

## **Karakteristik Komunikasi Interpersonal serta Relevansinya dengan Kepemimpinan Transformasional**

**Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo<sup>1</sup>, Khairul Anwar<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe, <sup>2</sup>Institut Agama Islam Tebo  
email: [anggung@iainlhokseumawe.ac.id](mailto:anggung@iainlhokseumawe.ac.id), <sup>2</sup>email: [alkhair2505@gmail.com](mailto:alkhair2505@gmail.com)

### **Abstrak**

Studi ini membahas konsep dasar komunikasi interpersonal di pesantren yang relevan dengan gaya kepemimpinan transformasional serta menganalisis kelebihan dan kelemahan komunikasi interpersonal dalam mengatasi konflik organisasi di pesantren sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi survei. Penelitian dilakukan pada Pesantren Al-Mujaddid Kota Sabang Aceh. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam. Validitas data diukur dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kualifikasi pimpinan pesantren mencakup *figurehead*, *leader role* dan *liaison role* memungkinkan dibentuknya sistem komunikasi yang efektif; (2) Gaya kepemimpinan yang dipraktikkan adalah kepemimpinan transformasional sangat relevan dengan praktek komunikasi interpersonal; (3) Komunikasi interpersonal menjadi asas fundamental dalam resolusi konflik organisasi dan mampu meningkatkan peran kehumasan lembaga; (4) kepemimpinan dan komunikasi secara integrative mampu meningkatkan efektivitas pendidikan di pesantren. Pada dasarnya pilar-pilar pesantren sebagai organisasi efektif bertujuan dalam memberikan wawasan pengetahuan yang utuh tentang kedudukan, tugas, peran dan fungsi pesantren sebagai agen pembaharuan, pelayanan, peningkatan mutu manusia sebagai bagian integral dari masyarakat secara keseluruhan

Kata kunci: komunikasi interpersonal, kepemimpinan transformasional, efektivitas pesantren

## ***The Characteristics of Interpersonal Communication and Its Relevance to Transformational Leadership***

**Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo<sup>1</sup>, Khairul Anwar<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe, <sup>2</sup>Institut Agama Islam Tebo  
<sup>1</sup>email: [anggung@iainlhokseumawe.ac.id](mailto:anggung@iainlhokseumawe.ac.id), <sup>2</sup>email: [alkhair2505@gmail.com](mailto:alkhair2505@gmail.com)

### **Abstract**

*This study discusses the basic concepts of interpersonal communication in Islamic boarding schools that are relevant to transformational leadership styles and analyzes the strengths and weaknesses of interpersonal communication in overcoming organizational conflicts in Islamic boarding schools to increase organizational effectiveness. This research uses a qualitative approach with a survey method. The research was conducted at Al-Mujaddid Islamic Boarding School, Aceh. Data collection was carried out through observation, documentation, and in-depth interviews. Data validity is measured by data reduction, data presentation, and conclusions. The results of this study indicate that the qualifications of leaders enabling the formation of an effective communication system; transformational leadership style is very relevant to the practice of interpersonal communication; Interpersonal communication is a fundamental principle in organizational conflict resolution and able to increase the role of institutional public relations; integrative leadership and communication are able to increase the effectiveness of education in Islamic boarding schools. Basically, the pillars of the boarding school as an effective organization aim to provide complete insight into the knowledge of the position, duties, roles and functions of boarding school as agents of renewal, service, and human quality improvement.*

*Keywords: Interpersonal Communication, Transformational Leadership, Islamic Boarding School Effectiveness.*

## PENDAHULUAN

Paradigma yang berkembang di tengah masyarakat saat ini, bahwa keberadaan lembaga pendidikan Islam baik itu tingkat dasar atau bahkan tingkat tinggi atau pesantren apabila diperbandingkan dengan lembaga pendidikan umum milik pemerintah atau swasta berada pada taraf mengkhawatirkan -kurang kompetitif- (Zakaria, 2010) (Umiarso & Zazin, 2011). Pandangan tersebut mengacu pada minimnya prestasi lulusan pendidikan pesantren (Yahya, 2015).

Rasio pesantren yang bermutu bertolak belakang dengan pesantren kalong yang bernama tetapi tidak berwujud memperparah stigma buruk tentang pesantren. Indikatornya adalah bahwa lembaga pendidikan pesantren selalu menjadi alternatif terakhir bagi masyarakat ketika ingin menyekolahkan anaknya yang tidak diterima di sekolah unggulan atau favorit (Prasetyo, 2018).

Sebagai respon kekurangan pesantren, perlu upaya revitalisasi kelembagaan mencakup masalah kepemimpinan (Syafuruddin, 2019). Para ahli sepakat gaya kepemimpinan transformasional *melalui idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration* mampu menciptakan efektivitas organisasi (Bass & Avolio, 1993) (Fiedler, 1964). Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa kelebihan yakni efisiensi biaya, komitmen

tinggi, aktualisasi potensi SDM, dan komunikasi interpersonal, sedangkan kelemahannya yakni butuh waktu relatif lama, pemberdayaan yang tidak merata, butuh perhatian intens, dan sulit diterapkan pada anggota dalam jumlah banyak (Harvey, 2003) (Gilley, 2009).

Studi ini diharapkan berkontribusi pada literatur tentang kepemimpinan dengan menghubungkan perilaku kepemimpinan transformasional dengan tingkat konflik organisasi. Kerangka kerja variabel komunikasi interpersonal yang terdiri dari yang terdiri dari kerja sama tim, konflik peran, dan jenis komunikasi sehari-hari diperkenalkan untuk menentukan bagaimana dan kapan perilaku transformasional pemimpin terkait dengan peningkatan pendidikan pesantren.

Pimpinan lembaga pendidikan adalah orang yang mengukur pekerjaan dalam suatu organisasi. Ia memastikan pemanfaatan bahan, waktu, dan sumber daya manusia berjalan secara efektif. Sedangkan komunikasi merupakan keterampilan manajerial kritis dan landasan pokok untuk kepemimpinan yang efektif (Nir & Piro, 2016).

Jika komunikasi tidak berjalan efektif maka akan terjadi hubungan negatif antara perilaku pemimpin transformasional terhadap pencapaian tujuan organisasi (Diebig, Bormann, & Rowold, 2017). Hasilnya dibahas dalam konteks literatur kepemimpinan, dan implikasinya untuk

penelitian masa depan serta praktik disajikan.

Dalam ruang lingkup manajemen pendidikan berbasis sekolah, sistem komunikasi merupakan sebuah kajian ilmiah yang dikembangkan sebagai upaya penanaman nilai-nilai dalam pembentukan budaya organisasi (Ritonga, 2020) (Oktaviani, 2020). Mekanisme pengembangannya secara multidisipliner menggunakan teori sistem, berdasarkan pemahaman bahwa ilmu komunikasi sebagai ilmu sosial bersifat tidak bebas nilai. Sistem komunikasi organisasi memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan organisasi lain (Prabowo, 2012). Karakteristik itu lahir sebagai bagian dari sistem pengelolaan berdasarkan filsafat organisasi yang dibangun.

Kajian sistem komunikasi yang dikembangkan bersifat antar individu yang berorientasi pada perubahan perilaku individu ke arah yang positif. Perlunya membangun komunikasi interpersonal sebagai sarana mengeluarkan gagasan pikiran dengan lisan dan tulisan, disebut juga dengan istilah kemerdekaan informasi public (Myers, 2012) (Anwar, 2019).

Penelitian mengambil tempat di Pesantren Al-Mujaddid Sabang Provinsi Aceh. Berbeda dengan pesantren pada umumnya, Pesantren Al Mujaddid merupakan pesantren yang berafiliasi dengan pemerintah kota. Karakteristik

tersebut menjadi suatu hal yang unik untuk diteliti, khususnya terkait bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dan bangunan sistem komunikasi yang dilaksanakan sehingga mampu mandiri dan eksis meski dibawah pemerintah yang notabene rentan akan intervensi.

Penelitian ini memiliki orisinalitas nilai yang berkontribusi dalam mengisi kesenjangan dalam literatur kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dan organisasi di sektor pendidikan Islam pesantren, di mana studi empiris tentang hubungan antara komunikasi dan gaya kepemimpinan menjadi multi-pemangku kepentingan dan efektivitas organisasi masih terbatas hingga saat ini.

Meskipun ada beberapa studi tentang ilmu komunikasi dan kepemimpinan di bidang jasa, hanya ada sedikit yang secara spesifik membahas komunikasi interpersonal dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional (Kee, Rahman, Hasanah, & Wah, 2017). Berdasarkan pendekatan model kepemimpinan efektif, penelitian ini menyelidiki perbedaan efek masing-masing model komunikasi efektif dan sistem komunikasi yang dibentuk sebagai bentuk inovasi lembaga pendidikan.

Implikasi praktis dan teoretis bagi pengelola pesantren harus menciptakan sistem komunikasi efektif, salah satu dampaknya dapat menjadi fasilitas dalam menyelesaikan konflik organisasi sehingga

mencapai efektivitas organisasi. Dalam hal ini pengelola pesantren memahami karakteristik gaya kepemimpinannya sehingga dapat meningkatkan kualitas mutu pendidikan pesantren. Lebih lanjut, pengelola pendidikan tinggi harus menggabungkan aspek filosofis dan aspek teknis.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian ke arah pengembangan konsep-konsep pengembangan pesantren yang mendekati pertimbangan-pertimbangan kontekstual dan konseptual, serta kultur yang berkembang pada dunia pendidikan dewasa ini. Pembahasan tentang komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pendidikan yang akan menjadi suplemen bahasan dalam memperkuat validitas dan reliabilitas pelaksanaan manajemen berbasis kompetensi sebagai sebuah nilai budaya institusi, disamping sebagai konsep operasional.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Peranan Interpersonal Pemimpin**

Lembaga pendidikan keagamaan dituntut profesional dalam melaksanakan proses pendidikan dan pengajaran. Sebagaimana konsep ideal tentang pengelolaan organisasi, Institusi pendidikan pesantren menanamkan berbagai macam praktik pengelolaan organisasi mulai dari

## **METODE**

Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan metode survei deskriptif. Penelitian mengambil lokus pada Pesantren Terpadu Al-Mujaddid Kota Sabang Provinsi Aceh. Bertindak sebagai informan adalah satu orang pimpinan pesantren, sembilan guru, dua karyawan dan sepuluh santri. Penentuan informan mengacu pada aspek senioritas dan peran di pesantren. Analisis data didasarkan pada campuran wawancara, observasi dan studi dokumen, semuanya terkait dengan berbagai tingkat kepemimpinan dalam kemitraan. Dalam konteks ini penelitian lebih memfokuskan pada data kualitas dengan analisis terhadap fenomena yang terjadi. Penulis juga melakukan survei terhadap para guru, santri untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang keterampilan dan karakteristik komunikasi apa yang mungkin berharga bagi setiap kelompok informan dan untuk memastikan di mana perbedaan mungkin ada di antara kelompok responden.

perencanaan, pengorganisasian, proses manajerial dan implementasi keputusan.

Variasi tersebut merupakan bentuk keterkaitan dengan keragaman hubungan lembaga, disiplin ilmu dan profesi dalam jaringannya, bentuk komunikasi, kesepakatan formal, dan kerja sama praktis dengan para pelaku dan lembaga masyarakat sekitar. Sesuai konteks penelitian, penulis

fokus pada tantangan pembaharuan dan kontradiksi yang dialami oleh pemimpin program pendidikan dalam pendidikan guru, teknik dan kesehatan dan kepedulian sosial.

Suatu sistem yang memberikan kontribusi dalam pemberdirian demokrasi, masyarakat yang berbudaya serta memenuhi pertanggungjawaban kepada masyarakat dan terjaminnya akuntabilitas. Peranan interpersonal meliputi tiga, yaitu: (1) peranan tokoh (*figurehead*), (2) peranan pemimpin (*leader role*), dan (3) peranan penghubung (*liaison role*) (Supermane, 2019). Pimpinan pesantren Al-Mujaddid memenuhi ketiga aspek tersebut sehingga memungkinkan membangun komunikasi interpersonal yang efektif.

Temuan menyoroti bagaimana ketegangan dalam interaksi sosial dapat menjadi konstruktif dan menghambat dalam mencapai kolaborasi yang berkelanjutan, tergantung pada seberapa baik rencana dan tujuan utama kemitraan diselaraskan di dalam organisasi (Skoglund, 2020).

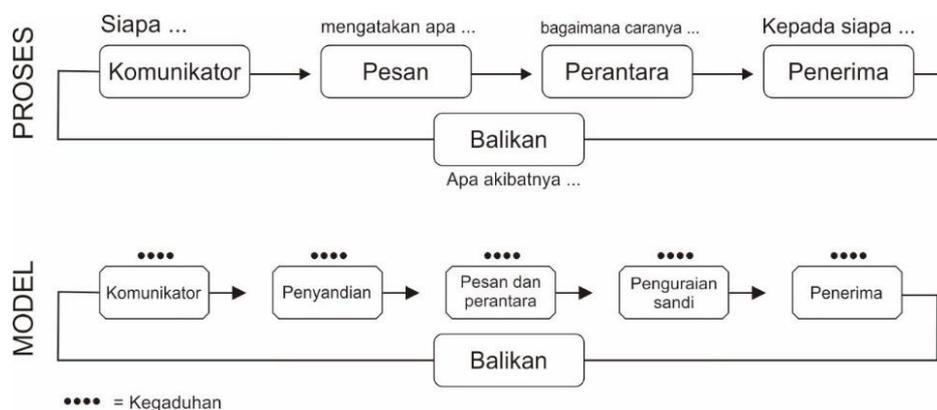
Kepemimpinan yang efektif memperhatikan masalah pencapaian target. Capaian target mengacu pada skala prioritas yang membutuhkan kepastian waktu (Velmurugan, 2016). Model kepemimpinan pesantren yang bersifat memerikan pelayanan publik diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan, Pemimpinan dituntut

memiliki tanggungjawab, penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian dalam pelaksanaan pelayanan.

Untuk menciptakan layanan yang efektif, pimpinan dapat melakukan sosialisasi dengan komunikasi yang efektif agar anggota organisasi memahami program dan tujuan yang hendak dicapai. Layanan pendidikan memerlukan administrasi yang transparan dan akuntabel, sebaliknya proses administrasi yang tidak maksimal dapat memicu terjadinya konflik organisasi.

Sebagai proses administrasi, komunikasi mengandung proses yang berupa kegiatan-kegiatan, pemikiran-pemikiran, pengaturan-pengaturan sejak dari penentuan tujuan sampai penyelenggaraan sehingga tercapainya suatu tujuan. Hasil penelitian mengidentifikasi hambatan dalam komunikasi yaitu hambatan proses, hambatan fisik, hambatan semantik, dan hambatan psikososial.

Untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, pesantren harus mengembangkan kesadaran akan pentingnya tanggung jawab pengirim dan penerima dan mematuhi keterampilan mendengarkan aktif. Selain itu aspek perhatian juga tertuju pada pementukan kerangka organisasi dengan unsur-unsur komunikasi mencakup penyandian, pesan, perantara, penguraian sandi-penerima dan balikan (*feedback*).



Gambar 1. Perbedaan Model dan Proses Komunikasi (Antos, 2011) (Rakhmat, 2019)

Komunikasi adalah suatu proses sosial, yang terdiri dari beberapa unit - tindakan komunikasi. Dari pemikiran tersebut, West & Turner, (2007) Wood, (2010) dan Mukhtar, (2020) menjelaskan lima elemen komunikasi efektif, yaitu sosial, proses, symbol, makna, dan sumber daya.

Manajemen pendidikan berkenaan dengan pengelolaan berbagai sumber daya pendidikan yang ada, yang meliputi orang, kurikulum, sarana-prasarana, keuangan, dan lain sebagainya yang terarah pada pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Untuk menacapai tujuan-tujuan pendidikan tersebut, maka kordinasi antar orang-orang yang menangani berbagai bagian dari organisasi pendidikan (misalnya, kepala sekolah, wakil kepala, bendahara, para pembantu kepala sekolah, wali kelas, guru, konselor, dan yang lainnya) perlu terjalin dengan rapi.

### Strategi Komunikasi melalui Teknologi

Mengacu pada perkembangan teknologi informasi, komunikasi

interpersonal dapat dikembangkan melalui optimalisasi media sosial. Pengembangan tersebut difasilitasi secara yuridis dalam undang-undang dikatakan bahwa komunikasi berlandaskan dengan asas kebebasan dan tanggung jawab yang seimbang sebagai implementasi ideologi Pancasila.

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam pelayanan akademik, komunikasi harus dilakukan dengan sekelilingnya seperti staf bagi yang diperlukan dan juga para santri.

Penelitian dan pendidikan berperan sebagai incubator untuk mengembangkan kemampuan dalam mengadaptasi berbasis ekonomi pengetahuan atau "*knowledge based economy*"; serta mengintegrasikan teknologi mutakhir sebagai bentuk inovasi pendidikan. Inovasi adalah kunci untuk kelangsungan hidup organisasi dan oleh karena itu studi tentang proses yang mendukung inovasi harus menarik bagi para peneliti dan praktisi pendidikan.

Pentingnya kelengkapan prasarana dan sarana. Ketersediaan sarana prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika). Komunikasi memerlukan kemudahan akses, tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika (Scollo & Carbaugh, 2013) (Ledbetter, 2014).

Teknologi memberikan kenyamanan, lingkungan pelayanan pendidikan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, tempat ibadah dan lain-lain. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas, pendidikan ini untuk semua karyawan akademik.

### **Komunikasi mampu meningkatkan fungsi HUMAS Pesantren**

Kebijakan pendidikan dalam rangka pencapaian visi misi pendidikan adalah mengoptimalkan peranan stakeholder pendidikan. Cita-cita pendidikan dari keterlibatan orang tua-sekolah bertumpu pada asumsi tentang komunikasi yang efektif antara orang tua tentang kemajuan

dan layanan pendidikan terhadap peserta didik.

Kepemimpinan sekolah untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan mereka agar selaras dengan perubahan struktur organisasi, yang mengakibatkan penggunaan kemitraan yang lebih luas.

Jenis dan fungsi komunikasi antara lembaga pendidikan dan orang tua memiliki tingkat yang berbeda. Sebaliknya hubungan masyarakat yang tidak maksimal dapat menjadi sumber kepuasan dan frustrasi orang tua. Di sini pertimbangan perspektif orang tua atau stakeholder pendidikan secara langsung maupun tidak langsung dibentuk oleh praktik komunikatif sehari-hari dan strategi manajemen konflik para guru dan kepala sekolah.

Melalui teori budaya organisasi yang dikembangkan para pakar, memberikan pertimbangan bagaimana pendekatan komunikasi dan konflik berkontribusi dalam mendisiplinkan orang tua di luar struktur kekuasaan sekolah. Di sini pertimbangan perspektif orang tua atau stakeholder pendidikan secara langsung maupun dibentuk oleh praktik komunikatif sehari-hari dan strategi manajemen konflik para guru dan kepala sekolah (Mousa, et al, 2020).

Hasil penelitian penulis mengungkapkan intensitas investasi afektif dalam pendidikan sebagai upaya peningkatan kualitas peran kehumasan

lembaga. Kami berpendapat bahwa rasionalitas kebijakan pendidikan yang tertanam dalam konfigurasi sosial sehari-hari di sekolah dan interaksinya dengan orang tua didasarkan pada proyek neoliberal untuk menghasilkan individu yang otonom dan mandiri.

Dalam tahap proses pendidikan, peserta didik melaporkan pengalaman dalam menjalani proses pendidikan tersebut. Selain itu, praktik komunikasi yang digunakan dalam mendisiplinkan keluarga dengan merekrut orang tua ke dalam proyek ini, kami sarankan, merupakan kontributor signifikan bagi pertemuan orang tua-sekolah yang tidak memuaskan (Saltmarsh & McPherson, 2019).

Kemitraan antara stakeholder dan lembaga pendidikan telah ditekankan selama dua dekade terakhir dalam penelitian pengembangan pendidikan (Jawahar & McLaughlin, 2001). Dengan komunikasi yang efektif mampu mengoptimalkan peran kehumasan lembaga. Fungsionalisasi kehumasan menjadi indikator sistem kerja organisasi modern yang mengandalkan pola kerja secara kolektif tidak individualistic.

Orientasi lembaga dilakukan secara spesifik, beralih dari orientasi organisasi tunggal tradisional menuju orientasi multi-organisasi terbukti mampu membuat sebuah organisasi menjadi lebih kompetitif dan unggul. Kontribusi komunikasi interpersonal terhadap pembentukan organisasi unggul adalah mengatasi konflik yang terjadi.

Komunikasi dapat dikatakan sebagai mediator penyelesaian konflik yang terjadi baik antar individu maupun antar kelompok.

### **Efektivitas Komunikasi Interpersonal dalam menyelesaikan Konflik Organisasi**

Komunikasi adalah suatu proses sosial, yang terdiri dari beberapa unit - tindakan komunikasi. Dari pemikiran tersebut, West dan Turner menjelaskan lima elemen komunikasi efektif, yaitu sosial, proses, symbol, makna, dan sumber daya. (West & Turner, 2007) Tindakan komunikasi adalah proses pengiriman pesan lewat suatu medium/ perantara dari seorang ke orang lain yang menerima pesan tersebut.

Menurut Barnard dalam Hoy dan Miskel beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam membangun jaringan komunikasi formal yaitu (1) saluran komunikasinya harus diketahui; (2) salurannya harus menghubungkan semua anggota organisasi; (3) jalur-jalur komunikasi harus sesingkat dan selugas-lugasnya; (4) jaringan lengkap komunikasinya sebaiknya digunakan; dan (5) setiap komunikasi harus diautentifikasi benar-benar berasal dari orang yang tepat yang menduduki jabatannya dan di bawah otoritasnya untuk mengeluarkan pesan yang bersangkutan (Hoy & Miskel, 2009) (Schermerhorn, 2010).

Pemahaman terhadap berbagai konsekuensi yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik di dalam pesantren, tidak

terlepas dari model pendekatan yang digunakan dalam mengelola konflik. Implikasinya seorang Pimpinan pesantren harus menyadari adanya perbedaan jenis-jenis konflik dan sebagai konsekuensinya pemilihan pendekatan dalam pengelolaan konflik juga berbeda bergantung pada permasalahan yang timbul.

Dengan demikian, sebelum pimpinan melaksanakan manajemen konflik perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) menyimak proses terjadinya konflik, (2) mengetahui sebab-sebab konflik, (3) membedakan jenis-jenis konflik, (4) memilih pendekatan yang tepat, dan (5) mengantisipasi kemungkinan dampak yang merugikan organisasi.

Pengetahuan tentang kelima aspek tersebut dapat membantu pimpinan suatu organisasi dalam menentukan model pengelolaan konflik yang akan dilaksanakan. Penggunaan manajemen konflik yang tepat, maka konflik yang terjadi akan berdampak positif dan fungsional bagi peningkatan performansi kerja anggota dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Implikasinya informasi yang datang dapat tersalurkan secara positif melalui strategi komunikasi interpersonal dengan harapan mampu mengcounter konflik organisasi dan merubahnya ke arah konflik yang bersifat membangun. Komunikasi merupakan hubungan timbal balik antara penerima dan pengirim. Kneen menunjukkan bahwa komunikasi dikatakan

efektif apabila tergantung pada kemampuan tidak hanya untuk mengirim tetapi juga untuk menerima pesan (Solomon, 2013). Jadi kemampuan untuk mendengarkan secara efektif sangat meningkatkan proses komunikasi, Meski banyak dari kita bukan pendengar yang baik. Namun, keterampilan mendengarkan yang efektif dapat dikembangkan.

Kerangka teoritis arsitektur praktek komunikasi diimplementasikan untuk menganalisis masalah yang terjadi di pesantren. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dan esensial dalam melaksanakan kontak personal atau hubungan mahasiswa. Jika terjadi kesenjangan dalam berkomunikasi, maka akan menimbulkan persepsi negative dalam aktivitas pekerjaan.

Dalam lingkup sekolah berbasis pesantren terjadi sebuah proses “sadar komunikatif konflik”, maksudnya konflik dapat diselesaikan secara alamiah lewat komunikasi yang secara intens terbangun secara otomatis melalui kesadaran. Misalnya, ketika terjadi konflik antar dua orang guru, karena mereka tinggal dalam lingkungan yang sama maka secara otomatis terjadi interaksi komunikasi sehingga memfasilitasi penyelesaian konflik dengan sendirinya.

Kesenjangan komunikasi dapat memicu konflik, untuk itu perlunya perlakuan yang seimbang atau memperlakukan semua mahasiswa dengan cara yang sama. Guru adalah manusia yang bersifat unit, yang

memiliki perasaan, keinginan dan emosi yang tidak sama dengan lainnya. Dalam hal ini diperlukan pemahaman atas perasaan dan kebutuhan pelayanan yang khusus oleh pimpinan sebagai pengambil kebijakan agar berorientasi pada kemaslahatan guru sehingga para guru mampu memberikan layanan jasa yang maksimal terhadap santri yang beragam tersebut.

**Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal dalam meningkatkan Efektivitas Organisasi**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktek gaya kepemimpinan di

pesantren menentukan tingkat efektivitas komunikasi. Beberapa penelitian yang dilakukan (Lijuan & Hallinger, 2016) (Higham, 2016) (Prabowo, 2012) (Prasetyo, 2016) mendukung hipotesis penelitian dengan menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan, komunikasi dan efektivitas organisasi.

Implikasinya adalah pelaksanaan kepemimpinan transformasional di pesantren dengan memperhatikan peran internal - sebagai administrator- dan peran eksternal - implementasi karakter pemimpin.

Tabel 1: Implikasi Peran Kepemimpinan Pimpinan Pesantren

Kepemimpinan Transformasional Pimpinan Pesantren	
Peran Internal Pimpinan (Sebagai Kepala Administratur)	Peran Eksternal Pimpinan (Implementasi Karakter Pemimpin)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Petugas eksekutif;</li> <li>2. Bertanggungjawab kepada pemerintah;</li> <li>3. Mengartikulasikan misi dan sosialisasi terhadap masyarakat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utusan organisasi dalam cakupan luas – aktivitas eksternal-;</li> <li>2. Tokoh kedaerahan yang berkontribusi dalam pengembangan pendidikan.</li> </ol>

Tabel 1 menerangkan distingsi temuan penelitian, selain yang tercantum pada indicator teori yang digunakan ditemukan beberapa aspek fundamental terhadap pelaksanaan kepemimpinan transformasional antara lain peranan strategi dalam menentukan arah organisasi, sebagai penengah dan penengah apabila terjadi konflik, dan pentingnya pimpinan memiliki profil tokoh kedaerahan yang berperan dalam mengartikulasikan visi dan misi terhadap masyarakat. Apalagi penelitian dilakukan di Aceh dimana masyarakat

memiliki kefanatikan daerah yang cenderung tinggi. Fenomena tersebut menjadi bagian dari konflik organisasi sehingga perlu upaya persuasive yang dapat dilakukan oleh tokoh daerah mereka sendiri.

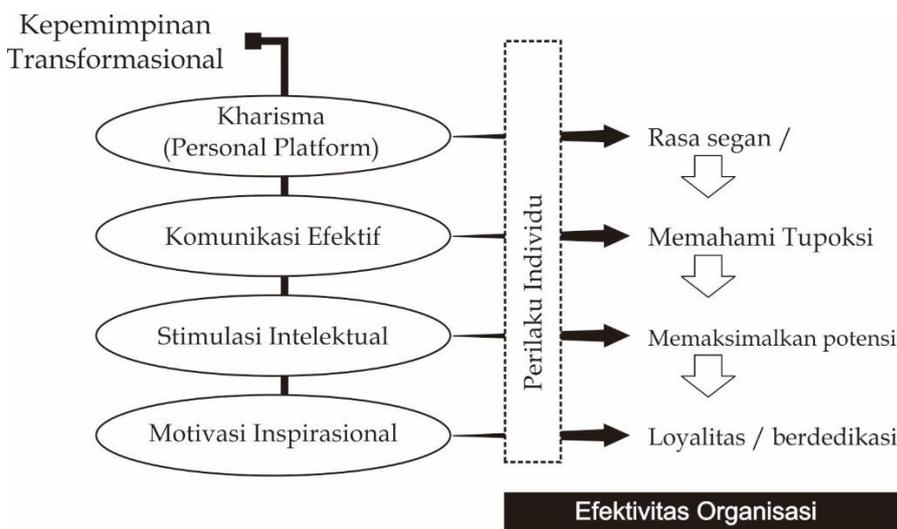
Upaya peningkatan kapasitas kelembagaan, pengelolaan pesantren dapat berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan harus mampu memenuhi enam prinsip utama yaitu kepemimpinan, pendidikan, perencanaan, review, komunikasi dan penghargaan pengakuan (Prasetyo, 2020) (Assingily & Mesiono, 2019). Implikasinya

adalah efektivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal. Upaya yang dapat dilakukan dalam konteks ini adalah penerapan kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal melalui penanaman nilai guru terhadap Kyainya.

Gejala yang ditemui dalam observasi penelitian terkait hambatan komunikasi adalah faktor interpersonal itu sendiri, yaitu faktor iklim hubungan, kepercayaan, kredibilitas, kesamaan dan nilai. Dengan memperhatikan tendensi tersebut diharapkan masyarakat pesantren mampu menggunakan pola komunikasi yang efektif –perbaikan

interpersonal- dalam bentuk komunikasi dua arah secara timbal balik yang bersifat persuasive. Selain itu penggunaan saluran komunikasi kontak secara tatap muka, pertemuan kelompok, pertemuan personil secara periodik, perintah berantai, kotak keluhan, dan laporan rutin.

Komponen penting sebagai bagian dari nilai tradisional hubungan bawahan terhadap atasan (kepatuhan) adalah loyalitas. Ada guru patuh tetapi tidak loyal, guru tersebut hanya sebatas mengugurkan tugas dan kewajiban. Berbeda halnya dengan guru yang loyal, dia akan merasa terpanggil untuk bergerak sehingga berinisiatif untuk menciptakan inovasi.



Gambar 2: Novelty Hasil Penelitian Model Kepemimpinan dan komunikasi terhadap efektivitas organisasi.

Gambar 2 menunjukkan distingsi hasil penelitian di luar indikator teori kepemimpinan yang digunakan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan warisan nilai kepesantrenan tentang hubungan guru

terhadap Kyainya yang juga atasannya. Nilai-nilai yang harus dijaga adalah rasa segan, pemahaman tupoksi, potensi dan loyalitas. Apabila nilai tersebut terjaga dengan baik maka akan tercipta komunikasi

interpersonal yang baik sehingga proses kepemimpinan berjalan efektif.

Pada hakikatnya guru yang tinggal di pesantren memiliki latar belakang pesantren sehingga sudah merasakan pendidikan keikhlasan yang tertanam hingga memasuki dunia kerja. Meski demikian profesi guru harus dihargai, salah satu penghargaan adalah memberikan imbalan jasa. Motivasi tersebut sebagai landasan para guru ingin melakukan pekerjaan yang memberikan sumbangan kepada masyarakat. Agar kontribusi guru efektif dipengaruhi berbagai macam faktor seperti kepemimpinan dan komunikasi.

Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/ bawahan dan sumberdaya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar Pembentukan pola kepemimpinan seseorang. Sebagai contoh (kepemimpinan dalam bidang pendidikan tentunya berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi swasta yang lebih berorientasi pada jasa. Apabila organisasi berkembang, individu akan merasakan suatu hubungan kerjasama yang lebih produktif bagi kepentingan pekerjaan dan institusi.

Pemimpin yang efektif harus belajar dari kesalahan pada masa lalu dan berusaha memperbaiki dengan cara yang bijak dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memberikan kritik dan saran perbaikan. Individu yang selalu belajar tahu

akan tugas dan kewajiban untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif. Hasil penelitian sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Gangel, (2015) Solomon (2013) dan (Prasetyo, 2020) secara korelatif menyatakan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi interpersonal terhadap efektivitas organisasi.

Manajemen puncak harus memimpin akademik untuk meningkatkan kinerja kualitasnya, tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, maka usaha untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap akademik. Tolok ukur bagi jaminan kualitas pendidikan lebih diapresiasi sebagai pesantren efektif yang tidak dapat dipisahkan dengan mutu pesantren. Mutu pesantren adalah mutu semua komponen yang ada dalam sistem pendidikan, artinya efektivitas pesantren tidak hanya di nilai dari hasil semata, tetapi bersinergi dengan berbagai komponen dalam mencapai yujuan yang ditetapkan dengan mutu.

Penelitian diharapkan pada dasarnya pilar-pilar pesantren sebagai organisasi efektif bertujuan dalam memberikan wawasan pengetahuan yang utuh tentang kedudukan, tugas, peran dan fungsi pesantren sebagai agen pembaharuan, pelayanan, peningkatkan mutu manusia sebagai bagian integral dari masyarakat secara keseluruhan

## SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif. Melalui hasil penelitian dapat dikatakan kepemimpinan transformasional dalam organisasi pesantren bertujuan memperbaiki kinerja sumber daya manusia, untuk meningkatkan output, dan secara simultan memberikan kebanggaan atas potensi kecakapan kerja bawahan. Pimpinan harus mengubah dirinya terlebih dahulu baik dari aspek nilai, keyakinan, asumsi maupun cara mereka menjalankan roda organisasi. Hasil penelitian menunjukkan (1) kualifikasi pimpinan pesantren mencakup *figurehead*, *leader role* dan *liaison role* memungkinkan dibentuknya sistem komunikasi yang efektif; (2) Gaya kepemimpinan yang dipraktikkan adalah kepemimpinan transformasional sangat relevan dengan praktek komunikasi interpersonal; (3) Komunikasi interpersonal menjadi azas fundamental dalam resolusi konflik organisasi dan mampu meningkatkan peran kehumasan lembaga; (4) kepemimpinan dan komunikasi secara integrative mampu meningkatkan efektivitas pendidikan di pesantren.

## DAFTAR REFERENSI

- Antos, G. (2011). *Handbook of Interpersonal Communication*. The Netherlands: Mouton De Gruyter.
- Assingkily, M. S., & Mesiono, M. (2019). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 147–168. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.4>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership / Edition 1*. Singapore: Sage Publication.
- Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2017). Day-level Transformational Leadership and Followers' Daily Level of Stress: a Moderated Mediation Model of Team Cooperation, Role Conflict, and Type of Communication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 234–249. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1250741>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). Elsevier.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Mcmillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Wiley Inter Science*, 21(1), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq>
- Harvey, S., Royal, M., & Stout, D. (2003). Instructor's Transformational Leadership: University Student Attitudes and Ratings. *Psychological Reports*, 92(2), 395–402.
- Higham, R. (2016). Communication Breakdown: How Conflict can Promote Responsible Leadership in Students. *School Leadership & Management*, 36(1), 96–112.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2009). *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset, dan Praktik (Versi Indonesia, Edisi ke-9)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414.
- Kee, D., Rahman, A., Hasanah, N., & Wah, T. A. (2017). *The Impact of Transformational Leadership and Team Innovation on Team Performance: Empirical Evidence from Malaysia*.
- Lecturer, C., & Gangel, K. O. (2015). *Interpersonal Communication and Conflict Management*. 1–19.
- Ledbetter, A. M. (2014). The Past and Future of Technology in Interpersonal Communication Theory and Research. *Communication Studies*, 65(4), 456–459. <https://doi.org/10.1080/10510974.2014.927298>
- Lijuan, L., & Hallinger, P. (2016). Communication as a Mediator between

- Principal Leadership and Teacher Professional Learning in Hong Kong Primary Schools. *International Journal of Educational Reform*, 25(2), 192–212. <https://doi.org/10.1177/105678791602500205>
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Chaouali, W., & Aboramadan, M. (2020). Organizational Learning, Organizational Resilience and the Mediating Role of Multi-Stakeholder Networks. *Journal of Workplace Learning*.
- Mukhtar, H., & Prasetyo, M. A. M. (2020). *Pesantren Efektif Model Teori Integratif Kepemimpinan–Komunikasi-Konflik Organisasi*. Deepublish.
- Mukhtar, Risnita, & Anwar, K. (2019). The Effect of Transformational Leadership, Management Information System, and Organizational Climate on Lecturers' Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*.
- Myers. (2012). *Managing by Communication: An Organizational Approach*. New Jersey: McGraw-Hill International, Inc.
- Nir, A., & Piro, P.-L. (2016). The Added Value of Improvisation to Effectiveness-Oriented Transformational Leadership. *International Journal of Educational Reform*, 25(3), 265–281. <https://doi.org/10.1177/105678791602500303>
- Oktaviani, E. D. (2020). Peranan Guru Dalam Pendidikan Inklusif Untuk Pencapaian Program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG's). *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 4(1), 55. <https://doi.org/10.32585/jkp.v4i1.440>
- Prabowo, H. (2012). Aspek-Aspek Pengelolaan dan Kepemimpinan Inovatif untuk Implementasi Teknologi Informasi dan Komunikasi Di Perguruan Tinggi. *Binus Business Review*, 3(2), 795–802.
- Prasetyo, M. A. M. (2016). The Relationship between Kyai Managerial Competence, the Management Based Islamic Boarding School (MBIBS), and the Educator's Performance in Islamic Islamic Boarding School: Approach Concept. In *The First International Conference on Law, Economics and Education Muhammadiyah University of Metro, Indonesia*.
- Prasetyo, M. A. M. (2018). Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(1), 80–101. <https://doi.org/10.47766/idadrah.v2i1.267>
- Prasetyo, M. A. M. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, dan Konflik Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi Pada Pesantren di Provinsi Aceh (Survei Pada Pesantren Al-Mujaddid, Sholahuddin Al Munawwarah, dan Dayah Perbatasan Darul Amin)*. Disertasi Pascasarjana UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi.
- Prasetyo, M. A. M., Bashori, B., & Masriani, M. (2020). Model Capacity Building Pada Pesantren Perbatasan Binaan Dinas Pendidikan Dayah Provinsi Aceh. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 14(1), 71–96. <https://doi.org/10.18326/infs13.v14i1.71-96>
- Rakhmat, J. (2019). *Psikologi Komunikasi Edisi Revisi*.
- Ritonga, Z. S. (2020). Analisis Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Kecamatan Pantai. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 4(1), 28. <https://doi.org/10.32585/jkp.v4i1.432>
- Saltmarsh, S., & McPherson, A. (2019). Un/satisfactory Encounters: Communication, Conflict and Parent-Child Engagement. *Critical Studies in Education*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/17508487.2019.1630459>
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Introduction to Management* (10th Editi). Hoboken: John Wiley and Sons, Inc.
- Scollo, M., & Carbaugh, D. (2013). Interpersonal Communication: Qualities and Culture. *Russian Journal of Communication*, 5(2), 95–103. <https://doi.org/10.1080/19409419.2013.805664>
- Skoglund, K. N. (2020). Social Interaction of Leaders in Partnerships between Schools and Universities: Tensions as Support and Counterbalance. *International Journal of Leadership in Education*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1797178>
- Solomon, D., & Theiss, J. (2013). *Interpersonal Communication, Putting theory into Practice*. New York: Routledge.
- Supermane, S. (2019). Transformational Leadership and Innovation in Teaching and Learning Activities: The Mediation Effect of Knowledge Management. *Information Discovery and Delivery*, 47(4), 242–250. <https://doi.org/10.1108/IDD-05-2019-0040>
- Syafruddin, A. (2019). The Modernization of Education in Islamic Boarding Schools and The Shift of Santris's (Islamic Boarding

- Student) Politics. *International Journal of Educational*, 9(2), 33–42.
- Umiarso, & Zazin, N. (2011). *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*. Semarang: RaSAIL.
- Velmurugan, C. (2016). Interpersonal Relationship and Organizational Effectiveness. *International Journal of Business Management and Leadership*, 7(1), 1–5.
- West, R., & Turner, L. H. (2007). *Introducing Communication Theory, Analysis and Application*. New York: McGraw-Hill Education.
- Wood, J. T. (2010). *Interpersonal Communication, Everyday Encounters*. Canada: Cengage Learning.
- Yahya, F. A. (2015). Problem Manajemen Pesantren, Sekolah dan Madrasah: Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output. *El-Tarbawi | Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 93–109. <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol8.iss1.art6>
- Zakaria, G. A. N. (2010). Pondok Pesantren : Changes and Its Future. *Journal of Islamic and Arabic Education*, 2(2), 45–52.