

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Temuan Umum Penelitian**

###### **a. Sejarah Berdirinya MTsN 3 Banjarmasin**

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 3 Kota Banjarmasin merupakan salah satu wadah yang dipercayakan oleh masyarakat untuk mendidik anak-anaknya dalam bidang pendidikan dan pengetahuan agama. Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Banjarmasin memiliki 2 (dua) buah lokasi yang beralamat :

- 1) Jl. Bhakti No. 4 Rt. 32 Pemurus Dalam Banjarmasin (Lokasi 1)
- 2) Jl. Mahligai Kertak Hanyar Kab. Banjar (Lokasi 2)

MTsN 3 Kota Banjarmasin lokasi 1 pada mulanya adalah Madrasah Tsanawiyah Swasta Irtiqaiyah Banjarmasin yang kemudian dinegerikan menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Banjar Selatan sejak tanggal 25 Nopember 1995. Hal tersebut berdasarkan keputusan Menteri Agama RI No. 515 Tahun 1995 tentang Pembukaan dan Penegerian Beberapa Madrasah.

Sedangkan MTsN 3 Kota Banjarmasin lokasi 2 pada mulanya adalah MTs Handil Jatuh yang merupakan kelas jauh dibawah binaan MTsN Kelayan Banjarmasin. Pada tanggal 7 Juni 1997 telah diserahkan pengelolaan dan tanggung jawabnya oleh kepala MTsN Kelayan Banjarmasin (Bapak Saifuddin Dahlan NIP. 150015329) kepada kepala MTsN Banjar Selatan Pemurus Dalam Banjarmasin (Bapak ABD. Jawad Anshari, BA NIP. 150025283).

Adapun Madrasah yang telah diserahkan pengelolaan dan tanggung jawab untuk melaksanakan kelas jauh berlokasi di jalan A. Yani Km. 7 dengan ditandai berita acara. Pembuatan berita acara tersebut disaksikan oleh : Drs. H. Abdurrahman Siddiq (Ketua BP3 MTsN Kelayan), H. M. Yusran (Ketua BP3 MTsN Banjar Selatan), Drs. H. Sofyan Noor (Kepala Urusan TU MTsN Kelayan), dan disahkan oleh Kepala Bidang Binrua Islam Kantor Wilayah Dapertemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan.

Kemudian MTsN Banjar Selatan menjadi MTsN Banjar Selatan 1 Banjarmasin, munculnya angka 1 (satu) pada nama MTsN Banjar Selatan 1 Banjarmasin adalah untuk membedakan dengan MTsN Banjar Selatan 2 Banjarmasin. MTsN Banjar Selatan 2 berlokasi di Jl. Laksana Intan Banjarmasin yang berubah status menjadi MTs Negeri pada tanggal, 6 Maret 2009 berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 48 tahun 2009. Barulah Pada akhir tahun 2016 MTs Negeri Banjar Selatan 1 Kota Banjarmasin berganti nama menjadi MTs Negeri 3 Kota Banjarmasin dengan terbitnya SK dari Menteri Agama RI No. 671 Tahun 2016 Tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, yaitu pada tanggal 17 November 2016 atas nama Menteri Agama RI Lukman Hakim Saifuddin.

Adapun Kepala Madrasah yang pernah memimpin, membimbing, mendedikasikan diri dalam memperjuangkan MTs Negeri 3 Kota Banjarmasin sampai menjadi seperti sekarang ini yaitu:

- 1) Abd. Djawad Anshari, BA TMT : 01/11/1996 s.d 31/11/1997

- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| 2) H. Noor Adjiddin, BA   | TMT : 22/12/1997 s.d 31/07/2004 |
| 3) Hj. Djuhriah, A.Md     | TMT : 01/08 2004 s.d 28/12/2006 |
| 4) Drs. H. Harmidin Noor  | TMT : 29/12/2006 s.d 18/10/2008 |
| 5) Drs. Ahmad Baihaki     | TMT : 01/02/2009 s.d 31/10/2011 |
| 6) Dra. Halimatussa'diyah | TMT : 01/11/2011 s.d 30/11/2013 |
| 7) Dra. Naimah            | TMT : 01/12/2013 s.d 17/01/2019 |
| 8) Abdul Hadi, M. Pkim    | TMT : 17/01/2019 s.d 01/09/2020 |
| 9) H. Misran, S. Ag       | TMT : 01/09/2020 s.d Sekarang   |

#### **b. Visi Misi MTsN 3 Banjarmasin**

Visi Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Banjarmasin adalah “Tercapainya Madrasah yang unggul dalam Ilmu dan Amal berdasarkan Imtaq dan Iptek”.

Misi Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Banjarmasin:

- 1) Meningkatkan tertib administrasi;
- 2) Meningkatkan kualitas akademik;
- 3) Meningkatkan kualitas ibadah dan suasana Madrasah yang religius;
- 4) Meningkatkan kualitas non akademik peserta didik; dan
- 5) Meningkatkan kerjasama orang tua dan masyarakat.

## **2. Temuan Khusus Penelitian**

### **a. Model komunikasi kepala madrasah terhadap pendidik pada MTsN 3 Banjarmasin**

Kepala madrasah menjadi salah satu orang yang sangat berpengaruh dalam kinerja para pendidik terutama dalam melakukan komunikasi yang efektif agar

seluruh informasi yang disampaikan dapat diterima dan dipahami. Beragam model komunikasi yang digunakan juga akan mampu memberikan dampak yang baik untuk peningka kinerja para pendidik.

Berdasarkan pada data yang telah terkumpul, kepala madrasah di MTsN 3 Banjarmasin telah mampu menjalin komunikasi dengan baik dan beragam sesuai keperluan dengan para pendidik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Kepala madrasah itu kan dituntut untuk cerdas agar melihat situasi. Dalam artian komunikasi harus berjalan dengan baik karena yang dihadapi para pendidik, kepala madrasah harus mampu memahami para guru, karena tidak semua guru sama satu pemikiran, untuk menjalin komunikasi setiap pendidik harus berbeda karena ada beberapa perbedaan yang harus dipahami, dari yang paling tua sampai yang termuda, dari status pendidikan, dari ekonomi, saya sebagai kepala madrasah harus mampu melihat secara keseluruhan aspek tersebut agar dapat menjalin komunikasi kepada para guru. Sehingga dapat membawa guru ke arah tujuan dalam lembaga.<sup>1</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum bahwa:

Kepala madrasah mampu menjalin komunikasi kepada para pendidik baik secara formal maupun non formal, karena sudah memiliki pengalaman yang sangat lama dalam menjadi kepala madrasah di lembaga pendidikan lainnya.<sup>2</sup>

Sejalan dengan pendapat tersebut, para pendidik juga menyatakan hal yang sama bahwa kepala madrasah merupakan sosok yang komunikatif, artinya mampu berkomunikasi dengan para pendidik untuk menyampaikan pesan atau informasi secara langsung maupun tidak langsung, secara formal maupun non formal, dan sesuai dengan keadaan para pendidik.

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Banjarmasin, 11 Januari 2022.

<sup>2</sup> Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, 25 Januari 2022.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat dipahami bahwa terdapat beberapa model komunikasi yang secara tidak langsung digunakan oleh kepala madrasah dalam menjalin komunikasi kepada para pendidik di MTsN 3 Banjarmasin dan hal-hal inilah juga yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

Adapun beberapa model komunikasi yang digunakan kepala madrasah adalah:

### **1) Model Aristoteles**

Kepala MTsN 3 Banjarmasin menggunakan model komunikasi aristoteles ketika ingin menyampaikan sebuah sambutan atau pidato dalam berbagai kegiatan, karena dalam model ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan seperti isi dari sambutan tersebut, susunan dan cara penyampaiannya. Hal demikian diungkapkan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Ketika mengadakan sebuah acara atau setidaknya dalam rapat, memberikan pidato atau sambutan maka yang saya sampaikan harus sesuai dengan tema atau pembahasan saat itu, misalnya untuk pembahasan kinerja guru maka isi yang disampaikan pun mengenai bagaimana baiknya kinerja guru dan seputar pembahasan itu.<sup>3</sup>

Dalam sebuah rapat tentunya apa yang disampaikan oleh kepala madrasah harus memiliki pesan atau informasi yang penting, dalam menyampaikannya juga harus secara sistematis dan berurut sehingga apa yang dibahas di dalam sebuah rapat dapat terstruktur tidak keluar dari topik pembahasan atau tema rapat pada saat itu.

Ungkapan tersebut juga didukung oleh pernyataan dari wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, bahwasanya beliau mengungkapkan bahwa:

Bapak kepala madrasah ketika rapat itu sangat terstruktur dalam membahas isi dari tema rapat yang sudah ditentukan. Beliau juga

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Banjarmasin, 11 Januari 2022.

menyampaikannya dengan berbagai cara artinya ketika diharuskan untuk serius dalam membahas sesuatu maka akan dibawa serius, bisa juga kadang diselingi candaan agar rapat yang berjalan tidak terlalu tegang.<sup>4</sup>

Peneliti kembali menanyakan hal yang lebih rinci kepada para pendidik untuk mengetahui apa saja yang disampaikan kepala madrasah dalam agenda rapat setiap satu bulan sekali khususnya pada rapat pada bulan januari. Adapun pernyataan dari pendidik sebagai berikut:

Ketika rapat itu biasanya beliau bapak kepala pasti menyampaikan isi rapat sesuai dengan pembahasan yang ingin dibahas, seperti bulan januari ini kan dilaksanakan rapat, nah yang dibahas yaitu mengenai pembelajaran tatap muka, karena semester ini baru mulai pembelajaran tatap muka jadi beliau mengingatkan ke setiap pendidik agar selalu menjaga protokol kesehatan.<sup>5</sup>

Hal serupa juga diungkapkan oleh pendidik lainnya untuk menambah kelengkapan informasi yang telah ada dengan pernyataan sebagai berikut:

Agenda rapat pertama pada semester ini kami membahas mengenai pembelajaran tatap muka, karena sebelumnya kan masih pembelajaran jarak jauh. Kepala madrasah mengingatkan ketika mengajar untuk selalu menjaga protokol kesehatan, selain itu beliau juga menyampaikan mengenai kinerja para pendidik, seperti untuk selalu memahami materi yang ingin diajarkan dan memilih metode pembelajaran yang inovatif agar para peserta didik tidak merasa bosan, kemudian harus selalu bertanggung jawab atas tugas yang diberikan, selalu disiplin dalam mengajar sesuai jadwal. Bapak kepala juga memberikan motivasi kepada para pendidik untuk terus meningkatkan kinerjanya.<sup>6</sup>

Sebagaimana yang diungkapkan beberapa guru yang turut hadir ketika diadakannya sebuah rapat bahwa kepala madrasah menyampaikan isi rapat sesuai dengan tema yang ingin dibahas juga terkadang menambah sedikit motivasi untuk para pendidik agar terus mampu meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan.

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, 25 Januari 2022.

<sup>5</sup> Wawancara dengan guru bimbingan konseling, 13 Januari 2022.

<sup>6</sup> Wawancara dengan pendidik mata pelajaran Aqidah Akhlak, 13 Januari 2022.

Ketika menyampaikan sebuah pidato pun kepala madrasah juga memperhatikan isi pesan yang ingin disampaikan agar tidak keluar dari topik pembahasan.

Peneliti juga menemukan informasi pada saat melakukan observasi di MTsN 3 Banjarmasin terkait cara bagaimana kepala madrasah menyampaikan isi pesan dan mengatur dalam rapat bulanan yang diikuti seluruh pendidik dan kependidikan. Peneliti melihat agenda rapat yang dilaksanakan di MtsN 3 Banjarmasin pada bulan januari 2022 membahas mengenai evaluasi mulainya pembelajaran tatap muka dan persiapan para guru untuk memberikan pembelajaran, saat itu isi pembahasan yang disampaikan terkonsep dengan baik.

## 2) Model lasswell

Kepala madrasah menggunakan media ketika ingin melakukan komunikasi kepada para pendidik misalnya komunikasi secara tidak langsung menggunakan surat dan telepon sesuai dengan apa yang ingin disampaikan. Media komunikasi yang paling sering digunakan oleh kepala madrasah dengan para pendidik yaitu *handphone* yang didalamnya terdapat grub whatsapp menggunakan internet untuk memberikan seluruh informasi penting selain itu juga bisa menggunakan surat. Hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara, sebagai berikut:

Cara saya berkomunikasi bukan hanya secara langsung tetapi secara tidak langsung pun juga ada, biasanya kami menggunakan telepon atau *handphone* untuk saling berkomunikasi mengenai pekerjaan, seperti membuat grub whatsapp yang berisi seluruh pendidik maupun kependidikan agar lebih memudahkan dalam pemberian informasi dari atasan atau pemerintah. Jadi bukan hanya dari saya saja informasinya tetapi juga meneruskan dari atasan.<sup>7</sup>

Kepala sekolah juga menambahkan pernyataan yang masih berkaitan dengan media komunikasi sebagai berikut:

---

<sup>7</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Banjarmasin, 11 Januari 2022.

Biasanya selain menggunakan telepon atau *handphone*, saya juga bisa memberikan penyampaian melalui surat, seperti jika ada pemberitahuan resmi dari atasan, biar yang disampaikan itu sesuatu yang memang benar faktanya bukan hanya dari pendapat saya saja, takutnya dipikir seperti itu oleh para guru makanya kalau ada penyampaian dari atasan itu juga disertakan surat.<sup>8</sup>

Terkait dengan hal tersebut yang disampaikan oleh kepala madrasah, pernyataan lain dari hasil wawancara yang sudah dilakukan juga dikuatkan oleh pernyataan para guru yang mengatakan bahwa kepala madrasah juga melakukan komunikasi secara tidak langsung yaitu menggunakan media surat dan *handphone* via grub whatsapp untuk menyampaikan informasi penting baik dari kepala sekolah itu sendiri maupun tembusan dari pimpinan.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan wakil kepala MTsN 3 Banjarmasin bidang kurikulum dari hasil wawancara yang dilakukan, yaitu sebagai berikut:

Ketika kepala madrasah berkomunikasi dengan kami terkadang juga melalui media agar lebih memudahkan jika ada informasi mendesak yang ingin disampaikan, apalagi sebelumnya disaat masa pembelajaran jarak jauh sangat penting menggunakan media komunikasi untuk mendukung kelancaran pembelajaran, tetapi disaat pembelajaran tatap muka juga media tersebut masih digunakan karena ya itu tadi sangat membantu jika ada informasi penting yang ingin disampaikan.<sup>9</sup>

Kepala madrasah juga menjelaskan alasan menggunakan media komunikasi dalam menunjang pembelajaran dan untuk mencapai tujuan dari lembaga itu sendiri. Sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah dalam wawancara sebelumnya sebagai berikut:

Saya menggunakan media untuk berkomunikasi disini selain untuk mempermudah berkomunikasi sesuai kondisi dan keadaan juga untuk terus mengembangkan serta mendukung kemampuan para pendidik agar lebih

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Banjarmasin, 11 Januari 2022.

<sup>9</sup> Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, 25 Januari 2022.



mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi saat ini sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik.<sup>10</sup>

Berdasarkan temuan dari hasil wawancara tersebut, juga dari pengamatan peneliti ketika observasi bahwa kepala madrasah menggunakan media komunikasi seperti *handphone* saat ingin menyampaikan beberapa informasi yang dianggap penting untuk disampaikan dengan cepat. Kepala madrasah juga mendukung kinerja para pendidik untuk mampu menguasai teknologi meskipun hanya dasarnya saja termasuk menggunakan media komunikasi via grup whatsapp.

### 3) Model Berlo

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga memiliki keterampilan dalam berkomunikasi atau juga bisa dilihat dari latar belakang sosial budayanya atau memiliki pengalaman yang banyak. Kepala madrasah yang memiliki keterampilan dalam berkomunikasi maka akan semakin mudah memberikan pesan yang ingin disampaikan, karena kepala madrasah yang komunikatif juga akan mempengaruhi semangat kerja para pendidik.

Dalam hal ini kepala madrasah memberikan penjelasan mengenai bagaimana memiliki keterampilan dalam komunikasi melalui banyaknya pengalaman yang ada, sebagai berikut:

Saya menjadi kepala madrasah sudah bertahun-tahun lamanya, dari yang sekolah dengan para pendidik yang masih sedikit sampai sekolah yang favorit dengan jumlah guru yang banyak. Hal ini membuat saya sedikit lebih mampu memahami bagaimana kepribadian setiap pendidik, pengalaman yang banyak juga sangat perlu untuk menjadi kepala madrasah termasuk harus dilihat dulu dari latar belakangnya, apakah pernah mengajar dan seberapa lama waktunya, tidak bisa langsung secara

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Banjarmasin, 11 Januari 2022.

instan dapat menjadi kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dengan baik.<sup>11</sup>

Peneliti juga menanyakan pengalaman kerja kepala madrasah dan mendapatkan jawaban pernyataan sebagai berikut:

Saya bekerja sebagai kepala madrasah sebelum disini (MTsN 3 banjarmasin), di MTsN 4 banjarmasin selama kurang lebih 1 tahun setengah, kemudian di MTsN 3 barito kuala selama 4 tahun, terus sebelumnya lagi di MTsN 1 Barito Kuala selama 8 tahun, di MIN 1 Barito Kuala selama 1 tahun setengah. Nah, itu tadi pengalaman kerja sebagai kepala madrasah di beberapa madrasah.

Hal ini sejalan dengan pernyataan wakil MTsN 3 Banjarmasin bidang kurikulum yang mengatakan bahwa:

Kepala madrasah yang sekarang ini kan masih terbilang baru dipindah ke MTs ini sejak bulan september 2019, tetapi sebelumnya beliau sudah lama menjadi kepala sekolah di sekolah lainnya, jadi untuk menjalin komunikasi kepada kami itu tidak kesulitan lagi karena sudah berpengalaman menjadi kepala sekolah.<sup>12</sup>

Melengkapi pernyataan dari kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, peneliti menanyakan juga kepada para pendidik mengenai latar belakang pengalaman yang dimiliki oleh kepala madrasah, adapun pernyataan dari pendidik yaitu:

Bapak kepala madrasah yang sekarang ini baru dipindah tugaskan pada tahun 2019, menurut informasi atau cerita sebelumnya beliau menjadi kepala madrasah juga di MTsN 4 banjarmasin selama kurang lebih 1 tahun 6 bulan katanya.<sup>13</sup>

Berkenaan dengan hal tersebut, peneliti juga mengamati bagaimana kepala madrasah berkomunikasi kepada para pendidik, karena latar belakang serta pengalaman yang banyak juga mempengaruhi cara kepala madrasah dalam melakukan komunikasi yang baik.

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Banjarmasin, 11 Januari 2022.

<sup>12</sup> Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, 25 Januari 2022.

<sup>13</sup> Wawancara dengan pendidik mata pelajaran Aqidah Akhlak, 13 Januari 2022.

#### 4) Model Tubbs

Komunikasi yang digunakan kepala madrasah bukan hanya satu arah atau hanya memberikan perintah saja tanpa ada timbal balik. Tetapi, kepala madrasah juga melakukan komunikasi dua arah yang menyebabkan adanya timbal balik ketika berkomunikasi dengan para pendidik. Seperti dalam rapat menerima ide dan gagasan yang kemudian direspon balik kembali oleh kepala sekolah.

Mengenai tentang kepala madrasah berkomunikasi dua arah dalam rapat dengan para pendidik, maka peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Ketika melaksanakan rapat bulanan saya sebagai kepala madrasah akan memimpin jalannya rapat dari awal sampai akhir, jadi komunikasi yang dibangun saat rapat itu akan jadi dua arah karena bukan hanya penyampaian dari saya sendiri saja yang disampaikan tapi kalau ada ide atau gagasan dari pendidik silahkan saja disampaikan, kemudian saya akan menanggapi ide atau gagasan tersebut apakah bisa direalisasikan secepatnya atau perlu dirapatkan lagi. Setiap ide dan gagasan yang membangun dari pendidik itu pasti kami terima.<sup>14</sup>

Hal ini sesuai dengan pernyataan oleh salah satu guru yang juga menjadi informan dalam penelitian ini bahwasanya:

Saat rapat biasanya sudah pasti akan ada timbal balik kayak respon dari para guru kalau beliau (kepala madrasah) menyampaikan sesuatu, ide dan gagasan dari para guru biasanya diterima aja dan beliau sangat terbuka dengan hal itu, tapi balik lagi kalau misalkan ada juga guru yang kurang menerima apa yang beliau sampaikan kemudian dibicarakan dan beliau juga merespon balik lagi sampai akhirnya ide tersebut bisa direalisasikan atau harus dibicarakan dulu dengan para wakil kepala madrasah.<sup>15</sup>

Sejalan dengan pernyataan tersebut, wakil kepala madrasah bidang kurikulum juga menyatakan bahwa:

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Banjarmasin, 11 Januari 2022.

<sup>15</sup> Wawancara dengan pendidik mata pelajaran Aqidah Akhlak, 13 Januari 2022.

Bapak kepala madrasah biasanya kalau secara non formal atau disaat berbincang santai dengan para guru pasti ada komunikasi dua arah disitu, kalau secara formal beliau juga melakukan komunikasi dua arah seperti dalam rapat itu kan harus ada respon dari para guru, bukan sekedar mendengarkan apa yang disampaikan bapak aja.<sup>16</sup>

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti juga melakukan kunjungan guna menambah informasi yang telah ada di MTsN 3 Banjarmasin pada saat madrasah melaksanakan rapat bulanan. Dalam rapat terlihat kepala madrasah memandu jalannya rapat juga para guru yang cukup responsif dalam menanggapi apa yang disampaikan oleh kepala madrasah.

#### **b. Faktor pendukung dan penghambat komunikasi kepala madrasah terhadap pendidik pada MTs Negeri 3 Banjarmasin**

Pelaksanaan komunikasi kepala madrasah kepada para pendidik dalam sebuah lembaga pendidikan akan berjalan dengan baik terutama dalam meningkatkan kinerja pendidik jika mampu memahami faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat jalannya komunikasi. Berkaitan dengan faktor pendukung komunikasi kepala madrasah di MTsN 3 Banjarmasin dilihat dari hasil wawancara bahwa ada beberapa hal yang menjadi faktor pendukung komunikasi kepala madrasah. Hal ini disampaikan sendiri oleh kepala madrasah sebagai berikut:

Berbicara mengenai faktor pendukung untuk lancarnya saya berkomunikasi dengan para guru itu seperti dengan saya membangun rasa kekeluargaan yang artinya saya tidak membeda-bedakan antara jabatan kedudukan saya dengan para guru, semuanya sama saja sejajar. Kemudian harus ada memiliki rasa saling terbuka, misalnya kalau guru lagi ada masalah sangat boleh untuk bercerita kepada saya diluar dari privasinya,

---

<sup>16</sup> Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, 25 Januari 2022.

alasanya adalah karena untuk mengeratkan hubungan antara kepala madrasah dengan para guru.<sup>17</sup>

Sejalan dengan pernyataan dari kepala madrasah tersebut, wakil kepala madrasah bidang kurikulum juga menyatakan bahwa:

Faktor pendukungnya itu mungkin bisa dilihat dari cara bapak kepala madrasah berkomunikasi, misalnya beliau memberikan kesempatan untuk para guru memberikan saran maupun kritik atau hanya sekedar untuk mengobrol biasa saja, begitupun dengan beliau yang juga terbuka dengan para guru, entah dari masalah yang dialami madrasah atau apapun itu mengenai pekerjaan.<sup>18</sup>

Pernyataan tersebut juga diperjelas oleh para pendidik terkait faktor pendukung komunikasi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, pernyataan pertama berasal dari guru mata pelajaran Aqidah Akhlak sebagai berikut:

Bapak kepala madrasah itu sosok yang komunikatif sebagai pemimpin, jadi kami guru-guru alhamdulillah mudah aja dalam berkomunikasi dengan beliau, apalagi untuk meningkatkan kinerja guru beliau selalu mendukung kegiatan apapun yang dilakukan para guru selama menjaga nama baik madrasah. Selain itu beliau juga ikut aktif dalam kegiatan lapangan.<sup>19</sup>

Mengenai pembahasan yang sama yaitu faktor pendukung komunikasi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik, pernyataan lain juga disampaikan oleh guru mata pelajaran Al-Qur'an Hadist sebagai berikut:

Terkait kinerja pendidik beliau biasanya mengawasi aja, misalnya dalam jadwal mengajar pasti beliau mengecek ke setiap kelas memasikan apakah semua guru masuk mengajar, terlambat masuk aau bahkan ada yang tidak masuk, jika tidak ada terkadang beliau menggantikan guru itu dan mengajarkan apa yang beliau bisa. Kelanjutan dari guru yang tidak masuk tadi pasti akan dapat teguran dari beliau, karena sebagai guru kata beliau harus disiplin agar dapat di contoh oleh para siswa.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Banjarmasin, 11 Januari 2022.

<sup>18</sup> Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, 25 Januari 2022.

<sup>19</sup> Wawancara dengan pendidik mata pelajaran Aqidah Akhlak, 13 Januari 2022.

<sup>20</sup> Wawancara dengan pendidik mata pelajaran Al-Qur'an Hadist, 25 Januari 2022.

Pernyataan lain juga disampaikan oleh guru bimbingan konseling yang dapat dilihat dari hasil wawancara berikut:

Kepala madrasah sering memberikan motivasi kepada para pendidik agar selalu bekerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya sehingga kinerja para guru akan menjadi meningkat, walaupun kinerjanya tidak sama rata tapi bapak kepala tetap konsisten memberikan motivasi dan pesan-pesan untuk mendorong para guru bekerja lebih giat lagi. Beliau juga berusaha untuk menjadi contoh teladan untuk para guru, karena itu salah satu faktor penting juga agar para guru dapat meneladani, seperti datang lebih awal, tidak pulang lebih dulu, tidak meliburkan diri untuk urusan yang tidak terlalu penting, memerintahkan selalu masuk kelas tepat waktu, memberikan pembelajaran yang terbaik untuk siswa, dan lain-lain.<sup>21</sup>

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut peneliti juga menemukan hal yang serupa saat melakukan kunjungan ke MTsN 3 Banjarmasin, terlihat bahwa kepala beberapa faktor yang dijelaskan memang ada, terutama mengenai kepala madrasah memberikan motivasi kepada para pendidik baik secara non formal atau berbincang biasa maupun pada saat rapat juga saat memberikan sambutan.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan beberapa guru dapat diketahui faktor-faktor pendukung komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik di MTsN 3 Banjarmasin sebagai berikut:

1. Mampu memberikan pesan dan sambutan dengan baik dalam momen yang tepat, sebagai kepala madrasah tentunya dituntut untuk mampu menyampaikan seluruh informasi kepada para pendidik secara keseluruhan dan dengan kebenaran informasi yang sesuai fakta keadaan.
2. Kepala madrasah merupakan sosok yang komunikatif, hal ini sangat mendukung untuk kelancaran jalannya komunikasi kepada para pendidik.

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan guru bimbingan konseling, 13 Januari 2022.

3. Penggunaan media komunikasi yang ada semaksimal mungkin, menggunakan media komunikasi ketika berkomunikasi dapat membuat kinerja pendidik menjadi meningkat khususnya dalam hal yang berkaitan dengan penggunaan teknologi.
4. Latar belakang pengalaman berkomunikasi kepala madrasah maupun pendidik yang baik, pengalaman dalam berkomunikasi mampu mendukung lancarnya jalan komunikasi yang dilakukan karena mampu saling memahami isi informasi atau pesan yang disampaikan juga diterima.
5. Kepala madrasah rutin memberikan motivasi serta menjadi teladan, kepala madrasah memberikan motivasi kepada para pendidik agar lebih giat lagi dalam menjalankan tugas dan diiringi dengan selalu memberikan conoh perilaku teladan agar dapat dicontoh para pendidik.

Namun harus diperhatikan kembali bahwa selain terdapat faktor pendukung juga akan ada beberapa hambatan yang terjadi ketika kepala madrasah melaksanakan komunikasi dalam meningkatkan kinerja pendidik, sebagaimana pernyataan kepala madrasah yang diperoleh dari hasil wawancara berikut:

Mengenai hambatan saat berkomunikasi dengan para guru yaitu saat saya tidak bisa terus menerus selalu bertemu dengan para guru karena tidak menetap di satu tempat saja, madrasah ini kan ada dua tempat jadi setiap harinya saya harus mengatur jadwal dimana saya harus menetap, misalnya hari senin di pemurus terus hari selasa di lokasi mahligai, selang seling seperti itu terus jadi untuk memiliki waktu luang yang banyak itu kurang bisa karena banyak kesibukan juga.<sup>22</sup>

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pendapat dari wakil kepala madrasah bidang kurikulum yang menyatakan bahwa:

---

<sup>22</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Banjarmasin, 11 Januari 2022.

Salah satu hambatannya itu yaitu dari bapak kepala madrasah yang harus membagi waktu beliau di dua lokasi madrasah, jadi untuk berkomunikasi dengan guru-guru tidak bisa selalu setiap saat tetapi beliau juga pasti meluangkan waktu untuk berbincang ketika ada sedikit waktu luang.<sup>23</sup>

Hal yang berbeda disampaikan oleh guru mata pelajaran Al-Qur'an Hadist dalam hasil wawancara sebagai berikut:

Kalau secara kepribadian beliau pada saat pekerjaan banyak dan selalu dipikirkan maka dari itu untuk berkomunikasi dengan beliau pada saat seperti itu tidak disarankan. Tapi kalau beliau lagi baik-baik saja tidak ada masalah yang dipikirkan pasti netral aja, bisa mengatur pekerjaan dan mudah untuk berkomunikasi dengan para pendidik.<sup>24</sup>

Sejalan dengan pernyataan tersebut salah satu guru bimbingan konseling juga memberikan pernyataan bahwa:

Biasanya kalau lagi banyak kerjaan kepala madrasah waktunya kurang tepat diajak komunikasi karena pasti banyak yang dipikirkan jadi bisa terbawa ke suasana hari itu, sama aja seperti kita biasanya kalau lagi mumet pasti maunya fokus dulu.<sup>25</sup>

Berdasarkan seluruh hasil wawancara tersebut dapat diketahui faktor penghambat komunikasi kepala madrasah antara lain:

1. Hambatan waktu, kurang dapatnya kepala madrasah mengatur waktu untuk berkomunikasi secara non formal kepada para pendidik karena madrasah memiliki dua lokasi yang berbeda.
2. Hambatan dari internal, kepala madrasah tidak dapat memikirkan dan menyelesaikan semua permasalahan madrasah secara sekaligus dikarenakan perlu penyelesaian dan solusi yang tepat sehingga sedikit menghambat kelancaran komunikasi.

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, 25 Januari 2022.

<sup>24</sup> Wawancara dengan pendidik mata pelajaran Al-Qur'an Hadist, 25 Januari 2022.

<sup>25</sup> Wawancara dengan guru bimbingan konseling, 13 Januari 2022.



## **B. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan beberapa hal yang berkaitan dengan model komunikasi kepala madrasah terhadap pendidik pada MTsN 3 Banjarmasin sebagai berikut:

### **1. Model komunikasi kepala madrasah terhadap pendidik pada MTs Negeri 3 Banjarmasin**

Model komunikasi kepala madrasah merupakan penggambaran sederhana dari proses jalannya komunikasi yang menghubungkan satu komponen dengan yang lainnya. Adapun model komunikasi yang digunakan kepala madrasah yaitu sebagai berikut:

#### **a. Model Aristoteles**

Model komunikasi aristoteles sebagaimana yang diterangkan pada bab sebelumnya merupakan model yang sederhana karena menekankan pada tiga unsur dasar komunikasi yaitu komunikator, pesan, dan komunikan. Dalam kaitannya dengan kepala madrasah maka biasanya kepala madrasah menggunakan model komunikasi ini untuk keperluan pada saat menyampaikan sambutan dan pidato karena perlu memperhatikan isi pesan, susunan juga cara penyampaiannya.

Kepala madrasah di MTsN 3 Banjarmasin dalam menggunakan model komunikasi Aristoteles dapat dikatakan sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan pada hasil wawancara pada halaman sebelumnya yang mana kepala madrasah mengatakan bahwa setiap menyampaikan sebuah pidato atau sambutan perlu secara sistematis sehingga pesan yang ingin disampaikan akan dapat

diterima oleh para pendengar. Selain itu kepala madrasah juga memperhatikan isi pesan yang ingin disampaikan dan cara penyampaiannya.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam menggunakan model komunikasi Aristoteles terhadap para pendidik dirasa sudah maksimal karena kepala madrasah memberikan penyampaian tepat pada sasaran yaitu dapat dipahaminya pesan yang diterima oleh komunikan atau penerima pesan.

#### b. Model Lasswell

Model komunikasi Lasswell sebagaimana yang dikatakan Harold D. Lasswell merupakan cara penyampaian pesan dengan harapan akan memberikan dampak, dalam hal ini kepala madrasah dapat menggunakan model ini dengan menekankan media komunikasi yang digunakan untuk sampainya sebuah pesan.

Model lasswell yang digunakan kepala MTsN 3 Banjarmasin dalam berkomunikasi secara tidak langsung menggunakan media seperti surat, telepon atau handphone yang di dalamnya terdapat grub whatsapp. Biasanya ketika ada surat masuk dari atasan seperti himbauan pembelajaran tatap muka maka akan disampaikan secara langsung, akan tetapi jika tidak bisa disampaikan secara langsung maka bisa secara tidak langsung yaitu menggunakan media handphone. Hal ini untuk mempermudah jalannya komunikasi ketika ada penyampaian penting yang ingin disampaikan.

Pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa model komunikasi Lasswell yang digunakan kepala madrasah menekankan pada media komunikasi yang ingin digunakan untuk mempermudah sampainya pesan atau informasi kepada para

pendidik dan juga sebaliknya. Selain itu juga dapat mengembangkan kemampuan teknologi para pendidik untuk meningkatkan kinerjanya.

#### c. Model Berlo

Model komunikasi ini menggambarkan bahwa tepat tidaknya penyampaian pesan dipengaruhi oleh latar belakang sosial budaya juga keterampilan komunikasi pengirim atau penerima pesan sendiri. Latar belakang kepala madrasah dapat mendukung jalannya komunikasi yang baik seperti mempunyai pengalaman yang luas menjadi kepala madrasah sebelumnya.

Kepala MTsN 3 Banjarmasin juga menggunakan model komunikasi Berlo karena dilihat dari kemampuan kepala madrasah dalam melakukan komunikasi dengan para pendidik. Selain itu, sikap dari penerima pesan juga dapat terlihat dari bagaimana pemahaman isi pesan atau informasi yang diterima.

Penggunaan model komunikasi Berlo oleh kepala madrasah dapat disimpulkan bahwa latar belakang pengalaman yang banyak terutama untuk meningkatkan kinerja pendidik karena dengan adanya pengalaman sebelumnya akan lebih mudah menjalin komunikasi kepada para pendidik, begitu juga jika para pendidik sudah memiliki pengalaman sebelumnya maka akan lebih mudah menerima pesan atau informasi yang diberikan.

#### d. Model Tubbs

Model komunikasi Tubbs merupakan model yang biasa digunakan dalam komunikasi dua arah, artinya pengirim pesan bisa menjadi penerima pesan dan begitu juga sebaliknya selama ada timbal balik atau saling berbalas dalam merespon.

Kepala MTsN 3 Banjarmasin menggunakan model komunikasi Tubbs ketika dalam proses rapat dengan para pendidik, karena dalam sebuah rapat akan ada interaksi antara keduanya sehingga memiliki peran masing-masing sebagai pengirim pesan maupun penerima pesan. Dalam rapat akan terjadi munculnya ide serta gagasan dari para pendidik yang diawali oleh kepala madrasah sehingga respon itu akan muncul secara terus menerus.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa penggunaan model komunikasi Tubbs di MTsN 3 Banjarmasin ketika kepala madrasah melaksanakan rapat dengan para pendidik, dalam proses rapat terjadi respon secara terus menerus secara bergantian oleh kepala sekolah dan para pendidik sehingga bukan hanya kepala madrasah yang menjadi komunikan tetapi para pendidik juga menjadi komunikan.

## **2. Faktor pendukung dan penghambat komunikasi kepala sekolah terhadap pendidik pada MTs Negeri 3 Banjarmasin**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dua faktor, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat komunikasi kepala madrasah terhadap pendidik pada MTsN 3 Banjarmasin. Diantara faktor-faktor tersebut dapat disimpulkan secara garis besar sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah mampu memberikan pesan dan sambutan dengan baik dalam momen yang tepat;
- b. Kepala madrasah merupakan sosok yang komunikatif;
- c. Penggunaan media komunikasi yang ada semaksimal mungkin;

- d. Latar belakang pengalaman berkomunikasi kepala madrasah maupun pendidik yang baik; dan
- e. Kepala madrasah rutin memberikan motivasi serta menjadi teladan untuk para pendidik.

Selain adanya faktor pendukung, dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor penghambat komunikasi kepala madrasah terhadap pendidik pada MTsN 3 Banjarmasin antara lain:

- a. Hambatan waktu, kurang dapatnya kepala madrasah mengatur waktu untuk berkomunikasi secara non formal kepada para pendidik karena madrasah memiliki dua lokasi yang berbeda.
- b. Hambatan dari internal, kepala madrasah tidak dapat memikirkan dan menyelesaikan semua permasalahan madrasah secara sekaligus dikarenakan perlu penyelesaian dan solusi yang tepat sehingga sedikit menghambat kelancaran komunikasi.