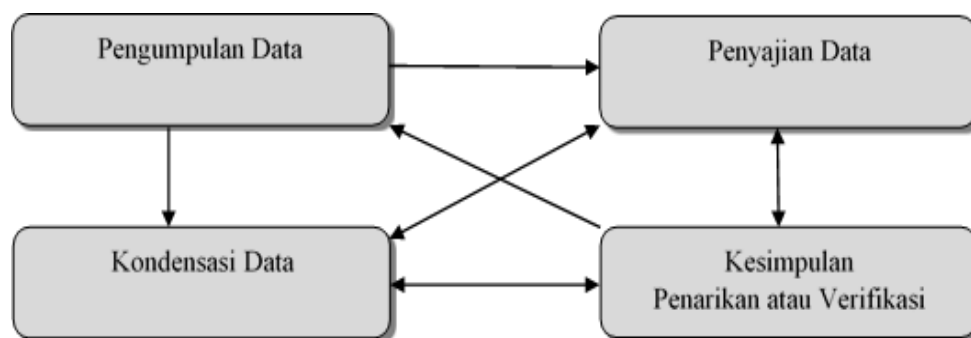
¹⁴⁴ Lincoln, *Naturalistic Inquiry*. 124

¹⁴⁵ Riduwan, *Metode Riset* (Jakarta: Rineka Cipta., 2004). 104

membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan-pengetahuan terhadap sesuatu yang diteliti.¹⁴⁶ Dokumentasi merupakan pengumpulan data berupa dokumen. Peneliti menggunakan teknik ini untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi Kiai pesantren DA dan pesantren RH.

G. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan model interaksi menurut Miles & Huberman.¹⁴⁷ Model tersebut tergambar sebagai berikut :



Gambar 3.1 Komponen-komponen analisis model interaktif
Sumber: Miles dan Huberman, 2014:14

Dari gambar analisis Miles & Huberman maka langkah-langkah analisis tersebut sebagai berikut :

1. Kondensasi data

Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi diolah dengan cara merangkum, memilih dan

¹⁴⁶ Sedarmayanti and Syaripuddin Hidayat, *Metodologi Penelitian* (Bandung: Mandar, 2002). 186

¹⁴⁷ Matthew B. Miles and A Michael Huberman, *Analisa Data Kualitatif* (Jakarta: UI Press, 1992). 89

memfokuskan data, pengumpulan data, penyajian data, kondensasi data, kesimpulan-kesimpulan, penarikan/verifikasi pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan pengolahan data dengan cara melakukan pemilahan, mengkategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi. Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

a. *Selecting*

Menurut Milles dan Huberman¹⁴⁸ peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi Kiai dalam pengembangan pendidik dikumpulkan pada tahapan ini.

b. *Focusing*

Milles dan Huberman¹⁴⁹ menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan pertanyaan pada fokus penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi

¹⁴⁸ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*,18

¹⁴⁹ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*,19

data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian.

c. *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data tentang komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi Kiai dalam pengembangan pendidik sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

d. *Simplifying dan Transforming*

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

2. Penyajian data

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis lalu disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi. Data yang telah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan

dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti bisa menganalisis dengan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Setiap data yang telah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi untuk kemudian disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

3. Penarikan kesimpulan/temuan sementara

Sejak awal proses pengumpulan data di lapangan, serta langsung dianalisis, peneliti sambil lalu dapat menarik kesimpulan. Pada saat peneliti memberi arti atau memaknai data-data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara maupun studi dokumentasi peneliti telah menarik kesimpulan. Kesimpulan-kesimpulannya masih bersifat sementara, sebab masih belum jelas, dan masih bisa berubah sesuai kondisi yang berkembang.

Verifikasi dilakukan setelah reduksi data dilakukan secara berulang dan diperoleh kesesuaian dengan penyajian data, kemudian kesimpulan sementara disempurnakan melalui verifikasi, maka dapat ditarik kesimpulan akhir yang merupakan temuan-temuan penelitian.

4. Penarikan kesimpulan/temuan akhir.

Setelah temuan-temuan sementara diverifikasi melalui teknik-teknik pengecekan keabsahan temuan penelitian, selanjutnya dirumuskan kesimpulan temuan-temuan yang merupakan hasil-hasil penelitian, kemudian diabstraksi dalam proposisi-proposisi.

Adanya analisis data lintas situs bermaksud sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs sekaligus proses memadukan antar situs. Adapun langkah langkah dalam analisis data lintas situs sebagaimana di bawah ini:

1. Langkah Teoritis

Secara teoritis langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas situs ini meliputi:

- a. Menggunakan pendekatan komparatif yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual dari masing-masing situs tunggal.
- b. Hasilnya dijadikan dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas situs.
- c. Mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang menjadi acuan.
- d. Merekonstruksi ulang proposisi-proposisi yang sesuai dengan fakta dari masing-masing situs tunggal.
- e. Mengulangi proses ini sesuai keperluan, sampai batas kejenuhan.

2. Langkah Teknis dalam Penelitian

Sedangkan secara teknis langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas situs dalam penelitian ini meliputi:

- a. Pada temuan yang diperoleh dari pesantren Darul Arafah Raya disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif I.

- b. Sedangkan temuan yang diperoleh dari Ar-Raudhatul Hasanah disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif II.
- c. Proposisi-proposisi dan temuan substantif I selanjutnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan proposisi-proposisi dan temuan substantif II (temuan dari dua pesantren). Begitu pula untuk menemukan perbedaan karakteristik dari masing-masing situs sebagai konsepsi teoritik berdasarkan perbedaan.
- d. Pada tahap akhir dilakukan analisis secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsep tentang persamaan situs I, dan situs II secara sistematis.
- e. Analisis secara induktif konseptual dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu dengan temuan substantif I dari situs I, dan situs II dengan temuan substantif II. kemudian selanjutnya membandingkan temuan yang ada antar temuan situs, dan langkah terakhir analisis secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsep tentang persamaan situs I, dan situs II secara sistematis.
- f. Analisa data lintas situs (*cross site analysis*). Dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh di masing-masing situs yang sekaligus memadukan antar dua situs (Pesantren Darul Arafah Raya dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah). Dengan demikian, temuan yang diperoleh dari situs I dibandingkan dengan

temuan pada situs II untuk menemukan keunikan, perbedaan, serta persamaan karakteristik dari masing-masing situs sebagai konsepsi teoritik. Selanjutnya pada tahap akhir analisis, peneliti melakukan analisa secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsepsi tentang persamaan secara sistematis.

H. Keabsahan Data

Teknik penjaminan keabsahan data dilakukan untuk menjamin keabsahan data-data yang diperoleh atau data bersifat valid. Adapun teknik penjaminan keabsahan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tidak dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan pada latar penelitian.¹⁵⁰ Dalam hal ini peneliti sering berada di lokasi penelitian untuk mengamati berbagai fenomena, dengan maksud untuk mendapat informasi yang lebih banyak dan akurat.

2. Triangulasi

Selanjutnya menggunakan model triangulasi yaitu mengecek kebenaran data dengan menggunakan sumber yang berbeda-beda. Menurut Burns: *Triangulation may be defined as the use of two or more methods of data collection in the study of some aspect of human behavior.*¹⁵¹ Cara menggunakan triangulasi antara lain:

¹⁵⁰ Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Dan Konseling* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012). 72

¹⁵¹ Burns, A. *Collaborative action for English Language Teachers* (Cambridge: CUP, 1999), 231

Dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan pernyataan yang merupakan data dari Kiai pesantren DA dan Kiai pesantren RH dengan data dari kepala madrasah, ustaz/ustazah dan santri masing-masing pesantren. Triangulasi juga dilakukan dengan membandingkan data observasi, data wawancara dan data dokumentasi.

I. Tahapan-tahapan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari proses penelitian, maka dalam penelitian ini dibagi dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Tahapan Persiapan

a. Menyusun rancangan penelitian

Penelitian berangkat dari fenomena pesantren DA dan RH yang berdiri di wilayah mayoritas Kristen dan bersuku Karo yang secara logika sulit untuk berkembang, namun pada faktanya kedua pesantren justru mengalami perkembangan yang begitu pesat. Perkembangan yang terjadi diduga berkat penerapan komunikasi yang tepat oleh Kiai dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah.

b. Memilih lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang digunakan sebagai sumber data yaitu Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Ar-Raudhatul Hasanah Medan.

c. Mengurus perizinan

Sebelum peneliti melakukan kegiatan penelitian dilapangan terlebih dahulu peneliti mengurus berbagai perizinan yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan penelitian.

d. Menjajaki dan melihat keadaan

Proses penjajakan lapangan dan sosialisasi diri dengan keadaan, karena penelitalah yang menjadi alat utamanya maka penelitalah yang akan menentukan apakah lapangan merasa terganggu atau tidak.

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Ketika peneliti menjajaki dan mensosialisasikan diri di lapangan, ada hal penting lainnya yang perlu peneliti lakukan yaitu menentukan narasumber. Narasumber dalam penelitian ini adalah pengasuh (Ustaz H. Harun Lubis, S.T, M. Psi dan K.H. Solihin Adin, S. Ag, M.M), pengurus yayasan, ustaz/ustazah, dan santri pesantren Darul Arafah Raya dan pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

f. Menyiapkan instrumen penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah ujung tombak sebagai pengumpul data (instrumen). Dalam rangka kepentingan pengumpulan data, teknik yang digunakan berupa kegiatan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

2. Tahapan Lapangan

a. Memahami dan memasuki lapangan

Pada tahap ini peneliti berinteraksi secara langsung dengan orang-orang di pesantren. Penampilan peneliti menyesuaikan dengan kebiasaan, adat, tata cara, dan budaya latar penelitian. Pengenalan hubungan peneliti di lapangan, bertindak netral dengan peran serta dalam kegiatan dan bersosialisasi dengan orang-orang di persantren

khususnya Kiai, Kepala Madrasah dan ustaz/ustazah di pesantren DA dan pesantren RH.

b. Aktif dalam kegiatan (pengumpulan data)

Peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data, jadi peneliti berperan aktif dalam kegiatan pengumpulan data melalui sumber data.

3. Tahapan Pengolahan Data

a. Analisis Data

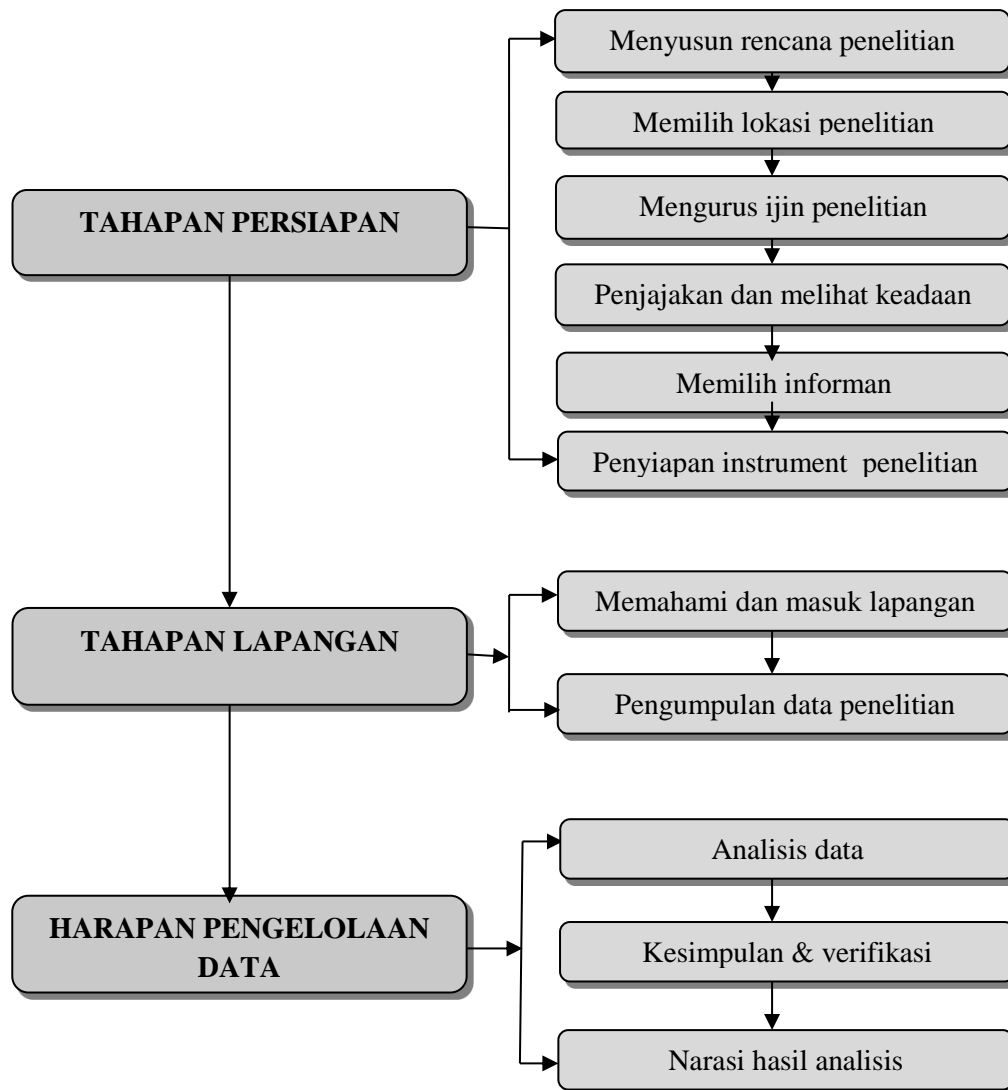
Melakukan analisis terhadap data yang telah didapatkan, peneliti dalam hal ini melakukan interpretasi dari data yang didapatkan dilapangan.

b. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

Pada tahap ini peneliti menyimpulkan dan melakukan verifikasi atau kritik sumber apakah data tersebut valid atau tidak.

c. Narasi Hasil Analisis

Langkah terakhir adalah melaporkan hasil penelitian dalam bentuk tulisan dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode deskriptif-analitis. Secara lebih detail mengenai tahapan penelitian berikut penulis sampaikan dalam bentuk gambar berikut ini:



Gambar 3.2
Tahapan-tahapan Penelitian

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Deskripsi Objek Situs 1: Pesantren Darul Arafah Raya

a. Sejarah Pesantren Darul Arafah Raya

Pesantren Darul Arafah Raya Sumatera Utara merupakan sebuah pesantren yang telah berdiri sejak tahun 1985, pesantren ini merupakan salah satu pesantren terbesar di Sumatera Utara dan saat ini telah mengalami perkembangan yang sangat pesat baik secara fisik, sumber daya manusia maupun kelembagaan. Pesantren Darul Arafah Raya dibangun di wilayah Desa Lau Bakeri Kecamatan Kutalimbaru Sumatera Utara. Saat ini pesantren Darul Arafah Raya dipimpin oleh H. Harun Lubis, S.T, M. Psi, beliau adalah putra dari Bapak Amrullah Naga Lubis pendiri Pesantren Darul Arafah Raya.

Perkembangan pesantren Darul Arafah Raya terlihat bahwa secara fisik pesantren Darul Arafah Raya mengalami perkembangan yang sangat pesat, hal ini dibuktikan dengan luas tanah pesantren Darul Arafah Raya yang pada masa awal hanya sekitar 1,5 ha, tahun demi tahun bertambah hingga akhirnya pada saat ini luas tanah yang dimiliki pesantren Darul Arafah Raya mencapai 200 ha. Seluruh lahan pesantren diberdayakan dengan 30 ha digunakan untuk pendidikan, sekolah dan pesantren, sedangkan 170 ha digunakan untuk hortikultura/perkebunan, peternakan dan perusahaan air minum yang dikelola oleh pesantren.

Bangunan-bangunan sebagai prasarana yang ada di pesantren Darul Arafah Raya juga terus mengalami peningkatan. Pada tahun 1985 sampai 1995, Pesantren Darul Arafah hanya memiliki bangunan asrama, sekolah, dan sarana lainnya, namun mulai tahun 1996 telah bertambah lagi bangunan fisik seperti asrama, sekolah, taman, dan lainnya yang diperuntukkan kepada sebuah lembaga baru yaitu SMP dan SMA Dyah Galih Agung Pesantren Darul Arafah Raya.¹⁵² Secara kelembagaan, pada awal pendiriannya, pesantren Darul Arafah Raya hanya terdiri dari Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah putra saja. Kemudian berdiri lembaga pendidikan berupa Sekolah Tinggi Agama Islam Darul Arafah Raya. Kemudian pada tahun 1996 pesantren Darul Arafah Raya membuka lagi lembaga pendidikan baru, yaitu SMP dan SMA khusus untuk putri yang diberi nama Galih Agung dan santriwati-santriwatinya disebut dengan dyah. Hingga saat ini Darul Arafah Raya terdiri atas lima lembaga pendidikan, yaitu: TK, SD, SMP dan SMA Putri, MTs dan MAS Putra dan STAI Darul Arafah Raya.

Dalam hal Sumber daya manusia, pesantren Darul Arafah Raya juga mengalami perkembangan yang sangat pesat, saat ini pesantren Darul Arafah Raya memiliki lebih dari 4000 santri yang berasal dari berbagai provinsi di Indonesia dan dibina oleh 110 orang ustad dan ustadzah. Pada awal pendiriannya, pesantren Darul Arafah Raya bertujuan untuk melahirkan ulama-ulama yang ahli dalam bidang ilmu Agama Islam

¹⁵² Dokumen dan hasil observasi terhadap Pesantren Darul Arafah Raya Sumatera Utara pada tanggal 19 Agustus 2019

semata, namun seiring perkembangannya saat pesantren Darul Arafah Raya tidak hanya memberikan ilmu agama saja kepada santrinya, tapi juga para santri dibekali dengan ilmu-ilmu sosial, ekonomi maupun eksakta. Hingga saat ini, pesantren Darul Arafah Raya telah menghasilkan ribuan alumni yang terdiri dari berbagai macam latar belakang profesi, baik itu ulama, politikus, pegawai, pengusaha, guru dan lain-lain.

Agar dapat terus bertahan dan berkembang seperti saat ini, pesantren Darul Arafah Raya pasti memiliki strategi komunikasi tertentu agar informasi tentang pesantren yang ditangkap oleh lingkungannya adalah informasi yang positif, sehingga masyarakat dilingkungannya tidak menjadi penghambat dan justru menjadi salah satu elemen pendukung dalam perkembangan pesantren. Strategi komunikasi organisasi yang diterapkan pesantren tentu memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan pesantren saat ini.

b. Visi dan Misi Pesantren Darul Arafah Raya

Pesantren Darul Arafah Raya telah berdiri sejak tahun 1985, pesantren telah mengalami perkembangan yang begitu pesat dan memiliki visi dan misi yang dijadikan sebagai peta tujuan pesantren. Adapun yang menjadi visi dan misi pesantren Darul Arafah Raya adalah sebagai berikut:

Visi Pesantren Darul Arafah Raya adalah Menjadi Pesantren yang Mandiri, Unggul, Berprestasi dan Berkarakter Islami sehingga dapat mempersiapkan Ulama dan Umaro'.

Misi Pesantren Darul Arafah Raya sebagai berikut:

- a. Menjadi pesantren yang mandiri dalam hal keuangan dengan menerapkan system transparansi dan akuntabilitas.
- b. Menjadi pesantren yang unggul dalam hal sarana dan prasarana.
- c. Menjadi pesantren yang dapat mengembangkan seluruh potensi dan bakat Santri/Dyah sehingga dapat berprestasi secara regional dan nasional.
- d. Menjadi pesantren yang memiliki budaya islami sehingga mampu menghasilkan Santri/Dyah yang berkarakter Islami.
- e. Memiliki kurikulum yang dapat mempersiapkan Santri dengan karakter islami dan menjadi Ulama dan Umaro'.

2. Deskripsi Objek Situs 2: Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

a. Sejarah dan Perkembangan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah merupakan sebuah pesantren yang secara resmi telah berdiri, pada tanggal 18 Oktober 1982, bertepatan dengan peringatan tahun baru Hijriah 1 Muharram 1403, Pesantren ini merupakan salah satu pesantren di Sumatera Utara dan saat ini telah mengalami perkembangan yang signifikan terutama jumlah santri yang mondok di pesantren tersebut. Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dibangun di wilayah Jl. Setia Budi, Simpang Selayang, Kecamatan Medan Tuntungan, Kota Medan, Sumatera Utara. Pesantren ini pertama kali dirintis sekaligus dipimpin oleh Ust Usman Husni. Saat ini pesantren Raudhatul Hasanah dipimpin oleh Kiai H. Solihin Adin, S.Ag, M.M.

Beliau merupakan seorang pemimpin yang ramah dan mudah bergaul dengan orang-orang disekitarnya.

Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah secara fisik mengalami perkembangan yang sangat pesat, hal ini dibuktikan dengan luas tanah pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang pada masa awal hanya sekitar $\pm 4,432,5 \text{ m}^2$ bertambah menjadi $\pm 10 \text{ ha}$. Saat pembukaan, kegiatan ini hanya diikuti oleh 16 siswa. Seiring berjalannya waktu, perkembangannya sangat pesat. Tahun 1983, siswanya sudah ± 60 -an orang. Peserta didiknya terus meningkat, dari belasan menjadi kurang lebih 100-an pada tahun 1985. Peserta didiknya terus meningkat, dari belasan menjadi kurang lebih 100-an pada tahun 1985.

Lambat laun, Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah semakin bergerak maju. Santri bertambah dari tahun ke tahun. Dukungan masyarakat luas pun semakin besar. Hubungan ke luar sedikit demi sedikit terjalin. Gedung al-Jihad sebagai satu-satunya tempat belajar sudah tidak muat lagi untuk kegiatan belajar siswa. Pada saat itu, Pesantren mendapatkan bantuan dari Atas Agama Kedutaan Saudi Arabia (melalui DDII) untuk membangun gedung madrasah. Akhirnya Pesantren membangun gedung dengan bantuan tersebut (dinamai dengan 'Gedung Saudi').

Pada bulan Juni 1986, dimulailah pendidikan tingkat menengah dengan nama *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiah* (KMI) dengan jenjang pendidikan selama 6 tahun. Namun program madrasah yang tidak mukim juga masih berjalan hingga tahun 1988. KMI Ar-Raudhatul Hasanah

adalah Sekolah Pendidikan Guru Islam yang model dan kurikulumnya diambil dari KMI Pondok Modern Darussalam Gontor, yang merupakan perpaduan antara Sekolah Normal Islam Padang Panjang dengan model pendidikan pondok pesantren di Jawa. Di samping membuka program KMI, Pesantren juga membuka program Madrasah Tsanawiyah (1989) dan Madrasah Aliyah (1990). Meskipun demikian, kedua program pendidikan ini tetap tidak mengganggu sistem kepesantrenan yang sejak semula dilaksanakan.

b. Visi dan Misi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah menunjukkan eksistensi dan perkembangan yang begitu pesat, adapun yang menjadi visi dan misi pesantren adalah :

Visi pesantren Ar-Raudhatul Hasanah adalah:

- a. Menjadikan lembaga Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah sebagai lembaga kaderisasi dan layanan masyarakat yang bermutu, semata-mata untuk ibadah kepada Allah SWT dan mengharap ridho-Nya serta implementasi fungsi khalifah Allah di muka bumi.
- b. Kaderisasi ulama dan pemimpin umat yang di implementasikan secara terstruktur dan simultan melalui milieu yang kondusif, serta layanan pembentukan individu yang unggul dan berkualitas baik sebagai akademisi maupun praktisi yang tercermin dalam sikap inovatif, kreatif dan proaktif terhadap perkembangan ilmu.

Dalam upaya mewujudkan misi yang telah ditentukan, pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merancang misi pesantren sebagai berikut:

- a. Mendidik individu-individu yang menguasai bekal-bekal dasar keulamaan, kepemimpinan dan keguruan serta mau dan mampu mengembangkannya sampai ke tingkat yang paling optimal.
- b. Mempersiapkan generasi yang unggul dan berkualitas menuju terbentuknya generasi *khaira ummah*.
- c. Membentuk generasi *mutafaqqih fi ad-din* serta memiliki tradisi-tradisi intelektual yang positif dan responsif terhadap perkembangan dan tuntutan zaman, menuju terciptanya *learning society*.
- d. Mendidik dan membentuk generasi yang berkepribadian IQRA ('*Ilmy, Qur'any, Rabbany* dan '*Alamy*) yang siap mengamalkannya di tengah-tengah masyarakat dengan ikhlas, cerdas dan beramal. Iqra memadukan antara aspek pikir ('*ilmy 'alamy*) dan aspek zikir (*qur'any rabbany*) yang teraktualisasikan dalam intelegensia dan moralitas yang relegius.

B. Paparan Data

1. Paparan Data Situs I: Pesantren Darul Arafah Raya

a. Sifat dan Perspektif Komunikasi Interpersonal Kiai dalam Upaya Pengembangan Pendidik Pesantren Darul Arafah Raya

Berdasarkan jawaban Kiai dari setiap pertanyaan diklasifikasikan berdasarkan sifat yaitu diadik dan *Small Group Communication* (SGC), kemudian berdasarkan Pace, komunikasi diadik diklasifikasikan kembali menjadi tiga yaitu percakapan, dialog dan wawancara. Kemudian

komunikasi interpersonal berdasarkan perspektifnya dibagi menjadi tiga yaitu humanistik (Hum), pragmatik (Pra) dan pergaulan sosial (PS). Sedangkan komunikasi organisasi, dianalisis berdasarkan fungsi dan alurnya. Fungsi komunikasi organisasi terbagi atas empat hal yaitu komunikasi informative (Inf), regulative (Reg), persuasive (Per), dan integratif (Int). Menurut alurnya, komunikasi organisasi dibagi atas komunikasi *downward* (Dow), *upward* (Upw), horizontal (Hor), dan diagonal (Dia). Pada hasil wawancara yang didapatkan dari Kiai di DA, kemudian dikonfirmasi kembali dengan seorang kepala sekolah, seorang guru dan seorang santri.

Hasil wawancara dengan Kiai perlu dikonfirmasi kembali dengan kepala sekolah, guru dan santri yang terdapat di pesantren tersebut hanya untuk menyesuaikan jawaban Kiai dengan jawaban-jawaban kepala sekolah, guru dan santri sebagai sumber data sekunder. Hal ini dianggap perlu untuk memperkuat analisis data yang dilakukan peneliti dalam menentukan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai begitu juga dengan fungsi dan alur komunikasi organisasi Kiai di kedua pesantren tersebut.

Pada pertanyaan pertama dikategori program peningkatan kualifikasi pendidikan guru, mengenai pengetahuan Kiai tentang latar belakang pendidikan ustaz dan ustazah untuk komunikasi interpersonal berdasarkan sifat, jawaban Kiai dikategorikan pada diadik dan komunikasi

yang dilakukan berupa dialog. Hal ini diambil dari jawaban Kiai sebagai berikut:

“Dan persyaratan ini dibuat bukan oleh saya saja, tapi hasil musyawarah dengan bidang pendidikan dan pengajaran yang ada di bawah saya.”¹⁵³

Jawaban Kiai kalau persyaratan untuk latar pendidikan seorang ustaz dan ustazah yang akan mengajar didiskusikan terlebih dahulu dengan bidang pendidikan dan pengajaran yang tingkat kepemimpinannya langsung di bawah Kiai menunjukkan bahwa Kiai melakukan dialog terlebih dahulu dengan seseorang yang memiliki kompetensi dalam bidang pendidikan dan pengajaran baru kemudian beliau memutuskan apa-apa saja yang menjadi persyaratan untuk menjadi ustaz dan ustazah dalam pesantren tersebut.

Dari segi perspektif, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai adalah komunikasi pragmatik. Hal ini disimpulkan dari jawaban Kiai DA:

“Dan persyaratan ini dibuat bukan oleh saya saja, tapi hasil musyawarah dengan bidang pendidikan dan pengajaran yang ada di bawah saya,”¹⁵⁴

Jawaban ini menunjukkan bahwa Kiai DA mengedepankan kebersatuan antara dirinya dengan bagian pendidikan dan pengajaran di pesantren tersebut agar kualitas dari calon ustaz dan ustazah yang mereka

¹⁵³ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

¹⁵⁴ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

seleksi nanti merupakan kualitas yang dapat membangun pesantren DA menjadi lebih baik di masa depan.

Pertanyaan kedua berkaitan dengan proses Kiai DA mengetahui bahwa seluruh ustaz dan ustazah memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan oleh beliau. Berdasarkan jawaban dari Kiai,

“Jadi, nanti setelah proses di dikjar, kita ada musyawarah lagi antara orang dikjar dengan saya. Bagaimana administrasinya, ijazah, ipknya kalau dari pesantren hasil kelulusannya, bagaimana mikrotiechingnya, gitu ya, jadi nanti ada pertimbangan-pertimbangan tentang diterima atau tidak, kami putuskan bersama.”¹⁵⁵

sifat komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh Kiai adalah dialik yang termasuk kepada kategori wawancara. Hal ini dikarenakan setelah kepala sekolah melakukan serangkaian tes, maka Kiai DA akan mengkonfirmasi kembali apakah calon ustaz dan ustazah yang sudah dites telah memenuhi persyaratan.

Dari segi perspektif, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai DA termasuk ke dalam komunikasi pragmatik dikarenakan komunikasi yang dilakukan bersifat menanyakan apakah calon ustaz dan ustazah yang telah diuji telah sesuai dengan persyaratan yang berlaku di pesantren DA. Selain itu, terdapat manajemen interaksi yang dilakukan oleh Kiai DA dalam memusyawarahkan hasil ujian tersebut sehingga dapat diputuskan apakah calon ustaz dan ustazah tersebut dapat diterima mengajar di pesantren tersebut.

¹⁵⁵ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

Pertanyaan ketiga tentang komunikasi interpersonal dan organisasi yang mana yang digunakan Kiai ketika beliau mengetahui bahwa ada ustaz dan ustazah yang tidak memiliki latar belakang ataupun kualifikasi sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah maupun pesantren. Ketika pertanyaan ini diajukan, Kiai DA menjawab:

“Jadi kita memang kita itu menyediakan sarana mereka untuk melengkapi kualifikasi tersebut, mereka kan pengabdian ini, pengabdian selama satu tahun itu ada evaluasi, salah satu syarat pengabdian itu mereka tidak boleh kuliah.”¹⁵⁶

Untuk pertanyaan ini, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai DA menggunakan komunikasi diadik yang wawancara. Kiai DA menanyakan terlebih dahulu kepada kepala sekolah tentang siapa-siapa saja yang belum memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan oleh pesantren. Pertanyaan-pertanyaan mengenai ustaz dan ustazah yang sudah atau belum memenuhi kualifikasi termasuk kedalam kategori diadik wawancara. Kemudian Kiai DA dan kepala sekolah bermusyawarah untuk menentukan tindakan apa yang akan diambil terhadap ustaz dan ustazah yang belum memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan.

Dari perspektif komunikasi interpersonal, jawaban Kiai DA dikategorikan kepada komunikasi interpersonal humanistik. Kiai DA menekankan keterbukaan dan empati ketika menjawab pertanyaan ini.

Jawaban lanjutan Kiai:

¹⁵⁶ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

“Nah untuk mencapai kualifikasi sarjana mereka, kita disini memang ada sekolah tinggi, STAI itu ada PAI, yang rata-rata nanti kalau mereka di dalam evaluasi pengabdian ini mereka bisa lanjut ini, untuk tahun kedua mereka kuliah di STAIDA baru di tahun kelima mereka sudah bisa mendapatkan ijazah S1”.¹⁵⁷

Keterbukaan dapat dilihat dari tawaran Kiai DA kepada ustaz dan ustazah yang belum mencapai kualifikasi yang diinginkan pesantren DA dapat melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi dan sesuai dengan kualifikasi yang disyaratkan. Selain keterbukaan, rasa empati juga dapat dirasakan dalam jawaban Kiai DA. Beliau tidak langsung memberhentikan ustaz dan ustazah yang tidak memiliki kualifikasi akan tetapi memberikan penawaran yang dapat meningkatkan kualitas ustaz dan ustazah di masa depan.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai DA dikategorikan pada fungsi regulatif. Hal ini dikarenakan jawaban Kiai DA yang memberlakukan syarat pengabdian selama setahun baru kemudian dievaluasi kembali kualifikasi ustaz dan ustazah merupakan komunikasi organisasi yang menjadi peraturan yang harus dipatuhi oleh pendidik/guru. Setelah dievaluasi, kemudian Kiai DA dan kepala sekolah bermusyawarah untuk menentukan apakah ustaz dan ustazah dapat meneruskan pengabdian di pesantren DA.

Kiai DA dalam menetapkan apakah ustaz dan ustazah akan terus mengabdikan di pesantren DA atau tidak secara alur, beliau dikategorikan menggunakan alur *downward*. Hal ini disebabkan keputusan Kiai DA lah

¹⁵⁷ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

yang akhirnya akan dilaksanakan oleh kepala pendidik dan pengajar dan pendidik/guru. Keputusan yang diambil oleh Kiai DA walaupun berdasarkan musyawarah bersama akan tetapi keputusan ini tetap berasal dari pemimpin tertinggi pesantren DA yang akhirnya harus dilaksanakan oleh semua orang yang berada pada tingkatan di bawah Kiai.

Untuk mengetahui bentuk komunikasi interpersonal dan organisasi yang dilakukan Kiai DA dalam pengembangan kompetensi ustaz dan ustazah melalui program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, ada tiga pertanyaan yang diajukan. Sesuai dengan jawaban pertanyaan pertama tentang pengetahuan Kiai DA mengenai program pelatihan-pelatihan yang diikuti ustaz dan ustazah untuk meningkatkan kompetensi mereka, jawaban yang diberikan Kiai:

“Iya saya tahu itu.”¹⁵⁸

Berdasarkan jawaban tersebut dapat disimpulkan bahwa Kiai mengetahui setiap program yang ada di pesantren DA terutama yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi pendidik/guru.

Jika dianalisis berdasarkan sifat komunikasi interpersonal maka jawaban Kiai DA termasuk ke dalam komunikasi interpersonal diadik wawancara. Kiai DA mendapatkan informasi tentang program pelatihan yang diikuti ustaz dan ustazah melalui wawancara kepada kepala sekolah pesantren DA. Jawaban Kiai yang menyatakan bahwa beliau mengetahui jika ustaz dan ustazah mendapatkan pelatihan menunjukkan bahwa beliau

¹⁵⁸ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arifah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

kemungkinan menanyakan kepada kepala sekolah mengenai hal tersebut. Untuk mengetahui apakah hal ini benar atau tidak, dapat dilihat dari analisis jawaban Kiai untuk pertanyaan kedua nantinya.

Dari sisi perspektif, komunikasi yang dilakukan Kiai dalam menjawab pertanyaan ke empat ini adalah perspektif pragmatis. Pada pertanyaan ini, Kiai berperan untuk mengetahui informasi yang diinginkan melalui komunikasi yang berorientasi terhadap pihak lain sehingga informasi yang didapatkan benar. Kepala sekolah tidak merasa terintimidasi melainkan merasa perlu berbagi informasi tersebut sehingga jika terdapat masalah, dapat dipecahkan bersama-sama. Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai berdasarkan jawaban Kiai untuk pertanyaan yang keempat dikategorikan kepada fungsi informatif.

Pengetahuan Kiai tentang pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh ustaz dan ustazah merupakan informasi yang harus dibagi antara Kiai sebagai pemimpin pesantren DA dan ustaz dan ustazah sebagai anggota dalam sebuah organisasi pendidikan. Selain Kiai yang membutuhkan informasi tersebut, para ustaz dan ustazah juga membutuhkan informasi yang sama agar mereka dapat mengembangkan kompetensi mereka dalam mendidik santriwan/wati.

Untuk pertanyaan kelima tentang cara Kiai mengetahui ustaz dan ustazah mengikuti atau tidak program-program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka, Kiai menjawab sangat panjang. Walaupun begitu, karena analisis ini berdasarkan komunikasi, maka

peneliti hanya mengambil jawaban yang berkaitan dengan komunikasi. Kiai menjawab kalau beliau mengetahui ustaz dan ustazah mengikuti atau tidak program-program pelatihan dengan cara menghubungi kepala sekolah. Adapun jawaban Kiai sebagai berikut:

“Untuk pelatihan-pelatihan dari eksternal pesantren biasanya ada informasi tentang pelatihan ke pesantren dan kami akan musyawarahkan mengenai siapa yang akan berangkat dan keikutsertaannya dan lain-lain. Untuk internal sendiri kami memiliki banyak program pembinaan. Jadi di struktur dikjar itu ada ketua jurusan namanya disini. Ketua jurusan mempunyai fungsi membina guru mata pelajaran.”¹⁵⁹

Jawaban Kiai seperti di atas termasuk kepada komunikasi interpersonal diadik wawancara. Komunikasi diadik wawancara dilakukan Kiai untuk mengetahui secara mendalam informasi tentang program pelatihan apa saja yang diikuti oleh pendidik guru. Dalam berkomunikasi, Kiai lebih banyak bertanya dari pada mendengarkan. Kiai menanyakan informasi pelatihan baik yang dilaksanakan oleh pihak eksternal maupun internal pesantren DA pada kepala sekolah.

Komunikasi interpersonal pragmatis merupakan perspektif komunikasi yang dilakukan oleh Kiai dalam mengetahui apakah ustaz dan ustazahtelah mengikuti program-program dalam rangka pengembangan kompetensi mereka. Berdasarkan jawaban Kiai, komunikasi interpersonal perspektif pragmatis dipilih karena lima kualitas efektivitas komunikasi ada dalam jawaban Kiai yang salah satunya daya ekspresi. Kiai berusaha

¹⁵⁹ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

untuk mengkomunikasikan apa yang ingin disampaikan dengan aktif, bukan dengan menarik diri atau melemparkan tanggung jawab kepada orang lain.

Pertanyaan terakhir pada bagian B mengenai apa yang dilakukan Kiai jika beliau menemukan ustaz dan ustazah yang tidak mengikuti pelatihan, jawaban Kiai seperti ini:

“Biasanya saya selalu meminta laporan dari dikjar tentang absensi kehadiran guru dalam program pelatihan dan pembinaan. Untuk guru yang tidak datang atau tidak ikut pelatihan biasanya saya bacakan nama-namanya ketika rapat. Dan biasanya mereka langsung berubah itu. Jika tidak berubah juga, maka akan saya panggil mereka melalui dikjar untuk menghadap saya langsung.”¹⁶⁰

Jawaban Kiai di atas jika dilihat dari sifat komunikasi interpersonalnya untuk mengetahui keikutsertaan ustaz dan ustazah dalam pelatihan, beliau menggunakan sifat komunikasi diadik dalam dua bentuk yaitu dialog dan wawancara. Dialog dilakukan Kiai pada saat meminta informasi kepada kepala sekolah mengenai ustaz dan ustazah yang tidak mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi mereka. Kiai meminta informasi ini dalam situasi yang lebih intim dan pribadi karena menyangkut keberlanjutan karir ustaz dan ustazah di sekolah tersebut. Setelah mendapatkan informasi, Kiai melakukan komunikasi secara personal yang dalam komunikasi interpersonal diadik termasuk ke dalam wawancara. Komunikasi ini dilakukan Kiai untuk mengetahui kendala yang dihadapi oleh ustaz dan ustazah sehingga mereka tidak dapat

¹⁶⁰ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi dan menemukan solusi yang tepat bagi mereka. Wawancara dilakukan agar percakapan lebih serius dan Kiai lebih mengetahui lebih mendalam tentang apa yang menjadi alasan tidak mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi.

Untuk meningkatkan kompetensi pendidik/guru, pesantren harus memiliki program pemberdayaan MGMP. Maka pertanyaan pada bagian C ini yang pertama apakah pesantren memiliki MGMP, jawaban Kiai akan pertanyaan tersebut:

“Iya punya, seperti yang saya katakan tadi bahwa kegiatan itu di koordinir oleh dikjar dan guru mata pelajaran tersebut, contoh guru bidang studi bahasa arablah ya, maka ketua jurusan mata pelajaran bahasa arablah yang mengadakan. Dan itu terjadwal dan diatur oleh dikjar, tidak sembarangan.”¹⁶¹

Jawaban yang diberikan Kiai termasuk komunikasi interpersonal diadik wawancara. Untuk mengetahui apakah pesantren memiliki MGMP, Kiai langsung menanyakan kepada kepala sekolah. Biasanya jika pemimpin menanyakan ke bawahan maka yang terjadi adalah komunikasi interpersoal diadik wawancara yaitu komunikasi yang sifatnya dominan dari orang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi kepada orang yang memiliki jabatan di bawahnya.

Perspektif komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai dalam menjawab pertanyaan yang ke tujuh ini adalah pragmatis. Hal ini dilihat dari jawaban Kiai yang memenuhi lima kualitas efektivitas yang terdapat pada komunikasi interpersonal perspektif pragmatis. Kalimat Kiai: dan itu

¹⁶¹ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

terjadwal dan diatur oleh dikjar, tidak sembarangan, kalimat ini menggambarkan bahwa Kiai mengkomunikasikan keinginannya kepada kepala sekolah untuk mengatur jadwal bersama-sama dengan beliau dan mengingatkan kepada kepala sekolah tersebut bahwa setiap kegiatan yang dilakukan bukan kegiatan main-main.

Evaluasi perlu dilakukan untuk melihat sejauh mana kegiatan tersebut berjalan dengan baik atau tidak. Jawaban Kiai ketika ditanya tentang bagaimana beliau mengetahui kegiatan MGMP ini berjalan sesuai dengan rencana awal adalah sebagai berikut:

“Evaluasi dari kegiatan itu memang ada laporan kepada saya, dan itu tidak berkala, biasanya sifatnya insidental sih. Jadi ketika ada permasalahan maka biasanya dikjar akan cerita ke saya. Di MGMP itu apa yang perlu kita support akan saya supportlah.”¹⁶²

Jika dianalisis dari sifat komunikasi berdasarkan jawaban Kiai, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi Kiai bersifat dialog. Kiai berdialog dengan kepala sekolah untuk mengetahui kendala dalam kegiatan MGMP. Di akhir pernyataannya, Kiai menyatakan bahwa dia sangat mendukung kegiatan ini dan jika terdapat kendala, beliau akan berusaha untuk menemukan solusinya berdasarkan masukan dari guru-guru yang mengikuti MGMP melalui kepala sekolah.

Berdasarkan jawaban Kiai dapat disimpulkan bahwa perspektif komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai adalah perspektif komunikasi humanistik. Pernyataan Kiai yang mengatakan bahwa Kiai

¹⁶² Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

menerima laporan dari ketua jurusan dan juga kepala sekolah dikategorikan kepada komunikasi humanistik yang memiliki ciri keterbukaan dan kejujuran. Kiai mengharapkan keterbukaan dan kejujuran dari ketua jurusan dan kepala bidang pendidikan dan pengajaran dalam memberikan laporan tentang kendala dan kemajuan MGMP yang telah ataupun akan mereka lakukan.

Pertanyaan kesembilan mengenai cara Kiai mengevaluasi setiap proses pembelajaran di kelas, apakah sudah sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah maupun pesantren, jawaban Kiai:

“Jadi di dalam rapat bulanan dikjar akan memberi laporan ke saya, masalah program-program yang sudah di evaluasi apa saja, secara resmi begitu. Jadi nanti akan kita bicarakan bersama gitu atau ketika ada fenomena atau kejadian dilapangan, maka kegiatan MGMP ini akan diupayakan untuk memperbaikinya.”¹⁶³

Dari jawaban ini maka berdasarkan tabel 4.1 di atas maka sifat komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai bisa dua sifat yaitu sifat diadik dan diskusi kelompok kecil (*Small Group Communication/SGC*).

Jawaban pertanyaan kesembilan dikategorikan kepada kedua sifat komunikasi karena dalam jawaban Kiai tersebut terdapat sifat diadik dan *SGC*. Jawabannya termasuk kedalam sifat komunikasi interpersonal diadik karena Kiai menyebutkan bahwa beliau akan menanyakan kepada kepala bidang pendidikan dan pengajaran terlebih dahulu tentang fenomena yang terjadi di pesantren pada saat pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Kiai

¹⁶³ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

menanyakan kepada kepala sekolah melalui obrolan-obrolan atau percakapan yang tidak formal sebelum dilaksanakannya rapat atau pertemuan dengan para guru yang termasuk dalam MGMP. Rapat atau pertemuan ini, termasuk kepada sifat *SGC* untuk komunikasi interpersonal.

Untuk perspektif Kiai dalam melakukan komunikasi interpersonal, beliau dikategorikan kepada perspektif humanistik. Berdasarkan jawaban Kiai, untuk mengevaluasi kegiatan pembelajaran, Kiai membutuhkan keterbukaan dari kepala sekolah tentang kegiatan pembelajaran, agar dapat ditemukan solusi jika ada masalah kemudian dibawakan ke rapat yang dihadiri oleh semua peserta. Begitu juga ketika memimpin rapat, Kiai lebih mengutamakan keterbukaan dari semua peserta untuk mengemukakan pendapatnya tentang pembelajaran dan MGMP. Jika ada saran-saran perbaikan dalam pembelajaran, maka beliau akan mendukung saran tersebut dan jika tidak ya beliau dengan sikap yang positif memberikan arahan-arahan sehingga kegiatan pembelajaran dan MGMP dapat berlangsung sesuai dengan yang diinginkan.

Pertanyaan kesepuluh tentang organisasi lain yang terdapat di pesantren, jawaban yang diberikan Kiai:

“Iya, ada. Disini ada program pembinaan guru yang sebenarnya juga di dalamnya dibentuk menjadi kelompok belajar yang dibimbing oleh ketua jurusan dan dijadwalkan oleh dikjar.”¹⁶⁴

Berdasarkan jawaban tersebut dapat disimpulkan bahwa Kiai mengetahui setiap program yang ada di pesantren DA terutama yang

¹⁶⁴ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

berkaitan dengan kelompok-kelompok belajar yang dibuat untuk meningkatkan profesionalisme pendidik/guru.

Jika dianalisis berdasarkan sifat komunikasi interpersonal maka jawaban Kiai DA termasuk ke dalam komunikasi interpersonal diadik dialog. Kiai DA mendapatkan informasi tentang program pelatihan yang diikuti ustaz dan ustazah melalui dialog kepada kepala sekolah pesantren DA. Jawaban Kiai yang menyatakan bahwa beliau mengetahui pesantren memiliki kelompok-kelompok belajar dalam rangka meningkatkan profesionalisme pendidik/guru. Jawaban Kiai yang menyatakan bahwa beliau menanyakan secara langsung kepada kepala sekolah menunjukkan bahwa percakapan yang mereka lakukan dalam situasi yang tidak formal dan terkesan intim dikarenakan hanya mereka berdua yang mengetahui apa isi percakapan mereka.

Dari sisi perspektif, komunikasi yang dilakukan Kiai dalam menjawab pertanyaan kesepuluh ini adalah perspektif pragmatis. Pada pertanyaan ini, Kiai berperan untuk mengetahui informasi yang diinginkan melalui komunikasi yang berorientasi terhadap pihak lain sehingga informasi yang didapatkan benar. kepala sekolah tidak merasa terintimidasi melainkan merasa perlu berbagi informasi mengenai kelompok-kelompok belajar dalam rangka meningkatkan profesionalisme pendidik/guru.

Pertanyaan kesebelas tentang komunikasi interpersonal dan organisasi yang mana yang digunakan Kiai ketika beliau ingin

mengevaluasi organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya dan para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran.

Ketika pertanyaan ini diajukan, Kiai DA menjawab:

“Untuk evaluasinya sendiri biasanya selalu berdasarkan laporan dari dikjar tentang kehadiran dan progresnya dan saya akan melakukan kroscek langsung ke lapangan dengan teknik saya sendiri jika diperlukan.”¹⁶⁵

Untuk pertanyaan ini, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai DA menggunakan komunikasi diadik yang wawancara. Kiai DA menanyakan terlebih dahulu kepada kepala sekolah tentang organisasi-organisasi yang dibentuk di pesantren berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya dan para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran yang sudah ditetapkan oleh pesantren. Pertanyaan-pertanyaan mengenai kondisi organisasi-organisasi yang dibentuk di pesantren apakah sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan dan para ustaz dan ustazah memiliki pandangan yang sama dan menerapkannya dalam pembelajaran termasuk kedalam kategori diadik wawancara. Kemudian Kiai DA dan kepala sekolah bermusyawarah untuk menentukan tindakan apa yang akan diambil terhadap organisasi-organisasi yang belum memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan.

Dari segi perspektif, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai DA termasuk ke dalam komunikasi pragmatik dikarenakan komunikasi yang dilakukan bersifat menanyakan apakah organisasi-organisasi yang dibentuk di pesantren berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya dan para

¹⁶⁵ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

ustaz dan ustazah memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran yang sudah ditetapkan oleh pesantren. Selain itu, terdapat manajemen interaksi yang dilakukan oleh Kiai DA dalam memusyawarahkan hasil komunikasi tersebut. Jika tidak dapat hasil yang sesuai maka Kiai mengambil keputusan untuk menemui langsung anggota organisasi tersebut dan melakukan komunikasi yang mengarah kepada mencari pemecahan masalah bersama atau mencari solusi bersama-sama.

Untuk mengembangkan profesionalisme ustaz dan ustazah salah satunya adalah dengan melakukan penelitian tindakan kelas (PTK). Pada bagian ini, pertanyaan mengenai pengetahuan Kiai tentang ustaz dan ustazah yang melakukan PTK, langsung dijawab:

“Tidak ada, tapi disini untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru dilakukan dengan melakukan kegiatan *microteaching*.”¹⁶⁶

Berdasarkan jawaban ini maka dapat disimpulkan bahwa sepengetahuan Kiai di pesantren tidak ada seorang ustaz dan ustazah melakukan PTK. Selain pertanyaan yang berkaitan dengan peningkatan profesionalitas pendidik/guru, ada beberapa pertanyaan lanjutan untuk menganalisis komunikasi Kiai.

¹⁶⁶ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

b. Fungsi dan Alur Komunikasi Organisasi Kiai dalam Upaya Pengembangan Pendidik Pesantren Darul Arafah Raya

Terkait dengan fungsi dan alur komunikasi organisasi yang diterapkan Kiai dalam upaya pengembangan ustaz dan ustazah makan beberapa dari jawaban Kiai DA sebagai berikut ini:

“Nah di dikjar kita musyawarah kualifikasi guru, maka nanti dikjar akan mencari guru tersebut, jadi nanti ada proses tes mikroteaching,”¹⁶⁷

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh beliau adalah fungsi regulatif. Kualifikasi ustaz dan ustazah merupakan peraturan yang sudah ditetapkan bersama oleh Kiai DA dan kepala pendidikan pengajaran di pesantren DA. Kiai DA sebagai pimpinan tertinggi pesantren mengintruksikan kepada kepala sekolah untuk menerapkan kualifikasi tersebut ketika menseleksi calon guru untuk pesantren tersebut.

Dari sisi alur yang dipakai oleh Kiai DA dalam berkomunikasi organisasi untuk mengetahui kualifikasi calon guru di pesantren DA, beliau menggunakan alur *downward* yang artinya Kiai memberikan instruksi langsung kepada bawahannya untuk mendiskusikan syarat-syarat apa saja yang dibutuhkan calon ustaz dan ustazah yang akan mengajar di pesantren DA. Hal ini dapat dilihat dari jawaban beliau:

“Sedangkan untuk kurikulum nasional, seperti mata pelajaran umumlah seperti matematik sejarah ekonomi, kita tunduk kepada sisdiknas,”¹⁶⁸

¹⁶⁷ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

¹⁶⁸ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

Kiai menyatakan bahwa pesantren tunduk kepada aturan dari pemerintah dalam menentukan kurikulum yang dipakai di pesantren DA. Setelah itu secara hirarki, beliau menginstruksikan kepada kepala sekolah untuk bersama-sama membuat persyaratan yang sesuai dengan peraturan pemerintah dan visi-misi pesantren.

Komunikasi organisasi berdasarkan fungsi yang digunakan Kiai DA untuk mengetahui apakah ustaz dan ustazah yang diuji telah memenuhi persyaratan, Kiai DA menggunakan komunikasi organisasi yang berfungsi sebagai komunikasi informatif karena Kiai hanya meminta informasi dari kepala pendidik dan pengajar tentang latar belakang calon ustaz dan ustazahkemudian diputuskan bersama apakah calon ustaz dan ustazahtersebut dapat diterima di pesantren. Informasi yang dibutuhkan oleh Kiai DA merupakan informasi yang dibutuhkan atasan dari bawahan.

Pada bagian alur komunikasi organisasi, jika dianalisis jawaban dari Kiai DA, kategori komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai adalah *upward* yang artinya komunikasi dilakukan dari bawah ke atas. Kiai DA meminta informasi dari kepala pendidik dan pengajar yang mana berdasarkan hirarki jabatan, kepala pendidik dan pengajar terletak langsung di bawah Kiai hal ini lah yang menjadi alasan mengapa alur komunikasi untuk pertanyaan kedua yaitu tentang proses Kiai DA mengetahui apakah calon ustaz dan ustazahyang sudah diuji sudah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh mereka atau tidak.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai DA dikategorikan pada fungsi regulatif. Hal ini dikarenakan jawaban Kiai DA yang memberlakukan syarat pengabdian selama setahun baru kemudian dievaluasi kembali kualifikasi ustaz dan ustazah merupakan komunikasi organisasi yang menjadi peraturan yang harus dipatuhi oleh pendidik/guru. Setelah dievaluasi, kemudian Kiai DA dan kepala sekolah bermusyawarah untuk menentukan apakah ustaz dan ustazah dapat meneruskan pengabdian di pesantren DA.

Kiai DA dalam menetapkan apakah ustaz dan ustazah akan terus mengabdikan di pesantren DA atau tidak secara alur, beliau dikategorikan menggunakan alur *downward*. Hal ini disebabkan keputusan Kiai DA lah yang akhirnya akan dilaksanakan oleh kepala pendidik dan pengajar dan pendidik/guru. Keputusan yang diambil oleh Kiai DA walaupun berdasarkan musyawarah bersama akan tetapi keputusan ini tetap berasal dari pemimpin tertinggi pesantren DA yang akhirnya harus dilaksanakan oleh semua orang yang berada pada tingkatan di bawah Kiai.

Berdasarkan alur komunikasi organisasi, komunikasi yang dilakukan oleh Kiai untuk mengetahui apakah ustaz dan ustazah mengikuti pelatihan-pelatihan termasuk ke dalam alur *downward*. Jawaban Kiai dikategorikan alur *downward* karena Kiai melakukan instruksi langsung kepada kepala sekolah untuk memberikan laporan kepada beliau mengenai ustaz dan ustazah yang telah atau belum mengikuti pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi mereka dalam mengajar. Komunikasi ini lebih

menekankan kepada Kiai sebagai pimpinan dalam membuat instruksi kepada bawahannya terutama kepala sekolah.

Sesuai dengan jawaban Kiai pada pertanyaan kelima, informasi yang didapatkan Kiai berdasarkan fungsi komunikasi organisasi termasuk kedalam fungsi informatif. Hal ini dikarenakan Kiai berharap mendapatkan informasi yang banyak dari kepala sekolah tentang program pelatihan yang diikuti ustaz dan ustazahbaik itu secara eksternal dan internal. Informasi yang didapat dari bawahannya merupakan informasi yang penting bagi Kiai begitu juga informasi yang diberikan Kiai juga sebagai arahan bagi kepala sekolah untuk disampaikan kepada pendidik/guru.

Berdasarkan jawaban maka dapat dianalisis bahwa alur komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai adalah *upward* yaitu komunikasi yang dilakukan dari bawah ke atas. Informasi yang didapatkan Kiai berbentuk laporan yang diberikan kepala sekolah. Komunikasi organisasi yang memiliki alur *upward* ini memulai komunikasi dari tingkat rendah ke atas. Jika dilihat jawaban Kiai, beliau mendapatkan informasi dari kepala sekolah, kemudian kepala sekolah mendapatkan informasi dari ketua jurusan terus sampai ke pendidik/guru.

Fungsi komunikasi organisasi yang dipakai oleh Kiai dalam mengevaluasi program-program pelatihan peningkatan kualitas guru-guru di pesantrennya adalah fungsi regulatif. Kiai menunjukkan kewenangan untuk mengetahui setiap guru yang tidak mengikuti program tersebut dan

memberikan pengarahan maupun peringatan dengan cara menyebutkan nama-nama guru yang tidak mengikuti kegiatan tersebut dalam rapat. Ketika Kiai menyebutkan nama guru tersebut, Kiai menunjukkan bahwa Kiai memberikan instruksi kepada nama-nama tersebut untuk mengikuti pelatihan tanpa terkecuali karena beliau merupakan pucuk pimpinan tertinggi dalam pesantren.

Sedangkan berdasarkan alur, horizontal merupakan alur komunikasi yang digunakan Kiai. Tindakan yang dilakukan Kiai seperti meminta informasi dari kepala sekolah kemudian membawa informasi tersebut ke dalam rapat yang diikuti oleh guru-guru peserta MGMP termasuk ke dalam alur komunikasi horizontal. Hal ini disebabkan oleh cara Kiai yang menggabungkan antara alur *up ward* dan *down ward* untuk menyampaikan hal-hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan oleh guru-guru terutama bagi guru-guru yang tidak mengikuti kegiatan pelatihan peningkatan kualitas para guru di pesantren.

Fungsi komunikasi organisasi yang diterapkan Kiai sesuai dengan jawaban pertanyaan nomor tujuh adalah fungsi regulatif. Kiai menyatakan jika MGMP berkaitan dengan mata pelajaran bahasa Arab maka koordinatornya merupakan ketua jurusan bahasa Arab, ini merupakan aturan yang harus dipatuhi oleh semua pihak yang terkait dalam mengadakan MGMP di pesantren tersebut. Selain itu, pernyataan yang menyatakan bahwa Kiai akan mengkomunikasikan dengan kepala sekolah juga merupakan aturan yang tidak bisa diganggu gugat. Sehingga aturan

yang berlaku sebelum diadakan pelatihan, Kiai dan kepala bidang pendidikan dan pengajaran akan berdiskusi terlebih dahulu kemudian meminta ketua jurusan untuk mengkoordinir MGMP tersebut.

Berdasarkan jawaban Kiai, secara alur komunikasi organisasi, beliau melakukan komunikasi *upward* (komunikasi ke atas). MGMP dimulai dari guru-guru yang ingin menyatukan visi dan misi mereka dalam mengajarkan mata pelajaran yang sama kepada santriwan/wati, kemudian mereka memilih ketua jurusan sebagai pemimpin untuk mengkoordinir kegiatan MGMP tersebut di bawah pengawasan kepala sekolah dan juga Kiai. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh MGMP diusulkan oleh guru-guru kemudian diajukan kepada ketua jurusan, setelah itu ketua jurusan mengkomunikasikannya dengan kepala sekolah. Di tingkatan tertinggi, Kiai menerima semua laporan tentang kegiatan MGMP dari kepala bidang dan pengajaran. Setelah menjawab pertanyaan tentang ada tidaknya MGMP, pertanyaan kedelapan diajukan untuk melihat komunikasi yang bagaimana yang dilakukan oleh Kiai untuk mengevaluasi kegiatan MGMP tersebut.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai adalah fungsi regulatif. Komunikasi ini memperlihatkan tatanan manajemen atasan ke bawahan. Kiai sebagai pemimpin menanyakan kepada kepala sekolah tentang kegiatan MGMP. Sebagai pemimpin pesantren, Kiai mengevaluasi tidak langsung kepada guru akan tetapi melalui kepala bidang pendidikan

dan pengajaran. Kemudian kepala bidang pendidikan dan pengajaran mencari informasi melalui ketua jurusan masing-masing mata pelajaran.

Jika dibaca dari jawaban Kiai pada pertanyaan ke delapan, maka jelas berdasarkan alur, komunikasi yang dilakukan Kiai menggunakan alur *downward*. Alur ini digunakan karena ketika Kiai telah mendapatkan informasi dari kepala sekolah, maka beliau memberikan instruksi kepada kepala bidang pendidikan dan pengajaran tentang kegiatan MGMP. Maka dapat disimpulkan bahwa Kiai mendapatkan informasi langsung dari bawahannya yaitu kepala bidang pendidikan dan pengajaran, kemudian bersama-sama mencari solusi jika ditemukan masalah dalam kegiatan MGMP yang dilaksanakan baik itu di dalam maupun di luar pesantren.

Jika dilihat dari jawaban Kiai DA berikut ini:

“Jadi di dalam rapat bulanan dikjar akan memberi laporan ke saya, masalah program-program yang sudah di evaluasi apa saja, secara resmi begitu,”¹⁶⁹

fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh beliau adalah fungsi regulatif. Beliau membuat peraturan bahwa informasi apapun yang ada harus dilaporkan oleh kepala sekolah terlebih dahulu kepada beliau dan ini harus dipatuhi oleh semua pihak di pesantren. Tidak sembarangan orang dapat melaporkan masalah-masalah yang terjadi pada kegiatan yang dilaksanakan terutama kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di pesantren apakah sudah sesuai atau tidak dengan

¹⁶⁹ Jawaban Kiai Pesantren Darul Arafah, H. Harun Lubis, ST., M. Si pada wawancara tanggal 19 Agustus 2019.

kurikulum nasional maupun kurikulum pesantren. Sedangkan berdasarkan alur, sepertinya Kiai sama seperti pertanyaan keenam yaitu menggunakan komunikasi horizontal sebagai alur komunikasi yang digunakan Kiai.

Tindakan yang dilakukan Kiai seperti meminta informasi dari kepala sekolah kemudian membawa informasi tersebut ke dalam rapat yang diikuti oleh guru-guru termasuk ke dalam alur komunikasi horizontal. Hal ini disebabkan oleh cara Kiai yang menggabungkan antara alur *up ward* dan *down ward* untuk menyampaikan hal-hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan oleh guru-guru terutama bagi guru-guru yang tidak melaksanakan kegiatan pembelajaran yang tidak sesuai dengan kurikulum nasional maupun kurikulum pesantren.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai berdasarkan jawaban Kiai untuk pertanyaan yang ke sepuluh dikategorikan kepada fungsi persuasif. Hal ini terlihat dari jawaban Kiai yang menyatakan bahwa beliau menyetujui adanya kelompok-kelompok belajar dalam meningkatkan profesionalisme pendidik/guru. Beliau lebih suka jika ustaz dan ustazahsuka rela dan sadar diri untuk meningkatkan profesionalisme mereka masing-masing. Keikutsertaan ustaz dan ustazahyang tanpa paksaan dari Kiai menunjukkan bahwa beliau melakukan komunikasi persuasif untuk para pendidik/guru.

Berdasarkan alur komunikasi organisasi, komunikasi yang dilakukan oleh Kiai untuk mengetahui apakah Kiai mengetahui organisasi lain selain MGMP yang terdapat di pesantren termasuk ke dalam alur

downward. Jawaban Kiai dikategorikan alur *downward* karena Kiai melakukan instruksi langsung kepada kepala sekolah untuk memberikan laporan kepada beliau mengenai kelompok-kelompok belajar dalam rangka meningkatkan profesionalisme pendidik/guru. Komunikasi ini lebih menekankan kepada Kiai sebagai pimpinan dalam membuat instruksi kepada bawahannya terutama kepala sekolah untuk memberikan informasi kepada beliau tentang organisasi lain yang terdapat di pesantren dalam rangka meningkatkan profesionalisme pendidik/guru.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai DA dikategorikan pada fungsi regulatif. Hal ini dikarenakan jawaban Kiai DA yang menyatakan bahwa beliau wajib mendapatkan laporan dari kepala sekolah untuk mengetahui sejauh mana organisasi-organisasi ini berjalan dan pemahaman ustaz dan ustazah memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran yang sudah ditetapkan oleh pesantren. Ini merupakan aturan dari Kiai yang sudah tidak dapat dirubah oleh siapapun.

Pada bagian alur komunikasi organisasi, jika dianalisis jawaban dari Kiai DA, kategori komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai adalah *upward* yang artinya komunikasi dilakukan dari bawah ke atas. Kiai DA meminta informasi dari kepala pendidik dan pengajar yang mana berdasarkan hirarki jabatan, kepala pendidik dan pengajar terletak langsung di bawah Kiai hal ini lah yang menjadi alasan mengapa alur komunikasi untuk pertanyaan kesebelas yaitu tentang sejauh mana organisasi-organisasi ini berjalan dan pemahaman ustaz dan ustazah

memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran yang sudah ditetapkan oleh pesantren.

2. Paparan Data Situs II: Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

a. Sifat dan Perspektif Komunikasi Interpersonal Kiai dalam Upaya Pengembangan Pendidik Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Seperti pemaparan data pada pesantren DA, wawancara dilakukan kepada Kiai sebagai sumber data primer dan kepala sekolah, ustaz dan ustazahdan santri sebagai sumber data sekunder. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada hari Senin tanggal 8 Februari 2021 terhadap Kiai RH, maka didapatkanlah data hasil wawancara Kiai RH sebagai berikut. Berdasarkan jawaban pada pertanyaan pertama dikategori program peningkatan kualifikasi pendidikan guru, mengenai pengetahuan Kiai tentang latar belakang pendidikan ustaz dan ustazah untuk komunikasi interpersonal berdasarkan sifat, jawaban Kiai dikategorikan pada diadik dan komunikasi yang dilakukan berupa dialog. Hal ini diambil dari jawaban Kiai sebagai berikut:

“Ya saya pasti tahu tentang latar belakang pendidikan pendidik di sini karena dalam sistem rekrutmen kan kita punya persyaratan kan, nah yang terakhir ini kita kalau siap jadi guru pesantren, itu memang harus punya background pesantren, begitu, nah bagaimana dengan materi umum yang mungkin diajarkan oleh guru-guru di bidang matematika, fisika itu, akhir-akhir ini kita usahakan memang dari guru pesantren, kalau memang kita dapat kita tahu itu baik, Iya jadi dari proses rekrutmen itu dan akhirnya dapat, karena apapun yang kita lakukan disini Biasanya kita lakukan musyawarah ya kita lakukan musyawarah, jadi pastinya ada laporan ke saya, karena kan ada bagian rekrutmen, dia diterima atau tidak Itu kan wewenang full yang mewawancarai itu, ya pastinya ketika guru itu belum masuk, kita pasti akan rapatkan, siapa dia, dari mana dia, background pendidikan dia apa, terus apa

yang bisa dilakukan untuk lembaga, apakah si guru ini punya misalkan background ya mungkin tidak pas untuk di pendidikan kan gitu, kita nggak mau anak-anak ini jadi objek, anak-anak ini pendidikan, Iya anak didik yang memang dididik untuk baik gitu artinya..”¹⁷⁰

Jawaban Kiai kalau persyaratan untuk latar pendidikan seorang ustaz dan ustazah yang akan mengajar didiskusikan terlebih dahulu dengan bidang pendidikan dan pengajaran yang tingkat kepemimpinannya langsung di bawah Kiai menunjukkan bahwa Kiai melakukan dialog terlebih dahulu dengan seseorang yang memiliki kompetensi dalam bidang pendidikan dan pengajaran baru kemudian beliau memutuskan apa-apa saja yang menjadi persyaratan untuk menjadi ustaz dan ustazah dalam pesantren tersebut.

Dari segi perspektif, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai adalah komunikasi pragmatik. Hal ini disimpulkan dari jawaban Kiai RH:

“Dan persyaratan ini dibuat bukan oleh saya saja, tapi hasil musyawarah dengan bidang pendidikan dan pengajaran yang ada di bawah saya,”¹⁷¹

jawaban ini menunjukkan bahwa Kiai RH mengedepankan kebersatuan antara dirinya dengan bagian pendidikan dan pengajaran di pesantren tersebut agar kualitas dari calon ustaz dan ustazah yang mereka seleksi nanti merupakan kualitas yang dapat membangun pesantren RH menjadi lebih baik di masa depan.

¹⁷⁰ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

¹⁷¹ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

Pertanyaan kedua berkaitan dengan proses Kiai RH mengetahui bahwa seluruh ustaz dan ustazah memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan oleh beliau. Berdasarkan jawaban dari Kiai:

“Untuk pendidik yang belum mempunyai background kependidikan kalau dia alumni Pesantren yang setipe pastinya dia punya background tentang bagaimana mengajar, walaupun tidak sedetail yang ada di kampus gitu Pak, kalau dia alumni pondok karena kita sendiri tarbiyah islamiyah, jadi kalau alumni-alumni dari sini sebelum mereka tamat Kan ada namanya program kita Itu di dalam pelajaran itu adalah praktek mengajar, ya sebenarnya di sini secara tidak langsung kita sudah mengarah kepada bagaimana mendidik, artinya cerita KBM ya, di kelas gitu, jadi ada mereka harus siapkan RPP, dia harus masuk ke ruang, bahkan *microteaching* nya mungkin kalau saya katakan lebih serius karena akan dinilai oleh mereka temen-temennya dan juga dua pembimbingnya, jadi kalau misalnya dia tidak memiliki dasar-dasar itu dia harus ulangi lagi, jadi kalau dari kamarnya kami sebut KMI dia itu kita tidak terlalu khawatir karena pemahaman tentang pendidikan itu, walaupun tentunya masih banyak yang harus ditambal gitu, ya etlis dia sudah udah pernah berdiri di depan anak-anak. Jadi untuk peningkatan kualifikasi mereka yang menjadi pendiri disini mereka itu wajib meningkatkan kualifikasi pendidikannya, bahkan kalau dia tidak mau meningkatkan pendidikannya ada batasnya kita akan stop, jadi umur sekian gitu, ini aturannya ada di pimpinan ya contoh sekarang dia tidak bisa kita masukkan ke dalam guru tetap, kalau dia tidak bisa masuk ke guru tetap maka tentu fasilitas untuk dia tidak sempurna kan, kata Pesantren juga concern dengan guru-guru ini, ya karena menurut kami aset yang mahal itu ya gurunya, ya kalau gurunya baik, ya anak-anaknya dia baik, kalau gurunya enggak dikelola dengan baik ya enggak, ya jadi itu mau setinggi apapun gedungnya kalau gurunya enggak punya militan nggak punya jiwa ke guruan ya susah pak.,”¹⁷²

Sifat komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh Kiai adalah dialik yang termasuk kepada kategori wawancara. Hal ini dikarenakan setelah kepala sekolah melakukan serangkaian tes, maka Kiai RH akan

¹⁷² Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

mengkonfirmasi kembali apakah calon ustaz dan ustazah yang sudah dites telah memenuhi persyaratan.

Dari segi perspektif, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai RH termasuk ke dalam komunikasi pragmatik dikarenakan komunikasi yang dilakukan bersifat menanyakan apakah calon ustaz dan ustazah yang telah diuji telah sesuai dengan persyaratan yang berlaku di pesantren RH. Selain itu, terdapat manajemen interaksi yang dilakukan oleh Kiai RH dalam memusyawarahkan hasil ujian tersebut sehingga dapat diputuskan apakah calon ustaz dan ustazah tersebut dapat diterima mengajar di pesantren tersebut.

Pertanyaan ketiga tentang komunikasi interpersonal dan organisasi yang mana yang digunakan Kiai ketika beliau mengetahui bahwa ada ustaz dan ustazah yang tidak memiliki latar belakang ataupun kualifikasi sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah maupun pesantren. Ketika pertanyaan ini diajukan, Kiai RH menjawab:

“Ya jadi di RH ini kan berkembang dari tahapan kecil dia, mulai dari yang terkesan biasa lama-lama dan sekarang Alhamdulillah dapat pengakuan dari masyarakat pemerintah dan lainnya kan gitu, jadi peraturan itu tentunya bertahap secara gradual kita harus atur kan, ya ketika dulu memang jumlahnya sedikit, ya aturan kan enggak terlalu ridgid, ya karena dipandang aja tahu wong berdiri aja kayaknya tahu siapa yang hadir Siapa yang nggak hadir, Siapa yang benar Siapa yang enggak kan gitu, nah semakin tahun kemari, ya sekarang seperti sekarang kita kelola sekitar 250 an guru, itu kan bukan hal yang mudah untuk menghafal perindividu kan, jadi kita masukkan aturan-aturan baru ini. Kemudian kurikulum pesantren itu kan kami sebut dengan kurikulum kehidupan, artinya kan dia tidak ber basis intelektual saja, kadang diburu ini dia memang punya kompetensi dalam mendidik anak-anak secara apa namanya personal approach dia punya, walaupun kadang ininya tidak pinter, tapi itu cukup berperan dalam perkembangan para

santri, ya kita pakai itu, atau memang ada dia yang orangnya senang di lapangan gitu, administratif itu agak susah, tapi orang-orang ini kan kita butuh juga kan, ya dia tahu apa yang dibutuhkan santri, apa yang ini dia giat itu, dia tahan lembur dia tahan ini tanpa kita hitung-hitungan pembayaran per les, nah orang ini juga kita butuh, Jadi kalau kami melihatnya itu tadi, kondisi jika Pesantren melihat itu potensial, Pesantren akan tetap jaga, jadi tidak terlalu saklek untuk masalah usia pendidik di sini, Iya bahkan ada juga guru di sini udah seyogyanya dia itu, kawan-kawannya mungkin sudah master tapi dia masih belum, tapi kita lihat etos kerja ya baik, nah apa dia harus terjegal hanya gara-gara nggak S1, sementara itu hanya sisi teknis, saya kira mereka juga punya ruang untuk dipertahankan.”¹⁷³

Untuk pertanyaan ini, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai RH menggunakan komunikasi diadik yang wawancara. Kiai RH menanyakan terlebih dahulu kepada kepala sekolah tentang siapa-siapa saja yang belum memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan oleh pesantren. Pertanyaan-pertanyaan mengenai ustaz dan ustazah yang sudah atau belum memenuhi kualifikasi termasuk kedalam kategori diadik wawancara. Kemudian Kiai RH dan kepala sekolah bermusyawarah untuk menentukan tindakan apa yang akan diambil terhadap ustaz dan ustazah yang belum memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan.

Dari perspektif komunikasi interpersonal, jawaban Kiai RH dikategorikan kepada komunikasi interpersonal humanistik. Kiai RH menekankan keterbukaan dan empati ketika menjawab pertanyaan ini.

Jawaban lanjutan Kiai:

“Jadi kalau kami melihatnya itu tadi, kondisi jika Pesantren melihat itu potensial, Pesantren akan tetap jaga, jadi tidak terlalu saklek untuk masalah usia pendidik di sini, Iya bahkan ada juga guru di

¹⁷³ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

sini udah seyogyanya dia itu, kawan-kawannya mungkin sudah master tapi dia masih belum, tapi kita lihat etos kerja ya baik, nah apa dia harus terjegal hanya gara-gara nggak S1, sementara itu hanya sisi teknis, saya kira mereka juga punya ruang untuk dipertahankan.”¹⁷⁴

Keterbukaan dapat dilihat dari tawaran Kiai RH kepada ustaz dan ustazah yang belum mencapai kualifikasi yang diinginkan pesantren RH dapat melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi dan sesuai dengan kualifikasi yang disyaratkan, Selain keterbukaan, rasa empati juga dapat dirasakan dalam jawaban Kiai RH. Beliau tidak langsung memberhentikan ustaz dan ustazah yang tidak memiliki kualifikasi akan tetapi melihat etos kerja dan potensi diri ustaz dan ustazah tersebut di masa depan.

Untuk mengetahui bentuk komunikasi interpersonal dan organisasi yang dilakukan Kiai RH dalam pengembangan kompetensi ustaz dan ustazah melalui program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, ada tiga pertanyaan yang diajukan. Sesuai dengan jawaban pertanyaan pertama tentang pengetahuan Kiai RH mengenai program pelatihan-pelatihan yang diikuti ustaz dan ustazah untuk meningkatkan kompetensi mereka, jawaban yang diberikan Kiai:

“Untuk kegiatan pelatihan berbasis kompetensi di sini ada dan saya tahu karena kan ditandatangani sama saya waktu pas mau dibuat, nah saya tahunya program-program itu kita di sini kan punya bagan ya, yang mana paling tinggi itu kan saya, di bawah dia itu wakil direktur yang membantu saya, jadi wakil direktur inilah yang sebenarnya menguasai semua ya, dalam arti sisi teknis KBM ini, saya itu dia tidak terlalu banyak sih nyampurin itu, kami yang punya tanggung jawab besar untuk itu, baik masalah guru karyawan Santri masalah fasilitas, itu artinya baik atau tidaknya tanggung jawabnya di kita, jadi dari mana tahu kegiatan-kegiatan

¹⁷⁴ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

itu, nah itu direktur kita punya wakil cuman satu sih di sini Madrasah Aliyah itu kan biasanya ada 4 ya wakilnya, nah kita disini yang membantu direktur itu ada namanya bidang, di sini ada bidang pendidikan pada bidang pengasuhan ada bidang sarana dan prasarana ada bidang kesejahteraan ada bidang itu, nah bidang-bidang ini kita selalu membangun komunikasi mingguan, jadi mingguan itu adalah kita rapat ya meja lah gitu ya kita ada sekitar 13 orang termasuk keuangan itu semuanya Biasanya kita kumpulkan, ya rapat itu biasanya start sekitar jam 10 pagi berakhirnya tergantung Apa yang dibahas tapi biasanya berakhir pukul 5 sore, jadi komunikasinya itu tadi dia ke situ, bidang itu akan menyampaikan, walaupun itu sudah ter planning dalam agenda kita, baik itu rencana anggaran belanja pesantren apa semua, kita kan butuh kroscek berjalan tidak gitu, terus problem-problem di bidang-bidang tadi itu diutarakan terus juga Next program juga disampaikan, jadi misalnya malam minggu ini ada anak-anak per kacu, perkemahan Kamis Jumat anak-anak kelas 4, ya bagian pengasuhan sampaikan ke kami, nah kami di kedirektoran menyampaikan bahwa Mas tolong di sosialisasikan gitu, nah biasanya ini kita juga guru dikumpulkan khusus dari jam 11 atau yang satu itu kita pakai, di situlah kita sosialisasi tentang apa yang dilakukan, apa yang mau jalan, kebijakan apa yang baru jadi semua di situ. Jadi informasi ini bukan direktur saja sih yang tahu, tapi sebenarnya semua yang berperan dengan kehidupan santri semua harus tahu, kita modelnya gitu, jadi tidak ada cerita Oh ini hak prerogratif direktur, jadi hak itu bukan berarti wakil direktur mau-maunya, nggak begitu, jadi kita saling mengawal. Iya jadi ibaratnya kami ini ya fasilitatornya ya gitu, Jadi kalau ditanya taunya dari mana Jadi dari laporan itu, dan jika ada apa-apa tidak juga harus menunggu di hari itu, para bidang-bidang ini juga kita beri ruang, makanya kita selalu menunggu disini gantian itu pasti selalu ada. Semua masalah guru yang mau izin mau apa kan ke kita. Jadi informasi terkait kegiatan pengembangan berbasis kompetensi itu kita dapat dari ada namanya pengembangan SDM, itu dia memang belum bidang tapi dia di cover ke direktorat, kita budgetingnya di sini, dan mereka juga bebas memohon mau dilatih apa, kayak kemarin karena di pramuka dibutuhkan pembinaan anak-anak ya guru yang level ini harus dilatih dan mereka harus turun gitu, yaitu dari mereka memang kita suruh mereka memang ini enggak kami mendikte juga tapi kami mempertimbangkan bahwa itu baik atau tidak, kalau baik ya kita jalan.”¹⁷⁵

¹⁷⁵ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

Berdasarkan jawaban tersebut dapat disimpulkan bahwa Kiai mengetahui setiap program yang ada di pesantren RH terutama yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi ustaz dan ustazah dikarenakan Kiai selalu menandatangani setiap kegiatan yang akan dilaksanakan di pesantren tersebut.

Jika dianalisis berdasarkan sifat komunikasi interpersonal maka jawaban Kiai RH termasuk ke dalam komunikasi interpersonal diadik wawancara. Kiai RH mendapatkan informasi tentang program pelatihan yang diikuti ustaz dan ustazah melalui wawancara kepada wakil direktur maupun kepala-kepala bidang pesantren RH. Jawaban Kiai yang menyatakan bahwa beliau mengetahui jika ustaz dan ustazah mendapatkan pelatihan menunjukkan bahwa beliau kemungkinan menanyakan kepada wakil direktur mengenai hal tersebut pada saat wakil direktur meminta tanda tangan Kiai untuk melaksanakan suatu kegiatan di pesantren sesuai dengan jawaban Kiai bahwa beliau selalu membangun komunikasi dengan kepala-kepala bidang.

Dari sisi perspektif, komunikasi yang dilakukan Kiai RH dalam menjawab pertanyaan ke empat ini adalah perspektif pragmatis. Pada pertanyaan ini, Kiai berperan untuk mengetahui informasi yang diinginkan melalui komunikasi yang berorientasi terhadap pihak lain sehingga informasi yang didapatkan benar. Wakil direktur dan kepala-kepala bidang tidak merasa terintimidasi melainkan merasa perlu berbagi informasi tersebut sehingga jika terdapat masalah, dapat dipecahkan bersama-sama.

Untuk pertanyaan kelima tentang cara Kiai mengetahui ustaz dan ustazah mengikuti atau tidak program-program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka, Kiai menjawab sangat panjang. Walaupun begitu, karena analisis ini berdasarkan komunikasi, maka peneliti hanya mengambil jawaban yang berkaitan dengan komunikasi. Kiai menjawab kalau beliau mengetahui ustaz dan ustazah mengikuti atau tidak program-program pelatihan dengan cara menghubungi kepala sekolah. Adapun jawaban Kiai sebagai berikut:

“Untuk pelatihan-pelatihan yang dilakukan internal pesantren itu saya melakukan pemantauan tapi kalau yang di luar tidak, Kalau yang di luar kita sudah serahkan dan percaya aja sama penyelenggara di sana, misalkan saya guru bahasa Inggris, nah besok ada Cambridge punya program, teacher training One Day, ya kepala bidang pendidikan yang biasanya minta izin ya kan, ya kalau sudah kita ACC ya sudah, Kita percaya aja sama guru, ya mudah-mudahan nggak ada istilah izin buat hangout, karena mereka yang kita pilih ikut itu sudah pasti punya minat”.¹⁷⁶

Jawaban Kiai seperti di atas termasuk kepada komunikasi interpersonal diadik wawancara. Komunikasi diadik wawancara dilakukan Kiai untuk mengetahui secara mendalam informasi tentang program pelatihan apa saja yang diikuti oleh pendidik guru. Dalam berkomunikasi, Kiai lebih banyak bertanya dari pada mendengarkan. Kiai menanyakan informasi pelatihan baik yang dilaksanakan oleh pihak eksternal maupun internal pesantren RH pada kepala bidang pendidikan.

Komunikasi interpersonal pragmatis merupakan perspektif komunikasi yang dilakukan oleh Kiai RH dalam mengetahui apakah ustaz

¹⁷⁶ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

dan ustazah telah mengikuti program-program dalam rangka pengembangan kompetensi mereka. Berdasarkan jawaban Kiai, komunikasi interpersonal perspektif pragmatis dipilih karena lima kualitas efektivitas komunikasi ada dalam jawaban Kiai yang salah satunya daya ekspresi. Kiai berusaha untuk mengkomunikasikan apa yang ingin disampaikan dengan aktif, bukan dengan menarik diri atau melemparkan tanggung jawab kepada orang lain. Kiai selalu melakukan pemantauan jika kegiatan berada di pesantren.

Pertanyaan terakhir pada bagian B mengenai apa yang dilakukan Kiai jika beliau menemukan ustaz dan ustazah yang tidak mengikuti pelatihan, jawaban Kiai seperti ini:

“Untuk mereka guru-guru yang tidak mengikuti program pelatihan yang dilakukan secara internal itu pastinya ada sanksi administratif, ya mungkin di awal kita akan memberi nasehat lah, kenapa tidak hadir?, alasannya apa?, kalau memang si guru itu kerap melakukan itu, Kami cuma berpikir kalau dia tidak sejalan dengan visi dan misinya pesantren, kalau enggak sejalan Iya mungkin lebih baik ambil gerbong lain, gitu aja sih.”¹⁷⁷

Jawaban Kiai di atas jika dilihat dari sifat komunikasi interpersonalnya untuk mengetahui keikutsertaan ustaz dan ustazah dalam pelatihan, beliau menggunakan sifat komunikasi diadik dalam dua bentuk yaitu dialog dan wawancara. Dialog dilakukan Kiai pada saat meminta informasi kepada kepala sekolah mengenai ustaz dan ustazah yang tidak mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi mereka. Kiai meminta

¹⁷⁷ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

informasi ini dalam situasi yang lebih intim dan pribadi karena menyangkut keberlanjutan karir ustaz dan ustazah di pesantren tersebut. Setelah mendapatkan informasi, Kiai melakukan komunikasi secara personal yang dalam komunikasi interpersonal diadik termasuk ke dalam wawancara. Komunikasi ini dilakukan Kiai untuk mengetahui kendala yang dihadapi oleh ustaz dan ustazah sehingga mereka tidak dapat mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi dan menemukan solusi yang tepat bagi mereka. Wawancara dilakukan agar percakapan lebih serius dan Kiai lebih mengetahui lebih mendalam tentang apa yang menjadi alasan tidak mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi.

Untuk meningkatkan kompetensi pendidik/guru, pesantren harus memiliki program pemberdayaan MGMP. Maka pertanyaan pada bagian C ini yang pertama apakah pesantren memiliki MGMP, jawaban Kiai akan pertanyaan tersebut:

“Untuk program MGMP kita ada di sini dan itu di bawahi oleh supervisi di sini, jadi ada supervisor mata pelajaran yang memang itu dibina oleh bagian kurikulum sama pendidikan, jadi laporannya kita kan minta, kita minta harus ada, kita minta harus dilatih, kita minta harus dikontrol.”¹⁷⁸

Jawaban yang diberikan Kiai termasuk komunikasi interpersonal diadik wawancara. Untuk mengetahui apakah pesantren memiliki MGMP, Kiai langsung menanyakan kepada bagian kurikulum dan pendidikan. Biasanya jika pemimpin menanyakan ke bawahan maka yang terjadi adalah komunikasi interpersoal diadik wawancara yaitu komunikasi yang

¹⁷⁸ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

sifatnya dominan dari orang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi kepada orang yang memiliki jabatan di bawahnya.

Perspektif komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai RH dalam menjawab pertanyaan yang ke tujuh ini adalah pragmatis. Hal ini dilihat dari jawaban Kiai yang memenuhi lima kualitas efektivitas yang terdapat pada komunikasi interpersonal perspektif pragmatis. Kalimat Kiai:

“Jadi ada supervisor mata pelajaran yang memang itu dibina oleh bagian kurikulum sama pendidikan”,¹⁷⁹

Kalimat ini menggambarkan bahwa Kiai mengkomunikasikan keinginannya kepada bagian kurikulum dan pendidikan untuk mengatur jadwal bersama-sama dengan beliau dan mengingatkan kepada ustaz dan ustazah bahwa setiap kegiatan yang dilakukan bukan kegiatan main-main.

Setelah menjawab pertanyaan tentang ada tidaknya MGMP, pertanyaan kedelapan diajukan untuk melihat komunikasi yang bagaimana yang dilakukan oleh Kiai untuk mengevaluasi kegiatan MGMP tersebut. Evaluasi perlu dilakukan untuk melihat sejauh mana kegiatan tersebut berjalan dengan baik atau tidak. Jawaban Kiai ketika ditanya tentang bagaimana beliau mengetahui kegiatan MGMP ini berjalan sesuai dengan rencana awal adalah sebagai berikut:

“Ya, pastinya kita tahu, paling nanti evaluasinya kita minta seperti tadi itu, Iya kita akan cek ke bidang pendidikan, ini kenapa tidak jalan? Biasanya begitu sih.”¹⁸⁰

¹⁷⁹ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

Jika dianalisis dari sifat komunikasi berdasarkan jawaban Kiai, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi Kiai bersifat dialog. Kiai berdialog dengan bidang pendidikan untuk mengetahui kendala dalam kegiatan MGMP. Di akhir pernyataannya, Kiai memberikan pertanyaan-pertanyaan seputar evaluasi beliau terhadap kegiatan MGMP yang telah, sedang dan akan berlangsung.

Berdasarkan jawaban Kiai RH dapat disimpulkan bahwa perspektif komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai adalah perspektif komunikasi humanistik. Pernyataan Kiai yang mengatakan bahwa Kiai menerima laporan dari bidang pendidikan dikategorikan kepada komunikasi humanistik yang memiliki ciri keterbukaan dan kejujuran. Kiai mengharapkan keterbukaan dan kejujuran dari bidang pendidikan dan pengajaran dalam memberikan laporan tentang kendala dan kemajuan MGMP yang telah ataupun akan mereka lakukan.

Pertanyaan kesembilan mengenai cara Kiai mengevaluasi setiap proses pembelajaran di kelas, apakah sudah sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah maupun pesantren, jawaban Kiai:

“Jadi program MGMP ini biasanya dilaksanakan oleh bidang pendidikan, kita kerjasama, artinya nanti akan diutus guru yang biasa on the spot untuk mengecek pengaplikasian hasil dari MGMP dalam proses belajar mengajar, dan juga biasanya kan indikatornya dari siswa juga bisa kita ketahui, Aku ini serius nggak, dan anak-anak juga lapor, ya anak-anak sekarang kan gitu, nggak enak ustad, maka kita nanti cari tahu benarkah karena ini.”¹⁸¹

¹⁸⁰ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

¹⁸¹ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

Dari jawaban ini maka berdasarkan maka sifat komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai bisa dua sifat yaitu sifat diadik dan diskusi kelompok kecil (*Small Group Communication/SGC*).

Jawaban pertanyaan kesembilan dikategorikan kepada kedua sifat komunikasi karena dalam jawaban Kiai tersebut terdapat sifat diadik dan *SGC*. Jawabannya termasuk kedalam sifat komunikasi interpersonal diadik karena Kiai menyebutkan bahwa beliau akan menanyakan kepada bidang pendidikan terlebih dahulu tentang fenomena yang terjadi di pesantren pada saat pelaksanaan kegiatan pembelajaran melalui seorang ustaz dan ustazah yang diminta secara acak untuk melihat kegiatan MGMP tersebut. Kiai menanyakan kepada ustaz dan ustazah tersebut dan bidang pendidikan melalui obrolan-obrolan atau percapakan yang tidak formal. Selain dengan ustaz dan ustazah, Kiai juga mewawancarai santri yang terdapat di pesantren untuk melihat perubahan yang terjadi pada ustaz dan ustazah yang mengajar di kelas.

Untuk perspektif Kiai RH dalam melakukan komunikasi interpersonal, beliau dikategorikan kepada perspektif humanistik. Berdasarkan jawaban Kiai, untuk mengevaluasi kegiatan pembelajaran, Kiai membutuhkan keterbukaan dari banyak pihak tentang kegiatan pembelajaran, agar dapat ditemukan solusi jika ada masalah kemudian dibawakan ke rapat yang dihadiri oleh semua peserta. Begitu juga ketika memimpin rapat, Kiai lebih mengutamakan keterbukaan dari semua peserta untuk mengemukakan pendapatnya tentang pembelajaran dan

MGMP. Jika ada saran-saran perbaikan dalam pembelajaran, maka beliau akan mendukung saran tersebut dan jika tidak ya beliau dengan sikap yang positif memberikan arahan-arahan sehingga kegiatan pembelajaran dan MGMP dapat berlangsung sesuai dengan yang diinginkan.

Pertanyaan kesepuluh tentang organisasi lain yang terdapat di pesantren, jawaban yang diberikan Kiai: “Tidak, ada.” Berdasarkan jawaban tersebut dapat disimpulkan bahwa Kiai mengetahui setiap program yang ada di pesantren RH terutama yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan profesionalisme ustaz dan ustazah.

Pertanyaan kesebelas tentang komunikasi interpersonal dan organisasi yang mana yang digunakan Kiai ketika beliau ingin mengevaluasi organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya dan para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran.

Ketika pertanyaan ini diajukan, Kiai RH menjawab:

“Dan dalam mengawasi pengaplikasian di dalam proses belajar mengajar oleh guru kita delegasikan ke orang yang kita percaya, dan ini guru senior-senior biasanya, kita yakin guru-guru senior akan tetap berpegang pada konsep yang baik ya baik yang nggak ya nggak gitu. Jadi kita percaya itu, Jadi nggak harus direktur, direktur dia biasanya melihat lebih global lah tentang itu.”¹⁸²

Untuk pertanyaan ini, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai RH menggunakan komunikasi diadik yang wawancara. Kiai RH menanyakan terlebih dahulu kepada ustaz dan ustazah yang tergolong senior tentang pendapat mereka terhadap proses pembelajaran yang

¹⁸² Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

dilakukan di kelas. Pertanyaan-pertanyaan mengenai kondisi pembelajaran yang dilakukan di pesantren apakah sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan dan para ustaz dan ustazah memiliki pandangan yang sama dan menerapkannya dalam pembelajaran termasuk kedalam kategori diadik wawancara. Kemudian ustaz dan ustazah senior dan bidang pendidikan bermusyawarah untuk menentukan tindakan apa yang akan diambil terhadap ustaz dan ustazah yang belum memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan, keputusna ini diinformasikan lebih lanjut ke Kiai.

Dari segi perspektif, komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai RH termasuk ke dalam komunikasi pragmatik dikarenakan komunikasi yang dilakukan bersifat menanyakan apakah pembelajaran yang dilakukan di pesantren berjalan sesuai dengan visi dan misi pesantren dan para ustaz dan ustazah memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran yang sudah ditetapkan oleh pesantren. Selain itu, terdapat manajemen interaksi yang dilakukan oleh Kiai RH dalam memusyawarahkan hasil komunikasi tersebut. Jika tidak dapat hasil yang sesuai maka Kiai mengambil keputusan untuk menemui langsung anggota organisasi tersebut dan melakukan komunikasi yang mengarah kepada mencari pemecahan masalah bersama atau mencari solusi bersama-sama.

Untuk mengembangkan profesionalisme ustaz dan ustazah salah satunya adalah dengan melakukan penelitian tindakan kelas (PTK). Pada bahagian ini, pertanyaan mengenai pengetahuan Kiai tentang ustaz dan ustazah yang melakukan PTK, langsung dijawab:

“Untuk PTK itu ada tapi secara mandiri saja.”¹⁸³

Berdasarkan jawaban ini maka dapat disimpulkan bahwa sepengetahuan Kiai di pesantren ustaz dan ustazah melakukan PTK akan tetapi mandiri tanpa dukungan dari pesantren.

b. Fungsi dan Alur Komunikasi Organisasi Kiai dalam Upaya Pengembangan Pendidik Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Terkait dengan fungsi maupun alur komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai di Pesantren RH beberapa jawaban Kiai dari wawancara yang dilakukan maka terdapat beberapa jawaban dari Kiai RH sebagai berikut:

“Karena apapun yang kita lakukan disini Biasanya kita lakukan musyawarah ya kita lakukan musyawarah, jadi pastinya ada laporan ke saya, karena kan ada bagian rekrutmen, dia diterima atau tidak Itu kan wewenang full yang mewawancarai itu,”¹⁸⁴

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh beliau adalah fungsi regulatif. Kualifikasi ustaz dan ustazah merupakan peraturan yang sudah ditetapkan bersama oleh Kiai RH dan kepala pendidikan pengajaran di pesantren RH. Kiai RH sebagai pimpinan tertinggi pesantren mengintruksikan kepada kepala sekolah untuk menerapkan kualifikasi tersebut ketika menseleksi calon guru untuk pesantren tersebut.

Dari sisi alur yang dipakai oleh Kiai RH dalam berkomunikasi organisasi untuk mengetahui kualifikasi calon guru di pesantren RH, beliau menggunakan alur *downward* yang artinya Kiai memberikan instruksi

¹⁸³ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

¹⁸⁴ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

langsung kepada bawahannya untuk mendiskusikan syarat-syarat apa saja yang dibutuhkan calon ustaz dan ustazah yang akan mengajar di pesantren RH. Hal ini dapat dilihat dari jawaban beliau,

“Sedangkan untuk kurikulum nasional, seperti mata pelajaran umumlah seperti matematik sejarah ekonomi, kita tunduk kepada sisdiknas,”¹⁸⁵

beliau menyatakan bahwa pesantren tunduk kepada aturan dari pemerintah dalam menentukan kurikulum yang dipakai di pesantren RH. Setelah itu secara hirarki, beliau menginstruksikan kepada kepala sekolah untuk bersama-sama membuat persyaratan yang sesuai dengan peraturan pemerintah dan visi-misi pesantren.

Komunikasi organisasi berdasarkan fungsi yang digunakan Kiai RH untuk mengetahui apakah ustaz dan ustazah yang diuji telah memenuhi persyaratan, Kiai RH menggunakan komunikasi organisasi yang berfungsi sebagai komunikasi informatif karena Kiai hanya meminta informasi dari kepala pendidik dan pengajar tentang latar belakang calon ustaz dan ustazah kemudian diputuskan bersama apakah calon ustaz dan ustazah tersebut dapat diterima di pesantren. Informasi yang dibutuhkan oleh Kiai RH merupakan informasi yang dibutuhkan atasan dari bawahan.

Pada bagian alur komunikasi organisasi, jika dianalisis jawaban dari Kiai RH, kategori komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai adalah *upward* yang artinya komunikasi dilakukan dari bawah ke atas. Kiai RH meminta informasi dari kepala pendidik dan pengajar yang mana

¹⁸⁵ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

berdasarkan hirarki jabatan, kepala pendidik dan pengajar terletak langsung di bawah Kiai hal ini lah yang menjadi alasan mengapa alur komunikasi untuk pertanyaan kedua yaitu tentang proses Kiai RH mengetahui apakah calon ustaz dan ustazah yang sudah diuji sudah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh mereka atau tidak.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai RH dikategorikan pada fungsi regulatif. Hal ini dikarenakan jawaban Kiai RH yaitu

“...jadi kita masukkan aturan-aturan baru ini”¹⁸⁶

Berdasarkan jawaban tersebut terlihat bahwa Kiai lebih menekankan pada aturan-aturan yang telah dibuat dan disepakati sehingga setiap komunikasi organisasi yang terjadi di pesantren berdasarkan aturan atau regulatif. Yang menjadi alasan Kiai mengapa mengedepankan aturan karena jumlah ustaz dan ustazah yang sudah mencapai 250 orang sehingga sangat sulit untuk berkomunikasi secara informatif, persuasif maupun integratif.

Kiai RH dalam menetapkan apakah ustaz dan ustazah akan terus mengabdikan di pesantren RH atau tidak secara alur, beliau dikategorikan menggunakan alur *downward*. Hal ini disebabkan keputusan Kiai RH lah yang akhirnya akan dilaksanakan oleh seluruh pihak yang memiliki kepentingan termasuk ustaz dan ustazah maupun perangkat sekolah lainnya. Keputusan yang diambil oleh Kiai RH walaupun berdasarkan

¹⁸⁶ Jawaban Kiai Pesantren Raudlatul Hasanah, H. Solihin Adlin, S.Ag., MM pada wawancara tanggal 26 Agustus 2019.

musyawarah bersama akan tetapi keputusan ini tetap berasal dari pemimpin tertinggi pesantren RH yang akhirnya harus dilaksanakan oleh semua orang yang berada pada tingkatan di bawah Kiai dengan berbagai pertimbangan.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai berdasarkan jawaban Kiai untuk pertanyaan yang keempat dikategorikan kepada fungsi informatif. Pengetahuan Kiai tentang pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh ustaz dan ustazah merupakan informasi yang harus dibagi antara Kiai sebagai pemimpin pesantren RH dan ustaz dan ustazah sebagai anggota dalam sebuah organisasi pendidikan. Selain Kiai yang membutuhkan informasi tersebut, para ustaz dan ustazah juga membutuhkan informasi yang sama agar mereka dapat mengembangkan kompetensi mereka dalam mendidik santriwan/wati.

Berdasarkan alur komunikasi organisasi, komunikasi yang dilakukan oleh Kiai untuk mengetahui apakah ustaz dan ustazah mengikuti pelatihan-pelatihan termasuk ke dalam alur *downward*. Jawaban Kiai dikategorikan alur *downward* karena Kiai melakukan instruksi langsung kepada wakil direktur dan kepala-kepala bidang pada pertemuan mingguan yang mereka lakukan untuk memberikan laporan kepada beliau mengenai ustaz dan ustazah yang telah atau belum mengikuti pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi mereka dalam mengajar. Komunikasi ini lebih menekankan kepada Kiai sebagai pimpinan dalam membuat instruksi kepada bawahannya terutama wakil direktur.

Sesuai dengan jawaban Kiai pada pertanyaan kelima, informasi yang didapatkan Kiai berdasarkan fungsi komunikasi organisasi termasuk kedalam fungsi informatif. Hal ini dikarenakan Kiai berharap mendapatkan informasi yang banyak dari hasil pemantauan beliau sendiri dan kepala bidang pendidikan tentang program pelatihan yang diikuti ustaz dan ustazah baik itu secara eksternal. Informasi yang didapat dari bawahannya merupakan informasi yang penting bagi Kiai begitu juga informasi yang diberikan Kiai juga sebagai arahan bagi kepala sekolah untuk disampaikan kepada ustaz dan ustazah.

Berdasarkan maka dapat dilihat bahwa alur komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai adalah *upward* yaitu komunikasi yang dilakukan dari bawah ke atas. Informasi yang didapatkan Kiai berbentuk laporan yang diberikan kepala bidang pendidikan. Komunikasi organisasi yang memiliki alur *upward* ini memulai komunikasi dari tingkat rendah ke atas. Jika dilihat jawaban Kiai, beliau mendapatkan informasi dari kepala bidang pendidikan, kemudian kepala bidang pendidikan mendapatkan informasi dari ustaz dan ustazah.

Fungsi komunikasi organisasi yang dipakai oleh Kiai RH dalam mengevaluasi program-program pelatihan peningkatan kualitas guru-guru di pesantrennya adalah fungsi regulatif. Kiai menunjukkan kewenangan untuk mengetahui setiap ustaz dan ustazah yang tidak mengikuti program tersebut dan memberikan pengarahan maupun peringatan dengan cara menasehati dan memberikan pemahaman visi dan misi pesantren, jika

ustaz dan ustazah tidak menerima akan hal itu maka Kiai menyarankan mereka untuk pindah atau mengundurkan diri.

Sedangkan berdasarkan alur, horizontal merupakan alur komunikasi yang digunakan Kiai. Tindakan yang dilakukan Kiai seperti meminta informasi dari kepala bidang pendidikan kemudian membawa informasi tersebut ke dalam rapat yang diikuti oleh ustaz dan ustazah termasuk ke dalam alur komunikasi horizontal. Hal ini disebabkan oleh cara Kiai yang menggabungkan antara alur *up ward* dan *down ward* untuk menyampaikan hal-hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan oleh ustaz dan ustazah terutama bagi ustaz dan ustazah yang tidak mengikuti kegiatan pelatihan peningkatan kualitas para guru di pesantren.

Fungsi komunikasi organisasi yang diterapkan Kiai sesuai dengan jawaban pertanyaan nomor tujuh adalah fungsi regulatif. Kiai menyatakan jika beliau meminta laporannya maka laporan itu harus ada. Selain itu, pernyataan yang menyatakan bahwa Kiai akan mengkomunikasikan dengan bidang kurikulum dan pendidikan juga merupakan aturan yang tidak bisa diganggu gugat. Sehingga aturan yang berlaku sebelum diadakan pelatihan, Kiai RH dan bidang kurikulum dan pendidikan akan berdiskusi terlebih dahulu kemudian meminta mereka untuk mengontrol setiap kegiatan.

Berdasarkan jawaban Kiai, secara alur komunikasi organisasi, beliau melakukan komunikasi *upward* (komunikasi ke atas). MGMP dimulai dari ustaz dan ustazah yang ingin menyatukan visi dan misi

mereka dalam mengajarkan mata pelajaran yang sama kepada santriwan/wati, kemudian mereka memilih bidang kurikulum dan pendidikan sebagai supervisor untuk mengkoordinir kegiatan MGMP tersebut di bawah pengawasan Kiai. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh MGMP diusulkan oleh ustaz dan ustazah kemudian diajukan kepada bidang kurikulum dan pendidikan, setelah itu mengkomunikasikannya dengan wakil direktur. Di tingkatan tertinggi, Kiai menerima semua laporan tentang kegiatan MGMP dari wakil direktur.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai adalah fungsi regulatif. Komunikasi ini memperlihatkan tatanan manajemen atasan ke bawahan. Kiai sebagai pemimpin menanyakan kepada bidang pendidikan tentang kegiatan MGMP. Sebagai pemimpin pesantren, Kiai mengevaluasi tidak langsung kepada ustaz dan ustazah akan tetapi melalui bidang pendidikan.

Jika dibaca dari jawaban Kiai, maka jelas berdasarkan alur, komunikasi yang dilakukan Kiai menggunakan alur *downward*. Alur ini digunakan karena ketika Kiai telah mendapatkan informasi dari bidang pendidikan, maka beliau memberikan instruksi kepada bidang pendidikan tentang kegiatan MGMP. Maka dapat disimpulkan bahwa Kiai mendapatkan informasi langsung dari bawahannya yaitu bidang pendidikan, kemudian bersama-sama mencari solusi jika ditemukan masalah dalam kegiatan MGMP yang dilaksanakan baik itu di dalam maupun di luar pesantren.

Jika dilihat dari jawaban Kiai RH untuk pertanyaan kesepuluh, fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh beliau adalah fungsi regulatif. Beliau membuat peraturan bahwa informasi apapun yang ada harus dilaporkan kepada beliau dan ini harus dipatuhi oleh semua pihak di pesantren. Tidak sembarangan orang dapat melaporkan masalah-masalah yang terjadi pada kegiatan yang dilaksanakan terutama kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di pesantren apakah sudah sesuai atau tidak dengan kurikulum nasional maupun kurikulum pesantren.

Sedangkan berdasarkan alur, sepertinya Kiai sama seperti pertanyaan keenam yaitu menggunakan komunikasi horizontal sebagai alur komunikasi yang digunakan Kiai. Tindakan yang dilakukan Kiai seperti meminta informasi dari ustaz dan ustazah, bidang pendidikan dan santri kemudian membawa informasi tersebut ke dalam rapat yang diikuti oleh semua pihak yang berkepentingan termasuk ke dalam alur komunikasi horizontal. Hal ini disebabkan oleh cara Kiai yang menggabungkan antara alur *up ward* dan *down ward* untuk menyampaikan hal-hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan oleh ustaz dan ustazah terutama bagi mereka yang tidak melaksanakan kegiatan pembelajaran yang tidak sesuai dengan kurikulum nasional maupun kurikulum pesantren.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai RH pada pertanyaan kesebelas dikategorikan pada fungsi regulatif. Hal ini dikarenakan jawaban Kiai RH yang menyatakan bahwa beliau wajib

mendapatkan laporan dari bidang pendidikan untuk mengetahui sejauh mana pembelajaran ini berjalan dan pemahaman ustaz dan ustazah memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran yang sudah ditetapkan oleh pesantren. Ini merupakan aturan dari Kiai yang sudah tidak dapat dirubah oleh siapapun.

Pada bagian alur komunikasi organisasi, jika dianalisis jawaban dari Kiai RH, kategori komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai adalah *upward* yang artinya komunikasi dilakukan dari bawah ke atas. Kiai RH meminta informasi dari bidang pendidikan yang mana berdasarkan hirarki jabatan, bidang pendidikan terletak di bawah Kiai hal ini lah yang menjadi alasan mengapa alur komunikasi untuk pertanyaan kesebelas yaitu tentang sejauh proses pembelajaran ini berjalan dan pemahaman ustaz dan ustazah memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran yang sudah ditetapkan oleh pesantren.

Selama proses penelitian, peneliti membuat catatan-catatan yang berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan Kiai oleh kedua Kiai selama mereka berada di sekitar pesantren. Komunikasi yang dilakukan mereka berbeda walaupun dalam konteks yang sama. Seperti hasil pemaparan data wawancara di atas, berdasarkan hasil pengamatan, Kiai melakukan komunikasi tidak jauh berbeda dengan hasil wawancara tersebut.

Ada beberapa data yang didapatkan peneliti ketika mengamati kedua Kiai di pesantren DA dan RH berkomunikasi ketika peneliti berada di sekitar pesantren, yaitu pertama ketika Kiai sedang mengadakan rapat

atau pertemuan, kedua ketika kedatangan tamu baik itu yang diundang oleh pesantren maupun yang hadir karena ingin menjalin kerjasama dengan pihak pesantren, dan yang ketiga ketika kedua Kiai berinteraksi dengan masyarakat di sekitar pesantren.

Pada saat rapat, kedua Kiai memiliki cara yang berbeda ketika berkomunikasi dengan peserta rapat lainnya. Komunikasi yang dilakukan Kiai DA lebih terpusat kepada beliau dibandingkan dengan Kiai di RH. Sesuai dengan status kepemilikan dan struktur kepemimpinan kedua pesantren tersebut, komunikasi yang mereka lakukan terhadap orang-rang di sekitar mereka berbeda-beda. Rapat-rapat mengenai peningkatan profesionalitas ustaz dan ustazah sering dilakukan di kedua pesantren ini akan tetapi kedua Kiai melakukan komunikasi yang berbeda pada saat melaksanakan rapat baik itu rapat formal maupun informal.

Komunikasi yang dilakukan Kiai DA ketika akan mengadakan rapat pertama kali beliau melakukan komunikasi dengan kepala bidang pendidikan dan pengajaran. Beliau lebih banyak bertanya tentang topik-topik yang akan dirapatkan dan jika itu berupa permasalahan, beliau akan memberikan solusi atas permasalahan tersebut langsung kepada kepala bidang pendidikan dan pengajaran. Komunikasi yang dilakukan Kiai lebih dominan dari pada kepala bidang pendidikan dan pengajaran. Begitu juga ketika rapat dilakukan bersama-sama dengan peserta rapat lainnya seperti kepala sekolah dan pendidik/guru, Kiai lebih dominan melakukan komunikasi dan memberikan solusi atas suatu permasalahan hingga

membuat keputusan yang nantinya harus dilaksanakan oleh semua pihak yang berkaitan dengan keputusan tersebut.

Di sisi lain, Kiai di RH sebelum melaksanakan rapat, terlebih dahulu berdiskusi dengan para pimpinan pesantren yang lain. Pucuk pimpinan pesantren dipimpin oleh badan wakaf sehingga setiap keputusan tidak bisa diambil oleh satu orang melainkan harus diambil oleh beberapa orang. Bahkan setelah keputusan sudah diambil oleh para pimpinan, terkadang ada beberapa permasalahan yang harus dibawa kepada pusat pengurus badan wakaf dikarenakan pesantren ini berdiri tidak berdasarkan kepemilikan satu orang melainkan atas wakaf banyak orang, seperti yang telah dijelaskan pada sejarah berdirinya pesantren di awal bab empat ini.

Untuk meningkatkan profesionalitas pendidik/guru, terkadang pesantren mengundang pembicara ataupun narasumber dari luar ataupun terkadang ada pesantren atau lembaga pendidikan yang mengunjungi pesantren untuk melakukan studi banding, komunikasi Kiai dalam menghadapi tamu yang datang ke pesantren tersebut tidak lepas dari pengamatan peneliti. Pesantren DA terkesan lebih terbuka dalam menerima tamu baik itu tamu yang ingin berbagi ilmu maupun tamu yang ingin mendapatkan ilmu dari pesantren tersebut. Peneliti dapat menyimpulkan begini karena berdasarkan pengamatan peneliti, tidak sulit bagi kepala bidang pendidikan dan pengajaran ketika mengkomunikasikan ke Kiai bahwa pesantren akan kedatangan tamu.

Kiai langsung menyetujui dan mengizinkan untuk tamu tersebut hadir di pesantren DA. Hal yang ditanyakan Kiai hanyalah tujuan kehadiran tamu dan waktu. Beliau kemudian mengingatkan kepala bidang pendidikan dan pengajaran untuk menjamu tamu dengan baik, termasuk peneliti merasakan kehangatan dan kebaikan kepala bidang pendidikan dan pengajaran ketika pertama kali bertemu untuk meminta izin melakukan penelitian di pesantren ini. Begitu pula dengan Kiai, beliau menyempatkan waktunya untuk diwawancarai oleh peneliti dan diikuti kemanapun beliau pergi terutama ketika beliau berkomunikasi dengan beberapa pihak yang dirasakan data tersebut diperlukan oleh peneliti.

Berbeda dengan pesantren DA, pesantren RH sudah sangat tersistematis. Pesantren RH terkesan sangat modern dan tersistem, tidak bisa sembarangan orang bisa keluar masuk ke dalam pesantren. Ada beberapa tahapan yang harus dilalui dan orang yang harus ditemui sebelum bertemu dengan pimpinan tertinggi pesantren. Ketika ada tamu dari luar yang diundang untuk berbagi ilmu dengan ustaz dan ustazahdi pesantren dalam rangka meningkatkan profesionalitas mereka, maka para pihak yang terkait seperti bidang pendidikan, kepala seksi yang berkaitan dengan ustaz dan ustazah melakukan rapat terlebih dahulu, setelah itu hasil rapat tersebut diajukan kepada pimpinan melalui rapat juga, kemudian hasilnya barulah bagian umum diikutsertakan sebagai salah satu panitia untuk mengundang pembicara yang sesuai dengan pelatihan yang akan dibuat.

Berdasarkan pengalaman peneliti selama melakukan pengamatan di pesantren RH, semuanya sudah tersusun dengan sangat terstruktur. Semua bidang atau kepengurusan di pesantren tersebut sudah mengetahui tugas dan fungsi mereka masing-masing sehingga komunikasi yang terjadi diantara mereka jika berkaitan dengan peningkatan profesionalitas ustaz dan ustazahsangat sistematis. Bahkan ketika peneliti akan melakukan penelitian di pesantren ini, peneliti merasakan semua jenjang proses dari satu bidang ke bidang lainnya sampai akhirnya bertemu dengan pucuk pimpinan di pesantren ini.

Seperti dijealskan pada bab empat awal, kedua pesantren ini terletak didaerah yang mayoritas penduduknya bukan beragama Islam akan tetapi kedua pesantren ini merupakan pesantren yang paling besar dan banyak peminatnya baik itu yang berasal dari Sumatera Utara (SUMUT) sendiri maupun berasal dari luar SUMUT. Selain penduduk sekitar yang bukan mayoritas muslim, penduduk didaerah ini juga mayoritas bersuku Karo. Sedangkan Kiai pesantren DA, sukunya adalah Mandailing walaupun masih sama termasuk klan Batak akan tetapi kedua suku ini memiliki budaya yang jauh berbeda. Kalau pesantren RH, para pimpinannya hampir semuanya bersuku Karo sehingga bisa dipastikan pesantren ini tidak memiliki kesulitan dalam beradaptasi dari segi budaya.

Walaupun pesantren DA dipimpin oleh orang yang memiliki suku berbeda dengan mayoritas penduduk sekitar pesantren, akan tetapi tidak pernah ada permasalahan antara penduduk sekitar dengan pesantren

tersebut. Ketika Kiai berjalan-jalan keluar pesantren, Kiai dengan ramah menyapa penduduk sekitar dan dengan tidak memandang status. Kebanyakan penduduk sekitar bertani jambu dan jagung, sewaktu Kiai keluar pesantren, Kiai terkadang membeli hasil pertanian penduduk sekitar seperti jambu dan jagung. Jika ditanya masyarakat sekitar, penduduk pasti sangat mengenal Kiai pesantren DA.

Berbeda dengan pesantren RH, lingkungan pesantren yang terdapat di daerah perkotaan menjadi penyebab tidak sembarang orang bisa keluar masuk pesantren. Tidak ada komunikasi yang terjalin antara pemimpin pesantren dengan penduduk sekitar secara langsung. Kiai hanya berkomunikasi dengan perangkat masyarakat jika ada kegiatan-kegiatan atau permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan masyarakat sekitar. Begitupun masyarakat sekitar tidak berkomunikasi secara langsung dengan pemimpin pesantren RH.

D. Temuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan data sebelumnya, komunikasi interpersonal dianalisis berdasarkan sifat dan perspektif komunikasi tersebut. Jawaban-jawaban Kiai mengenai komunikasi beliau dalam rangka peningkatan pengembangan profesionalitas ustaz dan ustazah dianalisis berdasarkan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal. Di sisi lain, komunikasi organisasi dianalisis berdasarkan fungsi dan alurnya. Selain Kiai sebagai sumber data primer, terdapat tiga sumber data lain seperti kepala sekolah, pendidik/guru,

dan santri sebagai sumber data sekunder. Temuan yang didapatkan dari pemamparan data sebelumnya akan dijelaskan seperti di bawah ini.

1. Temuan Penelitian Situs 1 Pesantren Darul Arafah Raya

a. Sifat dan Perspektif Komunikasi Interpersonal Kiai dalam Upaya Pengembangan Pendidik Pesantren Darul Arafah Raya

Seperti pemaparan data sebelumnya, sifat komunikasi interpersonal dibagi atas dua yaitu komunikasi interpersonal yang bersifat diadik dan SGC. Sifat komunikasi interpersonal diadik, dibagi kembali menjadi tiga yaitu dialog, percakapan dan wawancara. Pada bagian ini akan dibahas bagaimana sifat komunikasi interpersonal yang dipakai oleh Kiai pada kedua pesantren tersebut

Berdasarkan paparan data maka dapat disimpulkan bahwa sifat komunikasi interpersonal yang terdapat di pesantren DA berdasarkan jawaban Kiai paling banyak Kiai melakukan sifat komunikasi interpersonal diadik wawancara. Kemudian sifat komunikasi interpersonal diadik dialog dan hanya satu pertanyaan yang dianalisis bersifat komunikasi interpersonal diadik percakapan.

Pertanyaan nomor satu sampai dengan nomor tiga berkaitan dengan program peningkatan kualifikasi pendidikan guru, jawaban Kiai, kepala sekolah, ustaz dan ustazahdan santri semuanya termasuk kedalam komunikasi interpersonal yang bersifat diadik wawancara. Jawaban Kiai pada program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi dikategorikan kepada komunikasi interpersonal yang bersifat diadik wawancara.

Sedangkan jawaban Kiai untuk pertanyaan mengenai program pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yaitu jawaban ketujuh sampai kesebelas dikategorikan dengan berbeda-beda. Jawaban ketujuh dan kesebelas dikategorikan kepada komunikasi interpersonal yang bersifat diadik wawancara, jawaban yang kedelapan dan kesepuluh dikelompokkan kepada komunikasi interpersonal dialog, sedangkan jawaban kesembilan dimasukkan ke dalam komunikasi interpersonal bersifat diadik percakapan. Di sini terlihat bahwa komunikasi interpersonal DA berbeda-beda sesuai dengan konteks situasi yang sedang berlangsung. Yang terakhir, jawaban pertanyaan kedua belas sampai kelima belas, Kiai RH menjawab bahwa tidak ada pendidik/guru yang melakukan penelitian tindakan kelas (PTK) sehingga jawaban ini tidak bisa dianalisis berdasarkan sifat komunikasi interpersonal yang beliau lakukan.

Peran Kiai pada MGMP tidak terlihat langsung atau dirasakan langsung oleh para ustaz/ustazah. Pengelolaan MGMP lebih banyak diambil alih oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di kedua pesantren tersebut. Pembagian tugas pada MGMP juga hanya melibatkan kepala sekolah beserta semua wakilnya dan para ustaz dan ustazah. Kiai hanya sebagai pemimpin yang menerima laporan kegiatan MGMP, itupun jika dirasa kegiatan tersebut perlu dilaporkan kepada Kiai jika tidak maka apapun yang terjadi saat kegiatan MGMP berlangsung hanya diselesaikan pada tingkatan kepala sekolah.

Pada pertanyaan pertama yang diajukan ke Kiai, jawaban beliau dikategorikan kepada komunikasi interpersonal bersifat diadik dialog. Berdasarkan hal ini maka dapat disimpulkan bahwa Kiai DA dalam peningkatan kualifikasi pendidikan guru banyak menggunakan komunikasi interpersonal yang bersifat diadik wawancara yang artinya Kiai banyak bertanya kepada bawahannya terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan atas kualifikasi yang perlu ada pada setiap ustaz dan ustazah di pesantren tersebut. Berdasarkan analisis wawancara, Kiai melakukan komunikasi diadik wawancara kebanyakan kepada kepala bidang pendidikan dan pengajaran. Beliau selalu bertanya kepada kepala bidang pendidikan dan pengajaran tentang apapun terutama yang berkaitan dengan latar belakang pendidikan setiap ustaz dan ustazah yang ada di pesantren DA.

Selain berdasarkan data analisis wawancara, hasil pengamatan peneliti juga menggambarkan yang sama. Segala sesuatu yang berkaitan dengan pesantren harus didiskusikan dengan Kiai DA beliau harus mengetahuinya. Kiai tidak segan bertanya langsung dengan kepala bidang pendidikan dan pengajaran tentang kualifikasi pendidikan apa yang sesuai dengan ustaz dan ustazah di pesantren tersebut. Beliau juga mau memberikan pendapat beliau ketika ini berkaitan dengan kualifikasi pendidikan ustaz dan ustazah yang berada di pesantren tersebut. Gambar berikut ini menggambarkan bahwa Kiai sangat suka berdiskusi dengan

kepala bidang pendidikan dan pengajaran dan juga kepala sekolah untuk membahas masalah kualifikasi pendidik/guru.

Sesuai dengan paparan data maka dapat disimpulkan bahwa perspektif komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh Kiai di pesantren yaitu perspektif pragmatis. Walaupun sebenarnya dalam keempat perspektif komunikasi interpersonal ada dalam jawaban Kiai, kepala sekolah, ustaz dan ustazahdan santri akan tetapi yang lebih dominan adalah komunikasi interpersonal yang berspektif pragmatis karena pada komunikasi ini Kiai lebih menonjolkan lima kualitas efektifitas dalam jawaban yang diberikan beliau berdua. Kelima kualitas efektifitas tersebut adalah kepercayaan diri, kebersatuan, manajemen interaksi, daya ekspresi dan orientasi ke pihak-pihak yang berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan beliau.

Hasil wawancara juga tidak jauh berbeda dengan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti. Kedua Kiai lebih dominan melakukan komunikasi interpersonal yang berperspektif pragmatis. Kiai lebih banyak mengambil peran dalam setiap komunikasi yang dilakukan baik itu komunikasi formal dan informal. Kendali penuh komunikasi dipegang utuh oleh Kiai di pesantren sedangkan perangkat pesantren hanya mengikuti sesuai arahan Kiai. Kebersamaan dan kebersatuan menjadi salah satu tujuan dalam setiap komunikasi yang dilakukan Kiai.

Dari data dokumentasi, banyak sekali yang menunjukkan bahwa kedua Kiai mengambil tanggung jawab penuh dalam berkomunikasi

organisasi. Kiai selalu memimpin setiap rapat yang diadakan di kedua pesantren tersebut, walaupun terkadang komunikasi interpersonal yang dilakukan hanya berdua atau dalam kelompok kecil.

b. Fungsi dan Alur Komunikasi Organisasi Kiai dalam Upaya Pengembangan Pendidik Pesantren Darul Arafah Raya

Pada sub topik ini akan membahas tentang fungsi komunikasi organisasi Kiai. Seperti yang dijelaskan pada sub topik terdahulu bahwa fungsi komunikasi organisasi Kiai terbagi atas empat yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif. Fungsi komunikasi organisasi Kiai berbeda-beda di kedua pesantren tersebut akan tetapi yang paling banyak digunakan Kiai adalah fungsi komunikasi organisasi regulatif. Berdasarkan jawaban Kiai, kepala sekolah, pendidik/guru, dan santri, segala sesuatu keputusan yang berkaitan dengan pesantren dipandang dari sudut pandang yang berbeda oleh Kiai dan perangkat pesantren. Jika Kiai memberikan jawaban bahwa apa yang sudah diputuskan antar pimpinan pesantren kemudian disampaikan kepada ustaz dan ustazah pesantren maka itu menjadi fungsi komunikasi informatif, akan tetapi bagi kepala sekolah, ustaz dan ustazah dan santri, jawaban mereka dikategorikan kepada fungsi komunikasi regulatif.

Berdasarkan data pengamatan peneliti, Kiai pada pesantren DA melakukan komunikasi organisasi yang berfungsi sebagai regulatif. Pada akhirnya setiap komunikasi organisasi yang mereka lakukan menjadi peraturan yang harus dipatuhi oleh semua pihak. Bedanya hanya pada cara

mereka membuat aturan. ada pesantren DA, Kiai langsung dapat membuat peraturan tanpa meminta pertimbangan dari pihak lain.

Jika dilihat dari pemaparan data, maka dapat disimpulkan bahwa alur komunikasi organisasi yang banyak dilakukan oleh Kiai di pesantren DA adalah alur *downward*. Variasi alur komunikasi yang berbeda untuk Kiai DA. Kiai DA terjun langsung mengkomunikasikan setiap informasi yang ingin beliau sampaikan.

2. Temuan Penelitian Situs 1 Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

a. Sifat dan Perspektif Komunikasi Interpersonal Kiai dalam Upaya Pengembangan Pendidik Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah

Sedangkan Kiai di pesantren RH keseluruhan sifat komunikasi interpersonal yang dilakukan adalah *SGC*. Pimpinan di pesantren RH tidak hanya satu orang sehingga sifat komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai RH adalah *SGC*. Kiai di RH tidak pernah memutuskan segala hal sendiri karena pemimpin pesantren tidak hanya seorang diri melainkan harus berdiskusi dengan beberapa perangkat pesantren sesuai dengan susunan struktur kepemimpinan pesantren RH. Selain berdasarkan analisis jawaban wawancara dengan Kiai, pengamatan peneliti juga menunjukkan hal yang sama.

Berdasarkan pengamatan peneliti seperti yang dijelaskan pada sebelumnya, pesantren RH memiliki tata aturan yang sudah baku dalam berkomunikasi. Tidak sembarangan orang bisa keluar masuk maupun memutuskan suatu hal di pesantren tersebut. Mekanisme yang sudah

berlaku selalu ditaati oleh semua pimpinan dan perangkat pesantren. Selain itu berdasarkan dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti selama peneliti berada di pesantren tersebut, sangat jarang didapati Kiai melakukan komunikasi secara interpersonal diadik, hampir tidak pernah.

Bagian ini membahas tentang perspektif komunikasi interpersonal Kiai. Seperti pemaparan data sebelumnya, perspektif komunikasi interpersonal dibagi atas tiga yaitu komunikasi interpersonal yang berperspektif humanistik, pragmatis dan pergaulan sosial.

Perspektif komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh Kiai di RH adalah perspektif pragmatis. Walaupun sebenarnya dalam keempat perspektif komunikasi interpersonal ada dalam jawaban Kiai, kepala sekolah, ustaz dan ustazah dan santri akan tetapi yang lebih dominan adalah komunikasi interpersonal yang berspektif pragmatis karena pada komunikasi ini Kiai lebih menonjolkan lima kualitas efektifitas dalam jawaban yang diberikan beliau berdua. Kelima kualitas efektifitas tersebut adalah kepercayaan diri, kebersatuan, manajemen interaksi, daya ekspresi dan orientasi ke pihak-pihak yang berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan beliau.

Hasil wawancara juga tidak jauh berbeda dengan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti. Kedua Kiai lebih dominan melakukan komunikasi interpersonal yang berperspektif pragmatis. Kiai lebih banyak mengambil peran dalam setiap komunikasi yang dilakukan baik itu komunikasi formal dan informal. Kendali penuh komunikasi dipegang utuh oleh Kiai di

pesantren sedangkan perangkat pesantren hanya mengikuti sesuai arahan Kiai. Kebersamaan dan kebersatuan menjadi salah satu tujuan dalam setiap komunikasi yang dilakukan Kiai.

Dari data dokumentasi, banyak sekali yang menunjukkan bahwa kedua Kiai mengambil tanggung jawab penuh dalam berkomunikasi organisasi. Kiai selalu memimpin setiap rapat yang diadakan di kedua pesantren tersebut, walaupun terkadang komunikasi interpersonal yang dilakukan hanya berdua atau dalam kelompok kecil.

b. Fungsi dan Alur Komunikasi Organisasi Kiai dalam Upaya Pengembangan Pendidik Pesantren Darul Arafah Raya

Pada pesantren RH karena pembuat keputusan di pesantren terdiri dari beberapa orang yang termasuk ke dalam struktur organisasi pesantren dan di atas pimpinan ini juga terdapat badan wakaf yang terdiri dari beberapa orang maka peraturan tidak akan semudah Kiai pesantren DA membuatnya. Kiai di RH membutuhkan banyak proses dan tingkatan untuk membuat suatu peraturan.

dilihat dari pemaparan data, maka dapat disimpulkan bahwa alur komunikasi organisasi yang banyak dilakukan oleh Kiai pesantren RH adalah alur *downward*. Variasi alur komunikasi yang berbeda untuk Kiai RH sedangkan untuk Kiai RH alur komunikasinya dominan *downward*. Kiai RH dapat melakukan komunikasi yang bervariasi dikarenakan pucuk kepemimpinan hanya dipegang oleh Kiai sedangkan di pesantren RH, pucuk pimpinan tidak hanya dipimpin oleh satu orang. Komunikasi

downward adalah komunikasi yang mengalir ke bawah dari orang-orang yang jenjang hierarkinya lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Bentuk yang paling umum adalah instruksi, memo resmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja, dan pengumuman perusahaan. Dalam banyak organisasi, komunikasi ke bawah sering kali kurang tepat dan kurang teliti. Tidak adanya informasi yang jelas yang berhubungan dengan pekerjaan dapat menimbulkan tekanan diantara para anggota organisasi.

Berdasarkan pengamatan peneliti, banyak sekali komunikasi pada kedua pesantren ini berasal dari pimpinan tertinggi pesantren tersebut. Banyak komunikasi yang disampaikan melalui peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi yang diberikan Kiai kepada ustaz dan ustazah yang berada di pesantren tersebut sehingga alur komunikasi bukan berasal dari bawah ke atas akan tetapi dari atas ke bawah.

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab V ini, akan dideskripsikan secara lebih mendalam temuan-temuan yang ada di dalam 2 situs penelitian, yaitu pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang (DA) dan pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan (RH). Kemudian temuan tersebut akan dikombinasikan dengan konsep teori-teori yang ada untuk mendapatkan titik temu antara teori dengan hasil penelitian sebagai hasil temuan baru secara konseptual.

Terdapat empat temuan yang berkaitan dengan penelitian yang dapat disesuaikan dengan konteks penelitian, fokus penelitian dan kajian teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Pembahasan mengacu pada fokus satu dan fokus dua penelitian ini, yaitu: 1) Komunikasi interpersonal Kiai dalam pengembangan pendidik, 2) Komunikasi organisasi Kiai dalam pengembangan pendidik.

A. Komunikasi Interpersonal Kiai dalam Pengembangan Pendidik di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang.

Komunikasi sudah menjadi suatu kebutuhan yang tidak pernah dapat terpisahkan dari kehidupan manusia termasuk dalam berorganisasi. Komunikasi memiliki peranan penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jika komunikasi yang terjalin di dalam organisasi berjalan secara efektif, maka tujuan organisasi dapat tercapai dengan mudah, begitu pula sebaliknya, tujuan organisasi akan sulit tercapai jika terjadi disharmonisasi dalam proses komunikasi yang

terjalin dalam organisasi. Oleh karena itu, Kiai di pesantren perlu meningkatkan kemampuan komunikasinya agar organisasi dapat berjalan secara baik.

Kiai di pesantren merupakan sumber informasi dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah pesantren DA. Salah satu komunikasi yang digunakan Kiai dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah adalah komunikasi interpersonal yang bersifat diadik dan *Small Group Communication* (SGC). Sebagaimana dikemukakan oleh Pace bahwa komunikasi interpersonal dapat bersifat diadik dan SGC, yang mana komunikasi interpersonal diadik dapat dibagi menjadi lagi menjadi percakapan, dialog dan wawancara. Kemudian Devito membagi komunikasi interpersonal berdasarkan karakteristiknya seperti komunikasi humanistik, pragmatis, dan pergaulan sosial.

a. Komunikasi interpersonal diadik.

Komunikasi yang dijalankan Kiai pesantren DA terkait dengan pengembangan pendidik berupa komunikasi interpersonal yang bersifat diadik terbagi atas tiga jenis yaitu percakapan, dialog dan wawancara. Komunikasi interpersonal bersifat diadik percakapan dilakukan oleh Kiai dengan segenap unsur eksternal maupun internal pesantren DA, sebagai contoh cara Kiai berkomunikasi ketika ada salah seorang ustaz yang tidak mengikuti kegiatan pelatihan yang dianjurkan oleh Kiai untuk diikuti, maka komunikasi yang dilakukan Kiai pertama sekali adalah dengan memberikan nasehat kepada ustaz tersebut secara langsung di kantornya. Dalam komunikasinya Kiai terlebih dahulu memanggil ustaz yang bersangkutan ke kantornya diluar jam tugas ustaz tersebut. Di dalam ruangan yang tidak ada orang lain selain Kiai dan ustazh yang

bermasalah diharapkan antara Kiai dan ustaz dapat saling terbuka agar dapat menentukan solusi terkait permasalahan yang terjadi.

Kiai berkomunikasi dengan cara bersahabat dan informal dalam menasehati ustaz/ustazah tersebut. Kiai menanyakan terlebih dahulu alasan ustaz tersebut tidak dapat menghadiri pelatihan kemudian Kiai memberikan pandangannya terhadap alasan yang diberikan oleh ustaz tersebut. Saat ustaz menyampaikan alasannya tidak hadir dalam pelatihan Kiai mendengarkan dengan baik apa yang diutarakan oleh ustaz, matanya fokus memperhatikan ustaz, menggambarkan bahwa Kiai tertarik untuk mendengarkan apa yang disampaikan oleh ustaz. Suasana pertemuan antara Kiai dan ustaz tertutup sehingga ustaz lebih leluasa mengungkapkan alasan ketidakhadiran mereka ketika pelatihan.

Ketika menyampaikan masukan kepada ustaz Kiai berupaya untuk memasukkan beberapa ayat Al-Quran ataupun hadis yang mengajarkan tentang *Ijtihad*, *Qonaah* dan keikhlasan dalam bekerja untuk mendukung masukan yang diberikannya. Kiai mengatur nada suara dan menyusun kata-katanya dengan baik agar dapat dimengerti oleh ustaz. Ketika inti solusi disampaikan, Kiai sedikit meninggikan volume suaranya untuk memberikan penekanan tentang solusi yang diberikannya.

Sesuai dengan konsep teori jendela Johari bahwa komunikasi dapat merubah empat golongan sumber daya manusia, yaitu: *open self*, *blind self*, *hidden self* dan *unknown self*. Komunikasi diadik percakapan dilakukan Kiai untuk ustaz/ustazah yang termasuk kedalam golongan yang *blind self* dan *hidden*

self. Komunikasi percakapan ini dilakukan oleh Kiai agar ustaz/ustazah tidak merasa canggung dan takut untuk mengungkapkan apa yang mereka rasakan selama mengabdikan di pesantren tersebut. Karakteristik ustaz/ustazah yang *blind self* yaitu tidak dapat mengenali dirinya sendiri dalam bersosialisasi dengan Kiai sehingga komunikasi diadik percakapan dapat menjembatani penyampaian informasi dari Kiai ke ustaz/ustazah tanpa adanya kesalahpahaman.

Sedangkan ustaz/ustazah yang *hidden self* dapat membuka diri mereka melalui percakapan diadik percakapan yang dilakukan Kiai. Komunikasi ini dapat membuka rahasia yang disembunyikan ustaz/ustazah baik itu masalah pribadi maupun pekerjaan yang dapat menghambat pengembangan profesionalisme mereka. Banyak hal dapat dibicarakan melalui komunikasi ini dan komunikasi ini juga berjalan dengan cara tidak formal sehingga terlihat tidak ada batasan antara Kiai maupun ustaz/ustazah sehingga mereka dapat saling terbuka mengungkapkan permasalahan mereka selama ini.

Komunikasi diadik dialog dilakukan antara Kiai dengan kepala bidang pendidikan yang secara struktur berada langsung di bawah Kiai DA yang juga merupakan ustaz yang telah lama mengabdikan di pesantren DA. Kiai membicarakan tentang upaya-upaya pengembangan pendidikan dengan kepala bagian pendidikan secara personal dan mendalam untuk kemudian memutuskan tentang program apa atau kebijakan-kebijakan apa yang akan diterapkan terkait pengembangan ustaz/ustazah di pesantren DA. Komunikasi interpersonal diadik dialog ini dilakukan oleh Kiai ketika beliau membutuhkan saran-saran dari orang yang dipercayainya seperti kepala bidang pendidikan dan pengajaran ini.

Komunikasi ini dilakukan dengan situasi yang lebih intim, biasanya hanya komunikasi diantara Kiai dan ustaz yang menduduki jabatan kepala bidang pendidikan dan pengajaran yang dilakukan di ruangan pribadi Kiai. Komunikasi yang dilakukan di ruangan pribadi Kiai melambangkan bahwa kepala bidang pendidikan dan pengajaran merupakan orang yang dipercaya oleh Kiai karena tidak sembarangan orang dapat masuk ke ruangan pribadi Kiai dan melakukan komunikasi dalam suasana kekeluargaan dan pribadi.

Selain dalam suasana yang intim, Kiai juga berdialog secara mendalam dengan kepala bidang pendidikan dan pengajaran terutama ketika pembicaraan mereka berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang akan mereka ambil untuk kebaikan pesantren di masa yang akan datang. Selain masalah kebijakan yang akan diambil, masalah-masalah personal juga dibahas oleh Kiai dan kepala bidang pendidikan dan pengajaran, hal ini menunjukkan bahwa Kiai berempati dan memiliki perhatian kepada ustaz yang menduduki jabatan kepala bidang pendidikan dan pengajaran yang telah berdedikasi dan menjadi orang kepercayaan Kiai di pesantren DA.

Kemudian komunikasi diadik dialog juga digunakan Kiai untuk ustaz/ustazah yang *open self* karena dengan menggunakan komunikasi ini, Kiai dapat menggali informasi dan mendapatkan masukan-masukan tentang proses yang terjadi dalam upaya pengembangan pendidik. Mereka dengan terbuka akan memberikan informasi, saran-saran dan ide-idenya tentang pengembangan profesionalisme ustaz/ustazah di pesantren DA.

Untuk komunikasi diadik wawancara dilakukan Kiai ketika berkomunikasi dengan kepala bidang pendidikan dan pengajaran, kepala sekolah, maupun ustaz/ustazah. Kiai biasanya berkomunikasi secara diadik wawancara dalam proses evaluasi terkait dengan pelaksanaan kebijakan dan pelaksanaan program-program pengembangan ustaz/ustazah di pesantren DA.

Komunikasi jenis yang ketiga ini dilakukan Kiai pada saat beliau ingin mengetahui sejauh mana program-program kerja yang dilakukan kepala bidang pendidikan dan pengajaran terutama yang berkaitan dengan pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah di pesantren DA. Dalam komunikasi ini, Kiai lebih banyak bertanya kepada bidang pendidikan dan pengajaran. Karena wawancara ini dilakukan berkaitan dengan evaluasi program-program kerja pesantren, maka komunikasi ini bersifat formal dan serius. Kiai lebih dominan bertanya kepada kepala bidang pendidikan dan pengajaran maupun ustaz/ustazah. Dalam komunikasi ini, Kiai menunjukkan posisinya sebagai pemilik sekaligus pemimpin pesantren DA.

Komunikasi diadik wawancara merupakan komunikasi yang didominasi oleh Kiai dalam mencari informasi yang diinginkan oleh Kiai. Komunikasi ini juga dominan digunakan Kiai untuk ustaz/ustazah yang termasuk kepada kategori *unknown self*. Kiai menggunakan komunikasi ini untuk mengetahui informasi yang lebih detail tentang pendapat maupun ide yang dimiliki oleh ustaz/ustazah. Ustaz/ustazah yang termasuk pada kategori ini dianggap tidak mengetahui apa yang mereka inginkan dan butuhkan karena mereka tidak mengenali diri mereka sendiri sehingga Kiai perlu mewawancarai mereka agar Kiai mengetahui apa

sebenarnya yang menjadi keinginan dan kebutuhan ustaz/ustazah tersebut, sehingga Kiai dapat memberikan masukan maupun pelatihan yang tepat kepada ustaz/ustazah tersebut.

Berdasarkan teori Glickman, abstraksi ustaz/ustazah terbagi atas tinggi, sedang dan rendah. Untuk komunikasi interpersonal diadik percakapan, dapat digunakan untuk ustaz/ustazah yang terdapat pada bagian rendah karena ustaz/ustazah yang termasuk pada abstraksi rendah memiliki ciri yang kurang responsif terhadap masalah, bingung menghadapi masalah dan tidak mengetahui cara mengatasi masalah tersebut. Dengan komunikasi percakapan maka ustaz/ustazah dapat terbuka kepada Kiai tentang masalah dan kebingungan yang dihadapinya sehingga Kiai dapat memberikan arahan yang tepat kepada ustaz/ustazah dalam kategori ini.

Sesuai dengan teori Glickman yang menyatakan bahwa ustaz/ustazah terbagi atas tiga berdasarkan abstraksinya maka untuk masing-masing abstraksi memiliki kesesuaian dengan komunikasi yang dilakukan Kiai. Untuk komunikasi interpersonal diadik percakapan sesuai untuk ustaz/ustazah yang terdapat di abstraksi rendah, untuk ustaz/ustazah yang berada pada tingkat abstraksi sedang lebih sesuai jika menggunakan komunikasi interpersonal diadik wawancara agar Kiai dapat mengetahui apa yang mereka inginkan dan butuhkan dalam pelaksanaan tugasnya sehingga Kiai bisa memfasilitasi mereka. Sedangkan untuk ustaz/ustazah yang berada di tingkat abstraksi tinggi, maka yang sesuai adalah komunikasi interpersonal diadik dialog karena Kiai membutuhkan percaya dan membutuhkan kontribusi dan masukan-masukan dari mereka.

Jika teori Glickman dianalisis berdasarkan komitmen ustaz/ustazah maka komunikasi yang sesuai untuk masing-masing kuadran yang terdapat pada teori Glickman berbeda-beda. Untuk kuadran pertama dan kedua yaitu ustaz/ustazah yang tergolong kepada *teacher dropout* dan *unfocused teacher*, maka komunikasi interpersonal diadik yang dapat dipakai adalah percakapan. Sedangkan untuk ustaz/ustazah yang terdapat pada kuadran tiga yaitu *analytical observers*, bisa menggunakan komunikasi interpersonal diadik wawancara dan bagi ustaz/ustazah yang terdapat pada kuadran empat yaitu *profesional* maka komunikasi interpersonal yang dipakai untuk ustaz/ustazah ini adalah diadik dialog.

Ketiga jenis komunikasi interpersonal diadik yang terdapat dalam teori Pace dilakukan oleh Kiai DA akan tetapi ada satu komunikasi interpersonal diadik Kiai yang dilakukan Kiai dan kepala bidang pendidikan dan pengajaran yaitu komunikasi melalui perdebatan. Komunikasi seperti ini dilakukan oleh mereka ketika kedua belah pihak merasa tidak memiliki ide ataupun gagasan yang sama dalam pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah. Perdebatan ini berlangsung bisa secara formal maupun informal akan tetapi hanya dilakukan oleh Kiai dan kepala bidang pendidikan dan pengajaran.

Selain komunikasi diadik interpersonal disesuaikan dengan kategori ustaz/ustazah, ketiga jenis komunikasi interpersonal diadik dapat dilakukan Kiai DA di situasi dan kondisi yang berbeda. Selain itu, setiap komunikasi yang dilakukan Kiai memiliki tujuan tertentu. Kiai DA menggunakan komunikasi interpersonal diadik ini diharapkan terjadi saling terbuka diantara mereka dan berbagi informasi yang benar sehingga tujuan pesantren untuk mengembangkan

profesionalitas ustaz/ustazah dapat terwujud. Sebagaimana firman Allah SWT yang terdapat dalam surat an-Nisa', ayat: 9, seperti di bawah ini:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ

وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

Artinya: Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan Perkataan yang benar.¹⁸⁷

Dari surat An-Nisa'di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang baik adalah ketika berkomunikasi kedua belah pihak saling berkata yang benar. Kiai memberikan informasi yang jujur tentang harapannya terhadap pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah dan ustaz/ustazah memberikan informasi yang benar tentang kondisi mereka di pesantren DA yang sebenarnya. Komunikasi interpersonal diadik yang dilakukan oleh Kiai sudah sesuai dengan kondisi dan situasi pada saat komunikasi itu berlangsung.

Perkataan yang benar yang diucapkan oleh ustaz/ustazah baik itu dari segi profesionalitas berkerja maupun tingkat perekonomian mereka kepada Kiai dapat merubah segala sesuatu yang masih kurang untuk ditingkatkan. Laporan kepala bidang pendidikan dan pengajaran dan informasi dari ustaz/ustazah yang benar berdampak terhadap kinerja ustaz/ustazah untuk tetap mengembangkan profesionalisme mereka.

¹⁸⁷ Al-Quran Terjemah.

Dalam berkomunikasi di pesantren DA selain menggunakan tiga jenis komunikasi interpersonal diadik, Kiai dan ustaz/ustazah juga mengamalkan untuk selalu berkata benar dalam setiap berkomunikasi baik itu melalui percakapan, dialog dan wawancara sehingga tercipta budaya rasa saling percaya diantara mereka untuk mengembangkan pesantren tersebut. Proses komunikasi ini juga didukung oleh jawaban kepala sekolah, ustaz/ustazah dan santri tentang komunikasi yang interpersonal yang dilakukan Kiai dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah di pesantren DA.

Dalam komunikasi yang dilakukan oleh Kiai dengan ustaz/ustazah adalah komunikasi yang berlandaskan kepercayaan, dengan kepercayaan maka secara khusus diantara Kiai dan ustaz/ustazah melahirkan sikap saling terbuka dan saling mendukung dalam upaya mengembangkan pesantren melalui pengembangan pendidik di pesantren DA. Kiai mempercayai setiap informasi yang berasal dari ustaz/ustazah dan begitu sebaliknya, ustaz/ustazah memiliki komitmen untuk terus berbagi informasi kepada Kiai tentang perkembangan yang terjadi di pesantren DA. Kebutuhan akan ustaz/ustazah di pesantren DA dikomunikasikan secara interpersonal antara Kiai dan segenap ustaz/ustazah dengan penuh rasa saling percaya, terbuka dan saling mendukung perkembangan pesantren DA.

Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Desi Rahmawati dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Pps UNJ”, penelitian ini juga menemukan hal yang sama bahwa komunikasi yang benar dan tepat digunakan oleh Kiai dapat mengembangkan tingkat profesionalitas ustaz/ustazah. Kiai menggunakan jenis

komunikasi yang tepat sehingga ustaz/ustazah dapat dengan lancar berkomunikasi. Selain Desi Rahmawati, Fauzi Abubakar juga melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Komunikasi antara Dosen dan Mahasiswa Terhadap Motivasi Belajar dan Prestasi Akademik Mahasiswa” juga memiliki hasil yang sama bahwa komunikasi berpengaruh terhadap perubahan terhadap orang-orang yang diajak berkomunikasi.

b. Komunikasi Interpersonal *Small Group Communication (SGC)*.

Selain diadik, terdapat juga komunikasi interpersonal *SGC*. Kiai DA juga melakukan komunikasi ini akan tetapi dengan kuantitas yang sedikit. Kiai DA melakukan *SGC* ketika beliau berkomunikasi dengan ustaz/ustazah yang memiliki jabatan ataupun ustaz/ustazah senior di pesantren. Dalam melakukan komunikasi *SGC* ini banyak, Kiai DA melakukan komunikasi yang tidak mendominasi dan lebih banyak berbagi informasi dengan orang-orang yang beliau ajak berkomunikasi.

Komunikasi *SGC* dilakukan Kiai dalam upaya menentukan keputusan tentang program-program pelatihan maupun aturan-aturan bagi ustaz/ustazah di pesantren. Komunikasi *SGC* terjadi antara Kiai, Kepala bidang pendidikan dan pengajaran dan kepala sekolah/madrasah dalam bentuk rapat pimpinan. Komunikasi *SGC* yang dihadiri oleh beberapa orang saja bermaksud untuk menghindari informasi (saran) yang berlebih yang dapat mengurangi efektifitas dan efisiensi dalam pengambilan keputusan bersama. Hasil dari rapat kemudian

diumumkan kepada seluruh internal pesantren di dalam rapat yang lebih besar yaitu rapat bulanan.

Sesuai dengan yang dicirikan oleh Pace tentang komunikasi *SGC* ini, maka dalam komunikasi Kiai dengan Kepala bidang pendidikan dan pengajaran dan Kepala sekolah/madrasah saling mempengaruhi satu sama lain. Semua orang yang terlibat komunikasi ini dapat sebagai sumber informasi (komunikator) maupun yang menerima informasi (komunikan), intinya diantara mereka dapat saling bertukar informasi.

Komunikasi ini juga sesuai digunakan untuk ustaz/ustazah yang termasuk kategori *open self*. Kiai menggunakan komunikasi *SGC* ditujukan ke beberapa orang yang dianggap beliau penting untuk diajak berkomunikasi dalam bentuk diskusi, jika ustaz/ustazah termasuk kategori *open self* maka dengan mudah komunikasi ini dilakukan karena kedua belah pihak sama-sama terbuka dalam memahami komunikasi tersebut. Sebaliknya, komunikasi *SGC* kurang sesuai untuk ustaz/ustazah yang termasuk pada kategori *blind self*, *hidden self* dan *unknown self*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Emmy Poentarie yang menyatakan bahwa komunikasi *SGC* hanya sesuai jika semua anggota atau peserta yang terdapat dalam komunikasi tersebut terbuka dalam memberikan dan menerima saran atau kritikan. Berdasarkan teori Glickman, untuk komunikasi interpersonal *SGC* hanya bisa diterapkan pada ustaz/ustazah yang memiliki tingkat abstraksi yang tinggi dan berada pada kuadran *analytical observers* dan profesional.

c. Komunikasi interpersonal perspektif humanistik

Menurut Devito salah satu komunikasi perspektif komunikasi interpersonal adalah perspektif humanistik. Ada beberapa ciri komunikasi interpersonal perspektif humanistik, yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan. Kelima ciri ini terdapat dalam komunikasi Kiai DA dalam rangka pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah.

Kiai DA menekankan keterbukaan dan empati ketika menjawab pertanyaan ini. Jawaban lanjutan Kiai: “Nah untuk mencapai kualifikasi sarjana mereka, kita disini memang ada sekolah tinggi, STAI itu ada PAI, yang rata-rata nanti kalau mereka di dalam evaluasi pengabdian ini mereka bisa lanjut ini, untuk tahun kedua mereka kuliah di STAIDA baru di tahun kelima mereka sudah bisa mendapatkan ijazah S1”. Keterbukaan dapat dilihat dari tawaran Kiai DA kepada ustaz/ustazah yang belum mencapai kualifikasi yang diinginkan pesantren DA dapat melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi dan sesuai dengan kualifikasi yang disyaratkan, Selain keterbukaan, rasa empati juga dapat dirasakan dalam jawaban Kiai DA. Beliau tidak langsung memberhentikan ustaz/ustazah yang tidak memiliki kualifikasi akan tetapi memberikan penawaran yang dapat meningkatkan kualitas ustaz/ustazah di masa depan.

Sesuai dengan yang disebutkan Decenzo dan Robbins bahwa ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk pengembangan profesional pekerja yaitu dengan melakukan pelatihan. Tawaran yang diberikan oleh Kiai yaitu dengan mengadakan bimbingan kepada ustaz/ustazah yang ingin mengabdikan diri

mereka di pesantren DA termasuk kepada *Apprenticeship* (pemagangan), ustaz/ustazah melaksanakan pelatihan di bawah bimbingan rekan sejawat yang mempunyai keterampilan tinggi atau yang biasa disebut sebagai ustaz/ustazah senior.

Komunikasi dengan perspektif ini sesuai diterapkan pada ustaz/ustazah disemua kategori dan terutama ustaz/ustazah dengan kategori *unknown self*. Salah satu ciri komunikasi humanistik ini adalah keterbukaan, empati dan kesetaraan. Ciri-ciri tersebut cocok dengan jika digabungkan dengan kategori ustaz/ustazah yang *introvert* atau tidak mau membuka diri dengan yang lain. Komunikasi humanistik diterapkan Kiai agar ustaz/ustazah dapat membuka diri mereka ketika berkomunikasi dengan Kiai sehingga informasi yang diberikan dapat dengan mudah dipahami oleh kedua belah pihak.

d. Komunikasi interpersonal perspektif pragmatis

Komunikasi yang berperspektif pragmatis menekankan pada penyegaran manajemen untuk mencapai tujuan tertentu dalam berkomunikasi. Berdasarkan teori Devito, komunikasi interpersonal pragmatis menawarkan lima efektivitas dalam berkomunikasi yaitu: kepercayaan diri, kebersatuan, manajemen interaksi, daya ekspresi, dan orientasi ke pihak lain. Semua efektivitas ini menjadi tujuan dari kedua Kiai dalam berkomunikasi interpersonal yang berperspektif pragmatis terutama efektivitas dalam kebersatuan. Komunikasi interpersonal yang dibangun Kiai harus memiliki efektivitas kebersatuan agar para ustaz/ustazah dapat

melakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program pengembangan kualifikasi pendidikan guru.

Dari sisi perspektif, komunikasi yang dilakukan Kiai DA dalam menjawab pertanyaan kesepuluh ini adalah perspektif pragmatis. Pada pertanyaan ini, Kiai berperan untuk mengetahui informasi yang diinginkan melalui komunikasi yang berorientasi terhadap pihak lain sehingga informasi yang didapatkan benar. Kepala sekolah tidak merasa terintimidasi melainkan merasa perlu berbagi informasi mengenai kelompok-kelompok belajar dalam rangka meningkatkan profesionalisme ustaz/ustazah.

Komunikasi interpersonal perspektif pragmatis sesuai untuk ustaz/ustazah yang termasuk ke dalam kategori *open self*. Hal ini dikarenakan komunikasi jenis ini memusatkan pada manajemen dan kesegaran interaksi yang digunakan oleh komunikator melalui perilaku yang spesifik untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Karena ustaz/ustazah yang termasuk dalam kategori ini memiliki keterbukaan dan kepercayaan diri yang tinggi sehingga dalam proses komunikasi terjalin komunikasi yang efektif, yang mana ustaz/ustazah dalam kategori ini dapat menafsirkan pesan yang disampaikan sesuai dengan yang dimaksudkan Kiai sebagai sumber pesan.

e. Komunikasi interpersonal perspektif pergaulan sosial.

Perspektif ini lebih mengedepankan pada imbalan dan biaya. Pesantren DA juga menerapkan adanya imbalan dan biaya. Dalam rangka peningkatan profesionalitas ustaz/ustazah, Kiai DA menawarkan imbalan bagi siswa-siswa

pesantren yang ingin mengabdikan diri di pesantren maka akan mendapatkan imbalan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan menggunakan biaya pesantren.

Jika biaya sudah dikeluarkan maka para ustaz/ustazah memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pendidikan mereka tepat waktu dan mengabdikan diri mereka untuk mendidik para santri di pesantren DA. Sesuai dengan yang disebutkan Decenzo dan Robbins bahwa ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk pengembangan profesional pekerja salah satunya dengan melakukan pelatihan di luar tempat kerja. Program yang dibuat Kiai agar ustaz/ustazah dapat melanjutkan pendidikan di luar pesantren merupakan salah satu cara untuk mengembangkan tingkat profesionalitas mereka.

Komunikasi yang berperspektif pergaulan sosial ini juga sesuai dengan kategori ustaz/ustazah yang *open self* karena berkaitan dengan pemahaman mereka untuk terbuka dalam peningkatan pendidikan mereka. Ustaz/ustazah yang termasuk ke dalam kategori ini maka dengan mudah untuk memahami bahwa mereka akan lebih berkembang jika mereka dapat melanjutkan pendidikan mereka di luar pesantren dan setelah selesai kembali mengabdikan ke pesantren tersebut.

Komunikasi interpersonal berdasarkan perspektif berdasarkan Devito juga dapat diaplikasikan sesuai dengan tingkat abstraksi ustaz/ustazah menurut Glickman. Untuk ustaz/ustazah yang berada di abstraksi yang rendah maka perspektif komunikasi interpersonal yang dapat diterapkan Kiai adalah perspektif humanistik sedangkan untuk ustaz/ustazah yang berada pada abstraksi sedang dan

tinggi, Kiai dapat menggunakan fungsi komunikasi pragmatik dan pergaulan sosial. Untuk komitmen ustaz/ustazah, pada perspektif komunikasi interpersonal maka untuk masing-masing kuadran akan diterapkan perspektif komunikasi yang berbeda, untuk kuadran satu dan dua dapat diterapkan perspektif komunikasi interpersonal humanistik sedangkan untuk kuadran tiga dan empat dapat diterapkan perspektif komunikasi interpersonal pragmatik dan pergaulan sosial.

B. Komunikasi Organisasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang.

Fungsi komunikasi yang berjalan selain bentuk aturan, juga berupa instruksi karena Kiai merupakan pimpinan yang paling atas di lingkungan pesantren. Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai berdasarkan teori Djuarsa terdiri dari empat yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif. Selain fungsi, berdasarkan Robbins dalam komunikasi organisasi juga terdapat alur yang biasa digunakan oleh Kiai dalam berkomunikasi dengan para ustaz/ustazah, yaitu alur *downward*, *upward*, *diagonal* dan *horizontal*.

a. Fungsi Informatif

Komunikasi organisasi berdasarkan fungsi yang digunakan Kiai DA untuk mengetahui apakah ustaz/ustazah yang diuji telah memenuhi persyaratan, Kiai DA menggunakan komunikasi organisasi yang berfungsi sebagai komunikasi informatif karena Kiai hanya meminta informasi dari kepala pendidik dan pengajar tentang latar belakang calon ustaz/ustazah kemudian diputuskan bersama apakah calon ustaz/ustazah tersebut dapat diterima di pesantren. Informasi yang

dibutuhkan oleh Kiai DA merupakan informasi yang dibutuhkan atasan dari bawahan berupa laporan.

Selain Kiai yang mendapatkan informasi melalui komunikasi dengan kepala bidang pendidikan dan pengajaran, Kiai juga berkomunikasi untuk menyampaikan hal-hal yang informatif kepada ustaz/ustazah dengan merata. Semua ustaz/ustazah mendapatkan informasi yang sama dalam rangka pengembangan profesionalisme mereka. Komunikasi ini biasanya digunakan untuk mengumumkan hal-hal yang penting dari Kiai kepada ustaz/ustazah dan informasi yang diumumkan adalah informasi yang bersifat umum. Informasi disebarkan melalui pidato yang disampaikan oleh Kiai, majalah pesantren (WARDAH), maupun website resmi milik pesantren DA.

Sesuai dengan teori Jendela Johari, komunikasi dengan fungsi informatif ini bisa digunakan untuk semua tipe ustaz/ustazah, karena fungsi informatif ini tidak membutuhkan informasi timbal balik hanya satu arah yaitu informasi dari Kiai kepada ustaz/ustazah, akan tetapi ini tidak berlaku jika informasi ini ditujukan kepada kepala bidang pendidikan dan pengajaran, komunikasi informatif ini dilakukan Kiai dan kepala bidang pendidikan dan pengajaran dalam rangka bertukar informasi yang berkaitan dengan pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah.

b. Fungsi Regulatif

Jika dilihat dari jawaban Kiai DA, “nah di dikjar kita musyawarah kualifikasi guru, maka nanti dikjar akan mencari guru tersebut, jadi nanti ada proses tes microteaching,” fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh

beliau adalah fungsi regulatif. Kualifikasi ustaz/ustazah merupakan peraturan yang sudah ditetapkan bersama oleh Kiai DA dan kepala pendidikan pengajaran di pesantren DA. Kiai DA sebagai pimpinan tertinggi pesantren menginstruksikan kepada kepala sekolah untuk menerapkan kualifikasi tersebut ketika melakukan seleksi calon ustaz/ustazah untuk pesantren tersebut.

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai DA dikategorikan pada fungsi regulatif. Hal ini dikarenakan jawaban Kiai DA yang memberlakukan syarat pengabdian selama setahun baru kemudian dievaluasi kembali kualifikasi ustaz/ustazah merupakan komunikasi organisasi yang menjadi peraturan yang harus dipatuhi oleh ustaz/ustazah. Setelah dievaluasi, kemudian Kiai DA dan kepala sekolah bermusyawarah untuk menentukan apakah ustaz/ustazah dapat meneruskan pengabdian di pesantren DA.

Komunikasi yang berfungsi sebagai regulatif ini adalah komunikasi yang menghasilkan aturan-aturan yang diberlakukan di pesantren DA terutama yang berkaitan dengan pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah. Seperti yang dipaparkan Djuarsa, komunikasi regulatif ini berlaku bagi orang-orang yang terdapat di bawah kekuasaan Kiai seperti ustaz/ustazah. Komunikasi regulatif ini bisa berisi perintah atau instruksi dari Kiai untuk para ustaz/ustazah yang disampaikan melalui kepala bidang pendidikan dan pengajaran, selain itu komunikasi regulatif juga berisi kepastian tentang peraturan-peraturan bagi para ustaz/ustazah yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.

Berdasarkan teori Jendela Johari, komunikasi dengan fungsi regulatif ini digunakan kepada semua tipe ustaz/ustazah karena semua sumber daya manusia

yang berada di pesantren DA tidak terkecuali ustaz/ustazah harus mematuhi setiap aturan yang sudah ditetapkan Kiai. Komunikasi ini lebih banyak berasal dari Kiai karena beliaulah yang menentukan setiap aturan yang berlaku di pesantren DA dan jika tidak mematuhi aturan yang telah ditetapkan beliau maka ustaz/ustazah akan mendapatkan hukuman.

c. Fungsi Persuasif

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai berdasarkan jawaban Kiai untuk pertanyaan yang keempat dikategorikan kepada fungsi persuasif. Hal ini terlihat dari jawaban Kiai yang menyatakan bahwa beliau menyetujui adanya kelompok-kelompok belajar dalam meningkatkan profesionalisme ustaz/ustazah. Beliau lebih suka jika ustaz/ustazah suka rela dan sadar diri untuk meningkatkan profesionalisme mereka masing-masing. Keikutsertaan ustaz/ustazah yang tanpa paksaan dari Kiai menunjukkan bahwa beliau melakukan komunikasi persuasif untuk para ustaz/ustazah.

Fungsi persuasif dalam komunikasi organisasi juga ditunjukkan Kiai dalam upayanya memberikan arahan kepada ustaz/ustazah yang tidak hadir dalam pelatihan-pelatihan. Kiai lebih dahulu mengupayakan usaha persuasif dengan memanggil ustaz/ustazah untuk menanyakan alasan mereka tidak hadir untuk selanjutnya diberikan arahan agar diupayakan hadir pada kegiatan-kegiatan pelatihan berikutnya. Upaya ini merupakan bentuk ajakan ataupun bujukan Kiai agar ustaz/ustazah dengan sukarela mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan pengembangan pendidik.

Komunikasi organisasi persuasif ini berbeda dengan fungsi regulatif. Jika komunikasi yang berfungsi sebagai regulatif berisi peraturan-peraturan yang tidak bisa dilanggar atau tidak dipatuhi oleh ustaz/ustazah sedangkan fungsi persuasif bersifat membujuk. Ustaz/ustazah diberikan pilihan untuk mengikuti ataupun tidak setiap keputusan yang telah ditetapkan oleh Kiai. Komunikasi persuasif ini tidak mengakibatkan hukuman kepada ustaz/ustazah akan tetapi lebih kepada ajakan untuk mengikuti peraturan tersebut.

Sesuai dengan yang disampaikan Djuarsa, komunikasi persuasif ini hanya berupa ajakan agar ustaz/ustazah merubah sesuatu menjadi lebih baik seperti ketika Kiai meminta ustaz/ustazah untuk menyisihkan sebahagian pendapatan mereka untuk ditabung di koperasi pesantren sehingga para ustaz/ustazah akan mendapatkan bagi hasilnya di akhir tahun. Kiai menyampaikan ini kepada ustaz/ustazah secara persuasif sehingga mereka merasa suka rela untuk melakukannya tanpa ada rasa paksaan.

Komunikasi persuasif ini dapat digunakan untuk semua tipe sumber daya manusia yang disebutkan dalam teori Jendela Johari karena komunikasi ini tidak memaksakan untuk semua ustaz/ustazah untuk mematuhiya sehingga walaupun ustaz/ustazah termasuk ke dalam tipe yang terakhir yaitu *unknown self* tetap komunikasi ini akan berhasil karena komunikasi ini memberikan kebebasan kepada ustaz/ustazah untuk mengikuti ataupun tidak.

d. Fungsi Integratif

Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai berdasarkan jawaban kepala sekolah untuk pertanyaan yang keempat dikategorikan kepada fungsi integratif. Komunikasi organisasi integratif ini dipilih berdasarkan jawaban kepala sekolah yang menyatakan bahwa Kiai turun langsung untuk mencari tahu program-program yang diikuti ustaz/ustazah baik itu secara formal atau informal. Dalam komunikasi organisasi, fungsi komunikasi seperti ini dikategorikan kepada komunikasi integratif.

Komunikasi secara formal untuk mengetahui program-program pengembangan profesional ustaz/ustazah dilakukan melalui rapat mingguan dan bulanan yang dipimpin oleh Kiai. Secara informal, Kiai menanyakan secara pribadi kepada kepala bidang pendidikan dan pengajaran tentang pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah dan bisa juga ditanyakan kepada ustaz/ustazah secara pribadi di luar rapat. Jika kedua cara ini dilakukan maka komunikasi yang dilakukan Kiai disebut komunikasi yang berfungsi secara integratif.

Komunikasi integratif ini sesuai dengan tipe sumber daya manusia yang terdapat pada teori Jendela Johari. Jika komunikasi formal dapat dilakukan untuk ustaz/ustazah yang termasuk tipe *open self* yang terbuka dengan informasi apapun dan cepat memahami informasinya. Untuk tipe yang *blind self*, *hidden self* dan *unknown self* dapat menggunakan komunikasi informal atau komunikasi yang dilakukan secara pribadi.

a. *Alur Downward*

Dari sisi alur yang dipakai oleh Kiai DA dalam berkomunikasi organisasi untuk mengetahui kualifikasi calon ustaz/ustazah di pesantren DA, beliau menggunakan alur *downward* yang artinya Kiai memberikan instruksi langsung kepada bawahannya untuk mendiskusikan syarat-syarat apa saja yang dibutuhkan calon ustaz/ustazah yang akan mengajar di pesantren DA. Hal ini dapat dilihat dari jawaban beliau, “sedangkan untuk kuriulum nasional, seperti mata pelajaran umumlah seperti matematik sejarah ekonomi, kita tunduk kepada sisdiknas,” beliau menyatakan bahwa pesantren tunduk kepada aturan dari pemerintah dalam menentukan kurikulum yang dipakai di pesantren DA. Setelah itu secara hirarki, beliau menginstruksikan kepada kepala sekolah untuk bersama-sama membuat persyaratan yang sesuai dengan peraturan pemerintah dan visi-misi pesantren.

Berdasarkan teori Robbins, alur *downward* ini adalah komunikasi yang hirarkinya dari atas ke bawah. Sesuai dengan hasil penelitian Sri Wulandari dan Ali Nurdin, bahwa pesantren yang diteliti mereka juga dominan menggunakan komunikasi *downward* dibandingkan alur komunikasi yang lain. Kiai pesantren DA juga dominan menggunakan komunikasi alur ini.

Untuk tipe ustaz/ustazah yang sesuai dengan teori Jendela Johari yaitu *blind self*, *hidden self*, dan *unknown self* cocok dengan alur seperti ini karena mereka tidak perlu merespon komunikasi tersebut karena komunikasi ini hanya satu arah yaitu komunikasi dari Kiai langsung dan tidak perlu respon dari ustaz/ustazah. Sedangkan untuk tipe *open self*, komunikasi ini kurang efektif

karena tipe ustaz/ustazah yang seperti ini akan merespon setiap informasi dari Kiai dan kemudian meminta untuk direspon kembali. Alur ini dominan dipakai ketika Kiai mengkomunikasikan aturan-aturan yang baku dan tidak membutuhkan persetujuan dari ustaz/ustazah.

b. *Alur Upward*

Pada bagian alur komunikasi organisasi, jika dianalisis jawaban dari Kiai DA, kategori komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai adalah *upward* yang artinya komunikasi dilakukan dari bawah ke atas. Kiai DA meminta informasi dari kepala pendidik dan pengajar yang mana berdasarkan hirarki jabatan, kepala pendidik dan pengajar terletak langsung di bawah Kiai hal ini lah yang menjadi alasan mengapa alur komunikasi untuk pertanyaan kedua yaitu tentang proses Kiai DA mengetahui apakah calon ustaz/ustazah yang sudah diuji sudah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh mereka atau tidak.

Komunikasi alur *upward* jarang dilakukan di pesantren DA, sesuai dengan yang dideskripsikan Robbins, komunikasi alur berasal dari bawah terlebih dahulu. Jika deskripsi ini diterapkan di pesantren DA maka komunikasi yang berasal dari bawah dapat difokuskan pada komunikasi kepala bidang pendidikan dan pengajaran kepada Kiai. Sering kali kepala bidang pendidikan dan pengajaran memberikan informasi-informasi yang berkaitan dengan pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah di pesantren DA.

c. Alur Horizontal

Horizontal merupakan salah satu alur komunikasi yang jarang digunakan Kiai. Tindakan yang dilakukan Kiai seperti meminta informasi dari kepala sekolah kemudian membawa informasi tersebut ke dalam rapat yang diikuti oleh guru-guru peserta MGMP termasuk ke dalam alur komunikasi horizontal. Hal ini disebabkan oleh cara Kiai yang menggabungkan antara alur *upward* dan *downward* untuk menyampaikan hal-hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan oleh ustaz/ustazah terutama bagi ustaz/ustazah yang tidak mengikuti kegiatan pelatihan peningkatan kualitas para ustaz/ustazah di pesantren. Komunikasi horizontal ini juga digunakan oleh Kiai.

d. Alur Diagonal

Berdasarkan teori Robbins, komunikasi alur diagonal ini digunakan oleh sumber daya manusia yang terdapat diorganisasi tersebut dan komunikasi terjadi antar mereka. Komunikasi ini tidak ada kaitannya dengan Kiai sebagai pemimpin pesantren. Komunikasi diagonal dominan dilakukan antara ustaz/ustazah terutama ketika mereka dalam rapat MGMP. Pada rapat ini tidak ada batasan komunikasi antar mereka terutama yang berkaitan dengan kedudukan atau jabatan mereka di pesantren DA.

Komunikasi diagonal tidak memandang kedudukan mana yang lebih tinggi. Komunikasi diagonal dilakukan Kiai dengan orang-orang pemerintah yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pesantren DA akan informasi terkait peraturan pemerintah tentang pendidik dan pelatihan-pelatihan pengembangan

pendidik yang diadakan pemerintah. Dengan terjalinnya hubungan yang baik antara pemerintah dengan pihak pesantren melalui komunikasi diagonal Kiai DA, maka kebutuhan pesantren DA akan informasi dari pemerintah dapat terpenuhi.

Pada komunikasi organisasi Kiai DA berdasarkan fungsi maka untuk fungsi informatif dan regulatif disesuaikan bagi ustaz/ustazah yang posisi abstraksinya di tingkatan rendah sedangkan untuk fungsi persuasif dan integratif lebih cocok pada ustaz/ustazah yang berada di posisi sedang dan tinggi. Untuk alur komunikasi organisasi, semua tingkatan abstraksi ustaz/ustazah digunakan oleh Kiai DA.

Komunikasi organisasi berdasarkan fungsi juga berbeda jika diaplikasikan ke kuadran ustaz/ustazah menurut Glickman. Komunikasi yang berfungsi sebagai informatif dan regulatif hanya bisa diterapkan bagi ustaz/ustazah yang berada di kuadran satu dan dua yaitu ustaz/ustazah yang *drop out* dan *unfocused teacher*. Bagi ustaz/ustazah yang berada di kuadran ke tiga yaitu *analytical observer*, Kiai dapat mengaplikasikan komunikasi organisasi yang berfungsi sebagai persuasif dan bagi ustaz/ustazah yang termasuk ke dalam kuadran empat yaitu profesional maka Kiai menggunakan komunikasi organisasi integral. Semua ustaz/ustazah yang termasuk ke dalam semua kuadran sesuai dengan teori Glickman, Kiai menggunakan semua alur komunikasi baik itu *downward*, *upward*, horizontal dan diagonal.

C. Komunikasi Interpersonal Kiai dalam Pengembangan Pendidik di Pesantren Ar-Rhauhatul Hasanah Medan.

Jika komunikasi interpersonal Kiai DA didominasi oleh komunikasi diadik maka berbeda dengan komunikasi interpersonal Kiai RH yang lebih dominan komunikasi SGC. Hal ini terjadi dikarenakan perbedaan status kepemilikan dan kepemimpinan pesantren. Pesantren DA dimiliki oleh satu orang dan dipimpin juga oleh satu orang yaitu anak Kiai itu sendiri, sedangkan RH merupakan pesantren yang berdiri karena wakaf dari beberapa orang sehingga struktur kepemimpinan pesantren tidak tunggal tetapi terdiri dari beberapa orang. Kepemimpinan interpersonal Kiai RH baik itu diadik ataupun SGC sesuai dengan teori Pace akan dibahas pada subtopik berikut ini.

a. Komunikasi interpersonal diadik.

Komunikasi yang dijalankan Kiai pesantren RH terkait dengan pengembangan pendidik berupa komunikasi interpersonal yang bersifat diadik terbagi atas tiga jenis yaitu percakapan, dialog dan wawancara. Komunikasi interpersonal bersifat diadik percakapan dilakukan oleh Kiai dengan unsur-unsur internal pesantren terutama yang memiliki kedudukan yang sama di pesantren tersebut. Menurut Pace, komunikasi interpersonal diadik percakapan biasanya dilakukan dalam suasana informal dan bersahabat. Percakapan dalam suasana seperti ini dalam pesantren RH dilakukan jika semua peserta memiliki kedudukan yang sama dalam berkomunikasi.

Sesuai dengan struktur organisasi hanya anggota badan wakaf, kepala bidang dan wakil kepala bidang yang terdiri dari beberapa orang dan memiliki

kedudukan yang sama. Jika terjadi percakapan antara mereka maka komunikasi yang mereka lakukan termasuk kedalam komunikasi interpersonal diadik wawancara.

Komunikasi diadik percakapan dilakukan jika ada seorang badan wakaf datang menemui anggota badan wakaf yang lain untuk membahas masalah pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah akan tetapi percakapan yang mereka lakukan juga hanya sebatas informasi untuk mereka berdua dan menyamakan persepsi mereka tentang apa yang mereka bahas dalam percakapan tersebut.

Sesuai dengan konsep teori jendela Johari bahwa komunikasi dapat merubah empat golongan sumber daya manusia, yaitu: *open self*, *blind self*, *hidden self* dan *unknown self*. Komunikasi diadik percakapan dilakukan Kiai dengan ustaz/ustazah yang termasuk kedalam golongan yang *blind self* dan *hidden self*. Komunikasi percakapan ini dilakukan oleh Kiai agar mereka tidak merasa canggung dan takut untuk mengungkapkan ide kegiatan yang berkenaan dengan pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah yang akan dilaksanakan di pesantren tersebut. Karakteristik ustaz/ustazah yang *blind self* yaitu tidak dapat mengenali dirinya sendiri dalam bersosialisasi dengan orang lain sehingga komunikasi diadik percakapan dapat menjembatani penyampaian informasi dari Kiai ke ustaz/ustazah melalui bidang pendidikan tanpa adanya kesalahpahaman.

Sedangkan ustaz/ustazah yang *hidden self* dapat membuka diri mereka melalui percakapan diadik percakapan yang dilakukan Kiai. Komunikasi ini dapat membuka rahasia yang disembunyikan ustaz/ustazah baik itu masalah pribadi maupun pekerjaan yang dapat menghambat pengembangan profesionalisme

mereka. Banyak hal dapat dibicarakan melalui komunikasi ini dan komunikasi ini juga berjalan dengan cara tidak formal sehingga terlihat tidak ada batasan antara Kiai dengan ustaz/ustazah sehingga mereka dapat saling terbuka mengungkapkan permasalahan mereka selama ini.

Komunikasi diadik dialog dilakukan antara Kiai dengan wakil direktur. Kiai yang memiliki kedudukan di atas wakil direktur membicarakan tentang upaya-upaya pengembangan pendidikan dengan secara personal dan mendalam untuk kemudian memutuskan tentang program apa atau kebijakan-kebijakan apa yang akan diterapkan terkait pengembangan ustaz/ustazah di pesantren RH. Komunikasi interpersonal diadik dialog ini dilakukan oleh Kiai ketika beliau membutuhkan saran-saran dari orang yang sangat dipercayainya seperti Kiai yang memiliki jabatan satu tingkat di bawah Kiai tersebut. Komunikasi ini dilakukan dengan situasi yang lebih intim, biasanya hanya komunikasi diantara Kiai dan wakil direktur. Komunikasi yang dilakukan di ruangan pribadi Kiai melambangkan bahwa orang yang diajak berdialog merupakan orang yang sangat dipercaya oleh Kiai karena tidak sembarangan orang dapat masuk ke ruangan pribadi Kiai dan melakukan komunikasi dalam suasana kekeluargaan dan pribadi.

Selain dalam suasana yang intim, Kiai juga berdialog secara mendalam dengan anggota badan wakaf ketika pembicaraan mereka berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang akan mereka ambil untuk kebaikan pesantren di masa yang akan datang. Selain masalah kebijakan yang akan diambil, masalah-masalah personal juga dibahas oleh Kiai dan anggota badan wakaf karena secara pribadi

mereka merupakan pemimpin pesantren RH yang memiliki ide atau gagasan yang sama, sehingga mereka dapat mengembangkan profesional ustaz/ustazah.

Komunikasi diadik dialog digunakan Kiai untuk ustaz/ustazah yang *open self* karena dengan menggunakan komunikasi ini, Kiai menggali informasi dari ustaz/ustazah melalui bidang pendidikan tentang perkembangan pesantren ke depannya. Kiai dengan terbuka memberikan saran-saran dan ide-idenya tentang pengembangan profesionalisme ustaz/ustazah di masa yang akan datang. Ustaz/ustazah yang tergolong kepada bagian *open self*, maka mereka akan dengan terbuka dengan setiap bentuk komunikasi yang dilakukan Kiai.

Untuk komunikasi diadik wawancara dilakukan Kiai ketika berkomunikasi dengan wakil direktur, ketua bidang, wakil bidang, maupun ustaz/ustazah yang senior. Kiai biasanya berkomunikasi secara diadik wawancara dalam proses evaluasi terkait dengan pelaksanaan kebijakan dan pelaksanaan program-program pengembangan ustaz/ustazah di pesantren RH. Komunikasi jenis yang ketiga ini dilakukan Kiai pada saat beliau ingin mengetahui sejauh mana *progress* program-program kerja yang dilakukan di pesantren terutama yang berkaitan dengan pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah di pesantren RH. Dalam komunikasi ini, Kiai lebih banyak bertanya kepada wakil direktur dan bidang pendidikan, karena wawancara ini dilakukan berkaitan dengan evaluasi program-program kerja pesantren, maka komunikasi ini bersifat formal dan serius. Kiai lebih dominan bertanya kepada wakil direktur dan bidang pendidikan. Dalam komunikasi ini, Kiai menunjukkan posisinya sebagai pemimpin sekaligus pengelola pesantren RH.

Komunikasi diadik wawancara merupakan komunikasi yang didominasi oleh Kiai dalam mencari informasi yang diinginkan oleh Kiai. Komunikasi ini digunakan Kiai RH untuk ustaz/ustazah yang termasuk kepada kategori *unknown self*. Kiai menggunakan komunikasi ini untuk mengetahui informasi yang lebih detail tentang pendapat maupun ide yang dimiliki oleh ustaz/ustazah. Ustaz/ustazah yang termasuk pada kategori ini dianggap tidak mengetahui apa yang mereka inginkan dan butuhkan karena mereka tidak mengenali diri mereka sendiri sehingga Kiai perlu mewawancarai mereka agar Kiai mengetahui apa sebenarnya yang menjadi keinginan dan kebutuhan ustaz/ustazah tersebut.

Selain komunikasi diadik interpersonal disesuaikan dengan kategori ustaz/ustazah, ketiga jenis komunikasi interpersonal diadik dapat dilakukan Kiai RH di situasi dan kondisi yang berbeda. Selain itu, setiap komunikasi yang dilakukan Kiai memiliki tujuan tertentu. Kiai RH menggunakan komunikasi interpersonal diadik ini diharapkan terjadi saling terbuka diantara mereka dan berbagi informasi yang benar sehingga tujuan pesantren untuk mengembangkan profesionalitasan ustaz/ustazah dapat terwujud. Sebagaimana firman Allah SWT yang terdapat dalam surat an-Nisa', ayat: 63, seperti di bawah ini:

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Artinya: Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka

pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.¹⁸⁸

Dari surat An-Nisa'di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang baik adalah ketika berkomunikasi yang dapat diingat oleh kedua belah pihak. Kiai memberikan informasi yang jujur dan tepat tentang apa yang beliau harapkan terhadap pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah dan Kiai bidang pendidikan dan pengajaran memberikan informasi yang benar tentang kondisi pesantren RH yang sebenarnya dan mudah untuk diingat Kiai. Komunikasi interpersonal diadik yang dilakukan oleh Kiai sudah sesuai dengan kondisi dan situasi pada saat komunikasi itu berlangsung.

Perkataan yang berbekas yang diucapkan oleh Kiai bidang pendidikan dan pengajaran tentang kondisi ustaz/ustazah baik itu dari segi profesionalitas berkerja maupun tingkat perekonomian mereka kepada Kiai mengingat informasi tersebut sehingga dapat memikirkan ide untuk merubah segala sesuatu yang masih kurang untuk ditingkatkan. Laporan bidang pendidikan dan pengajaran yang benar berdampak terhadap kinerja ustaz/ustazah untuk tetap mengembangkan keprofesionalitasan mereka.

Jika diamati dari susunan organisasi pesantren RH maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang terjalin sangatlah sistematis dan teratur. Kiai dapat menyesuaikan komunikasi yang beliau pakai sesuai dengan situasi dan kondisinya. Hal ini menjadi salah satu kelebihan Kiai dalam memimpin pesantren RH. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan Hanson bahwa hakikat komunikasi adalah untuk menghilangkan rasa canggung dan mengakrabkan komunikasi antara

¹⁸⁸ *Al-Quran Terjemah.*

dua orang tersebut. Kiai mengetahui cara berkomunikasi dengan perangkat pesantren yang posisinya di bawah beliau begitu sebaliknya.

Dalam berkomunikasi di dalam pesantren RH selain menggunakan tiga jenis komunikasi interpersonal diadik, Kiai dan seluruh perangkat pesantren juga mengamalkan untuk selalu berkata yang dapat diterima oleh semua pihak terutama ustaz/ustazah di pesantren RH dalam setiap berkomunikasi baik itu melalui percakapan, dialog dan wawancara sehingga tercipta rasa nyaman untuk berkomunikasi dan mengungkapkan pendapat diantara mereka dalam rangka pengembangan pesantren tersebut.

Banyak pihak yang memberikan sumbangan pemikiran tentang persyaratan yang harus dimiliki ustaz/ustazah untuk mengajar di pesantren RH, selain Kiai, wakil direktur, kepala bidang, wakil kepala bidang dan ustaz/ustazah senior juga memberikan sumbangsih ide dan gagasan. Komunikasi yang dilakukan Kiai dengan semua perangkat pesantren sangat dinamis. Beliau menampung semua saran kemudian menyimpulkannya dan dijadikan aturan bagi ustaz/ustazah yang ingin mengabdikan diri mereka di pesantren tersebut.

Dalam komunikasi yang dilakukan oleh Kiai dan seluruh perangkat pesantren adalah komunikasi yang sistematis. Kiai tidak serta merta mendapatkan informasi tentang kekurangan sumber daya manusia yaitu ustaz/ustazah langsung dari santri atau ustaz/ustazah lainnya melainkan berasal dari badan pendidikan dan kurikulum terlebih dahulu kemudian dilanjutkan ke wakil direktur dan akhirnya sampai ke Kiai.

Hasil dari komunikasi yang dilakukan adalah sebuah pesan yang merupakan hasil musyawarah antara seluruh perangkat pesantren dan Kiai. Pesan ini dapat dikomunikasikan secara verbal dan non-verbal. Komunikasi verbal yaitu hal-hal yang dibicarakan Kiai secara langsung dengan wakil direktur. Kiai dan wakil direktur berbicara secara langsung untuk membahas kualifikasi pendidikan ustaz/ustazah. Selain pesan yang berbentuk kata-kata/lisan, komunikasi ini dapat juga berbentuk tulisan. Komunikasi verbal yang berbentuk tulisan merupakan catatan-catatan yang didapatkan oleh wakil direktur yang kemudian dirangkum oleh beliau sehingga catatan tersebut dapat diberikan kepada Kiai untuk menjadi bahan musyawarah dalam pemilihan persyaratan ustaz/ustazah.

Selain komunikasi verbal baik itu melalui lisan dan tulisan, berdasarkan pengamatan penulis, komunikasi Kiai juga dilakukan secara non verbal. Setelah musyawarah dilakukan dan kualifikasi ditetapkan, maka kualifikasi yang berbentuk pesan ini disampaikan kepada badan wakaf melalui Kiai dikategorikan komunikasi non verbal. Kategori komunikasi ini termasuk non verbal karena secara tidak langsung menyimpulkan bahwa Kiai harus menyampaikan semua informasi yang berkaitan dengan pesantren kepada badan wakaf.

b. Komunikasi Interpersonal *Small Group Communication (SGC)*.

Selain diadik, terdapat juga komunikasi interpersonal *SGC*. Kiai RH juga melakukan komunikasi ini akan dengan kuantitas yang dominan. Kiai RH melakukan *SGC* ketika beliau berkomunikasi dengan pihak-pihak yang berasal dari internal pesantren. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Kiai dalam pesantren RH yang tidak memiliki hak untuk memutuskan sesuatu tanpa

terlebih dahulu berdiskusi dengan badan wakaf. Kedudukan yang sama terdiri dari beberapa orang sehingga ketika berdiskusi akan satu permasalahan ataupun ide maka yang akan membicarakannya lebih dari dua orang, hal ini sesuai dengan ciri-ciri komunikasi SGC yang disampaikan oleh Pace.

Ketika Kiai berkomunikasi tentang upaya pengembangan ustaz/ustazah pesantren RH, Kiai beserta badan wakaf di pesantren RH melakukannya dalam jumlah minimal tiga orang. Oleh karena itu sebelum komunikasi SGC dilakukan, badan wakaf dapat melakukan komunikasi diadik terlebih dahulu antar mereka dalam upaya pengambilan keputusan tentang pengembangan usataz/ustazah, maka kemudian Kiai dan wakil direktur dipanggil dan terjadilah komunikasi SGC untuk menemukan gagasan atau solusi yang terbaik menurut seluruh pihak yang memiliki kekuasaan di pesantren RH.

Komunikasi ini sesuai digunakan untuk ustaz/ustazah yang termasuk kategori *open self*. Kiai menggunakan komunikasi SGC ditujukan ke beberapa orang yang dianggap beliau penting untuk diajak berkomunikasi, jika ustaz/ustazah termasuk kategori *open self* maka dengan mudah komunikasi ini dilakukan karena kedua belah pihak sama-sama terbuka dalam memahami komunikasi tersebut. Komunikasi SGC tidak sesuai untuk ustaz/ustazah yang termasuk pada kategori *blind self*, *hidden self* dan *unknown self*.

Sesuai dengan teori Glickman pada penjelasan sebelumnya, maka ustaz/ustazah pesantren RH yang tergolong kepada yang memiliki abstraksi tinggi yang dapat menerima komunikasi SGC. Maka dapat disimpulkan bahwa hampir

keseluruhan ustaz/ustazah di pesantren RH memiliki abstraksi tinggi karena kebanyakan komunikasi yang digunakan Kiai RH adalah SGC.

Jika teori Glickman dianalisis berdasarkan komitmen ustaz/ustazah maka komunikasi yang sesuai untuk masing-masing kuadran yang terdapat pada teori Glickman berbeda-beda. Untuk kuadran pertama dan kedua yaitu ustaz/ustazah yang tergolong kepada *teacher dropout* dan *unfocused teacher*, maka komunikasi interpersonal diadik yang dapat dipakai adalah percakapan. Sedangkan untuk ustaz/ustazah yang terdapat pada kuadran tiga yaitu *analytical observers*, bisa menggunakan komunikasi interpersonal diadik wawancara dan bagi ustaz/ustazah yang terdapat pada kuadran empat yaitu *professional* maka komunikasi interpersonal yang dipakai untuk ustaz/ustazah ini adalah diadik dialog.

c. Komunikasi interpersonal perspektif humanistik

Menurut Devito salah satu perspektif komunikasi interpersonal adalah perspektif humanistik. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, komunikasi humanistik lebih menekankan sisi kemanusiaan. Perspektif ini sangat jarang ditemukan di pesantren RH karena pesantren ini telah tersistematis dan memiliki aturan-aturan yang sudah baku sehingga seluruh perangkat pembelajaran yang terdapat di pesantren harus dapat memenuhi hal tersebut. Semua kegiatan di pesantren dilakukan untuk kepentingan bersama bukan dengan alasan kepentingan pribadi yang bersifat humanis.

Sesuai dengan yang disebutkan Decenzo dan Robbins bahwa ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk pengembangan profesional pekerja yaitu dengan melakukan pemagangan sementara. Tawaran yang diberikan oleh Kiai yaitu

dengan memberikan pengenalan sementara bagi ustaz/ustazah yang ingin bergabung untuk mengabdikan di pesantren RH.

d. Komunikasi interpersonal perspektif pragmatis

Menurut Devito salah satu komunikasi perspektif komunikasi interpersonal adalah perspektif pragmatis. Ada beberapa ciri komunikasi interpersonal perspektif pragmatis, yaitu kepercayaan, kebersatuan, manajemen interaksi, daya ekspresi, dan orientasi ke pihak lain. Kelima ciri ini terdapat dalam komunikasi Kiai RH dalam rangka pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah. Kiai yang memiliki perspektif pragmatis dalam berkomunikasi memusatkan pada manajemen dan kesegaran interaksi yang digunakan oleh beliau melalui perilaku yang spesifik untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Dari sisi perspektif, komunikasi yang dilakukan Kiai RH dalam menjawab pertanyaan kesepuluh ini adalah perspektif pragmatis. Pada pertanyaan ini, Kiai berperan untuk mengetahui informasi yang diinginkan melalui komunikasi yang berorientasi terhadap pihak lain sehingga informasi yang didapatkan benar. Wakil direktur tidak merasa terintimidasi melainkan merasa perlu berbagi informasi mengenai kegiatan-kegiatan yang ada di dalam maupun di luar pesantren dalam rangka meningkatkan profesionalisme ustaz/ustazah.

Komunikasi interpersonal perspektif pragmatis sesuai untuk ustaz/ustazah yang termasuk ke dalam kategori *open self*. Banyak ustaz/ustazah di pesantren RH yang termasuk kategori ini dikarenakan banyak aturan-aturan yang diterapkan di pesantren tersebut dapat diterima terbuka oleh mereka dan dilaksanakan dengan baik juga. Keterbukaan mereka dalam menerima setiap ketentuan yang telah

ditetapkan oleh pemimpin pesantren RH merupakan kategori ustaz/ustazah yang baik untuk perkembangan pesantren RH di masa yang akan datang.

e. Komunikasi interpersonal perspektif pergaulan sosial.

Perspektif ini lebih mengedepankan pada imbalan dan biaya. Pesantren RH juga menerapkan adanya imbalan dan biaya. Dalam rangka peningkatan profesionalitas ustaz/ustazah, Kiai RH menawarkan kepada ustaz/ustazah untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam mengajar untuk mengikuti berbagai pelatihan baik itu di dalam dan di luar pesantren. Jika mereka memiliki potensi yang sangat besar maka Kiai pesantren RH akan dengan mudah mengeluarkan biaya untuk mengirimkan ustaz/ustazah tersebut untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan yang dapat meningkatkan kemampuan ustaz/ustazah tersebut.

Jika biaya sudah dikeluarkan maka para ustaz/ustazah memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pelatihan mereka tepat waktu dan membagi ilmu yang telah mereka dapat dengan rekan sejawat yang lainnya agar mereka dapat meningkatkan kemampuan para santri di pesantren RH sesuai dengan visi dan misi pesantren. Sesuai dengan yang disebutkan Decenzo dan Robbins bahwa ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk pengembangan profesional pekerja salah satunya dengan melakukan pelatihan di luar tempat kerja. Program yang dibuat Kiai agar ustaz/ustazah dapat melanjutkan pendidikan di luar pesantren merupakan salah satu cara untuk mengembangkan tingkat profesionalitas mereka.

Komunikasi yang berperspektif pergaulan sosial ini juga sesuai dengan kategori ustaz/ustazah yang *open self* karena berkaitan dengan pemahaman mereka untuk terbuka dalam peningkatan kemampuan dan keterampilan mereka di

luar pesantren. Ustaz/ustazah yang termasuk ke dalam kriteria ini maka dengan mudah memahami bahwa mereka akan lebih berkembang jika mereka dapat pelatihan baik itu di dalam maupun di luar pesantren dan dapat mengikutinya secara aktif sehingga nantinya ilmu tersebut dapat mereka terapkan dengan baik di pesantren.

Komunikasi interpersonal berdasarkan perspektif berdasarkan Devito juga dapat diaplikasikan sesuai dengan tingkat abstraksi ustaz/ustazah menurut Glickman. Berdasarkan antusias ustaz/ustazah dan aturan yang telah ditetapkan di pesantren RH, maka dapat disimpulkan bahwa ustaz/ustazah di pesantren RH memiliki abstraksi yang tinggi dikarena mereka dengan sangat terbuka menerima setiap perubahan dalam rangka memajukan pesantren RH di masa depan.

D. Komunikasi Organisasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik di pesantren Raudhatul Hasanah Kota Medan.

Fungsi komunikasi yang berjalan selain bentuk aturan, juga berupa instruksi karena Kiai merupakan pimpinan yang paling atas di lingkungan pesantren. Fungsi komunikasi organisasi yang dilakukan Kiai berdasarkan teori Djuarsa terdiri dari empat yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif. Selain fungsi, berdasarkan Robbins dalam komunikasi organisasi juga terdapat alur yang biasa digunakan oleh Kiai dalam berkomunikasi dengan para ustaz/ustazah, yaitu alur *downward*, *upward*, diagonal dan horizontal.

a. Fungsi Informatif

Komunikasi organisasi yang berfungsi sebagai informatif sering sekali dipakai oleh Kiai RH terutama dalam memberikan informasi tentang rekrutmen

ustaz/ustazah maupun pelatihan-pelatihan yang akan dilakukan baik itu di dalam pesantren maupun di luar pesantren dalam rangka pengembangan profesionalitas ustaz/ustazah. Komunikasi dengan fungsi ini diterapkan dan ditujukan pada seluruh ustaz/ustazah yang ada di pesantren. Komunikasi ini dilakukan Kiai DA melalui pengumuman saat berpidato pada rapat yang dihadiri seluruh masyarakat pesantren yang dimaksudkan agar informasi dapat tersebar secara merata, efektif dan efisien. Komunikasi ini juga disampaikan Kiai melalui majalah pesantren dan website resmi pesantren yang informasinya tentu tidak hanya pada internal saja, akan tetapi juga pada eksternal pesantren.

Sesuai dengan teori Glickman, maka ustaz/ustazah yang terdapat di pesantren DA merupakan sumber daya manusia yang memiliki abstraksi tinggi karena informasi yang didapatkan oleh ustaz/ustazah harus betul-betul meresap di dalam diri mereka sehingga mereka mengetahui tujuan dari informasi tersebut, bagaimana mengaplikasikannya dan hasil yang akan mereka dapatkan dari informasi tersebut sesuai dengan yang diinformasikan Kiai RH.

b. Fungsi Regulatif

Sesuai dengan yang disebutkan Djuarsa bahwa fungsi komunikasi regulatif berkaitan dengan aturan-aturan yang terdapat di sebuah organisasi. Di pesantren RH terdapat aturan-aturan yang ditetapkan oleh Kiai dan perangkat pesantren lainnya. Peraturan ini tidak hanya harus dipatuhi oleh ustaz/ustazah akan tetapi semua orang yang terdapat di dalam pesantren tersebut.

Aturan-aturan yang ada di pesantren RH berupa kualifikasi ustaz/ustazah dalam proses rekrutmen, proses pelatihan yang wajib dihadiri ustaz/ustazah dan

aturan tentang tata laksana teknis pengembangan pendidik bagi ustaz/ustazah baru ataupun yang dalam proses binaan. Dengan aturan yang jelas dari Kiai RH tentang teknis pelaksanaan pengembangan pendidik dalam program-programnya setiap orang yang terlibat dalam pengembangan pendidik tahu secara teknis mengenai apa yang harus mereka lakukan dalam upaya pelaksanaan pengembangan pendidik. Hal ini berdampak pada sinergitas antar orang-orang yang terlibat dalam pengembangan pendidik di pesantren RH.

Jika dirujuk pada teori Glickman, ustaz/ustazah di pesantren RH termasuk ke dalam kriteria *open self* dikarenakan mereka dapat menerima semua aturan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan pesantren RH dan tidak hanya itu, ustaz/ustazah melaksanakan semua aturan-aturan tersebut dengan ikhlas sehingga apa yang menjadi visi dan misi pesantren RH dapat terwujud.

c. Fungsi Persuasif

Komunikasi organisasi yang berbentuk persuasif menurut Djuarsa adalah komunikasi yang berupa ajakan atau mengedepankan kerelaan bawahan atas apa yang diinginkan atasan. Jika dianalisis dari hasil temuan, komunikasi yang berfungsi sebagai ajakan atau bujukan lebih diutamakan oleh Kiai pesantren RH. Hal ini ditunjukkan dengan cara Kiai yang berbicara secara interpersonal dengan ustaz/ustazah yang bermasalah. Kiai tidak serta merta marah ketika melihat ustaz/ustazah melakukan kesalahan pada tugasnya, justru Kiai RH berusaha untuk memanggil dan berbicara dikantornya dalam upaya mencari solusi terbaik. Hal ini berakibat pada kesadaran ustaz/ustazah yang dengan sukarela berubah kearah yang lebih baik lagi.

Komunikasi dengan fungsi ini efektif pula diterapkan pada ustaz/ustazah yang termasuk ke dalam kriteria *open self*, karena mereka cenderung dengan mudah menerima setiap aturan-aturan maupun informasi-informasi baru yang diberikan Kiai. Mereka secara sukarela ataupun ikhlas melaksanakan semua aturan dan informasi yang diberikan tanpa ada bantahan, Hal ini sesuai dengan apa yang disebutkan oleh Glickman tentang definisi dari kriteria individu *open self* itu sendiri.

d. Fungsi Integratif

Menurut Djuarsa, komunikasi organisasi integratif merupakan perpaduan antara komunikasi formal dan informal. Komunikasi yang bertujuan untuk mengintegrasikan unit-unit yang terlibat dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah di pesantren RH dilakukan Kiai baik melalui komunikasi formal maupun informal. Komunikasi formal dilakukan melalui penerbitan buletin yang diterbitkan setiap tahun yang berisi informasi kegiatan-kegiatan pesantren RH selama setahun, sedangkan komunikasi informal dilakukan dengan diskusi-diskusi yang dilakukan antar perangkat pesantren seperti antar ustaz/ustazah atau antar kepala bidang yang ada di pesantren RH.

Komunikasi dengan fungsi integratif diterapkan Kiai RH pada seluruh individu yang terlibat dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah di pesantren termasuk ustaz/ustazah yang menjadi objek kegiatan pengembangan pendidik. Secara formal maupun informal Kiai RH mengomunikasikan teknis maupun aturan pelaksanaan kegiatan pengembangan pendidik pada segenap pihak yang terlibat. Hal ini dapat meminimalisir terjadinya konflik yang disebabkan oleh

tumpang tindih pekerjaan pada pelaksanaan kegiatan pengembangan ustaz/ustazah. Efektifitas fungsi komunikasi ini terlihat dari sinergitas antar unit maupun ustaz/ustazah yang dengan semangat tinggi untuk mengembangkan diri agar dapat melaksanakan tugasnya secara profesional di pesantren RH.

e. Alur Komunikasi Organisasi *Downward*, *Upward*, Horizontal dan Diagonal.

Berdasarkan teori Robbins ada empat alur komunikasi organisasi yang dapat digunakan oleh Kiai yaitu *downward*, *upward*, horizontal dan diagonal. Ke empat alur ini tidak semuanya dipakai oleh Kiai dalam berorganisasi terutama dalam meningkatkan profesionalitas ustaz/ustazah di pesantren RH. Jika kembali pada penjelasan bab empat tentang temuan alur komunikasi organisasi yang dominan digunakan di pesantren RH maka jawabannya adalah *downward*.

Alur komunikasi ini banyak digunakan karena pesantren RH merupakan pesantren dengan sistem manajemen yang sudah tersistem dengan susunan organisasi yang sudah disepakati oleh semua perangkat pesantren. Susunan kepengurusan pesantren ini mengakibatkan komunikasi yang terjadi antara semua perangkat pesantren selalu berasal dari pemimpin tertinggi yaitu Kiai walaupun sebenarnya di atas Kiai masih ada badan wakaf, akan tetapi badan wakaf tidak turun langsung mengurus pengelolaan pesantren. Tanggung jawab pengelolaan diberikan kepada Kiai yang ditunjuk oleh badan wakaf, sehingga Kiai merupakan pucuk pimpinan tertinggi dalam pengelolaan pesantren.

Meskipun begitu, terkadang komunikasi *upward* juga terjadi jika terdapat permasalahan ataupun ide yang harus meminta persetujuan badan wakaf sebagai contoh kenaikan gaji ustaz/ustazah. Kenaikan gaji yang diinginkan ustaz/ustazah,

idinya dapat muncul dari mereka kemudian diajukan kepada bagian keuangan dan pada akhirnya disampaikan kepada Kiai sebagai pemimpin tertinggi pengelolaan pesantren RH. Kiai membawa ide ini kepada badan wakaf untuk meminta persetujuan kenaikan dan jumlah kenaikan yang dianggap sesuai dengan keinginan guru dan kemampuan pesantren.

Komunikasi alur *downward* dan *upward* dapat diterapkan kepada ustaz/ustazah yang termasuk kepada kriteria pengamat analisis dan guru professional menurut teori Glickman. Ustaz/ustazah yang dalam kriteria ini dapat dengan mudah menerima dan menyerap komunikasi yang disampaikan Kiai maupun sebaliknya sehingga tujuan yang ingin dicapai dalam komunikasi ini dapat terwujud. Untuk komunikasi organisasi alur horizontal dan diagonal dominan digunakan Kiai RH untuk berkomunikasi dengan pihak eksternal pesantren yang datang sebagai tamu ke pesantren maupun sebaliknya.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan data, hasil temuan dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah baik Kiai di Pesantren DA maupun di Pesantren RH sama-sama mengutamakan Komunikasi interpersonal bersifat percakapan, dialog, wawancara dan perdebatan . Dan berdasarkan sifat komunikasinya, Kiai DA dominannya menggunakan komunikasi interpersonal bersifat diadik wawancara sedangkan di pesantren RH menggunakan komunikasi interpersonal bersifat *SGC*. Kemudian perspektif komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh Kiai dikedua pesantren tersebut sama-sama memiliki perspektif humanistik, pragmatis, pergaulan sosial dan religius. Komunikasi lebih banyak didominasi oleh Kiai terutama dalam pengambilan keputusan tentang kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan usaha untuk mengembangkan profesionalisme ustaz/ustazah agar mereka dapat berkontribusi maksimal dalam upaya mencapai visi dan misi pesantren.
2. Dalam upaya pengembangan ustaz/ustazah Komunikasi organisasi yang digunakan Kiai dalam rangka pengembangan ustaz/ustazah di pesantren DA dan RH dilihat dari fungsi dan alur komunikasi organisasi tersebut. Fungsi komunikasi organisasi yang dijalankan oleh kedua Kiai memiliki fungsi informatif, regulatif, persuasif, integratif dan doktrinasi. Sedangkan

alur komunikasi organisasi yang dijalankan oleh kedua Kiai adalah alur *downward*, *upward*, horizontal, diagonal dan gabungan. *Downward* merupakan alur komunikasi yang paling dominan dilakukan oleh kedua Kiai. Kiai lebih banyak memutuskan kebijakan terkait upaya pesantren dalam mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan ustaz/ustazah dibandingkan mendengarkan saran-saran dari pihak-pihak yang berada ditingkatan di bawah Kiai.

B. Implikasi

Dari hasil kesimpulan penelitian sebelumnya maka dapat ditarik dua implikasi yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis. Untuk implikasi teoritis diharapkan bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap teori baru dalam bidang manajemen pendidikan yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan organisasi yang dilakukan Kiai baik itu di pesantren DA maupun RH. Seperti yang selalu disampaikan oleh Kiai di kedua pesantren tersebut bahwa komunikasi itu harus berdasarkan kejujuran dan kebenaran sehingga apapun yang dikomunikasikan harusnya berbekas kepada yang dituju.

1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan analisis temuan penelitian komunikasi yang dilakukan Kiai di pesantren DA dan RH sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa implikasi teoritis sebagai berikut: pertama, komunikasi interpersonal Kiai DA dan RH dianalisis menggunakan teori Pace berdasarkan sifat, kedua komunikasi interpersonal Kiai DA dan RH dianalisis menggunakan teori Devito berdasarkan perspektif, ketiga komunikasi organisasi Kiai DA dan RH menggunakan teori

Djuarsa berdasarkan fungsi dan yang keempat yaitu komunikasi organisasi Kiai DA dan RH menggunakan teori Robbins berdasarkan alur.

Pertama, sifat komunikasi interpersonal Kiai DA dan RH yang dianalisis menggunakan teori Pace terdapat perbedaan. Jika pada pesantren DA sifat komunikasi interpersonal Kiai lebih dominan kepada diadik, di sisi lain, sifat komunikasi interpersonal Kiai RH lebih dominan SGC. Walaupun begitu, kedua sifat komunikasi ini baik diadik maupun SGC terdapat dikedua pesantren tersebut walaupun tidak dominan.

Jika komunikasi diadik berdasarkan teori Pace terbagi atas tiga yaitu percakapan, dialog dan wawancara, akan tetapi pada fakta di pesantren komunikasi interpersonal yang dilakukan Kiai kadangkala terjadi perdebatan. Hal ini tidak terdapat pada teori yang dikemukakan Pace. Perdebatan biasanya terjadi jikalau Kiai dan lawan komunikasi beliau tidak sepaham akan suatu hal sehingga mereka memberikan argument-argumen yang dapat mendukung gagasan atau pendapat yang mereka sampaikan. Perdebatan ini biasanya dilakukan Kiai ketika akan memutuskan sebuah keputusan yang beliau dan pihak yang seharusnya berada di pihak yang sama dengan beliau ternyata bersebrangan. Untuk fenomena ini, penulis tidak temukan di teori yang Pace ajukan, sehingga implikasi teoritis pertama yang dikemukakan peneliti yaitu tambahan jenis komunikasi diadik yaitu perdebatan.

Komunikasi interpersonal jika dianalisis berdasarkan perspektif menurut Devito hanya terbagi tiga yaitu humanistik, pragmatis dan pergaulan sosial. Karena lembaga yang diteliti oleh penulis merupakan pesantren yang secara

langsung berkaitan dengan agama Islam maka dalam setiap berkomunikasi Kiai juga memiliki prespektif religiusitas. Dalam setiap berkomunikasi, Kiai selalu berlandaskan sumber hukum dalam agama Islam sehingga lawan komunikasi beliau merasakan kesamaan karena mereka memiliki kesamaan identitas yaitu Islam. Perspektif religiusitas menggiring ustaz/ustazah untuk mematuhi segala yang dikomunikasikan oleh Kiai karena bagi mereka Kiai merupakan orang-orang yang terpilih dan memiliki ilmu agama yang sudah tinggi sehingga komunikasi pun berjalan dengan kondusif.

Berdasarkan Djuarsa terdapat empat fungsi komunikasi organisasi yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif. Keempat fungsi ini terdapat dalam komunikasi yang dilakukan oleh Kiai di kedua pesantren. Selain keempat fungsi di atas, ternyata ada fungsi lain dari komunikasi yang dilakukan Kiai di pesantren yaitu doktrinasi. Kiai banyak memberikan pemahaman bahwa apa yang mereka lakukan adalah untuk mengembangkan ajaran agama Islam dan apa yang dilakukan ustaz/ustazah menjadi amal jariyah yang akan mereka butuhkan di akhirat nanti. Kiai dalam pesannya juga menyampaikan bahwa untuk dapat menjalankan tugas sebagai pendidik dengan baik dalam kondisi lingkungan pesantren yang penuh dengan tantangan tentunya tidak mudah, maka dibutuhkan perjuangan (*Ijtihad*), tugas yang mereka lakukan adalah tugas yang mulia sehingga membutuhkan pengabdian (*Ibadah*) dalam pelaksanaannya, kemudian agar tetap istiqomah dalam menjalankan tugasnya perlu mengamalkan sikap *Qona'ah* dan menjauhi sifat hedonisme dan agar dapat merasa aman dan nyaman maka perlu adanya rasa syukur sehingga melahirkan sikap Ikhlas pada diri

ustaz/ustazah dalam menjalankan tugasnya. Komunikasi seperti ini seringkali ditemui penulis ketika Kiai melakukan pertemuan dengan ustaz/ustazah.

Dari sisi alur, semua alur yang diajukan oleh Robbins dilakukan oleh Kiai baik itu *downward*, *upward*, horizontal dan diagonal. Dalam komunikasi Kiai dan ustaz/ustazah pada kenyataannya semua alur digabungkan jadi satu terutama ketika komunikasi tersebut berlangsung di pesantren RH. Pesantren tersebut memiliki pemimpin lebih dari satu sehingga terkadang dalam pertemuan-pertemuan yang mereka lakukan tidak hanya satu alur yang dipakai bisa saja kesemua alur yang dipakai. Hal ini bisa menjadi tambahan teori alur komunikasi yaitu alur gabungan untuk menggabungkan ke semua alur yang dipakai oleh Kiai pada komunikasi secara bersamaan.

Sesuai dengan teori Glickman yang menyatakan bahwa ustaz/ustazah terbagi atas tiga berdasarkan abstraksinya maka untuk masing-masing abstraksi memiliki kesesuaian dengan komunikasi yang dilakukan Kiai. Untuk komunikasi interpersonal diadik percakapan sesuai untuk ustaz/ustazah yang terdapat di abstraksi rendah, untuk ustaz/ustazah yang berada pada tingkat abstraksi sedang lebih sesuai jika menggunakan komunikasi interpersonal diadik wawancara sedangkan untuk ustaz/ustazah yang berada di tingkat abstraksi tinggi, maka yang sesuai adalah komunikasi interpersonal diadik dialog. Untuk komunikasi interpersonal SGC hanya bisa diterapkan pada ustaz/ustazah yang memiliki tingkat abstraksi yang tinggi.

Komunikasi interpersonal berdasarkan perspektif berdasarkan Devito juga dapat diaplikasikan sesuai dengan tingkat abstraksi ustaz/ustazah menurut

Glickman. Untuk ustaz/ustazah yang berada di abstraksi yang rendah maka perspektif komunikasi interpersonal yang dapat diterapkan Kiai adalah perspektif humanistik sedangkan untuk ustaz/ustazah yang berada pada abstraksi sedang dan rendah, Kiai dapat menggunakan fungsi komunikasi pragmatik dan pergaulan sosial.

Pada komunikasi organisasi Kiai berdasarkan fungsi maka untuk fungsi informatif dan regulatif sesuai bagi ustaz/ustazah yang posisi abstraksinya di tingkatan rendah sedangkan untuk fungsi persuasif dan integratif lebih cocok pada ustaz/ustazah yang berada di posisi sedang dan tinggi. Untuk alur komunikasi organisasi, semua tingkatan abstraksi ustaz/ustazah dapat digunakan oleh Kiai.

Jika teori Glickman dianalisis berdasarkan komitmen ustaz/ustazah maka komunikasi yang sesuai untuk masing-masing kuadran yang terdapat pada teori Glickman berbeda-beda. Untuk kuadran pertama dan kedua yaitu ustaz/ustazah yang tergolong kepada *teacher dropout* dan *unfocused teacher*, maka komunikasi interpersonal diadik yang dapat dipakai adalah percakapan. Sedangkan untuk ustaz/ustazah yang terdapat pada kuadran tiga yaitu *analytical observers*, bisa menggunakan komunikasi interpersonal diadik wawancara dan bagi ustaz/ustazah yang terdapat pada kuadran empat yaitu profesional maka komunikasi interpersonal yang dipakai untuk ustaz/ustazah ini adalah diadik dialog.

Sebagai tambahan, untuk komunikasi diadik SGC hanya bisa diterapkan kepada ustaz/ustazah yang berda di kuadran 3 dan empat yaitu *analytical observer* dan profesional. Pada perspektif komunikasi interpersonal maka untuk masing-masing kuadran akan diterapkan perspektif komunikasi yang berbeda, untuk

kuadran satu dan dua dapat diterapkan perspektif komunikasi interpersonal humanistik sedangkan untuk kuadran tiga dan empat dapat diterapkan perspektif komunikasi interpersonal pragmatik dan pergaulan sosial.

Komunikasi organisasi berdasarkan fungsi juga berbeda jika diaplikasikan ke kuadran ustaz/ustazah menurut Glickman. Komunikasi yang berfungsi sebagai informatif dan regulatif hanya bisa diterapkan bagi ustaz/ustazah yang berada di kuadran satu dan dua yaitu ustaz/ustazah yang *dropout* dan *unfocused teacher*. Bagi ustaz/ustazah yang berada di kuadran ke tiga yaitu *analytical observer*, Kiai dapat mengaplikasikan komunikasi organisasi yang berfungsi sebagai persuasif dan bagi ustaz/ustazah yang termasuk ke dalam kuadran empat yaitu profesional maka Kiai dapat menggunakan komunikasi organisasi integral. Semua ustaz/ustazah yang termasuk ke dalam semua kuadran sesuai dengan teori Glickman, Kiai dapat menggunakan semua alur komunikasi baik itu *downward*, *upward*, horizontal dan diagonal.

2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai yang terdapat di kedua pesantren tersebut. Dalam berkomunikasi, para Kiai memiliki sifat dan perspektif mereka sendiri disesuaikan dengan konteks komunikasi tersebut dilakukan. Selain dari sifat dan perspektif komunikasi interpersonal Kiai, penelitian ini juga mendeskripsikan komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Kiai baik itu secara fungsi dan alur.

Implikasi secara praktis diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan kepada kedua Kiai untuk mencoba hal-hal baru dalam berkomunikasi untuk pengembangan profesionalisme ustaz/ustazah di kedua pesantren tersebut sehingga komunikasi tidak hanya didominasi oleh Kiai akan tetapi oleh semua pihak atau perangkat pesantren sehingga profesionalisme ustaz/ustazah dapat tercapai dan pesantren dapat lebih berkembang lebih cepat.

C. Saran

Komunikasi merupakan hal yang penting dalam berinteraksi antar manusia. Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang menggunakan komunikasi sebagai alat berinteraksi baik itu dalam lingkungan pesantren itu sendiri maupun di luar pesantren. Jika dilihat dari kesimpulan, komunikasi yang dibangun oleh kedua Kiai terdapat beberapa perbedaan dan hal ini diasumsikan karena kedua pesantren ini memiliki struktur organisasi yang berbeda. Jika pada pesantren komunikasi lebih banyak didominasi oleh Kiai atau pemimpin pesantren, alangkah baiknya jika dimasa yang akan datang, komunikasi dapat dilakukan tidak hanya berasal dari gagasan Kiai atau pemimpin pesantren akan tetapi mendengarkan pihak-pihak lain walaupun tingkatan dalam struktur organisasi paling bawah.

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang dibangun di pesantren masih berasal dari orang yang memiliki tingkatan struktur tertinggi di organisasi tersebut. Di masa depan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber bagi para pemimpin pesantren dalam berkomunikasi dengan semua pihak terutama untuk

mengembangkan profesionalisme ustaz/ustazah yang mengabdikan di pesantren tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Yusuf Zainal. *Manajemen Komunikasi (Filosofi, Konsep, Dan Aplikasi)*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Al-Quran Terjemah*, n.d.
- Alo Liliweri. *Sosiologi Organisasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1997.
- Arifin, Anwar. *Strategi Komunikasi Suatu Pengantar Ringkas*. Bandung: Armico, 1984.
- Arifin, Muzayyin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Arni Muhammad. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Barnard, I Chester. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- Beckhard. *Organization Development: Strategies and Models*. MA: AddisonWesley, 1969.
- Bogdan, Robert, and Sari Knopp Biklen. *Qualitatif Research for Education: And Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn & bacon Inc, 1982.
- Budianto, Heri. *Ilmu Komunikasi Sekarang Dan Tantangan Masa Depan*. Jakarta: Kencana, 2011.
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Chewning, Lisa V., Chih-Hui Lai, and Marya L. Doerfel. "Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures." *Management Communication Quarterly* 27, no. 2 (May 29, 2013): 237–63. <https://doi.org/10.1177/0893318912465815>.
- Creswell, John W. *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 2nd ed. New Delhi: Sage Publications, 2003.
- Decenzo, David A., and Stephen P. Robbins. *Human Resource Management (6th Ed.)*. United States of America: John Wiley and Son., 1999.
- Deddy Mulyana. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Depdiknas. *Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan*

- Nasional*. Jakarta, 2003.
- Devito, Joseph. *Komunikasi Antar Manusia, Edisi 5*. USA: Sage Publications, 1997.
- . *The Nonverbal Communication Workbook (Prospect Heights)*. Illinois: Waveland Press, 1989.
- Djuarsa, Sendjaja. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka, 1994.
- DuFrene, Debbie D., and Carol M. Lehman. “Navigating Change.” *Business and Professional Communication Quarterly* 77, no. 4 (December 19, 2014): 443–52. <https://doi.org/10.1177/2329490614544736>.
- Effendi, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009.
- Effendy, Onong Uchana. *Dimensi-Dimensi Komunikasi*, 1986.
- . *Ilmu Komunikasi Dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.
- Geertz, Clifford. *The Javanese Kijaji: The Changing of Cultur Broker, Comparatif Studies in Society and History* (1990).
- Gibson. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kede. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Gibson, and Ivanchevich Donney. *Organisasi Dan Perilaku Sruktur*. Yogyakarta: BPPE-UGM Press., 2007.
- Glickman, C.D. *Supervision of Instruction*. Boston: Allyn & bacon Inc, 1995.
- Goldhaber, Gerald M. *Organizational Communication*. Wiscontin: Brown & Brenchmark, 1986.
- Griffin, Ricky W., and Gregory Moorhead. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th ed. South-Western: Cengage Learning, 2014.
- Hanson, E. Mark. *Educational Administration and Organizational Behavior*. 4th ed. Massachusetts: Electronic Publishing Services Inc, 1996.
- Hersey. *Management of Organization Behavior Ultizing Human Resources*. Upper Sade Rica NJ Pancisca-Hall., 1996.
- Hersey, and Paul Blanchard. *Management of Organization Behavior*. New York: Englewood Cliffs, 2007.
- Horner, M. “Leadership Theory: Past, Present and Future. Team Performance

- Management” 3 (1997): 270–87.
- House, R.J. “Path Goal Theory of Leadership ; Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*” 7 (1999): 323.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. *Administrasi Pendidikan, Teori, Riset Dan Praktik*. 9th ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Humaidi. *Teori Komunikasi Dan Strategi Dakwah*. Malang: UMM Press, 2010.
- Indonesia. Menteri Agama Republik. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Pendidikan Pesantren (2020).
- Jefkins, Frank. *Public Relation*. 5th ed. Jakarta: Erlangga, 2003.
- Jogulu, Uma D., and Glenice J. Wood. ““Equal Opportunities International’ . The Role of Leadership Theory” 25 (2006).
- Katz, D, and R.L Khan. *The Social Psychology of Organizations*. A Willey International Edition, 1966.
- Kennedy, Eddie. C. *Methods in Teaching Developmental Reading*. United Stated of America: Peacock Publisher, Inc., 1981.
- Leonard A. Jason & Davids S. Glenwick. *Handbook of Methodological Approaches to Community Based Research*. New York: Oxford University Press, 2016.
- Liliweri, Alo. *Komunikasi Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana, n.d.
- Lincoln, Yvonna S & Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage, 1985.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior Third Edition*. Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1988.
- . *Perilaku Organisasi*. 10th ed. Yogyakarta: Andi, 2006.
- Marhaeni, Fajar. *Ilmu Komunikasi Teori & Praktek Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- McLean, Gary N. *Organization Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006.
- McShane, SL, and MA Von Glinow. *Organizational Behavior: Emerging Realistic for The WOrk Place Revolution*. Boston: Mc Graw Hill, 2008.
- Miles, Matthew B., and A Michael Huberman. *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta:

- UI Press, 1992.
- Mulyana, Deddy. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- . *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001.
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Nadler, Joel T, and Ashlee M Hitchcock. "Organizational Development." *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*. Major Reference Works, 2013. <https://doi.org/doi:10.1002/9781118339893.wbeccp391>.
- Nawawi, Hadari. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: UGM Press, 1987.
- Naway, Fory Armin. *Komunikasi Dan Organisasi Pendidikan*. 1st ed. Gorontalo: Ideas Publishing, 2016.
- Pace, R.W., & Faules, D.F. *Organizational Communication*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Pace, R. Wayne, and Don Faules. *Organizational Communication 3Rd*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1994.
- Pace, R. Wayne, and Don F. Faules. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998.
- Pasmore, W. A., and M. R. Fagans. "Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis." *Journal of Management*, 1992.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018. Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawas Satuan Pendidikan (n.d.).
- Richard, Jack C., and Charles Lockhart. *Reflective Teaching in Second Language Classroom*. USA: Cambridge University press, 1995.
- Riduwan. *Metode Riset*. Jakarta: Rineka Cipta., 2004.
- Rivai, Veithzal, and Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Robbins, S, and Coulter Mary. *Management*. Tenth Edit. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall, 2009.

- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior, Concept and Application*. USA: Prentice-Hall, Inc, 2008.
- . *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. 14th ed. Harlow: Pearson Education, 2018.
- . *Manajemen*. 10th ed. Jakarta: Erlangga, 2010.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Intermedia, 2003.
- Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press., 1983.
- Ruliana, Poppy. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Rusiadi dkk. “Metode Penelitian: Manajemen Akutansi Dan Ekonomi Pembangunan, Konsep Kasus Dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel.” Medan: USU Press, 2014.
- S, Certo.C., and S. T Certo. *Modern Management: Concept and Skills*. Eleventh E. New Jersey: Prentice Hall, 2009.
- Sager, Kevin L., Elizabeth A. Wallace, Brian Jarrett, and Jean A. Richey. “Exploring the Role of Communication Competence in Abusive Supervision.” *SAGE Open* 5, no. 3 (July 1, 2015): 215824401560468. <https://doi.org/10.1177/2158244015604689>.
- Saud, Udin Syaefudin. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: CA. Jossey Bass, 2010.
- Scott, Craig R., Sandra Pride Shaw, C. Erik Timmerman, Volker Frank, and Laura Quinn. “Using Communication Audits to Teach Organizational Communication to Students and Employees.” *Business Communication Quarterly* 62, no. 4 (December 23, 1999): 53–70. <https://doi.org/10.1177/108056999906200406>.
- Sedarmayanti, and Syaripuddin Hidayat. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar, 2002.
- Shell, G. Richard, and Marioo Moussa. *The Art Of WOO Sebuah Seni Untuk Meyakinkan Orang*. 1st ed. Jakarta: Penerbit Gemilang, 2019.

- Siagian, SP. *Eksekutif Yang Efektif*. Jakarta: CV.Haji Masagung, 1992.
- Soebahar, Abdul Halim. *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2013.
- Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Stoner, James A. F., and Charles Wankel. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia, 1986.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert Jr. *Manajemen*. 2nd ed. Jakarta: Prenhallindo, 1996.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- . *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif Dab R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Tulungagung: Elkaf, 2006.
- Tannenbaum, R., and W.H. Schmidt. *How to Choose A Leadership Pattern*. Harvard Business Review, 1973.
- Timpe, Dale. *Seni Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 1992.
- Tobroni, Imam Suprayogo and. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- Tohirin. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Dan Konseling*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Triwiyanto, Nurul Ulfatin dan Teguh. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Raja Wali Pers, 2016.
- Undang-Undang RI No. 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren (n.d.).
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001.
- W.K. Hoy, C. J. Tarter, and R. B. Kottkamp. *Open Schools/Healthy School: Measuring Organizational Climate*. Newbury Park: Sage, 1991.
- Wirawan. *Kepemimpinan ; Teori, Psikologi Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Press, 2014.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fauzan Ahmad Siregar
NIM : 0841918011
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Fakultas : Pascasarjana Program Doktor
Perguruan Tinggi : UIN K.H. Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang berjudul “**Komunikasi Kiai dalam Pengembangan Pendidik (Studi Multisitus di Pesantren Darul Arafah Raya Deli Serdang dan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Medan)**” adalah benar-benar hasil penelitian dan karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang diambil dan disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jember, Juni 2021
Saya yang menyatakan



Fauzan Ahmad Siregar
NIM. 0841918011

Lampiran 1: Daftar Pertanyaan Wawancara.

No	Pertanyaan
A. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru	
1	Apakah Kiai mengetahui semua pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?
2	Bagaimanakah cara Kiai mengetahui bahwa pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?
3	Jika masih ada pendidik yang tidak memiliki latar belakang keguruan, apakah yang dilakukan Kiai? Bagaimana caranya?
B. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi	
4	Apakah Kiai mengetahui program-program yang diikuti para pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka dan pembelajaran?
5	Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik telah mengikuti ataupun tidak program-program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas mereka dan pembelajaran?
6	Apakah yang dilakukan Kiai jika ada pendidik yang tidak mau mengikuti program-program peningkatan kualitas pembelajaran?
C. Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)	
7	Apakah pesantren ini memiliki MGMP?
8	Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika MGMP ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, mengapa pesantren ini tidak memiliki MGMP? Bagaimana Kiai tahu bahwa program MGMP tidak ada di pesantren ini?
9	Bagaimana Kiai mengetahui pendidik telah melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum di kelas? Apa yang Kiai lakukan jika ada pendidik tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum?
10	Apakah pesantren memiliki organisasi lain untuk meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran?
11	Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran?
D. Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)	
12	Apakah Kiai mengetahui jikalau guru-guru melakukan penelitian?
13	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahuinya? Jika tidak, mengapa Kiai tidak mengetahuinya? Bagaimana Kiai mengetahui setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka?
14	Apakah menurut Kiai, pendidik dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian?

15	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahui bahwa penelitian yang dilakukan para pendidik dapat mengembangkan kualitas mereka dan pembelajaran? Jika tidak, kira-kira selain sertifikasi, pelatihan dan penelitian, kegiatan lain apa yang dapat meningkatkan kualitas pendidik dan pembelajaran?
----	---

Lampiran 2: Hasil Wawancara dengan Kiai pesantren DA

No	Pertanyaan	Jawaban
A. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru		
1	Apakah Kiai mengetahui semua pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Ya, Sebenarnya kita sudah punya persyaratan untuk masuk sebagai pendidik, jadi karna kita disini menggunakan kurikulum mix, blend dan anantara kurikulum pesantren dengan nasional, ada 2 model persyaratan yang dibuat untuk guru-guru di pesantren. Untuk guru yang mengajar kurikulum pesantren itu kualifikasinya adalah tamatan pesantren yang kita utamakan memang dari kita, kenapa? Karena dalam kurikulum pesantren anak santri itu, diah untuk santri perempuan disini, sebelum mereka tamat ada satu kegiatan yang namanya praktek mengajar, jadi mereka itu harus mengajar, nah mereka nanti akan kami berikan sertifikat pendidik khusus untuk pesantren, atas dasar itulah mereka mengajar di kurikulum pesantren. sedangkan untuk kuriulum nasional, seperti mata pelajaran umumnya seperti matematik sejarh ekonomi, kita tunduk kepada sisdiknas, jadi guru-guru harus memiliki sertifikat mengajar, harus S1 dan lain-lain. Dan persyaratan ini dibuat bukan oleh saya saja, tapi hasil musyawarah dengan bidang pendidikan dan pengajaran yang ada di bawah saya. Jadi guru itu bukan tanggung jawab kepala sekolah, ketika kepala sekolah kekurangan guru maka mereka melapor ke dikjar. Nah di dikjar kita musyawarah kualifikasi guru, maka nanti dikjar akan mencari guru tersebut, jadi nanti ada proses tes mikrotiaching. Dan memang guru disini ada beberapa macam, ada guru pengabdian yaitu anak-anak yang baru tamat dia belum sepenuhnya menjadi guru, nah jadi dalam satu tahun mereka masa megabdi. Kemudian ada guru binaan, guru binaan ini bisa jadi dari guru-guru pengabdian atau dari guru yang secara kualitas dirasa masih perlu dibina, maka dikasihlah pembimbingnya.

2	Bagaimanakah cara Kiai mengetahui bahwa pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Jadi, nanti setelah proses di dikjar, kita ada musyawarah lagi antara orang dikjar dengan saya. Bagaimana administrasinya, ijazah, ipknya kalau dari pesantren hasil kelulusannya, bagaimana mikrotiechingnya, gitu ya, jadi nanti ada pertimbangan-pertimbangan tentang diterima atau tidak, kami putuskan bersama.
3	Jika masih ada pendidik yang tidak memiliki latar belakang keguruan, apakah yang dilakukan Kiai? Bagaimana caranya?	Jadi kita memang kita itu menyediakan sarana mereka untuk melengkapi kualifikasi tersebut, mereka kan pengabdian ini, pengabdian selama satu tahun itu ada evaluasi, salah satu syarat pengabdian itu mereka tidak boleh kuliah. Jadi statusnya memang mengajar dengan tambahan tugas dair kita ya, mengajarnya paling banyak itu 12 jam lebih banyak dia ada tambahan tugas, jadi memang kita kasih di program pengabdian itu betul-betul kita programlah. Dengan syarat mereka tidak boleh kuliah. Nah untuk mencapai kualifikasi sarjana mereka, kita disini memang ada sekolah tinggi, STAI itu ada PAI, yang rata-rata nanti kalau mereka di dalam evaluasi pengabdian ini mereka bisa lanjut ini, untuk tahun kedua mereka kuliah di STAIDA baru di tahun kelima mereka sudah bisa mendapatkan ijazah S1.

B. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

4	Apakah Kiai mengetahui program-program yang diikuti para pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka dan pembelajaran?	Iya saya tahu itu.
5	Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik telah mengikuti ataupun tidak program-program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas mereka dan pembelajaran?	Untuk pelatihan-pelatihan dari eksternal pesantren biasanya ada informasi tentang pelatihan ke pesantren dan kami akan musyawarahkan mengenai siapa yang akan berangkat dan keikutsertaannya dan lain-lain. Untuk internal sendiri kami memiliki banyak program pembinaan. Jadi di struktur dikjar itu ada ketua jurusan namanya disini. Ketua jurusan mempunyai fungsi membina guru mata pelajaran. Jadi musyaawarah guru mata pelajaran itu di koordinir oleh ketua jurusan. Dua tahun ini juga kami melakukan workshop untuk meningkatkan kompetensi tadi, utamanya untuk pengajaran. Narasumbernya dari internal sendiri tapi jika diperlukan biasanya kami juga mendatangkan narasumber dari luar. Usulan pelatihan sperti ini intruksi saya namun ada juga usulan dari bawah,

		termasuk pendidik. Biasanya masukan-masukan seperti ini saya terima baik dalam kondisi formal seperti rapat maupun non formal seperti kita ngobrol-ngobrol begini, jika muncul ide, maka akan ditindak lanjuti. Di sini juga ada program supervise baik yang terjadwal dan tidak terjadwal. Yang terjadwal itu guru mengetahui mereka sedang di supervisi tidak terjadwal guru tidak mengetahui mereka sedang disupervisi.
6	Apakah yang dilakukan Kiai jika ada pendidik yang tidak mau mengikuti program-program peningkatan kualitas pembelajaran?	Biasanya saya selalu meminta laporan dari dikjar tentang absensi kehadiran guru dalam program pelatihan dan pembinaan. Untuk guru yang tidak datang atau tidak ikut pelatihan biasanya saya bacakan nama-namanya ketika rapat. Dan biasanya mereka langsung berubah itu. Jika tidak berubah juga, maka akan saya panggil mereka melalui dikjar untuk menghadap saya langsung.
C. Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)		
7	Apakah pesantren ini memiliki MGMP?	Iya punya, seperti yang saya katakan tadi bahwa kegiatan itu di koordinir oleh dikjar dan guru mata pelajaran tersebut, contoh guru bidang studi bahasa arablah ya, maka ketua jurusan matapelajaran bahasa arablah yang mengadakan. Dan itu terjadwal dan diatur oleh dikjar, tidak sembarangan.
8	Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika MGMP ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, mengapa pesantren ini tidak memiliki MGMP? Bagaimana Kiai tahu bahwa program MGMP tidak ada di pesantren ini?	Evaluasi dari kegiatan itu memang ada laporan kepada saya, dan itu tidak berkala, biasanya sifatnya insidental sih. Jadi ketika ada permasalahan maka biasanya dikjar akan cerita ke saya. Di MGMP itu apa yang perlu kita support akan saya supportlah.
9	Bagaimana Kiai mengetahui pendidik telah melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum di kelas? Apa yang Kiai lakukan jika ada pendidik tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum?	Jadi di dalam rapat bulanan dikjar akan memberi laporan ke saya, masalah program-program yang sudah di evaluasi apa saja, secara resmi begitu. Jadi nanti akan kita bicarakan bersama gitu. Atau ketika ada fenomena atau kejadian dilapangan, maka kegiatan MGMP ini akan diupayakan untuk memperbaikinya.
10	Apakah pesantren memiliki organisasi lain untuk meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran?	Iya, ada. Disini ada program pembinaan guru yang sebenarnya juga di dalamnya dibentuk menjadi kelompok belajar yang dibimbing oleh ketua jurusan dan dijadwalkan oleh dikjar.

11	Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran?	Untuk evaluasinya sendiri biasanya selalu berdasarkan laporan dari dikjar tentang kehadiran dan progresnya dan saya akan melakukan kroscek langsung ke lapangan dengan teknik saya sendiri jika diperlukan.
D. Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)		
12	Apakah Kiai mengetahui jikalau guru-guru melakukan penelitian?	Tidak ada, tapi disini untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru dilakukan dengan melakukan kegiatan <i>microteaching</i> .
13	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahuinya? Jika tidak, mengapa Kiai tidak mengetahuinya? Bagaimana Kiai mengetahui setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka?	
14	Apakah menurut Kiai, pendidik dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian?	
15	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahui bahwa penelitian yang dilakukan para pendidik dapat mengembangkan kualitas mereka dan pembelajaran? Jika tidak, kira-kira selain sertifikasi, pelatihan dan penelitian, kegiatan lain apa yang dapat meningkatkan kualitas pendidik dan pembelajaran?	

Lampiran 3: Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah DA

Hasil Wawancara Kepala Sekolah DA

No	Pertanyaan	Jawaban
A. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru		
1	Apakah Kiai mengetahui semua pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Iya beliau selalu mengetahui semua latar belakang guru di sini melalui kepala bidang pendidikan dan pengajaran.

2	Bagaimanakah cara Kiai mengetahui bahwa pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	<p>Jadi beliau mempunyai pembantu-pembantu beliau yaitu bidang pendidikan dan pengajaran jadi bidang pendidikan dan pengajaran ini dengan orang-orang yang telah dipilih oleh Kiai dalam merekrut guru-guru itu ada tesnya salah satunya dengan <i>microteaching</i> kamu diam dengan evaluasi dan supervisi dan juga dengan seleksi berkas dengan standarisasi kelulusan yang disesuaikan dengan bidang mata pelajaran.</p> <p>Nah itu semua nanti akan dilaporkan kepada pimpinan dan Setelah dinyatakan Oke maka bisa bergabung dengan kita disini sebagai Ustad atau ustadzah.</p> <p>Untuk proses rekrutmen diserahkan sepenuhnya kepada bidang pendidikan dan pengajaran untuk kemudian dilaporkan kembali kepada Kiai untuk keputusannya</p>
3	Jika masih ada pendidik yang tidak memiliki latar belakang keguruan, apakah yang dilakukan Kiai? Bagaimana caranya?	<p>Untuk anak-anak kami yang tamatan dari sini baik yang Putra maupun yang putri untuk di tahun pertama mereka akan diberikan pelatihan untuk mengajar hanya beberapa jam saja ya tidak maksimal dan dilakukan evaluasi untuk 1 tahun itu, Kemudian untuk di tahun keduanya Kiai membuka peluang untuk mereka melanjutkan pendidikannya di Prodi pai di sekolah tinggi kita di sini jadi diupayakan agar pendidikan mereka ini tetap dalam bingkai pesantren jadi di pendidikan agama mereka nantinya akan berkesinambungan.</p> <p>Untuk studinya sendiri memang belum ada beasiswa namun untuk anak-anak kami yang mengabdikan di sini ini sudah mendapatkan honorium yang tentunya nanti bisa membantu biaya pendidikan dan S 1 mereka. Karena memang ini juga hasil dari penanaman nilai-nilai Sapta jiwa yang salah satunya adalah membentuk perilaku Mandiri pada lulusan kami disini.</p>
B. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi		
4	Apakah Kiai mengetahui program-program yang diikuti para pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka dan pembelajaran?	<p>Iya Kiai tahu tentang pelatihan berbasis kompetensi di sini, jadi kebetulan kan bang pimpinan kita ini dia juga bergerak di bidang pendidikan juga dia ketua sekolah tinggi juga, Sekolah Tinggi Agama Islam Darul Arafah dia juga pimpinannya jadi kita juga banyak sharing ke Beliau soal pendidikan, memang yang menjadi perhatian beliau itu peningkatan kompetensi guru sebenarnya setiap tahun itu, makanya setiap tahun di awal tahun ajaran kita akan</p>

		<p>buat semacam workshop atau pelatihan apapun itu tergantung dari gurunya ini misalnya tahun ini di awal tahun yang lalu untuk pelatihan guru workshop guru tafsir Alquran Tajwid fiqih, tiga bidang studi ini kita buat workshop-nya 3 hari, itu kita panggil orang-orang yang memang pakar di bidang ini, Jadi sebenarnya sih lebih kepada metode pengajarannya, bagaimana metode-metode yang bagus yang bisa diaplikasikan ke anak-anak. Sampai gini lho bang, jadi artinya gini untuk kompetensi guru ini Kiai konsepnya itu gini, sampai ini ada blanko, blangkonya beliau yang buat tuh, koleksi buku pribadi lo, buku Apa yang dipunyai guru-guru dia udah tahu itu bahan bacaan guru itu apa, jadi dia bagi belangko ada 3 lembar, yang pertama buku-buku bidang studi yang diampu buku apa aja begitu kan, yang kedua buku di luar bidang studi buku bacaan umum yang masih ada kaitan dengan bidang studi yang diampu, misalnya saya ini ngajar tarikh Islam yang pertama sesuai dengan Kurikulum saya apa buku yang saya punya gitu, sesuai dengan silabus saya gitu kan selain buku paket, yang kedua bacaan-bacaan luar yang lainnya yang ada kaitannya dengan sejarah mau sejarah Islam sejarah dunia, sejarah Indonesia apapun itu kan yang penting sejarah dia, karena membantu juga saya membahas sejarah Islam, yang ketiga buku bacaan umum terserah mau bidang apa mau bilang umum mau bilang apa gitu itu dia buat blangkonya, jadi detail dia buat itu nama buku pengarang cetakan penerbit. Jadi guru mau bohong-bohong gitu Silakan gitu kan, cuma kan kalau resikonya ketika ditanya kan harus tahu, sampai begitunya beliau itu konserannya, mau tahu bacaanku itu apa sih.</p> <p>Ditambah lagi dengan seperti yang saya katakan tadi jadi setiap tahun kita mengadakan pelatihan tetap itu pasti dan beliau salah satu orang yang memang selalu mengingatkan kami itu kalau kelupaan "mana tahun ini apa yang mau di workshop kan?" tahun ini buat pelatihan Guru apa ini?" Besoknya begitu beliau bilang, jadi sampai seperti itu beliau.</p> <p>Jadi untuk bahan-bahan bacaan tadi Kiai memang akan menanyakan langsung ke gurunya, itu di depan saya itu beliau baca satu persatu blangkonya, dia pakai spidol 3 warna itu dia akan tandai buku yang kira-kira dia belum paham itu kan, materinya apaan</p>
--	--	---

		<p>sih gitu kan dia Tandai, kemudian dia panggil gurunya itu, biasanya dipanggil pada saat istirahat saat ini gitu, di luar KBM lah nanti, Nanti ditanya kepala sekolah guru ini jam berapa kosong langsung ke kantor gitu. ya udah kami fasilitasi kami Panggil ya komunikasi nanti mereka berdua seperti itu. Jadi nanti satu atau dua orang guru yang beliau Panggil nantinya akan cerita ke guru-guru lain, maka siap-siaplah guru yang lain. Ada bahkan yang kembali ke kami minta lagi blangkonya "salah isi ini tadi ustad" gitu. Mereka revisi akhirnya sini sampai begitu konserannya Kiai pada pengembangan pendidik di sini.</p> <p>Terus satu lagi beliau Setiap kali kita beberapa kali rapat umum yang dihadiri Majelis Guru beliau selalu memberikan motivasi ke guru guru untuk kuliah, S2 S3 ya Kuliah lah kalau ada biaya, Pesantren sendiripun dulu ada program beasiswa untuk guru-guru hanya saja di stop, karena ada beberapa guru yang tidak bisa menyelesaikan program itu, jadi sayang mungkin Ya udahlah. Jadi beliau selalu mengingatkan itu. Karena kita kasih dispensasi juga di sini kan untuk yang kuliah, jadi jam mengajar dia pasti dikurangi, tetap dia dapat jam mengajar hanya kuliahnya itu berapa hari dia, Apakah dia setiap hari ke kuliahnya berarti jamnya dikurangi gitu kan.</p> <p>Kita setiap bulan itu rapat Majelis Guru, setiap minggu pertama hari Rabu, kita sebut rabuan di sini sih.</p>
5	<p>Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para program-program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas mereka dan pembelajaran?pendidik telah mengikuti ataupun tidak</p>	<p>Pada prosesnya sendiri Kiai memberikan instruksi kepada bidang pendidikan dan pengajaran dan kepala sekolah untuk kemudian menjadi pelaksana di lapangan dan selanjutnya akan melaporkan kan hasil kegiatan kepada Kiai untuk dimusyawarahkan kembali.</p>
6	<p>Apakah yang dilakukan Kiai jika ada pendidik yang tidak mau mengikuti program-program peningkatan kualitas pembelajaran?</p>	<p>Tapi ada juga kita temukan guru-guru baru yang memang enggak mau mengembangkan diri, nah ini kita evaluasi untuk mengembangkan diri. Seperti tahun lalu itu ada dua orang kita evaluasi ternyata tidak berhasil dalam bimbingan stagnan ilmunya, tidak berkembang, jadi ya akhirnya karena perjanjian setahun kan dengan kontrak yaudah nggak kita kontrak lagi, berarti dia sudah bebas keluar. Untuk pemutusan kontraknya sendiri Kiai tahu bahkan beliau yang memanggil, Jadi kami hanya memfasilitasi untuk pertemuan kita ini</p>

		<p>beberapa orang ini kan yang hasil bimbingan 2 tahun ini tadi, setiap tahunnya yang kami Panggil dikumpuli masuk ke ruang Kiai satu persatu karena Kiai kan baca data dari kami kan, Kiai membacakan kelebihan dan kekurangannya apa ini kurang bagus, atau ini banyak masalah, sudah ya terima kasih mudah-mudahan bisa lebih berkembang di luar ya.</p>
C. Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)		
7	Apakah pesantren ini memiliki MGMP?	Iya, pesantren memiliki MGMP
8	<p>Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika MGMP ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya?</p> <p>Jika tidak, mengapa pesantren ini tidak memiliki MGMP?</p> <p>Bagaimana Kiai tahu bahwa program MGMP tidak ada di pesantren ini?</p>	<p>Untuk turun langsung kependidikan dalam memberikan instruksi memang pernah terjadi namun dalam intensitas yang bisa dikatakan tidak sering, karena Kiai juga merupakan orang yang paham mengenai manajemen pendidikan juga sehingga beliau mengaplikasikannya dengan pengelolaan pendidikan yang yang berjenjang atau terstruktur juga.</p>
9	<p>Bagaimana Kiai mengetahui jika pendidik telah melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum di kelas?</p> <p>Apa yang Kiai lakukan jika ada pendidik tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum?</p>	<p>Untuk pelaksanaan hasil dari pelatihan maupun MGMP oleh para guru Disini, Kiai mengetahuinya karena beliau juga sering melakukan kan tidak langsung ke lapangan dan terkadang beliau juga mengetahui berdasarkan laporan laporan dari bidang pendidikan dan pengajaran kepala sekolah bahkan dari kita sendiri pendidik maupun santri di sini. Karena pimpinan kita ini juga tidak terlalu menjaga jarak dengan kita sehingga informasi ataupun laporan mengenai pelaksanaan hasil kegiatan pelatihan bisa didapatkan Kiai dari orang-orang yang saya sebutkan tadi.</p> <p>Ketika beliau menemui ketidak sesuaian di lapangan terkadang beliau mau menegur langsung tapi kemudian beliau akan melaporkan kembali kepada ada bidang kependidikan untuk selanjutnya ditindaklanjuti dan dipantau bersama.</p>
10	Apakah pesantren memiliki organisasi lain untuk meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran?	Tidak ada
11	<p>Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya?</p> <p>Jika tidak, bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik</p>	<p>Untuk pelatihan berbasis kompetensi juga ada dilakukan yang biasanya diundang oleh dinas maupun Departemen Agama. Nah untuk undangan seperti ini kami akan menindaklanjuti dengan merekomendasikan guru-guru yang akan kami kirim untuk mengikuti pelatihan, dan kami tentunya akan</p>

	<p>memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran?</p>	<p>memfasilitasi mereka dengan memberikan mereka izin untuk meninggalkan tugas mengajar mereka selama mengikuti kegiatan pelatihan. Pada prosesnya sendiri untuk kegiatan pelatihan di luar ini ini kepala sekolah ah akan melapor kepada Kiai Apakah perlu diikuti atau tidak begitu dan kemudian jika disetujui kepala sekolah menunjuk guru yang akan dikirim untuk mengikuti pelatihan itu.</p> <p>Sebenarnya untuk menghadapi para guru ini sendiri ia telah memiliki cluster-cluster guru yang akan dihadapi. Misalnya ini ada Cluster a yang ketika diberikan instruksi langsung jalan begitu, atau ada cluster yang perlu pembinaan begitu, nah sejarah sistem Kiai lebih dahulu menyerahkan pembinaan melalui bidang pendidikan dan pengajaran dan juga kepala sekolah. Jadi bidang pendidikan dan pengajaran diberikan wewenang untuk melakukan pembinaan bisa berupa teguran pertama kedua ataupun ketiga dan jika masih belum ada perubahan keputusan finalnya akan kembali kepada Kiai. Ketika kesalahan yang dilakukan oleh guru bukan merupakan kesalahan yang fatal maka Kiai tidak melakukan pemutusan kerja dengan arti bahwa Kiai sebenarnya lebih mengutamakan pembinaan terlebih dahulu terhadap guru-guru yang melakukan kesalahan.</p> <p>Untuk guru-guru yang baik komunikasi Kiai biasanya lebih intens dan juga biasanya akan diberikan kemudahan dalam hal promosi guru kepada jabatan jabatan tertentu di sini. Sementara untuk mereka yang berada di tengah gerakan dilakukan kan terus menerus pembinaan pembinaan supaya terus termotivasi begitu.</p>
D. Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)		
12	<p>Apakah Kiai mengetahui jikalau guru-guru melakukan penelitian?</p>	<p>Kegiatan seperti ini kepada Kiai dan akan di bawah pada Rapat bulanan yang dilakukan setiap bulannya. Kiai menuntut untuk melaporkan semua kegiatan itu untuk dimusyawarahkan dalam scoop kecil yakni rapat Pimpinan dan kemudian akan dibahas lagi di dalam scoop yang lebih besar yakni Rapat bulanan Untuk PTK di sini ada juga dan biasanya kami laporkan kan ke dinas dan Departemen Agama. Kegiatan PTK ini diketahui oleh Kiai karena kepala sekolah dan bidang kependidikan dan pengajaran proaktif langsung melaporkan kegiatan.</p>

13	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahuinya? Jika tidak, mengapa Kiai tidak mengetahuinya? Bagaimana Kiai mengetahui setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka?	Kiai mengetahui PTK yang dilakukan pendidik/guru melalui laporan yang diberikan kepala bidang pendidikan dan pengajaran dan kepala sekolah.
14	Apakah menurut Kiai, pendidik dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian?	
15	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahui bahwa penelitian yang dilakukan para pendidik dapat mengembangkan kualitas mereka dan pembelajaran? Jika tidak, kira-kira selain sertifikasi, pelatihan dan penelitian, kegiatan lain apa yang dapat meningkatkan kualitas pendidik dan pembelajaran?	

Lampiran 4: Hasil wawancara dengan Ustaz DA.

Hasil Wawancara ustaz DA

No	Pertanyaan	Jawaban
A. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru		
	Apakah Kiai mengetahui semua pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Kalau terkait dengan kualifikasi guru di sini Kiai sudah pasti tahu itu terkait dengan latar belakang tenaga guru bahkan tenaga kependidikan lainnya, Iya bahkan dalam hal pribadi pun Kiai di sini tahu.
2	Bagaimanakah cara Kiai mengetahui bahwa pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Kalau di pesantren ini itu memang sudah dibentuk suatu Departemen ya bisa dikatakan seperti itu, yang disini disebut dengan bidang pendidikan dan pengajaran yang memang hari ini dibentuk untuk memanager ataupun mengelola mengenai kualifikasi guru, kalender pendidikan sistem pendidikan mengikuti pembelajaran jadi hari itu pasti seorang Kiai paham walaupun dibantu dengan bidang pendidikan dan pengajaran jadi laporan-laporan itu di dapatkan oleh Kiai dari bidang pendidikan dan

		pengajaran tersebut
3	Jika masih ada pendidik yang tidak memiliki latar belakang keguruan, apakah yang dilakukan Kiai? Bagaimana caranya?	Jadi di sini memang ada ada guru yang kami sebut dengan guru pengabdian biasanya yang mana mereka adalah santri-santri terbaik kami yang nilai akademik yang menonjol lulusan yang menonjol kalau kita bilang begitu kalau memang enggak kualifaid itu ya tidak juga di paksakan. Karena dalam hal ini kan khususnya Pesantren Darul Arafah ini kan sangat kental dengan pengkaderan, walaupun dalam pengkaderan ini Kiai tidak turun langsung tapi arahnya sendiri berasal dari beliau yang dilaksanakan oleh bidang pendidikan dan pengajaran tadi.
B. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi		
4	Apakah Kiai mengetahui program-program yang diikuti para pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka dan pembelajaran?	Untuk mengevaluasi yang dan pengawasan program-program di pesantren saya kira Kiai ikut, karena memang walaupun tidak secara langsung tetapi itu dalam hal evaluasi bulanan itu memang di bagian pendidikan itu selalu mengadakan rapat rutin bulanan yang memang melaporkan hal-hal dalam kaitan pengajaran lah, menjalankan kurikulum dan lain-lain dan tentunya kalau seandainya ditemukan ada yang tidak qualified dalam mengajar Ya tidak diteruskan, walaupun saya kira itu tidak langsung. Karena itu sudah didelegasikan ke bagian pendidikan dan pengajaran.
5	Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para program-program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas mereka dan pembelajaran?pendidik telah mengikuti ataupun tidak	Untuk kegiatan-kegiatan pelatihan untuk guru Kiai kasih tahu tentang itu, karena memang saat ini dalam meningkatkan kompetensi guru itu memang pimpinan atau Kiai sudah mempunyai blueprint nya itu dalam kegiatan MGMP namanya, itu dilakukan oleh bagian pendidikan dan pengajaran tadi yang diinstruksikan dari Kiai tadi, tapi memang yang melaksanakan di lapangan adalah bidang pendidikan dan pengajaran tadi. Jadi nanti membentuk ada yang disebut kepala jurusan untuk melaksanakan MGMP itu kemudian ada lagi yang disebut dengan UKG ujian kompetensi guru ada mata pelajaran yang sangat-sangat diwajibkan khususnya yang basic ke pondokan itu pelajaran nahwu shorof. Untuk pelaksanaannya dan evaluasinya Kiai mengetahuinya dari bidang kependidikan dan pengajaran dan kegiatan-kegiatan itu sendiri juga merupakan instruksi dari Kiai itu sendiri.

6	Apakah yang dilakukan Kiai jika ada pendidik yang tidak mau mengikuti program-program peningkatan kualitas pembelajaran?	<p>Untuk kegiatan-kegiatan pelatihan itu Kiai pasti tahu orang-orang yang tidak mau ikut karena ada semacam kewajiban memaksa harus memang keseluruhannya mengikuti program-program Seperti yang saya katakan tadi program MGMP itu sebulan dua kali kemudian ada juga UKG atau nanti bahkan ada semacam workshop yang dijadwal oleh bidang pendidikan dan pengajaran tadi, itu Bahkan dalam pelaporannya di dalam Rapat bulanan itu dibacakan itu absensi ketidak hadiran misalnya pimpinan Kiai langsung yang menyampaikan secara terbuka dalam rapat Beliau mengatakan bahwa "Mohon untuk nama-nama yang memang absen Saya tidak mau tengok lagi namanya bulan depan ada di daftar ini". Dan itu memang efektif.</p> <p>Untuk yang tidak hadir jika baru sekali Memang hanya dalam bentuk peringatan seperti tadi saja, tapi kalau sudah berulang maka akan dievaluasi biasanya, dan untuk tahap akhirnya dieksekusi oleh Kiai sendiri.</p> <p>Untuk orang-orang yang tidak mengikuti program pelatihan biasanya ada sanksi-sanksi tertentu terlebih kalau memang program itu sangat diwajibkan misalnya dengan pengurangan jam mengajar.</p> <p>Ada media komunikasi yang digunakan dalam upaya evaluasi perbaikan begitu kan tentunya Apakah berupa teguran lisan teguran tertulis yang dilakukan oleh orang yang berkompotensi, seperti kepala sekolah atau bagian pendidikan dan pengajaran tadi jadi memang tahapan-tahapannya ada.</p> <p>Dalam hal komunikasi yang penting beliau itu orangnya lebih senang tatap muka.</p>
C. Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)		
7	Apakah pesantren ini memiliki MGMP?	Ada, seperti penjelasan saya sebelumnya Pak kalau Kiai yang menginstruksikan kami semua harus mengikuti MGMP.
8	Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika MGMP ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, mengapa pesantren ini tidak memiliki MGMP? Bagaimana Kiai tahu bahwa	Kegiatan MGMP itu memang instruksi dari Kiai dan dalam pelaksanaan kemudian pengevaluasian nya sendiri Kiai mengetahuinya dari bidang pendidikan dan pengajaran tadi.

	program MGMP tidak ada di pesantren ini?	
9	<p>Bagaimana Kiai mengetahui jika pendidik telah mengimplementasikan pembelajaran sesuai dengan kurikulum di kelas?</p> <p>Apa yang Kiai lakukan jika ada pendidik tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum?</p>	<p>Kemudian dalam melaksanakan hasil pelatihan oleh guru di lapangan Kiai terkadang memang hadir langsung untuk melakukan pemantauan di lapangan. Dan ketika beliau menemukan ketidak sesuaian di lapangan Alhamdulillah Setahu saya kebijaksanaan Kiai itu tidak pernah menegur langsung. Tapi ada semacam catatan-catatan yang nantinya nya disampaikan ke bidang pendidikan dan pengajaran kepala sekolah untuk nantinya lakukan perbaikan sehingga memang yang kali itu sangat menjaga Marwah pendidik tadi. Tapi memang ketika melihat ketidak sesuaian terlihat dari wajah dan gerak tubuh Kiai yang tidak menyukai ketidak sesuaian itu walaupun pada akhirnya hanya akan disampaikan kepada bidang pendidikan dan pengajaran untuk ditindaklanjuti dengan evaluasi pembinaan gitu.</p>
10	Apakah pesantren memiliki organisasi lain untuk meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran?	<p>Tidak ada akan tetapi untuk pelatihan-pelatihan lain seperti yang saya sebutkan tadi ada workshop Walaupun mungkin itu segalanya tidak sebulan sekali, ada nanti UKG ujian kompetensi guru setahun sekali, ada misalnya pelatihan penggunaan media pembelajaran multimedia itu kalau di pesantren Darul Arafah ini Alhamdulillah pimpinan kami sangat mementingkan peningkatan kompetensi guru tadi.</p>
11	<p>Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya?</p> <p>Jika tidak, bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran?</p>	<p>Sesuai dengan jawaban sebelumnya Kiai biasanya bertanya terlebih dahulu kepada kepala pendidikan dan pengajaran.</p>
D. Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)		
12	Apakah Kiai mengetahui jikalau guru-guru melakukan penelitian?	Untuk PTK juga ada disini,
13	<p>Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahuinya? Jika tidak, mengapa Kiai tidak mengetahuinya?</p> <p>Bagaimana Kiai mengetahui setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka?</p>	<p>kegiatan itu sendiri dikelola oleh bidang pendidikan dan pengajaran tadi melalui Kepala Sekolah dan di dalam MGMP yang tadi itu juga ada amtab namanya atau biasa disebut dengan micro teaching jadi ketua jurusan sebagai atasan langsung dari guru itu tadi, atau bahkan Kiai mensupervisi langsung baik terjadwal maupun tidak terjadwal saat pembelajaran terkhusus dalam hal Bagaimana metode</p>

		pembelajarannya.
14	Apakah menurut Kiai, pendidik dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian?	
15	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahui bahwa penelitian yang dilakukan para pendidik dapat mengembangkan kualitas mereka dan pembelajaran? Jika tidak, kira-kira selain sertifikasi, pelatihan dan penelitian, kegiatan lain apa yang dapat meningkatkan kualitas pendidik dan pembelajaran?	

Lampiran 5: Hasil wawancara dengan santri DA.

Hasil Wawancara Santri

No	Pertanyaan	Jawaban
A. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru		
1	Apakah Kiai mengetahui semua pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Tahu karena rata-rata Ustad sama Ustadzah nya alumni dari sini setelah mereka tamat dari kelas 6 mereka mengabdikan di sini pak untuk yang pelajaran umum itu biasanya ustadz dan ustadzah nya dari UIN atau dari UNIMED dan lain-lain Pak
2	Bagaimanakah cara Kiai mengetahui bahwa pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Saya tahu mereka punya sertifikat pendidik kadang-kadang tahu sendiri terus kadang tahu dari Ustad atau Ustadzah nya itu sendiri ketika perkenalan kadang yang kita tahu juga dari kepala sekolah saat ada kegiatan-kegiatan seperti upacara Ra cara dan lain-lain Kiai juga pernah menyampaikannya ketika acara pekan perkenalan santri baru itu selalu disampaikannya setiap tahun
3	Jika masih ada pendidik yang tidak memiliki latar belakang keguruan, apakah yang dilakukan Kiai? Bagaimana caranya?	Setahu saya untuk memotivasi guru supaya kuliah lagi mungkin disampaikan Kiai secara internal saja Pak enggak ke siswa tapi Setahu saya memang di sini banyak Ustad dan ustadzah nya yang yang kuliah lagi S1 S2 sampai Doktor juga ada Pak
4	Apakah Kiai mengetahui program-program yang diikuti para pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka	Pelatihan-pelatihan itu ada Pak bahkan kemarin bisa sampai 3 hari berturut-turut acara pelatihan untuk guru-guru di sini biasanya pelatihannya bergantian untuk guru-guru di sini pak misalnya bulan ini guru

	dan pembelajaran?	yang satu kemudian yang berikut-berikutnya guru yang lain lagi Pak
5	Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para program-program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas mereka dan pembelajaran? pendidik telah mengikuti ataupun tidak	Biasanya setelah pelatihan itu memang ada perubahan pak sama proses pembelajaran yang dibuat sama ustadz-ustadz kami
6	Apakah yang dilakukan Kiai jika ada pendidik yang tidak mau mengikuti program-program peningkatan kualitas pembelajaran?	Iya Pak biasanya Kiai melakukan pemantauan waktu pas kami belajar tapi biasanya itu itu enggak ter jadwal Pak
7	Apakah pesantren ini memiliki MGMP?	Tidak Tahu saya pak, ada atau tidak.
8	Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika MGMP ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, mengapa pesantren ini tidak memiliki MGMP? Bagaimana Kiai tahu bahwa program MGMP tidak ada di pesantren ini?	-
9	Bagaimana Kiai mengetahui jika pendidik telah mengimplementasikan pembelajaran sesuai dengan kurikulum di kelas? Apa yang Kiai lakukan jika ada pendidik tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum?	-
10	Apakah pesantren memiliki organisasi lain untuk meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran?	-
11	Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran?	-

12	Apakah Kiai mengetahui jikalau guru-guru melakukan penelitian?	
13	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahuinya? Jika tidak, mengapa Kiai tidak mengetahuinya? Bagaimana Kiai mengetahui setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka?	-
14	Apakah menurut Kiai, pendidik dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian?	-
15	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahui bahwa penelitian yang dilakukan para pendidik dapat mengembangkan kualitas mereka dan pembelajaran? Jika tidak, kira-kira selain sertifikasi, pelatihan dan penelitian, kegiatan lain apa yang dapat meningkatkan kualitas pendidik dan pembelajaran?	-

Lampiran 6: Hasil wawancara dengan Kiai RH.

Hasil Wawancara Kepala Sekolah Kiai RH

No	Pertanyaan	Jawaban
A. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru		
1	Apakah Kiai mengetahui semua pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Biasanya Insyaallah tahu
2	Bagaimanakah cara Kiai mengetahui bahwa pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	karena biasanya yang melamar itu kemeja beliau pertama sekali, baru nanti setelah diseleksi, kemudian ada praktek, sepertinya tahu pasti tahu beliau. Jadi biasa pelamar pertama biasanya mengeplay ke kantor sekretariat, sekretariat itu bergabung dengan kantor direktur atau Kyai, kemudian biasanya yang dibutuhkan itu dapat info dari bidang pendidikan berapa yang kurang guru bidang studi ini yang kurang biasanya sampai ke Beliau maka yang pendaftar itu dengan kualifikasi

		bidang studi khusus atau apa gitu pasti beliau tahu kan, karena yang dibutuhkan berapa kekurangannya berapa kelebihanannya berapa pasti tahu dia tuh, Iya jadi beliau taunya dari sekretariat itu karena kan rata-rata yang menge play itu rata-rata S1 Pak
3	Jika masih ada pendidik yang tidak memiliki latar belakang keguruan, apakah yang dilakukan Kiai? Bagaimana caranya?	Ya guru-guru kita yang belum S1 ada banyak, Nah untuk mereka biasanya yang mengabdikan lulusan kmml lulusan kita sendiri disuruh mengabdikan rata-rata belum kuliah, kemudian di tahun udah wajib langsung kuliah masing-masing dibebaskan mau jurusan apa di universitas mana gitu jadi beliau mempunyai kebijakan untuk mempermudah tapi wajib siang itu ketentuannya wajib siang kuliahnya karena pagi ngajar siang kuliahnya cari universitas yang bisa kuliah siang
B. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi		
4	Apakah Kiai mengetahui program-program yang diikuti para pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka dan pembelajaran?	Untuk program pelatihan berbasis kompetensi ini Insya Allah Kyai tahu, kan semua program yang diadakan, itu kan biasanya membutuhkan anggaran, anggarannya itu harus kemeja beliau dulu, semua program yang mau diadakan itu harus lapor beliau dulu berapa biayanya?, di mana?, Kapan? Itu pasti kemeja beliau dulu, jadi pasti tahu dia.
5	Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para program-program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas mereka dan pembelajaran? pendidik telah mengikuti ataupun tidak	Untuk yang hadir ataupun yang tidak hadir dalam pelatihan itu biasanya kalau ada dibuat di pesantren ada pelatihan itu kan ada daftar hadir dengan fingerprint, Siapa yang hadir, Siapa yang tidak hadir, semuanya terekam di sana, apalagi yang gak hadir itu pasti dipanggil, dikasih hukuman begitu, jadi pasti tahu beliau.
6	Apakah yang dilakukan Kiai jika ada pendidik yang tidak mau mengikuti program-program peningkatan kualitas pembelajaran?	Biasanya setiap hari Kamis itu kan kami rapat sama direktur sama guru-guru yang lain, kalau dia hanya apa namanya perkumpulan kecil itu biasanya langsung diumumkan, tapi kalau perkumpulannya itu penting itu langsung dipanggil ke kantor beliau.
C. Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)		
7	Apakah pesantren ini memiliki MGMP?	Untuk program MGMP itu ada ada di pesantren kita, di pesantren itu dibagi ada beberapa guru senior dibagi untuk bidang studinya masing-masing Ada khusus begitu, dan masing-masing guru supervisi ini, diwajibkan itu seminggu sekali atau dua minggu sekali itu wajib mengumpulkan guru-guru yang 1 pelajaran memberi arahan, batas-batas pelajaran, pendalaman materi, seperti itu, Jadi ada itu program itu.
8	Jika iya, bagaimana Kiai	Untuk mengetahui program MGMP ini berjalan

	<p>mengetahui jika MGMP ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, mengapa pesantren ini tidak memiliki MGMP? Bagaimana Kiai tahu bahwa program MGMP tidak ada di pesantren ini?</p>	<p>dengan baik biasanya kan penanggung jawabnya itu, setiap hari rabu ya, nah setiap hari Rabu itu dipanggil, apa kegiatan hari ini? minggu ini? besok? Minggu ini? Hampir tiap Rabu itu. Jadi kegiatan itu di tanggung jawab oleh bidang silabus namanya.</p>
9	<p>Bagaimana Kiai mengetahui jika pendidik telah mengimplementasikan pembelajaran sesuai dengan kurikulum di kelas? Apa yang Kiai lakukan jika ada pendidik tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum?</p>	<p>Nah lanjutannya untuk mengetahui apakah guru-guru bisa melaksanakannya di kelas, yang guru-guru senior ini biasanya keliling, apa namanya mengamati guru di kelas biasanya ada beberapa guru yang di amati gitu, nah dari situ ketahuan mana guru-guru yang menjalankan, mana yang tidak menjalankan apa yang telah diarahkan kemudian laporan itu ke meja beliau. Jadi jika ada guru yang tidak mampu mengimplementasikan dengan baik di kelas biasanya dipanggil dulu sama bidang pendidikan, nak dikasih teguran 1 atau 2, Terus kalau terus-menerus seperti itu, biasanya yang ketiganya itu langsung dipanggil ke kantor beliau.</p>
10	<p>Apakah pesantren memiliki organisasi lain untuk meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran?</p>	<p>Tidak ada</p>
11	<p>Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran?</p>	<p>Beliau mengetahuinya berdasarkan laporan dari guru-guru senior</p>
12	<p>Apakah Kiai mengetahui jikalau guru-guru melakukan penelitian?</p>	<p>Untuk kegiatan PTK itu sebenarnya dibebaskan sih sama Kiai</p>
13	<p>Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahuinya? Jika tidak, mengapa Kiai tidak mengetahuinya? Bagaimana Kiai mengetahui setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka?</p>	<p>Melalui laporan guru-guru senior</p>
14	<p>Apakah menurut Kiai, pendidik dapat meningkatkan kualitas</p>	<p>Siapa yang mau PTK, ada tapi nggak banyak lah gitu, guru yang kreatif saja. Namun untuk</p>

	pembelajaran melalui penelitian?	menyarankan kegiatan PTK itu Kyai sering melakukannya. Biasanya di hari Kamis itu, Siapa yang mau meneliti misalnya Mengapa anak ini mengantuk, perlu diteliti makanannya Apakah dari makanannya?, Apakah dari fisiknya? seperti itu. Jadi ada ada tuh pak tapi jarang.
15	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahui bahwa penelitian yang dilakukan para pendidik dapat mengembangkan kualitas mereka dan pembelajaran? Jika tidak, kira-kira selain sertifikasi, pelatihan dan penelitian, kegiatan lain apa yang dapat meningkatkan kualitas pendidik dan pembelajaran?	Juga melalui laporan-laporan guru

Lampiran 7: Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah RH.

Hasil Wawancara Kepala Sekolah RH

No	Pertanyaan	Jawaban
A. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru		
1	Apakah Kiai mengetahui semua pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Biasanya Insyaallah tahu
2	Bagaimanakah cara Kiai mengetahui bahwa pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	karena biasanya yang melamar itu kemeja beliau pertama sekali, baru nanti setelah diseleksi, kemudian ada praktek, sepertinya tahu pasti tahu beliau. Jadi biasa pelamar pertama biasanya mengeplay ke kantor sekretariat, sekretariat itu bergabung dengan kantor direktur atau Kyai, kemudian biasanya yang dibutuhkan itu dapat info dari bidang pendidikan berapa yang kurang guru bidang studi ini yang kurang biasanya sampai ke Beliau maka yang pendaftar itu dengan kualifikasi bidang studi khusus atau apa gitu pasti beliau tahu kan, karena yang dibutuhkan berapa kekurangannya berapa kelebihanannya berapa pasti tahu dia tuh, Iya jadi beliau taunya dari sekretariat itu karena kan rata-rata yang menge play itu rata-rata S1 Pak
3	Jika masih ada pendidik yang tidak memiliki latar belakang	Ya guru-guru kita yang belum S1 ada banyak, Nah untuk mereka biasanya yang mengabdikan lulusan

	keguruan, apakah yang dilakukan Kiai? Bagaimana caranya?	kmml lulusan kita sendiri disuruh mengabadikan rata-rata belum kuliah, kemudian di tahun udah wajib langsung kuliah masing-masing dibebaskan mau jurusan apa di universitas mana gitu jadi beliau mempunyai kebijakan untuk mempermudah tapi wajib siang itu ketentuannya wajib siang kuliahnya karena pagi ngajar siang kuliahnya cari universitas yang bisa kuliah siang
B. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi		
4	Apakah Kiai mengetahui program-program yang diikuti para pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka dan pembelajaran?	Untuk program pelatihan berbasis kompetensi ini Insya Allah Kyai tahu, kan semua program yang diadakan, itu kan biasanya membutuhkan anggaran, anggarannya itu harus kemeja beliau dulu, semua program yang mau diadakan itu harus lapor beliau dulu berapa biayanya?, di mana?, Kapan? Itu pasti kemeja beliau dulu, jadi pasti tahu dia.
5	Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para program-program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas mereka dan pembelajaran? pendidik telah mengikuti ataupun tidak	Untuk yang hadir ataupun yang tidak hadir dalam pelatihan itu biasanya kalau ada dibuat di pesantren ada pelatihan itu kan ada daftar hadir dengan fingerprint, Siapa yang hadir, Siapa yang tidak hadir, semuanya terekam di sana, apalagi yang gak hadir itu pasti dipanggil, dikasih hukuman begitu, jadi pasti tahu beliau.
6	Apakah yang dilakukan Kiai jika ada pendidik yang tidak mau mengikuti program-program peningkatan kualitas pembelajaran?	Biasanya setiap hari kamis itu kan kami rapat sama direktur sama guru-guru yang lain, kalau dia hanya apa namanya perkumpulan kecil itu biasanya langsung diumumkan, tapi kalau perkumpulannya itu penting itu langsung dipanggil ke kantor beliau.
C. Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)		
7	Apakah pesantren ini memiliki MGMP?	Untuk program MGMP itu ada ada di pesantren kita, di pesantren itu dibagi ada beberapa guru senior dibagi untuk bidang studinya masing-masing Ada khusus begitu, dan masing-masing guru supervisi ini, diwajibkan itu seminggu sekali atau dua minggu sekali itu wajib mengumpulkan guru-guru yang 1 pelajaran memberi arahan, batas-batas pelajaran, pendalaman materi, seperti itu, Jadi ada itu program itu.
8	Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika MGMP ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, mengapa pesantren ini tidak memiliki MGMP? Bagaimana Kiai tahu bahwa	Untuk mengetahui program MGMP ini berjalan dengan baik biasanya kan penanggung jawabnya itu, setiap hari rabu ya, nah setiap hari Rabu itu dipanggil, apa kegiatan hari ini? minggu ini? besok? Minggu ini? Hampir tiap Rabu itu. Jadi kegiatan itu di tanggung jawab oleh bidang silabus namanya.

	program MGMP tidak ada di pesantren ini?	
9	<p>Bagaimana Kiai mengetahui jika pendidik telah mengimplementasikan pembelajaran sesuai dengan kurikulum di kelas?</p> <p>Apa yang Kiai lakukan jika ada pendidik tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum?</p>	<p>Nah lanjutannya untuk mengetahui apakah guru-guru bisa melaksanakannya di kelas, yang guru-guru senior ini biasanya keliling, apa namanya mengamati guru di kelas biasanya ada beberapa guru yang di amati gitu, nah dari situ ketahuan mana guru-guru yang menjalankan, mana yang tidak menjalankan apa yang telah diarahkan kemudian laporan itu ke meja beliau.</p> <p>Jadi jika ada guru yang tidak mampu mengimplementasikan dengan baik di kelas biasanya dipanggil dulu sama bidang pendidikan, nak dikasih teguran 1 atau 2, Terus kalau terus-menerus seperti itu, biasanya yang ketiganya itu langsung dipanggil ke kantor beliau.</p>
10	Apakah pesantren memiliki organisasi lain untuk meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran?	Tidak ada
11	<p>Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya?</p> <p>Jika tidak, bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran?</p>	Beliau mengetahuinya berdasarkan laporan dari guru-guru senior
D. Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)		
12	Apakah Kiai mengetahui jikalau guru-guru melakukan penelitian?	Untuk kegiatan PTK itu sebenarnya dibebaskan sih sama Kiai
13	<p>Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahuinya? Jika tidak, mengapa Kiai tidak mengetahuinya?</p> <p>Bagaimana Kiai mengetahui setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka?</p>	Melalui laporan guru-gur senior
14	Apakah menurut Kiai, pendidik dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian?	Siapa yang mau PTK, ada tapi nggak banyak lah gitu, guru yang kreatif saja. Namun untuk menyarankan kegiatan PTK itu Kyai sering melakukannya. Biasanya di hari Kamis itu, Siapa yang mau meneliti misalnya Mengapa anak ini mengantuk, perlu diteliti makanannya Apakah dari makanannya?, Apakah dari fisiknya? seperti itu. Jadi

		ada ada tuh pak tapi jarang.
15	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahui bahwa penelitian yang dilakukan para pendidik dapat mengembangkan kualitas mereka dan pembelajaran? Jika tidak, kira-kira selain sertifikasi, pelatihan dan penelitian, kegiatan lain apa yang dapat meningkatkan kualitas pendidik dan pembelajaran?	Juga melalui laporan-laporan guru.

Lampiran 8: Hasil wawancara dengan ustaz RH.

Komunikasi Organisasi Kiai RH Hasil Wawancara Pendidik/Guru

No	Pertanyaan	Jawaban
A. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru		
1	Apakah Kiai mengetahui semua pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Kalau terkait dengan kualifikasi guru di sini Kiai sudah pasti tahu itu terkait dengan latar belakang tenaga guru bahkan tenaga kependidikan lainnya, Iya bahkan dalam hal pribadi pun Kiai di sini tahu.
2	Bagaimanakah cara Kiai mengetahui bahwa pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Kalau di pesantren ini itu memang sudah dibentuk suatu Departemen ya bisa dikatakan seperti itu, yang disini disebut dengan bidang pendidikan dan pengajaran yang memang hari ini dibentuk untuk memanager ataupun mengelola mengenai kualifikasi guru, kalender pendidikan sistem pendidikan mengikuti pembelajaran jadi hari itu pasti seorang Kiai paham walaupun dibantu dengan bidang pendidikan dan pengajaran jadi laporan-laporan itu di dapatkan oleh Kiai RH dari bidang pendidikan dan pengajaran tersebut
3	Jika masih ada pendidik yang tidak memiliki latar belakang keguruan, apakah yang dilakukan Kiai? Bagaimana caranya?	Jadi di sini memang ada ada guru yang kami sebut dengan guru pengabdian biasanya yang mana mereka adalah santri-santri terbaik kami yang nilai akademik yang menonjol lulusan yang menonjol kalau kita bilang begitu kalau memang enggak kualifaid itu ya tidak juga di paksakan. Karena dalam hal ini kan khususnya Pesantren RH ini kan sangat kental dengan pengkaderan, walaupun dalam pengkaderan ini Kiai tidak turun langsung tapi

		arahannya sendiri berasal dari beliau yang dilaksanakan oleh bidang pendidikan dan pengajaran tadi.
4	Apakah Kiai mengetahui program-program yang diikuti para pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka dan pembelajaran?	Untuk mengevaluasi yang dan pengawasan program-program di pesantren saya kira Kiai ikut, karena memang walaupun tidak secara langsung tetapi itu dalam hal evaluasi bulanan itu memang di bagian pendidikan itu selalu mengadakan rapat rutin bulanan yang memang melaporkan hal-hal dalam kaitan pengajaran lah, menjalankan kurikulum dan lain-lain dan tentunya kalau seandainya ditemukan ada yang tidak qualified dalam mengajar Ya tidak diteruskan, walaupun saya kira itu tidak langsung. Karena itu sudah didelegasikan ke bagian pendidikan dan pengajaran.
5	Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para program-program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas mereka dan pembelajaran?pendidik telah mengikuti ataupun tidak	Untuk kegiatan-kegiatan pelatihan untuk guru Kiai kasih tahu tentang itu, karena memang saat ini dalam meningkatkan kompetensi guru itu memang pimpinan atau Kiai sudah mempunyai blueprint nya itu dalam kegiatan MGMP namanya, itu dilakukan oleh bagian pendidikan dan pengajaran tadi yang diinstruksikan dari Kiai tadi, tapi memang yang melaksanakan di lapangan adalah bidang pendidikan dan pengajaran tadi. Jadi nanti membentuk ada yang disebut kepala jurusan untuk melaksanakan MGMP itu kemudian ada lagi yang disebut dengan UKG ujian kompetensi guru ada mata pelajaran yang sangat-sangat diwajibkan khususnya yang basic ke pondokan itu pelajaran nahwu shorof. Untuk pelaksanaannya dan evaluasinya Kiai mengetahuinya dari bidang kependidikan dan pengajaran dan kegiatan-kegiatan itu sendiri juga merupakan instruksi dari Kiai itu sendiri.
6	Apakah yang dilakukan Kiai jika ada pendidik yang tidak mau mengikuti program-program peningkatan kualitas pembelajaran?	Untuk kegiatan-kegiatan pelatihan itu Kiai pasti tahu orang-orang yang tidak mau ikut karena ada semacam kewajiban memaksa harus memang keseluruhannya mengikuti program-program Seperti yang saya katakan tadi program MGMP itu sebulan dua kali kemudian ada juga UKG atau nanti bahkan ada semacam workshop yang dijadwal oleh bidang pendidikan dan pengajaran tadi, itu Bahkan dalam pelaporannya di dalam Rapat bulanan itu dibacakan itu absensi ketidak hadirannya misalnya pimpinan Kiai langsung yang menyampaikan secara terbuka dalam rapat Beliau mengatakan bahwa "Mohon untuk

		<p>nama-nama yang memang absen Saya tidak mau tengok lagi namanya bulan depan ada di daftar ini". Dan itu memang efektif.</p> <p>Untuk yang tidak hadir jika baru sekali Memang hanya dalam bentuk peringatan seperti tadi saja, tapi kalau sudah berulang maka akan dievaluasi biasanya, dan untuk tahap akhirnya dieksekusi oleh Kiai sendiri.</p> <p>Untuk orang-orang yang tidak mengikuti program pelatihan biasanya ada sanksi-sanksi tertentu terlebih kalau memang program itu sangat diwajibkan misalnya dengan pengurangan jam mengajar.</p> <p>Ada media komunikasi yang digunakan dalam upaya evaluasi perbaikan begitu kan tentunya Apakah berupa teguran lisan teguran tertulis yang dilakukan oleh orang yang berkompetensi, seperti kepala sekolah atau bagian pendidikan dan pengajaran tadi jadi memang tahapan-tahapannya ada.</p> <p>Dalam hal komunikasi yang penting beliau itu orangnya lebih senang tatap muka.</p>
7	Apakah pesantren ini memiliki MGMP?	Ada, seperti penjelasan saya sebelumnya Pak kalau Kiai yang menginstruksikan kami semua harus mengikuti MGMP.
8	<p>Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika MGMP ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya?</p> <p>Jika tidak, mengapa pesantren ini tidak memiliki MGMP?</p> <p>Bagaimana Kiai tahu bahwa program MGMP tidak ada di pesantren ini?</p>	<p>Kegiatan MGMP itu memang instruksi dari Kiai RHN dalam pelaksanaan kemudian pengevaluasiannya sendiri Kiai mengetahuinya dari bidang pendidikan dan pengajaran tadi.</p>
9	<p>Bagaimana Kiai mengetahui jika pendidik telah mengimplementasikan pembelajaran sesuai dengan kurikulum di kelas?</p> <p>Apa yang Kiai lakukan jika ada pendidik tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum?</p>	<p>Kemudian dalam melaksanakan hasil pelatihan oleh guru di lapangan Kiai terkadang memang hadir langsung untuk melakukan pemantauan di lapangan. Dan ketika beliau menemukan ketidaksesuaian di lapangan Alhamdulillah Setahu saya kebijaksanaan Kiai itu tidak pernah menegur langsung. Tapi ada semacam catatan-catatan yang nantinya disampaikan ke bidang pendidikan dan pengajaran kepala sekolah untuk nantinya lakukan perbaikan sehingga memang yang kali itu sangat menjaga Marwah pendidik tadi. Tapi memang ketika melihat ketidaksesuaian terlihat dari wajah dan gerak tubuh Kiai yang tidak menyukai ketidaksesuaian itu walaupun pada akhirnya hanya akan disampaikan</p>

		kepada bidang pendidikan dan pengajaran untuk ditindaklanjuti dengan evaluasi pembinaan gitu.
10	Apakah pesantren memiliki organisasi lain untuk meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran?	Tidak ada akan tetapi untuk pelatihan-pelatihan lain seperti yang saya sebutkan tadi ada workshop Walaupun mungkin itu segalanya tidak sebulan sekali, ada nanti UKG ujian kompetensi guru setahun sekali, ada misalnya pelatihan penggunaan media pembelajaran multimedia itu kalau di pesantren RHrul Arafah ini Alhamdulillah pimpinan kami sangat mementingkan peningkatan kompetensi guru tadi.
11	Jika iya, bagaimana bagaimana Kiai mengetahui jika organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya? Jika tidak, bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran?	Sesuai dengan jawaban sebelumnya Kiai biasanya bertanya terlebih dahulu kepada kepala pendidikan dan pengajaran.
D. Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)		
12	Apakah Kiai mengetahui jikalau guru-guru melakukan penelitian?	Untuk PTK juga ada disini,
13	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahuinya? Jika tidak, mengapa Kiai tidak mengetahuinya? Bagaimana Kiai mengetahui setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka?	kegiatan itu sendiri dikelola oleh bidang pendidikan dan pengajaran tadi melalui Kepala Sekolah dan di dalam MGMP yang tadi itu juga ada amtab namanya atau biasa disebut dengan <i>microteaching</i> jadi ketua jurusan sebagai atasan langsung dari guru itu tadi, atau bahkan Kiai mensupervisi langsung baik terjadwal maupun tidak terjadwal saat pembelajaran terkhusus dalam hal Bagaimana metode pembelajarannya.
14	Apakah menurut Kiai, pendidik dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian?	
15	Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahui bahwa penelitian yang dilakukan para pendidik dapat mengembangkan kualitas mereka dan pembelajaran? Jika tidak, kira-kira selain sertifikasi, pelatihan dan penelitian, kegiatan lain apa yang dapat meningkatkan kualitas pendidik dan pembelajaran?	

Lampiran 9: Hasil Wawancara dengan Santri DA.

Hasil Wawancara Santri DA

No	Pertanyaan	Jawaban
A. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru		
1	Apakah Kiai mengetahui semua pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Tahu karena rata-rata Ustad sama Ustadzah nya alumni dari sini setelah mereka tamat dari kelas 6 mereka mengabdikan di sini pak untuk yang pelajaran umum itu biasanya ustadz dan ustadzah nya dari UIN atau dari UNIMED dan lain-lain Pak
2	Bagaimanakah cara Kiai mengetahui bahwa pendidik di pesantren memiliki latar belakang kependidikan atau keguruan?	Saya tahu mereka punya sertifikat pendidik kadang-kadang tahu sendiri terus kadang tahu dari Ustad atau Ustadzah nya itu sendiri ketika perkenalan kadang yang kita tahu juga dari kepala sekolah saat ada kegiatan-kegiatan seperti upacara Ra cara dan lain-lain Kiai juga pernah menyampaikannya ketika acara pekan perkenalan santri baru itu selalu disampaikannya setiap tahun
3	Jika masih ada pendidik yang tidak memiliki latar belakang keguruan, apakah yang dilakukan Kiai? Bagaimana caranya?	Setahu saya untuk memotivasi guru supaya kuliah lagi mungkin disampaikan Kiai secara internal saja Pak enggak ke siswa tapi Setahu saya memang di sini banyak Ustad dan ustadzah nya yang yang kuliah lagi S1 S2 sampai Doktor juga ada Pak
4	Apakah Kiai mengetahui program-program yang diikuti para pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka dan pembelajaran?	Pelatihan-pelatihan itu ada Pak bahkan kemarin bisa sampai 3 hari berturut-turut acara pelatihan untuk guru-guru di sini biasanya pelatihannya bergantian untuk guru-guru di sini pak misalnya bulan ini guru yang satu kemudian yang berikut-berikutnya guru yang lain lagi Pak
5	Bagaimana Kiai mengetahui bahwa para program-program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas mereka dan pembelajaran? pendidik telah mengikuti ataupun tidak	Biasanya setelah pelatihan itu memang ada perubahan pak sama proses pembelajaran yang dibuat sama ustadz-ustadz kami
6	Apakah yang dilakukan Kiai jika ada pendidik yang tidak mau mengikuti program-program peningkatan kualitas pembelajaran?	Iya Pak biasanya Kiai melakukan pemantauan waktu pas kami belajar tapi biasanya itu itu enggak terjadwal Pak
7	Apakah pesantren ini memiliki MGMP?	
8	Jika iya, bagaimana Kiai	

	<p>mengetahui jika MGMP ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya?</p> <p>Jika tidak, mengapa pesantren ini tidak memiliki MGMP?</p> <p>Bagaimana Kiai tahu bahwa program MGMP tidak ada di pesantren ini?</p>	
9	<p>Bagaimana Kiai mengetahui jika pendidik telah mengimplementasikan pembelajaran sesuai dengan kurikulum di kelas?</p> <p>Apa yang Kiai lakukan jika ada pendidik tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum?</p>	
10	<p>Apakah pesantren memiliki organisasi lain untuk meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran?</p>	
11	<p>Jika iya, bagaimana Kiai mengetahui jika organisasi ini berjalan sesuai dengan tujuan terbentuknya?</p> <p>Jika tidak, bagaimana Kiai mengetahui bahwa para pendidik memiliki persepsi yang sama dalam pembelajaran?</p>	
12	<p>Apakah Kiai mengetahui jikalau guru-guru melakukan penelitian?</p>	
13	<p>Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahuinya? Jika tidak, mengapa Kiai tidak mengetahuinya?</p> <p>Bagaimana Kiai mengetahui setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan pendidik untuk meningkatkan kualitas mereka?</p>	
14	<p>Apakah menurut Kiai, pendidik dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian?</p>	
15	<p>Jika iya, bagaimana cara Kiai mengetahui bahwa penelitian yang dilakukan para pendidik dapat mengembangkan kualitas</p>	

	<p>mereka dan pembelajaran? Jika tidak, kira-kira selain sertifikasi, pelatihan dan penelitian, kegiatan lain apa yang dapat meningkatkan kualitas pendidik dan pembelajaran?</p>	
--	---	--

Lampiran 10: Data Hasil Dokumentasi

a) Hasil Dokumentasi Pesantren RH

Berikut ini merupakan beberapa dokumentasi yang didapatkan peneliti selama berada di pesantren RH beserta keterangannya.



Kiai berdiskusi dengan kepala bidang pendidikan dan pengajaran serta kepala sekolah.



Pemberian cendramata kepada narsumber.



Berdiskusi secara informal dengan kepala bidang pendidikan dan pengajaran dan perangkat sekolah lainnya.



Pelatihan peningkatan profesionalitas Ustaz/ustazah pesantren DA.

B.4.2. Hasil Dokumentasi Pesantren RH

Berikut ini merupakan beberapa dokumentasi yang didapatkan peneliti selama berada di pesantren RH beserta keterangannya.



Pertemuan pimpinan pesantren RH dan beberapa perangkat pesantren untuk membahas kegiatan yang akan dilakukan.



Pimpinan pesantren membuka kegiatan pelatihan Ustaz/ustazah



Pelatihan peningkatan profesionalitas pendidik/guru.Ustaz/ustazah



Narasumber dan moderator pelatihan Ustaz/Ustazah

RIWAYAT HIDUP



Fauzan Ahmad Siregar, lahir di Medan 10 September 1983, anak ke 3 dari 5 bersaudara, pasangan dari Almarhum Drs. Dahrim Syahman Siregar dan Ibu Hj. Khalijah Harahap. Alamat Jalan Selambo IV No 8 LK. V Medan. e-mail: fauzanahmadsiregar@gmail.com. Pendidikan Dasar ditempuh di SD Negeri No. 064029 Medan lulus tahun 1996, MTs. Nurul Hakim Tembung lulus tahun 1999, MAN 1 Medan lulus tahun 2002, kemudian melanjutkan pendidikan di IAIN Sumatera Utara Program Studi Pendidikan Agama Islam lulus tahun 2007, kemudian Gelar magister diraih tahun 2013 di Pascasarjana Universitas Negeri Medan (UNIMED) Program Studi Administrasi Pendidikan, kemudian program Doktor di tempuh di Pascasarjana IAIN Jember program studi Manajemen Pendidikan Islam dan Pesantren lulus tahun 2021.

Tahun 2013 menikah dengan Maryati Salmiah, M. Hum dan dikarunia 2 putri dengan nama: Naura Kayyisah Siregar dan Naufa Adzkiya Siregar. Kariernya sebagai tenaga pendidik dimulai tahun 2007 di Sekolah Internasional Darul Ilmi Murni sebagai asisten guru kelas. Tahun 2010-2013 sebagai guru di Yayasan Perguruan Amaliyah Sunggal kemudian mulai tahun 2013 menjadi dosen di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Malikussaleh Lhokseumawe Program Studi Manajemen Pendidikan Islam hingga saat ini.