

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Komunikasi Efektif Interpersonal

#### 1. Definisi Komunikasi Efektif Interpersonal

Sebagai makhluk sosial, Manusia sangatlah membutuhkan dan tidak pernah terlepas dari proses interaksi pada kehidupannya yang saling memengaruhi, membutuhkan satu sama lain untuk memenuhi kebutuhan, membangun relasi serta mempertahankan eksistensinya dan memberikan efek menyenangkan bagi pihak yang terlibat (*producing desired result and having a pleasing effect*) sehingga membentuk pola interaksi sosial.<sup>41</sup>

Menurut Cassagrande menjelaskan bahwa manusia berkomunikasi untuk memenuhi kebutuhannya, melengkapi kekurangan, berbagi kelebihan dengan terlibat dalam interaksi yang berkesinambungan dan mempersiapkan masa depan serta membangun relasi baru terhadap orang lain. Menurutnya komunikasi sangatlah berperan penting dalam menunjang pertumbuhan manusia karena memiliki kaitan yang sangat erat dengan perilaku dan kondisi setiap individu.<sup>42</sup>

Adapun menurut Johnson, dalam arti luas komunikasi mencakup setiap bentuk perilaku manusia baik verbal maupun nonverbal yang ditanggapi oleh orang lain sebagai ungkapan pesan tertentu. Sedangkan dalam arti sempit, dipahami sebagai pesan yang secara sadar disampaikan seseorang kepada satu atau lebih penerima dengan tujuan mempengaruhi perilaku mereka.<sup>43</sup>

Sebagaimana kata dasar komunikasi yakni *communis* yang berasal dari bahasa Latin *communication*, *communicatio*, atau *communicare* yang berarti interaksi untuk saling berpartisipasi, memiliki kesamaan, serta bertujuan dalam menyampaikan

---

<sup>41</sup> Surya Agustina, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Sedekah pada Yayasan Sedekah Ngider Indonesia Di Kecamatan Ciracas Jakarta Timur", ( Tesis Magister, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau, 2023), 20.

<sup>42</sup> Mufadhal Barseli, Dkk. "*The concept of student interpersonal communication*", *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, Vol. 4 No. 2, (2018), 131.

<sup>43</sup> Supratiknya, A. "Tinjauan Psikologis Komunikasi antarpribadi, Yogyakarta: Kanisius (2009), 30.

informasi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi sebagai proses berbagi informasi dan muncul persamaan makna, tujuan antara pengirim pesan (komunikator) dan penerima pesan (komunikan) sehingga terbentuk pemahaman bersama, rasa keterikatan, serta hubungan harmonis yang dapat mempengaruhi cara berpikir, sikap, dan perilaku seseorang.<sup>44</sup>

Menurut Gerald R. Miller, komunikasi pada dasarnya adalah situasi di mana suatu sumber (komunikator) mentransmisikan suatu pesan kepada penerima dengan sadar dan sengaja (sadar tujuan) untuk mempengaruhi, mengubah serta mengarahkan perilaku dan tindakan penerima. Ia membedakan tindakan yang benar-benar "komunikasi" dari perilaku yang hanya menginformasikan secara tidak sengaja.<sup>45</sup>

Sementara itu, komunikasi interpersonal merupakan gabungan antara dua kata yakni kata *inter* dan *personal* yang diartikan proses komunikasi yang terjadi secara langsung antara dua individu yang terlibat baik secara verbal maupun nonverbal.<sup>46</sup> Orientasi dari komunikasi interpersonal adalah mengarah pada perilaku sehingga lebih ditekankan pada proses penyampaian informasi dari satu individu ke individu yang lain dilakukan, saling berinteraksi dan bertukar informasi dengan keterbukaan, empati, dukungan, kepositifan, serta kesamaan untuk saling mengerti, memenuhi kebutuhan dan memberi timbal balik yang positif antara satu sama lain.<sup>47</sup>

Menurut R. Wayne Pace menegaskan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran pesan yang berlangsung dengan melibatkan antara dua orang atau lebih secara tatap muka bertemu langsung, dimana pengirim dapat

---

<sup>44</sup> M Suhri Rohmansyah, Dkk, "Komunikasi Efektif dalam supervisi pendidikan", *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* Vol. 1, No. 11, (2023), 770.

<sup>45</sup> Deddy Mulyana, Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar, Cet. XIV (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 68-69.

<sup>46</sup> Khoirunnisa Fadila Rambe, "Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Menyelesaikan Konflik", *Research and Development Journal Of Education* Vol. 11, No. 1, (2025), 552.

<sup>47</sup> Citra Anggraini, Dkk. "Komunikasi Interpersonal", *Jurnal Multidisiplin Dehasen*, Vol. 1 No. 3 (2022), 337-342.

menyampaikan pesan secara langsung dan penerima memberikan tanggapan secara segera.<sup>48</sup>

Everett M. Rogers juga mendefinisikan bahwa komunikasi interpersonal sebagai interaksi antara mulut ke mulut yang terjadi dalam hubungan tatap muka antarpribadi.<sup>49</sup> Bochner juga memandang bahwa komunikasi interpersonal sebagai proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain atau kelompok kecil dengan berbagai dampak serta adanya peluang untuk memberikan umpan balik secara langsung.<sup>50</sup>

Maka dapat disimpulkan bahwa pengertian komunikasi efektif interpersonal adalah proses pertukaran pesan yang tercipta melalui pertemuan tatap muka, ditandai dengan kemampuan menyimak, membaca gestur, dan merespons secara spontan dan mendalam yang semuanya merefleksikan kejujuran emosional komunikator dan komunikasi untuk transfer pengetahuan, dan memperkuat hubungan yang harmonis.<sup>51</sup>

Komunikasi interpersonal dianggap berhasil apabila kedua belah pihak mampu menciptakan kesepahaman bersama, memaknai pesan secara tepat sehingga dapat dipahami dan diterima dengan baik, memperoleh kepuasan, saling mempengaruhi persepsi, memperkuat hubungan yang positif serta menghasilkan umpan balik konstruktif yang memicu perubahan sikap.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Hafied Cangara, Pengantar Ilmu Komunikasi, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada (2004), 32.

<sup>49</sup> W. A. Widjaja, Komunikasi dan Hubungan Masyarakat, Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 8.

<sup>50</sup> Joseph A. Devito, Komunikasi Antarmanusia, Tangerang: Kharisma Publishing Group (2010), 252.

<sup>51</sup> Afif Alfiyanto, Dkk, "Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru", *Proceeding Seminar Pendidikan Nasional Jurusan Tarbiyah FTIK IAIN Palangka Raya Vol. 1, No.1, (2021)*, 30.

<sup>52</sup> Sania Zahra, Dkk, "Aktualisasi Keterampilan Interpersonal Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Aktivitas Kinerja Guru", *Foramadiahi: Jurnal Pendidikan dan Keislaman Vol. 15 No. 1, (2023)*, 60.

## 2. Teori Komunikasi Efektif Interpersonal

### a. Teori Keterbukaan Diri (*Self-Disclosure Theory*)

Keterbukaan diri merupakan bentuk komunikasi antar individu di mana seseorang secara sadar membuka dan memberikan informasi pribadi yang sebelumnya disembunyikan, baik berupa perasaan, sikap, perilaku, keinginan, gagasan, maupun motivasi.<sup>53</sup>

Menurut Johnson, pengungkapan diri tidak hanya sebatas menyampaikan informasi tetapi juga mencakup penyampaian pengalaman masa lalu yang relevan dengan situasi saat ini, disertai keterlibatan perasaan untuk memperdalam pemahaman terhadap tanggapan yang diberikan.

Lebih lanjut, Johnson menguraikan manfaat dan dampak keterbukaan diri terhadap hubungan interpersonal. Pertama, keterbukaan diri dasar terbangunnya hubungan yang sehat antara dua individu. Kedua, semakin seseorang bersikap terbuka, semakin besar kemungkinan ia diterima secara positif dari orang lain berupa umpan balik yang konstruktif. Ketiga, individu yang mampu membuka diri biasanya memiliki kecenderungan kepribadian yang matang, stabil, dan positif, misalnya kompeten, ekstrover, fleksibel, adaptif, serta cerdas. Keempat, keterbukaan diri memungkinkan terciptanya komunikasi yang mendalam. Kelima, keterbukaan diri identik dengan sikap realistis sehingga harus disertai kejujuran dalam berinteraksi.<sup>54</sup>

Dengan demikian *self-disclosure* dapat dipahami sebagai proses ketika seseorang secara sadar mengungkapkan informasi pribadi, pengalaman, pemikiran dan perasaan yang dimilikinya karena adanya kebutuhan untuk diterima dalam masyarakat, membangun hubungan, mengekspresikan diri, melakukan klarifikasi diri, maupun untuk

---

<sup>53</sup> Joseph A. Devito, Komunikasi antar manusia edisi kelima, (Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group, 2011), 62

<sup>54</sup> Supratiknya, A. "Tinjauan Psikologis Komunikasi antarpribadi", 14.

tujuan kontrol sosial. Dalam hal komunikasi interpersonal, keterbukaan diri sangatlah berpengaruh terhadap interaksi yang sehat dan berdampak antara dua individu.

Sebagaimana penegasan oleh Sidney Jourard bahwa komunikasi interpersonal yang efektif hanya dapat terjalin apabila masing-masing individu bersedia melakukan keterbukaan diri sebagai kesediaan seseorang untuk mengungkapkan informasi pribadi, perasaan, pikiran, maupun pengalaman yang sebelumnya tidak diketahui orang lain. Semakin tinggi tingkat keterbukaan diri maka semakin kuat pula kualitas hubungan interpersonal yang terbentuk karena keterbukaan diri ini berfungsi dan memberi manfaat diantaranya membangun rasa percaya diri, meningkatkan keakraban, memperlancar komunikasi yang efektif, memfasilitasi pemahaman bersama, meningkatkan kemampuan dalam menghadapi persoalan dengan mengurangi potensi konflik serta menciptakan hubungan yang bermakna hingga mendukung tercapainya kesehatan mental yang seimbang.<sup>55</sup>

Jourard mengembangkan keterbukaan dalam komunikasi interpersonal ke dalam enam aspek, yaitu:

1) Sikap atau Opini (*Attitudes and Opinions*)

terbuka dalam mengungkapkan sikap dan pandangan terhadap isu atau masalah di sekitarnya menjadi sarana untuk bertukar pikiran dan membangun pemahaman bersama sehingga hubungan lebih bermakna, penuh kepercayaan, konstruktif, serta berorientasi pada pemecahan masalah (*problem solving*). Keterbukaan guru dan kepala sekolah terhadap berbagai isu atau permasalahan di lingkungan sekolah juga berfungsi memperkuat dialog, menciptakan pemahaman bersama dan membangun hubungan yang harmonis serta produktif melalui kerja sama yang solutif.

2) Selera dan Minat (*Tastes and Interests*)

Keterbukaan tampak dari hal sederhana, misalnya ketika seseorang menceritakan makanan atau minuman favoritnya, gaya berpakaian hingga

---

<sup>55</sup> M.R Al Azis, Irwansyah, "Fenomena Self-Disclosure dalam Penggunaan Platform Media Sosial", *Jurnal Teknologi dan Informasi Bisnis Vol. 3 No.1 (2021)*, 124.

kegemaran atau hobi yang disukainya. Percakapan ringan semacam ini membuat interaksi terasa lebih hangat, memperlerat hubungan interpersonal sehingga tercipta suasana kerja yang akrab dan harmonis antara guru dan kepala sekolah.

3) Pekerjaan atau Pendidikan (*Work or Studies*)

Kesediaan seseorang untuk menceritakan pengalaman dan perasaannya terhadap lingkungan kerja atau pendidikan, baik hal-hal yang menimbulkan ketidaknyamanan maupun memberikan kepuasan. Hal ini tampak ketika guru maupun kepala sekolah saling berbagi dan mengerti serta memberi solusi terkait berbagai hambatan dalam menjalankan tugas sehingga tercipta pemahaman timbal balik, ruang dialog yang sehat untuk mencari solusi bersama, serta hubungan kerja yang lebih harmonis.

4) Uang (*Money*)

Kaitannya dengan hubungan guru dengan kepala sekolah mencakup harapan dan pandangan mengenai kondisi keuangan seperti kebutuhan finansial, sumber pendapatan, maupun cara mengelola anggaran yang apabila dikomunikasikan dengan baik akan menumbuhkan rasa saling memahami, membangun kepercayaan serta memperkuat hubungan kerja yang harmonis antara guru dan kepala sekolah.

5) Kepribadian (*Personality*)

Hal yang dianggap sebagai kelebihan terbaik dalam dirinya sekaligus hal-hal yang kurang disukai atau kekurangan yang dimiliki yang apabila diungkapkan dengan jujur dapat menjadi sarana untuk saling memahami keterbatasan sehingga saling menghargai dan hubungan lebih harmonis.

6) Fisik (*Body*)

Perasaan tentang nilai dan ekspektasi terhadap berbagai hal, termasuk kondisi atau perubahan fisik yang dialami, sesuai atau tidak dengan harapannya, ungkapan semacam ini membantu menciptakan pemahaman timbal balik yang

lebih dalam sehingga hubungan interpersonal antara guru dan kepala sekolah dapat terjalin dengan lebih jujur, terbuka, dan penuh kepercayaan.<sup>56</sup>

Menurut Devito bahwa keterbukaan diri memiliki beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan yaitu sebagai berikut:

1) Tujuan atau niat mengungkapkan (*Intent to disclosure*)

Tujuan dari self-disclosure adalah untuk menentukan sejauh mana individu memberikan informasi tentang diri mereka, dan sejauh mana individu sadar akan pengendalian informasi yang mereka sampaikan kepada orang lain.

2) Jumlah/Frekuensi (*Amount of disclosure*)

Tingkat keterbukaan guru terlihat seberapa sering dan berapa lama durasi waktu yang dibutuhkan untuk menyampaikan informasi dan pesan dari proses komunikasi

3) Sifat positif dan negatif keterbukaan (*Positive-negative nature of disclosure*)

Informasi yang disampaikan bersifat positif maupun negatif tergantung kualitas ekspresi yang terpancar ketika komunikasi. Kepala sekolah dapat mengekspresikan diri secara positif melalui apresiasi, motivasi, atau umpan balik konstruktif. Sebaliknya, ekspresi yang negatif atau kurang tepat dapat menimbulkan jarak emosional, menurunkan semangat, bahkan menghambat efektivitas komunikasi.

4) Kejujuran dan keakuratan (*The honesty accuracy of disclosure*)

Kejujuran merujuk pada kebenaran informasi yang disampaikan. Individu dapat berbicara dengan total jujur, bisa saja melebih-lebihkan, atau bahkan berbohong. Tingkat akurasi atau ketepatan self-disclosure akan dibatasi oleh seberapa baik individu mengenal atau memahami diri mereka sendiri.

5) Keintiman (*General depth control of depth of disclosure*)

---

<sup>56</sup> Zarina Akbar, Robby Faryansyah, "Pengungkapan Diri Di Media Sosial Ditinjau Dari Kecemasan Sosial Pada Remaja", IKRAITH-Humaniora Vol.2, No.2, (2018), 95.

Setiap individu memiliki kendali melalui kemampuan untuk mengungkapkan informasi yang intim dan dapat memilih mengungkapkan sesuatu yang dianggap umum yang tidak berkaitan secara pribadi dengan diri mereka atau bahkan hal-hal yang terletak di antara keduanya.<sup>57</sup>

Teori keterbukaan diri sangat relevan dengan peran kepala sekolah dalam membangun komunikasi interpersonal dengan guru. Kepala sekolah yang terbuka dalam menyampaikan gagasan, visi, dan ketika melakukan *Coaching dan Mentoring* akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dan kedekatan emosional. Guru yang merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat, perasaan, bahkan keluhan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara profesional. Dengan demikian, penerapan teori ini dapat memperkuat kompetensi kepribadian guru terhadap nilai shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), Tabligh dan fathonah karena keterbukaan menuntut kejujuran dan tanggung jawab dalam menjaga kepercayaan dengan menyampaikannya dan bagian dari kebijaksanaan.

**b. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)**

Teori Pertukaran Sosial memandang hubungan antar manusia sebagai suatu transaksi sosial yang berorientasi pada pertimbangan untung dan rugi (reward–cost). Hubungan interpersonal akan bertahan apabila keuntungan yang diperoleh lebih besar daripada pengorbanan yang dikeluarkan, sebaliknya hubungan akan melemah jika kerugian dianggap melebihi manfaatnya. Dengan demikian, individu cenderung memilih dan mempertahankan hubungan yang memberi kepuasan emosional, sosial, maupun material, serta menghindari interaksi yang menimbulkan kerugian. Asumsi dasar teori ini antara lain:

- 1) Manusia tidak selalu mencari keuntungan maksimum, tetapi tetap berusaha memperoleh manfaat dari interaksi
- 2) Individu tidak sepenuhnya rasional, melainkan berpikir dalam kerangka untung-rugi

---

<sup>57</sup> Joseph A. Devito, *The Interpersonal Communication Book*, 13th (USA: Pearson Education, 1996), 247

- 3) Meskipun informasi yang dimiliki terbatas, manusia tetap dapat memperkirakan konsekuensi interaksi
- 4) Manusia senantiasa berada dalam keterbatasan, tetapi berusaha memperoleh keuntungan dari transaksi sosial
- 5) Hasil interaksi dipengaruhi ketersediaan sumber daya seperti waktu, tenaga, dan fasilitas
- 6) manusia mencari keuntungan tidak hanya dalam bentuk material (gaji, fasilitas, penghargaan) tetapi juga immaterial seperti rasa dihargai, simpati, kepercayaan, dan kepuasan batin.<sup>58</sup>

Hubungan sosial hanya akan bertahan jika memberikan tingkat kepuasan yang memadai bagi individu yang terlibat. Asumsi dasar yang melandasi analisis mereka adalah bahwa setiap individu secara sukarela memasuki dan mempertahankan hubungan sosial sejauh hubungan tersebut dianggap cukup memuaskan jika ditinjau dari beberapa aspek, yaitu:

- 1) Keuntungan/manfaat (*Reward*)

Segala bentuk manfaat atau keuntungan yang diperoleh dari hubungan interpersonal. Reward bisa bersifat material (gaji, fasilitas, penghargaan) maupun immaterial (pengakuan, kepercayaan, perhatian, dukungan emosional). Bagi guru, reward yang datang dari kepala sekolah dapat berupa apresiasi atas kinerja, kesempatan mengikuti pelatihan, bimbingan profesional, maupun perhatian personal yang menumbuhkan rasa dihargai. Semakin tinggi reward yang diterima, semakin kuat motivasi dan loyalitas guru.

- 2) Biaya/pengorbanan (*Cost*)

Segala bentuk kerugian, beban, atau pengeluaran yang ditanggung individu dalam sebuah hubungan, baik berupa waktu, tenaga, materi, maupun emosi. Guru mungkin merasakan cost ketika harus menghadapi tuntutan administratif yang berlebihan, beban mengajar yang tinggi, tekanan emosional dari konflik internal sekolah, atau kurangnya apresiasi dari kepala sekolah. Jika

---

<sup>58</sup> Sapari, Yusuf. "Komunikasi dalam Perspektif Teori Pertukaran." *Jurnal Signal Vol. 6, No.1* (2018), 57.

biaya ini terlalu besar tanpa diimbangi dengan keuntungan, maka hubungan kerja guru dengan kepala sekolah bisa melemah.

### 3) Hasil atau laba (*Outcomes*)

Perhitungan sederhana antara *reward* (manfaat/ganjaran) dan *cost* (biaya/pengorbanan). Hubungan interpersonal dianggap menguntungkan jika *reward* lebih besar daripada *cost*, sebaliknya, bila biaya lebih dominan maka hubungan akan mudah melemah dan ditinggalkan. Hal ini terlihat pada interaksi kepala sekolah dan guru. Guru yang disiplin, loyal, dan bekerja keras akan merasa jenuh apabila pengorbanannya tidak diimbangi apresiasi, dukungan, atau perhatian dari kepala sekolah. Kondisi tersebut dapat mendorong guru menarik diri, menurunkan kinerja, bahkan mencari alternatif lain (*comparison level for alternatives*). Sebaliknya, jika kepala sekolah mampu memberikan ganjaran berupa penghargaan, kesempatan berkembang serta komunikasi interpersonal yang suportif, maka guru akan merasa dihargai sehingga hubungan tetap harmonis, produktif, dan berdampak positif terhadap penguatan kompetensi kepribadian.

### 4) Tingkat Perbandingan (*Comparisons Level*)

Standar atau ukuran baku yang digunakan individu untuk menilai suatu hubungan interpersonal berdasarkan pengalaman masa lalu atau alternatif hubungan yang tersedia. Jika seseorang pernah mengalami hubungan yang memuaskan, maka standar perbandingan (CL) akan cenderung tinggi sehingga menuntut kualitas hubungan baru minimal sama dengan pengalaman sebelumnya. Sebaliknya, jika pengalaman masa lalu kurang memuaskan, maka standar perbandingan akan lebih rendah. Hal ini juga berlaku pada interaksi guru dengan kepala sekolah. Guru yang pernah merasakan kepemimpinan kepala sekolah yang komunikatif, suportif, dan apresiatif akan membandingkan pengalaman itu dengan interaksi di tempatnya sekarang.

Jika komunikasi kepala sekolah saat ini dianggap lebih rendah dari standar yang ia miliki, maka guru cenderung merasa kurang puas. Namun, jika kepala sekolah mampu memberikan *reward* berupa perhatian, bimbingan, dan

penghargaan yang setara atau lebih baik dari pengalaman sebelumnya maka hubungan interpersonal akan dipandang positif dan memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja serta kompetensi kepribadiannya.

Teori ini menegaskan bahwa kualitas hubungan dipengaruhi oleh interaksi dipersepsikan saling menguntungkan. Apabila komunikasi menghasilkan apresiasi, dukungan, dan pemahaman maka hubungan akan semakin erat; sebaliknya komunikasi yang hanya melahirkan tekanan atau kritik tanpa penghargaan akan memicu resistensi dan menurunkan kualitas relasi. Guru mengharapkan dukungan berupa fasilitas belajar, pembinaan profesional, dan penghargaan (reward material), sekaligus membutuhkan rasa dipercaya, motivasi, dan perhatian (reward immaterial). Sebaliknya, kepala sekolah juga menuntut dedikasi, disiplin, dan profesionalisme guru sebagai bentuk cost yang seimbang dengan reward yang diberikan. Dengan demikian, komunikasi interpersonal yang efektif antara kepala sekolah dan guru berfungsi sebagai mekanisme pertukaran sosial yang menciptakan hubungan saling menguntungkan, memperkuat kolaborasi, serta mendorong tercapainya tujuan pendidikan secara optimal.

### c. Teori Penetrasi Sosial

Teori ini menjelaskan bahwa perkembangan hubungan interpersonal terjadi melalui proses pengungkapan informasi diri (*self-disclosure*) yang berlangsung secara bertahap. Altman dan Taylor (1973) mengilustrasikan proses ini seperti mengupas lapisan bawang, di mana pada tahap awal individu hanya membuka informasi yang dangkal atau bersifat umum namun seiring meningkatnya rasa percaya dan kedekatan, keterbukaan tersebut meluas, sejauh mana banyaknya topik yang dibicarakan. (*breadth*) dan semakin mendalam (*depth*) sejauh mana keterbukaan menyentuh hal-hal yang bersifat pribadi dan intim. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keterbukaan, semakin erat pula kualitas hubungan interpersonal yang terjalin.<sup>59</sup>

Altman dan Taylor juga menggambarkan perkembangan hubungan melalui beberapa tahap:<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Graffin, EM.A. *First Look of Communication Theories* (New York: McGraw Hill, 2006), 45.

<sup>60</sup> Agustina, D. F. "Komunikasi Interpersonal Orang Tua dan Anak Dalam Memotivasi Anak Broken Home Untuk Berprestasi di Desa Duduk sampeyan Gresik" (Doctoral dissertation, IAIN Kediri, 2022), 23-24.

## 1) Tahap Orientasi

Tahap paling awal dalam proses interaksi interpersonal, di mana komunikasi masih berada pada tingkat permukaan atau publik. Pada fase ini, individu hanya membuka sebagian kecil informasi tentang dirinya dan cenderung bersikap hati-hati dalam memilih topik pembicaraan. Informasi yang dibagikan biasanya bersifat umum, ringan, atau sekadar basa-basi, seperti hobi, aktivitas sehari-hari, atau hal-hal yang kurang pribadi.

Tujuannya adalah untuk menciptakan suasana akrab awal tanpa menimbulkan risiko kerentanan diri. Dengan demikian, keterbukaan yang terjadi masih terbatas dan belum menyentuh aspek yang lebih mendalam dari kehidupan pribadi. Pada tahap ini, guru cenderung hanya menyampaikan hal-hal yang bersifat ringan atau non-pribadi, seperti jadwal kegiatan, informasi teknis, atau sekadar basa-basi mengenai aktivitas sekolah. Kepala sekolah pun biasanya merespons dengan komunikasi yang normatif, misalnya memberikan arahan singkat, menyapa, atau menanyakan hal-hal umum. Keterbukaan yang terjadi masih terbatas, karena baik guru maupun kepala sekolah belum sepenuhnya menyingkap aspek personal atau emosional. Meski demikian, tahap ini penting sebagai pondasi awal untuk membangun rasa percaya, kedekatan, serta membuka peluang menuju interaksi yang lebih mendalam dan bermakna dalam hubungan kerja di lingkungan sekolah.

## 2) Tahap Pertukaran Afektif Eksploratif (*Exploratory Affective Stage*)

Menurut teori ini, pada awal suatu hubungan kedua belah pihak biasanya akan saling antusias untuk membuka diri, dan keterbukaan topik obrolan ini bersifat timbal balik. Apa yang tadinya pribadi mulai menjadi publik. Orang mulai menggunakan pilihan kata-kata atau ungkapan yang bersifat lebih personal. Komunikasi juga berlangsung sedikit lebih spontan karena individu merasa lebih santai kepada lawan bicaranya, juga tidak terlalu berhati-hati dalam mengungkapkan sesuatu yang akan disesali kemudian.

Seiring meningkatnya interaksi, guru mulai lebih terbuka dengan kepala sekolah, tidak hanya membicarakan hal teknis tetapi juga menyampaikan

pandangan atau pendapat terkait tugas, pembelajaran, bahkan tantangan yang mereka hadapi. Kepala sekolah pun menunjukkan empati, memberi ruang dialog, dan mulai memperhatikan kebutuhan individu guru. Pada tahap ini, hubungan menjadi lebih personal karena adanya rasa percaya dan komunikasi dua arah yang lebih hangat.

3) Tahap Pertukaran Afektif (*Affective Stage*)

Tahapan pertukaran afektif termasuk interaksi yang lebih, yakni komunikasi seringkali berjalan spontan dari individu membuat keputusan yang cepat sehingga sering kali dengan sedikit memberikan perhatian untuk hubungan secara keseluruhan. Tahapan ini ditandai dengan kedekatan komunikasi antara guru terhadap kepala sekolah yang harmonis. Hubungan guru dan kepala sekolah masuk pada kedekatan emosional yang lebih dalam. Guru merasa nyaman menyampaikan kritik, saran, atau bahkan perasaan pribadi terkait pekerjaannya, sementara kepala sekolah memberikan tanggapan dengan penuh pengertian. Interaksi tidak lagi sekadar formalitas, melainkan dilandasi rasa saling menghargai. Misalnya, guru bisa terbuka tentang kesulitannya dalam mengelola kelas, dan kepala sekolah membimbing melalui coaching atau mentoring.

4) Tahap Pertukaran Afektif Stabil (*Stable Affective Stage*)

Tahap ini berhubungan dengan pengungkapan pikiran, perasaan dan perilaku secara terbuka berdasarkan nilai kejujuran yang total, mengakibatkan munculnya spontanitas dan keunikan hubungan yang tinggi. Individu menunjukan perilaku yang sangat intim sekaligus sinkron yang berarti memahami perilaku masing-masing yang seringkali berulang dan dapat diantisipasi secara akurat.

Pada tahap ini, sistem komunikasi personal telah terbangun yang menghasilkan komunikasi efisien dan efektif. Keterbukaan antara guru dan kepala sekolah mencapai titik stabil. Guru merasa bebas mengungkapkan ide, aspirasi, bahkan persoalan pribadinya yang relevan dengan pekerjaan, sementara kepala sekolah menunjukkan konsistensi dalam memberikan dukungan, arahan, dan

penghargaan. Kedua belah pihak saling memahami sehingga komunikasi berlangsung lebih efektif, harmonis, dan berorientasi pada solusi.

#### 5) Tahap Depenetrasi (*Depenetration Stage*)

Jika komunikasi interpersonal terganggu, misalnya karena konflik berkepanjangan, ketidakpuasan, atau hilangnya rasa saling percaya, maka hubungan bisa mundur atau mengalami keterbatasan kembali. Guru mungkin memilih menutup diri, membatasi interaksi dengan kepala sekolah, atau bahkan menarik diri dari keterlibatan aktif di sekolah. Oleh karena itu, menjaga kualitas komunikasi di tahap-tahap sebelumnya menjadi penting agar depenetrasi tidak terjadi.

Teori Penetrasi Sosial menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana komunikasi interpersonal berkembang secara bertahap menuju kedekatan yang lebih bermakna. Pada tahap awal, komunikasi mungkin masih bersifat formal, tetapi melalui proses keterbukaan yang berkesinambungan, hubungan berkembang menjadi lebih mendalam dan stabil. Hal ini sejalan dengan upaya kepala sekolah dalam membina kompetensi kepribadian guru. Keterbukaan berkomunikasi memungkinkan guru untuk merasa dihargai, dipahami, dan didukung sehingga nilai kepribadian tersebut dapat lebih mudah diinternalisasi. Misalnya, melalui komunikasi yang jujur (*shiddiq*) guru dan kepala sekolah dapat membangun rasa saling percaya melalui sikap dapat dipercaya (*amanah*), melalui keterampilan menyampaikan gagasan (*tabligh*) memperkuat budaya komunikasi yang terbuka dan edukatif; dan melalui kecerdasan (*fathonah*), mereka mampu memecahkan masalah bersama secara konstruktif.

#### d. Teori Kompetensi Komunikasi

Teori ini dikembangkan oleh Spitzberg & Cupach menjelaskan bahwa keberhasilan komunikasi interpersonal tidak hanya ditentukan oleh kemampuan berbicara atau menyampaikan pesan tetapi oleh sejauh mana komunikasi tersebut efektif dan tepat

dalam situasi tertentu. Teori ini dipandang sebagai kemampuan adaptif seseorang dalam interaksi sosial yang memadukan komponen kognitif (pengetahuan), afektif (motivasi), dan perilaku (keterampilan).

#### 1) Pengetahuan

Pengetahuan berkaitan dengan tingkat kesadaran terhadap apa yang dibutuhkan seseorang untuk berkomunikasi dengan orang lain yang berdasarkan aturan, norma serta disesuaikan dengan situasi dan lawan bicara untuk mengurangi tingkat ketidakpastian, terdapat tiga strategi yakni:

##### a) Strategi pasif

Mengamati lawan bicara tanpa melakukan interaksi langsung. Individu menempatkan dirinya sebagai pengamat untuk memahami perilaku, kebiasaan, atau karakter orang lain, misalnya dengan memperhatikan cara guru bersikap di ruang kelas atau bagaimana kepala sekolah memimpin rapat.

##### b) Strategi Aktif

Mencari informasi melalui pihak ketiga atau situasi tertentu tanpa berinteraksi langsung dengan orang yang bersangkutan. Contohnya, seorang guru dapat menanyakan kepada rekan sejawat mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah, atau kepala sekolah mencari informasi dari sesama guru mengenai karakter seorang guru baru.

##### c) Strategi Interaktif

Komunikasi secara langsung seperti bertanya, berdiskusi, atau melakukan percakapan terbuka untuk memperjelas informasi. Misalnya, guru menyampaikan langsung kebutuhannya atau kepala sekolah menanyakan kendala yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas.<sup>61</sup>

#### 2) Keterampilan (Skill)

Keterampilan ini membimbing seseorang untuk menampilkan perilaku yang mendukung komunikasi efektif seperti mendengarkan aktif, memberi umpan balik, menunjukkan empati, dan menyampaikan pesan dengan jelas dengan tujuan

---

<sup>61</sup> Yusmami, MA, Komunikasi Dalam Teori Pengurangan Ketidakpastian, *Jurnal Network Media* Vol. 2, No. 1 (2019), 26-27.

mengurangi kecemasan dan ketidakpastian dalam interaksi. Untuk itu diperlukan tiga keterampilan pokok, yaitu berempati, bersikap fleksibel, dan aktif mengurangi kondisi yang menimbulkan ketidakpastian.

Dalam konteks pendidikan, misalnya dalam hubungan antara guru dan kepala sekolah, keterampilan ini sangat penting. Kepala sekolah yang memiliki empati akan lebih peka terhadap kendala atau kebutuhan guru, guru yang fleksibel akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan kebijakan baru, sedangkan upaya bersama untuk mengurangi ketidakpastian seperti memperjelas instruksi atau menyampaikan informasi secara transparan akan menciptakan komunikasi yang lebih lancar, harmonis, dan produktif.

### 3) Motivasi

Menurut Maslow bahwa motivasi dapat mendorong manusia untuk melakukan sesuatu apabila kebutuhannya bisa terpenuhi yakni:

#### a) Kebutuhan Fisiologi

Guru memerlukan gaji yang layak, fasilitas kerja yang memadai, dan waktu istirahat yang cukup agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya memiliki sikap empati karena berperan penting memastikan terpenuhinya kebutuhan guru baik sarana dan prasarana pendukung, seperti ruang kelas yang nyaman, alat pembelajaran yang memadai, maupun lingkungan kerja yang sehat, sehingga berpengaruh terhadap kompetensi kepribadian guru.

#### b) Kebutuhan terhadap rasa aman dan nyaman

Guru memerlukan rasa aman dalam bekerja, baik secara fisik (bebas dari ancaman kekerasan di sekolah) maupun psikologis (terlindungi dari tekanan dan intimidasi). Kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tanpa *toxic*, penuh kepastian serta memberikan perlindungan hukum maupun moral kepada guru dalam melaksanakan tugasnya.

#### c) Kebutuhan sosial (empati dan percaya terhadap orang lain)

Guru membutuhkan hubungan yang harmonis dengan rekan sejawat, kepala sekolah, maupun siswa. Kepala sekolah berperan membangun iklim kerja yang kolaboratif dan kekeluargaan, misalnya dengan mendorong kerja tim, forum diskusi, serta kegiatan kebersamaan yang memperkuat rasa memiliki dalam komunitas sekolah.

d) Kebutuhan legitimasi (pengakuan, keterlibatan dan penghargaan)

Guru ingin diakui kontribusinya melalui penghargaan, apresiasi, dan kepercayaan yang diberikan. Kepala sekolah perlu memberi pengakuan atas prestasi guru, memberikan kesempatan untuk berkembang, serta menumbuhkan rasa percaya diri guru melalui supervisi yang suportif, bukan hanya bersifat evaluatif.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Guru memiliki dorongan untuk terus berkembang dan mengoptimalkan potensinya. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dengan menyediakan program pengembangan profesional, pelatihan, coaching, maupun mentoring agar guru dapat mencapai potensi terbaiknya.<sup>62</sup>

Motivasi menjadi landasan utama yang berperan sebagai kekuatan dari dalam diri yang mendorong seseorang termasuk kepala sekolah untuk menjalin interaksi dan membangun komunikasi interpersonal yang efektif, bermakna, dan berorientasi pada tujuan bersama yang mencakup keinginan untuk:

a) Membangun relasi

Komunikasi dorongan untuk menjalin hubungan yang sehat, akrab, dan saling menguntungkan. Kepala sekolah yang termotivasi untuk membangun relasi akan berupaya menciptakan kedekatan dengan guru, misalnya melalui pertemuan informal, komunikasi yang ramah, serta sikap

---

<sup>62</sup> Ratnadinigrum NA, Takrim M. "Implementasi Motivasi Kerja Menurut Teori Maslow Bagian Staf Manajemen Project Pada PT Putera Instrumenindo", *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*. Vol. 7, No. 2 (2023), 170-172.

terbuka. Hal ini memperkuat rasa saling percaya sehingga guru lebih leluasa mengemukakan ide maupun masalah.

b) Mengurangi ketidakpastian

Komunikasi sebagai kebutuhan untuk memahami orang lain, situasi, maupun lingkungan sosial. Guru sering kali menghadapi kebingungan terkait aturan dan budaya kerja. Kepala sekolah yang berkomunikasi secara jelas dan terbuka dapat mengurangi ketidakpastian ini, sehingga guru lebih cepat beradaptasi dan merasa nyaman.

c) Menunjukkan kepedulian dan empati

Kepala sekolah yang memiliki empati tidak sekadar menuntut kinerja, melainkan mau mendengarkan keluhan guru, memberikan dukungan emosional serta membantu mencari solusi atas masalah yang dihadapi. Sikap ini meningkatkan motivasi guru dalam menjalankan tugasnya.

d) Mencapai tujuan tertentu

Kepala sekolah memanfaatkan komunikasi interpersonal untuk menanamkan nilai-nilai kepribadian. Tujuan akhirnya bukan hanya meningkatkan kualitas guru secara profesional, tetapi juga membentuk pribadi pendidik yang berakhlak mulia dan mampu menjadi teladan bagi peserta didik.

### **3. Fungsi Komunikasi Efektif Interpersonal**

Menurut Rudolph F. Verdeber menyatakan komunikasi memiliki dua fungsi yaitu:

a. Fungsi sosial

Komunikasi menjadi sarana menjaga eksistensi individu sebagai makhluk sosial untuk berinteraksi, menjalin hubungan, dan membangun kedekatan dengan orang lain sehingga seseorang dapat mengurangi rasa kesepian, memperoleh dukungan emosional, serta menciptakan ikatan sosial yang harmonis.

b. Fungsi pengambilan keputusan

Fungsi ini menggarisbawahi peran komunikasi sebagai media untuk menyampaikan informasi, bertukar pikiran, dan menghasilkan keputusan bersama. Keputusan yang diambil akan lebih tepat apabila melalui komunikasi yang terbuka, jelas, serta melibatkan semua pihak terkait.<sup>63</sup>

Sementara itu menurut Harold D Laswell menyebut tiga fungsi dasar yang menjadi penyebab mengapa manusia perlu komunikasi yakni

a. Fungsi Pengawasan lingkungan (*Surveillance of the Environment*)

Manusia memiliki hasrat untuk mengontrol lingkungannya, jadi Komunikasi berfungsi sebagai alat untuk memantau, mengamati, dan memberikan informasi mengenai lingkungan sekitar, baik yang menguntungkan maupun yang mengancam kehidupan manusia.

b. Fungsi korelasi (*Correlation of the Parts of Society*)

Upaya manusia untuk beradaptasi dengan lingkungannya, jadi komunikasi berfungsi untuk alat berinteraksi sehingga bisa menyesuaikan demi tercapainya keteraturan sosial.

c. Fungsi transmisi sosial (*Transmission of Social Heritage*)

Upaya untuk melakukan transformasi warisan kepada generasi selanjutnya, jadi komunikasi ini berperan dalam mewariskan nilai, norma, budaya, pengetahuan, dan tradisi dari satu generasi ke generasi berikutnya, sehingga keberlangsungan kehidupan sosial dapat terjaga.<sup>64</sup>

Adapun fungsi komunikasi efektif interpersonal secara rinci adalah

a. Fungsi Pengelolaan Interaksi

Dalam lingkup pendidikan, Kemampuan komunikasi untuk mengatur, menjaga, serta mengarahkan percakapan agar tetap berjalan secara runtut, jelas,

---

<sup>63</sup> Sumartono, Komunikasi kasih sayang (Jakarta: PT Alex Media Komputindo, 2004), 72.

<sup>64</sup> Ibid., 73.

dan tidak keluar dari topik pembahasan. Fungsi ini sangat penting bagi kepala sekolah ketika berdialog dengan guru.

Misalnya, saat kepala sekolah mengadakan rapat dengan guru, ia perlu memastikan percakapan tetap fokus pada agenda utama, menghindari pembahasan yang menyimpang serta memberikan kesempatan yang seimbang kepada setiap guru untuk menyampaikan pendapat sehingga interaksi yang terjalin menjadi lebih efektif, koheren, dan menghasilkan keputusan yang bermanfaat bagi seluruh pihak.

b. Fungsi Pengelolaan Hubungan

Fungsi ini berkaitan dengan kemampuan komunikasi untuk membangun, menjaga, dan memperbaiki kualitas hubungan antar individu. Dalam konteks pendidikan, fungsi ini menuntut kepala sekolah untuk mampu menciptakan kedekatan dan keakraban dengan guru melalui komunikasi yang terbuka, saling menghargai, dan penuh empati.

Misalnya, kepala sekolah tidak hanya memulai interaksi dengan menyapa dan memberikan perhatian, tetapi juga berupaya memelihara hubungan melalui dialog yang berkesinambungan serta memperbaikinya ketika terjadi kesalahpahaman. Dengan demikian, terjalin hubungan kerja sama yang harmonis dan kondusif dalam lingkungan sekolah.

c. Fungsi Instrumental

Fungsi instrumental dalam komunikasi merujuk pada peran komunikasi untuk menentukan arah, tujuan, dan fokus dari suatu interaksi sehingga setiap percakapan memiliki kejelasan maksud serta membedakan antara satu episode interaksi dengan episode berikutnya sehingga komunikasi tidak berlangsung secara acak, melainkan terstruktur sesuai kebutuhan dan konteks. Fungsi instrumental tampak ketika kepala sekolah membuka rapat dengan guru untuk membahas kurikulum, kemudian pada pertemuan berikutnya fokus diarahkan pada evaluasi pembelajaran. Pergeseran fokus ini membantu semua pihak

memahami tujuan setiap interaksi, sehingga tidak terjadi tumpang tindih topik dan komunikasi dapat berjalan lebih efektif.<sup>65</sup>

Menurut Joseph A. Devito fungsi utama komunikasi interpersonal yakni:

a. Fungsi Sosial

Saling mendukung dan bekerjasama memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis, Memenuhi kewajiban dalam bersosial bermasyarakat dan bernegara, Mengembangkan dan menjaga keharmonisan dengan saling memberikan manfaat, menguntungkan kedua belah pihak, Kompetensi kepribadian semakin mengalami peningkatan karena mengambil pengalaman dan ilmu dari lawan bicara, Dapat menyelesaikan masalah dengan solusi yang terbaik, *win win solution* terhadap konflik yang terjadi antar individu maupun kelompok.<sup>66</sup>

b. Fungsi pengambilan keputusan

Kebijakan disepakati dengan berdiskusi, mendengar informasi, saran, pendapat, pengalaman dan perasaan dari orang lain sehingga dapat mempengaruhi orang lain dengan menghasilkan kesepakatan bersama.<sup>67</sup>

c. Fungsi pertukaran informasi

Saling memberi dan mendapat informasi yang bermanfaat bagi dirinya agar mengetahui tentang orang lain, bagaimana seharusnya bersikap dan bertindak sehingga dapat berinteraksi lebih efektif.<sup>68</sup>

d. Fungsi Persuasi

---

<sup>65</sup> Charles R. Berger, *Handbook Ilmu Komunikasi*, Bandung: Nusamedia (2014), 223.

<sup>66</sup> Nasichah, Dkk. "Komunikasi Efektif Dalam Meningkatkan Kualitas Hubungan Interpersonal di Lingkungan Kelas BPI 4B UIN Jakarta", *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial Vol. 1, No. 12, (2024)*, 505.

<sup>67</sup> Alo Liliweri, *Perspektif Teoritis Komunikasi Antar Pribadi*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2004), 27.

<sup>68</sup> Shulbi Muthi, "Analisis Pendekatan Komunikasi Interpersonal Psikolog dengan Pasien Psikosis", *Jurnal PIKMA: Publikasi Media dan Cinema, Vol. 3, No. 1, (2020)*, 25.

Komunikasi disampaikan dengan persuasif akan memudahkan dalam menerima saran, masukan dan nasehat sehingga dapat merubah pandangan, sikap, dan pendapat orang lain sesuai dengan yang disampaikan.<sup>69</sup>

e. Fungsi Terapeutik

Digunakan memberikan konseling berupa dukungan emosional dan psikologis untuk mengatasi masalah, stres, atau beban emosional melalui interaksi yang terbuka dan penuh empati, niat yang ikhlas, memiliki Kesabaran, berbuat adil, menghindari prasangka buruk, disampaikan dengan perkataan yang baik.<sup>70</sup>

#### 4. Tujuan Komunikasi Efektif Interpersonal

Adapun diterapkannya komunikasi interpersonal memiliki berbagai tujuan yakni sebagai berikut:

a. Menentukan Dunia Luar

Melalui proses komunikasi ini, seseorang memperoleh wawasan yang lebih luas tentang cara berpikir, perasaan, serta pengalaman orang lain. Dampaknya, individu dapat memperkaya pemahaman terhadap realitas sosial, baik yang berkaitan dengan objek maupun peristiwa yang dialami bersama dalam hubungan dengan orang lain.

b. Menemukan diri sendiri

Seseorang memiliki kesempatan untuk mengekspresikan isi hati, pikiran, serta pandangan mengenai berbagai hal, baik yang disukai maupun yang tidak disukai, termasuk gagasan yang ingin disampaikan kepada orang lain. Seseorang sebelum dipahami oleh orang lain hendaknya memahami diri sendiri melalui respon dan pengalaman yang diperoleh

---

<sup>69</sup> Intan Permata Sari, Dkk, "Peran Orang Tua Mencegah Dampak Negatif Gadget Melalui Pendekatan Komunikasi dan Psikologi", *Indonesian Journal of Islamic Psychology Vol. 2, No. 2, (2020), 271-272.*

<sup>70</sup> Dede Parida, Dkk. "Penerapan Konseling Individu Dengan Komunikasi Terapeutik Islami dalam Meningkatkan Kepercayaan Diri Siswa", *Al-Ittizaan: Jurnal Bimbingan Konseling Islam Vol. 7, No. 2, (2024), 107-109.*

c. Membentuk dan Menjaga Hubungan

Komunikasi yang terjalin secara baik akan memberikan dampak signifikan terhadap hubungan personal. Menciptakan ruang untuk saling berbagi pengalaman, perasaan, maupun gagasan sehingga terbentuk suasana yang kondusif dan penuh dukungan tanpa diliputi rasa canggung.

d. Perubahan Sikap dan Tingkah Laku

Seseorang dapat mengenali secara langsung adanya perubahan sikap. Komunikasi interpersonal juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk mempengaruhi, mengarahkan, bahkan mengubah sikap dan perilaku orang lain sehingga tercapai kesepakatan dan tujuan bersama.<sup>71</sup>

Menurut teori Michael Argyle, Secara spesifik fungsi dan tujuan utama komunikasi efektif interpersonal untuk mencapai tujuan sosial (*social goals*) dan mengelola interaksi sosial dengan cara yang terampil, yakni sebagai berikut:

a. Membangun kualitas hubungan antarpersonal

Dengan komunikasi secara intensif akan dapat menjalin hubungan kasih sayang dan menjaga relasi antar satu sama lain melalui pemberian dan penerimaan umpan balik (*feedback*) sehingga tercipta interaksi yang dinamis dan berkesinambungan.

b. Menyampaikan perasaan dan emosi diri

Dapat mengekspresikan perasaan, emosi, maupun kondisi psikologisnya kepada orang lain sehingga membantu seseorang untuk saling mengenal dan memahami kepribadian secara personal.

c. Memperoleh informasi dan konfirmasi

Seseorang dapat berbagi pengalaman, pengetahuan, dan pandangan hidup secara aktual dan terbuka. Hal ini mendukung terciptanya keterbukaan (*openness*) di antara pihak yang terlibat.

---

<sup>71</sup> Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 165-168.

d. Mempengaruhi sikap dan perilaku

Komunikasi memungkinkan individu memberi nasihat, dorongan, dan motivasi kepada orang lain. Dengan cara ini, komunikasi efektif berfungsi sebagai sarana memengaruhi, mengubah, dan membentuk perilaku.

e. Menyelesaikan konflik (*Problem Solving*)

Media untuk mencari solusi dari perbedaan pendapat maupun konflik yang muncul. Dengan komunikasi yang baik, kesalahpahaman dapat diminimalisasi sehingga hubungan menjadi lebih harmonis.<sup>72</sup>

## 5. Bentuk Komunikasi Efektif Interpersonal

Komunikasi interpersonal dibedakan menjadi dua macam sesuai dengan sifatnya, yaitu:

a. Komunikasi Diadik

Komunikasi yang berlangsung secara dua arah (*two-way communication*) melalui tatap muka maupun dengan perantaraan media seperti telepon dan video call sehingga dinilai lebih efektif dalam penyampaian pesan karena memungkinkan adanya fokus, umpan balik secara langsung serta terciptanya kesamaan pemahaman yang didukung oleh adanya keterbukaan, empati dan kesetaraan. Komunikasi Diadik dapat dilakukan dalam tiga bentuk yakni:

1) Percakapan

Berlangsung dalam suasana yang bersahabat dan bersifat informal sehingga memungkinkan terjadinya pertukaran pikiran, perasaan serta pengalaman secara lebih alami dan terbuka sehingga membuat hubungan

---

<sup>72</sup> Ibid., 33.

menjadi lebih akrab, hangat, serta memudahkan terciptanya pemahaman bersama.

2) Dialog

Komunikasi interpersonal berlangsung dalam suasana yang lebih mendalam dan intim sehingga memungkinkan terjalinnya kedekatan emosional, keakraban, serta pemahaman yang lebih personal antara individu yang terlibat.

3) Wawancara

Bersifat serius untuk mendapat informasi secara mendalam mengenai kemampuan, latar belakang dan pribadi seseorang.<sup>73</sup>

b. Komunikasi Kelompok Kecil (*small group communication*)

Interaksi terjadi pada kelompok belajar atau diskusi antara tiga orang atau lebih bahkan bisa mencapai 20–30 orang namun umumnya tidak melebihi 50 orang dimana setiap individu saling terlibat menyampaikan pendapat, pembahasan lebih mendalam dan meminimalisir konflik karena adanya keterbukaan dan kesempatan yang merata bagi setiap anggota untuk menyampaikan aspirasinya tanpa ada pihak yang mendominasi percakapan.<sup>74</sup> Proses komunikasi ini dapat dibagi menjadi empat bentuk, yakni sebagai berikut:

1) *Dialog*

Menyampaikan fakta, pemikiran, gagasan, dan pendapat untuk dipertimbangkan agar mendapat tindakan dan hasil yang positif untuk mendapatkan tindakan dan hasil yang positif

2) *Sharing*

---

<sup>73</sup> Intan Hamidah, Dkk. “Komunikasi Interpersonal Diadik Antara Anak Dan Orang Tua Tiri dalam Keluarga”, *Jurnal Komunikatio Vol.8, No.1, (2022)*, 55-65.

<sup>74</sup> Yandi Novia, Dkk. “Komunikasi Kelompok Kecil”, (Makalah, IAIN Palangkaraya, 2019), 3-8.

Saling bertukar pendapat dan berbagi pengalaman sebagai bahan pembicaraan dan harapannya untuk saling bertukar, memperkaya, curhat pengalaman hidup dan memotivasi

3) *Wawancara*

Saling berbicara, mendengar dan menjawab pertanyaan untuk memberikan wawasan dan informasi yang lebih luas atau tujuan tertentu

4) *Konseling*

Komunikasi yang dilakukan dalam menyelesaikan masalah berupa memandang masalah, memutuskan masalah, menemukan cara yang tepat.<sup>75</sup>

## 6. Komponen Komunikasi Efektif Interpersonal

Menurut Devito terdapat komponen-komponen yang berperan dalam komunikasi efektif interpersonal:

a. Komunikator

orang yang mengirimkan atau menyampaikan pesan berupa informasi, ide, gagasan dan tujuan yang diharapkan

b. Encoding

Proses yang dilakukan oleh komunikator agar pesan yang disampaikan bisa dipahami dengan baik, maksud dan isi pesan dikemas dalam pikirannya kemudian disampaikan secara verbal maupun non verbal melalui simbol suara, tulisan dan gerak tubuh

c. Pesan-Pesan

Dalam komunikasi interpersonal pesan yang disampaikan berupa pesan verbal (seperti kata-kata) dan nonverbal (gerak tubuh, simbol) atau gabungan antara keduanya

d. Saluran

---

<sup>75</sup> Agus M. Hardjana, *Komunikasi interpersonal & Intrapersonal*, (Yogyakarta: Kanisius, 2017), 116.

Saluran berupa tatap muka secara langsung dan media komunikasi tidak langsung. Interaksi langsung dinilai lebih persuasif karena penyampaian pesan melalui proses berbicara, mendengarkan, serta mengamati isyarat visual seperti gerak tubuh dan ekspresi wajah yang memperkuat pemahaman dan daya pengaruh pesan.

e. Umpan Balik

Umpan balik ini bersifat positif apabila saling menguntungkan dan tidak menimbulkan efek dan bersifat negatif. Pengirim dan penerima secara terus menerus, bergantian memberikan umpan balik dalam berbagai cara, baik secara verbal maupun nonverbal.

f. Bidang Pengalaman

Komunikasi akan terjadi apabila yang terlibat dalam komunikasi mempunyai bidang pengalaman yang sama.

g. Efek atau dampak

Komunikasi antarpribadi dinilai paling ampuh untuk mengubah sikap, perilaku kepercayaan dan opini karena dilakukan dengan tatap muka

h. Gangguan atau Noise

Seringkali pesan-pesan yang dikirim berbeda dengan pesan yang diterima. Hal ini dapat terjadi karena gangguan yang terdiri dari:

1) Gangguan Fisik

Gangguan ini berasal dari luar dan mengganggu transmisi fisik pesan, seperti kegaduhan, interupsi, jarak dan sebagainya.

2) Gangguan Psikologis

Gangguan ini timbul karena adanya perbedaan gagasan dan penilaian subyektif diantara orang yang terlibat dalam komunikasi seperti emosi, perbedaan nilai-nilai, sikap dan sebagainya.

### 3) Gangguan Semantik

Kata-kata atau simbol yang digunakan dalam komunikasi, seringkali memiliki arti ganda sehingga menyebabkan penerima gagal dalam menangkap dari maksud pesan yang disampaikan.<sup>76</sup>

Sedangkan menurut Wiryanto ada beberapa komponen dari komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut:

#### a. Pengirim-Penerima

Terdapat dua orang yang saling terlibat, saling memformulasikan dan mengirim pesan sekaligus menerima dan memahami pesan. Kepala sekolah sebagai pengirim pesan dengan memberi arahan, bimbingan dan guru menerima pesan tersebut untuk segera dilakukan sebagai pembinaan.

#### b. Encoding dan Decoding

Encoding merupakan proses mengubah ide, pikiran, atau informasi yang ada di benak pengirim (komunikator) menjadi bentuk simbolik yang dapat dikirimkan kepada penerima. Bentuk simbolik ini sering disebut sebagai pesan atau bisa disebut komunikasi secara verbal. Sedangkan decoding dapat kita pahami sebagai proses di mana penerima (komunikan) menafsirkan, mengartikan, dan memahami pesan simbolik yang diterima dari pengirim. Penerima harus menguraikan simbol-simbol (kata-kata, gerakan, gambar) tersebut dan mengubahnya kembali menjadi ide atau makna yang koheren dalam benaknya atau bisa disebut komunikasi non verbal

#### c. Umpan Balik

Antara pengirim dengan penerima pesan secara bergantian akan memberikan umpan balik secara verbal berupa kata-kata atau tulisan maupun secara non verbal dalam bentuk lain selain bahasa atau kata-kata.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> J.A. DeVito, *The Interpersonal Communication Book* (Boston, MA: Pearson Education Inc 2007), 10.

<sup>77</sup> Wiryanto, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat* (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2006), 32

## 7. Karakteristik Komunikasi Efektif Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan interaksi yang dinamis dan memiliki frekuensinya cukup tinggi dalam kehidupan sehari-hari apabila diamati dengan jenis komunikasi lainnya maka dapat dikemukakan karakteristik komunikasi interpersonal antara lain:

a. Arus pesan dua arah

Komunikasi interpersonal selalu bersifat timbal balik. Artinya kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai penyampai pesan tetapi juga sebagai penerima. Begitu pula guru, tidak hanya menerima instruksi, tetapi juga dapat menyampaikan pendapat, masukan, atau keluhan. Dengan arus dua arah ini, tercipta komunikasi yang lebih dialogis dan demokratis. Apabila kepala sekolah menyampaikan kebijakan baru, lalu guru diberi kesempatan memberikan tanggapan, sehingga keputusan yang diambil lebih relevan dengan kebutuhan di lapangan.

b. Suasana Informal

Komunikasi interpersonal tidak selalu berlangsung dalam situasi resmi. Sering kali terjadi dalam suasana santai, akrab, dan penuh kehangatan, sehingga pesan yang disampaikan terasa lebih natural dan mudah diterima. Kepala sekolah berbincang santai dengan guru saat istirahat di ruang guru tentang kesulitan mengajar, lalu memberikan motivasi atau solusi tanpa suasana kaku.

c. Umpan balik segera

Ciri khas komunikasi interpersonal adalah adanya respon yang cepat dan konstruktif. Artinya, setelah kepala sekolah menyampaikan pesan, guru bisa langsung memberikan tanggapan secara spontan, baik berupa persetujuan, pertanyaan, maupun kritik. Hal ini meminimalisir kesalahpahaman dan memastikan efektivitas penyampaian pesan.

d. Berada dalam jarak dekat

Komunikasi interpersonal biasanya dilakukan secara tatap muka dengan jarak yang dekat sehingga memudahkan kedua belah pihak menangkap pesan

verbal maupun nonverbal serta membangun ikatan emosional yang lebih kuat dengan mengajak guru berbicara secara personal untuk membahas perkembangan profesional dan lembaga.

e. Mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan

Dalam komunikasi interpersonal, pesan dikirim dan diterima secara bersamaan. Saat kepala sekolah berbicara, guru merespons secara spontan melalui anggukan, senyuman, atau pertanyaan sehingga interaksi menjadi lebih dinamis dan produktif.<sup>78</sup>

Menurut Syarifuddin, komunikasi interpersonal memiliki karakteristik yang tetap dan melekat dalam setiap interaksi.

a. Komunikasi interpersonal bersifat verbal dan nonverbal

Komunikasi tidak hanya melalui bahasa lisan tetapi juga ditunjukkan melalui ekspresi wajah, intonasi suara, bahasa tubuh, dan gestur dengan kepala sekolah menyapa guru secara senyum hangat, anggukan, atau kontak mata positif dapat menumbuhkan rasa dihargai dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

b. Komunikasi interpersonal mencakup perilaku tertentu.

Setiap interaksi yang terjadi antara kepala sekolah dan guru selalu mencerminkan perilaku nyata, baik berupa sikap menghargai, empati, maupun ketegasan. Misalnya, ketika kepala sekolah mendengarkan keluhan guru dengan penuh perhatian, hal itu menunjukkan perilaku komunikatif yang mendukung terjalinnya hubungan harmonis.

c. Komunikasi interpersonal bersifat dinamis dan berproses.

Hubungan tidak terbangun secara instan, melainkan melalui proses yang terus berkembang seiring meningkatnya keterbukaan dan kepercayaan. Pada tahap awal, komunikasi mungkin terbatas pada laporan

---

<sup>78</sup> Suranto Aw, *Komunikasi Interpersonal*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 13-14

administratif, tetapi seiring waktu dapat berkembang menjadi diskusi yang lebih mendalam mengenai persoalan pribadi maupun kendala profesional.

- d. Komunikasi interpersonal selalu mengandung umpan balik, interaksi, dan keselarasan

Kepala sekolah memberikan arahan akan segera memperoleh respons dari guru baik berupa pertanyaan, klarifikasi, maupun saran. Dengan demikian, komunikasi berjalan dua arah dan mencerminkan hubungan yang saling memengaruhi.

- e. Komunikasi interpersonal berlangsung menurut aturan tertentu

Berlandaskan norma, etika profesi serta budaya organisasi sekolah. Baik guru maupun kepala sekolah perlu menjaga kesopanan, adab, dan profesionalitas dalam setiap percakapan agar komunikasi tetap konstruktif dan tidak menimbulkan konflik.

- f. Komunikasi interpersonal adalah kegiatan aktif

Melibatkan partisipasi kedua belah pihak. Kepala sekolah tidak hanya menyampaikan kebijakan, tetapi juga aktif mendengarkan masukan guru, begitu pula guru tidak hanya menerima instruksi tetapi juga berperan memberi usulan dan solusi.

- g. Komunikasi interpersonal bersifat saling mengubah.

Interaksi antara kepala sekolah dan guru yang komunikatif dapat memengaruhi sikap, motivasi, maupun pola pikir kedua belah pihak.

Syarifuddin juga menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal memiliki tiga bentuk perilaku, yaitu:

- a. Perilaku spontan (*spontaneous behavior*)

Tindakan yang muncul secara alami tanpa dipikirkan terlebih dahulu, misalnya guru yang langsung tersenyum dan berterima kasih ketika mendapatkan apresiasi dari kepala sekolah.

b. Perilaku kebiasaan (*script behavior*)

Perilaku yang terbentuk dari rutinitas atau kebiasaan tertentu. Contohnya, guru terbiasa menyampaikan laporan harian atau mingguan kepada kepala sekolah dengan pola komunikasi yang sama setiap waktu.

c. Perilaku sadar (*contrived behavior*)

Guru menyiapkan kata-kata sopan dan terukur sebelum menyampaikan kritik atau masukan kepada kepala sekolah agar pesan dapat diterima tanpa menimbulkan kesalahpahaman.<sup>79</sup>

Menurut Judy C. Pearson menyebutkan bahwa ada enam karakteristik komunikasi interpersonal, diantaranya sebagai berikut:

a. Komunikasi interpersonal bermula pada diri sendiri (self)

Salah satu bentuk proses dalam menyampaikan pesan atau menilai seseorang, hal ini butuh adanya kesadaran dari diri sendiri

b. Komunikasi interpersonal bersifat transaksional

Sifat berpacu pada tindakan dari pihak yang terkait saat berkomunikasi, mereka akan bertukar pesan secara timbal balik dan berkelanjutan.

c. Komunikasi interpersonal mencakup pada aspek isi pesan dan hubungan antarpribadi

---

<sup>79</sup> Ibid., 24.

Kekuatan antar individu merupakan komunikasi yang bisa berjalan dengan efektif dan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pesan

d. Komunikasi interpersonal melibatkan kedekatan fisik

Pihak-pihak yang berkomunikasi yang saling bertatap muka komunikasi interpersonal akan berjalan lebih efektif.

e. Kedua belah pihak saling bergantung (*interdependensi*)

Hal ini menandakan ranah emosi dilibatkan dalam komunikasi interpersonal, sehingga terdapat saling ketergantungan emosional di antara pihak-pihak yang berkomunikasi.

f. Komunikasi interpersonal tidak dapat diubah maupun diulang

Pesan yang disampaikan tidak bisa dirubah dan diulang oleh karenanya perlu adanya kesadaran saat menyampaikan pesan sehingga menciptakan komunikasi yang kondusif.<sup>80</sup>

Menurut Richard L. Weaver mengemukakan karakteristik komunikasi interpersonal yaitu:

a. Melibatkan paling sedikit dua orang

Dalam arti jumlah orang yang terlibat sebetulnya terjadi antara dua orang yang merupakan bagian dari kelompok yang lebih besar. Apabila dua orang dalam kelompok yang lebih besar sepakat mengenai hal tertentu atau sesuatu, maka kedua orang itu nyata-nyata terlibat dalam komunikasi antarpribadi.

b. Adanya umpan balik atau feedback

Umpan balik merupakan pesan yang dikirim kembali oleh penerima kepada pembicara. Dalam komunikasi antarpribadi hampir selalu melibatkan umpan balik langsung. Sering kali bersifat segera, nyata, dan berkesinambungan.

c. Tidak harus tatap muka

---

<sup>80</sup> Ngalimun, Komunikasi Interpersonal (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018), 16-18

Kehadiran fisik tidaklah terlalu penting apabila sudah terbentuk saling pengertian antara dua individu. Misalnya interaksi antara dua rekan kerja, bisa melalui telepon, e-mail, dan media lainnya. Namun bentuk ideal suatu komunikasi tetap dengan adanya kehadiran secara fisik dalam berinteraksi.

d. Menghasilkan pengaruh dan dampak positif

Pengaruh positif berarti kepala sekolah berhasil memotivasi guru untuk merubah perilaku, memperbaiki hubungan dan mencapai target bersama yang berdampak

e. Pesan dalam bentuk verbal maupun nonverbal

Berupaya untuk meyakinkan, dengan mengoptimalkan penggunaan pesan verbal maupun nonverbal secara bersamaan, saling mengerti dan memperkuat sesuai tujuan komunikasi.<sup>81</sup>

## 8. Efektivitas Komunikasi efektif interpersonal

Hal yang perlu diperhatikan dalam komunikasi efektif interpersonal agar dapat berdampak pada proses pembinaan kompetensi kepribadian guru diantaranya sebagai berikut:

a. Bersifat dialogis

Komunikasi berlangsung dengan bertatap muka sehingga mengetahui feedback yang diterima. Komunikator memberi kesempatan kepada komunikan untuk bertanya dan mengungkapkan pendapatnya sehingga dapat memahami dengan jelas apa yang disampaikan, saling pengertian karena dapat saling menghormati dan memahami sudut pandang satu sama lain tanpa memandang status sosial.

b. Melibatkan jumlah orang yang terbatas

---

<sup>81</sup> Muhammad Budyatna, Ganiem Leila Mona. Teori Komunikasi Antarpribadi, (Yogyakarta: Kencana Prenada media group, 2011), 15-21.

Berlangsung paling sedikit antara dua atau tiga orang yang saling berinteraksi, menyampaikan pesan secara mendalam untuk meningkatkan hubungan yang harmonis.

c. Terjadi secara spontan

Komunikasi interpersonal terjadi dengan tanpa sengaja, terjadi secara kebetulan, mendadak, tanpa terstruktur dan dinamis begitu saja dan seringkali tanpa ada perencanaan untuk bertemu.

d. Menggunakan media

Komunikasi interpersonal tidak hanya bertemu secara langsung namun bisa menggunakan berbagai media elektronik seperti *Zoom, Video Call, WhatsApp*.

e. Keterbukaan (*Openess*)

Sikap yang terbuka dan kemauan menanggapi dengan senang hati sebagai ungkapan reaksi atau tanggapan terhadap situasi yang sedang dihadapi dengan memberi informasi yang relevan

f. Empati (*Empathy*)

Komunikasi interpersonal dapat berlangsung efektif apabila satu sama lain memiliki rasa empati dengan merasakan dan menghayati apa yang dirasakan orang lain kemudian memberikan feedback positif dan dukungan yang konstruktif

g. Dukungan (*Supportiveness*)

Komunikasi interpersonal akan menciptakan situasi yang terbuka, mengurangi sikap tertutup sehingga menimbulkan dukungan semua pihak dalam mencapai tujuan

h. Positif (*Positiveness*)

Kecenderungan memberikan penilaian yang positif karena suksesnya komunikasi tergantung pada mindset, pandangan dan perasaan yang akan menumbuhkan suasana yang menyenangkan, nyaman dan harmonis.

i. Kesetaraan (*Equality*)

Pengakuan secara rahasia antara kedua belah pihak bahwa saling menghargai, bermanfaat, dan penting. Persamaan atau kesetaraan merupakan sikap memperlakukan orang lain secara horizontal dan demokratis, tidak ada yang lebih tinggi dan tidak ada yang lebih rendah terhadap status sosial, jabatan, kemampuan, kekayaan bahkan kecantikan atau ketampanan.<sup>82</sup>

Keefektifan komunikasi interpersonal dapat dilihat dari Indikator sebagai berikut:

a. Pemahaman

Pendengar dapat memahami pesan dengan baik sehingga tidak terjadi kesalahpahaman terhadap pesan yang dimaksud

b. Kesenangan

Proses komunikasi dikatakan berhasil apabila menimbulkan rasa kenyamanan antara kedua pihak. Sebagaimana tujuan komunikasi ini tidak hanya untuk mengirim pesan, namun juga untuk membuat nyaman satu sama lain untuk meningkatkan hubungan yang harmonis.

c. Pengaruh terhadap sikap dan tindakan

Komunikasi sebagai cara mempengaruhi orang lain dalam berbagai situasi dan berusaha agar orang lain bersikap dan bertindak positif sesuai dengan keinginan yang diharapkan.

d. Hubungan harmonis

Proses komunikasi yang efektif akan meningkatkan kualitas hubungan interpersonal. komunikasi dilakukan bukan hanya sekedar menyampaikan informasi ataupun mempengaruhi sikap seseorang, tetapi terdapat maksud implisit sebaliknya, yakni untuk mengeratkan hubungan baik.<sup>83</sup>

## **9. Komunikasi interpersonal secara verbal dan non verbal**

a. Komunikasi Verbal

---

<sup>82</sup> Ibid., 159.

<sup>83</sup> Hafizh Jundu Muhammad, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru", (Tesis Magister, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2022), 30

Komunikasi verbal merupakan komunikasi yang identik dengan cara penyampaian melalui lisan dan tulisan.

1) Lisan

Komunikasi lisan adalah bentuk pertukaran pesan secara langsung melalui suara, seperti percakapan, diskusi, rapat, atau pidato. Bentuk komunikasi ini bersifat spontan, cepat, dan memungkinkan adanya umpan balik segera sehingga pesan dapat segera diklarifikasi, membuat penyampaian emosi lebih alami dan meyakinkan. Namun, komunikasi lisan memiliki keterbatasan karena tidak terdokumentasi secara permanen dan berisiko menimbulkan kesalahpahaman jika penyampaian tidak jelas atau pendengar kurang memperhatikan.

2) Tertulis

Komunikasi tertulis adalah penyampaian informasi melalui tulisan, baik dalam bentuk surat, laporan, email, *whatsapp*. Sifatnya yang permanen, dapat dibaca berulang kali, pesan lebih terstruktur dan formal. Tanpa ekspresi emosional serta potensi salah tafsir karena tidak disertai unsur nonverbal.<sup>84</sup>

Dalam komunikasi verbal hendaknya memperhatikan kombinasi antara bahasa lisan dengan tulisan dan ditentukan oleh:

1) Kejelasan suara (*Clarity*)

Pengucapan kosakata, bahasa, maupun informasi yang disampaikan harus jelas dan dapat dipahami oleh lawan bicara, tidak boleh bertele-bertelete dan membingungkan.

2) Ketepatan (*Accuracy*)

Informasi disampaikan harus tepat, akurat dan benar sesuai dengan kenyataan yang diketahui tanpa ditambahi dan dikurangi, terkadang informasi yang disampaikan belum pasti kebenarannya namun sudah

---

<sup>84</sup> Siti Maysarah, Dkk. "Kekuatan Diam dan Ucapan: Menyatukan Komunikasi Verbal dan Nonverbal dalam Kehidupan Sehari-Hari", *JIIIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia* Vol. 2, No. 6 (2025), 10760.

disampaikan sehingga terjadi salah pemahaman dan terjadi miskomunikasi.

3) Konteks (*Context*)

Informasi yang disampaikan harus sesuai dengan kondisi dan keadaan lingkungan.

4) Alur (*Flow*)

Urutan atau tahapan dalam menyampaikan informasi memiliki pengaruh yang sangat besar dalam menjalin komunikasi.

5) Budaya (*Culture*)

Memahami dan menghargai bahasa, adat, kebiasaan, tata krama atau etika Ketika menjalin komunikasi dengan rekan yang berbeda daerah.

b. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal merupakan bentuk komunikasi yang menggunakan simbol atau isyarat selain kata-kata, Berikut adalah beberapa jenis utama komunikasi nonverbal:

1) Ekspresi Wajah (*Facial Expression*)

Ekspresi wajah mencerminkan emosi manusia, seperti senyum, dahi berkerut, atau tatapan tajam yang menyampaikan rasa senang, marah, takut, atau kecewa tanpa kata, meski penggunaannya setiap daerah berbeda.

2) Kontak Mata (*Eye Contact*)

Kontak mata yang tepat menunjukkan perhatian, ketulusan, atau dominasi untuk menumbuhkan percaya diri dan keterbukaan, sedangkan tatapan terlalu lama atau menghindar dapat menimbulkan kesan tidak nyaman atau tidak jujur.

3) Gerakan Tubuh (*Kinesik*)

Mengangguk menunjukkan setuju, melambaikan tangan menandakan sapaan atau perpisahan, sementara menyilangkan tangan bisa diartikan sebagai sikap defensif atau tertutup yang merupakan bagian dari bahasa tubuh.

4) Postur Tubuh

Postur yang tegap menunjukkan rasa percaya diri, sedangkan postur membungkuk bisa menandakan kelelahan, ketidaknyamanan, atau rasa rendah diri. Dalam konteks profesional, postur tubuh yang terbuka dan stabil sangat penting untuk membangun kredibilitas.

5) *Proksemik* (Penggunaan Ruang)

Jarak fisik antara individu mencerminkan tingkat kedekatan atau kenyamanan dalam hubungan.

6) *Paralinguistik* (Ciri-ciri Suara)

Intonasi, ritme, volume suara sangatlah mempengaruhi makna pesan. Misalnya, kalimat yang sama bisa bermakna pujian atau sindiran tergantung pada nada pengucapannya.

7) Sentuhan (*Haptik*)

Sentuhan seperti jabatan tangan, tepukan di bahu, atau pelukan memiliki makna emosional yang kuat

8) Penampilan Fisik

Cara seseorang berpakaian, merawat diri merupakan bentuk komunikasi nonverbal yang mencerminkan kepribadian, status sosial, sikap profesional dan bagian dari penilaian terhadap kompetensi seseorang.

9) Diam (*Silence*)

Diam bukan berarti tanpa makna. Diam bisa mencerminkan penghormatan, kontemplasi, protes, atau keengganan untuk merespons.

Diam juga bisa digunakan untuk memberi ruang berpikir atau menunjukkan ketegangan.<sup>85</sup>

Komunikasi non verbal juga memiliki berbagai fungsi diantaranya:

1) Repetisi (pengulangan)

Pesan verbal diperkuat kembali melalui gerakan nonverbal sehingga lebih jelas dan mudah dipahami. Misalnya, kepala sekolah yang memuji kinerja guru sambil mengangguk dan tersenyum akan menegaskan ketulusan apresiasinya.

2) Aksentuasi (Penekanan)

Penggunaan bahasa tubuh untuk menekankan hal-hal yang dianggap penting. Kepala sekolah yang menekankan pentingnya kedisiplinan dengan suara tegas dan gerakan tangan menunjuk akan memberikan bobot lebih pada pesannya dibandingkan hanya ucapan biasa.

3) Komplemen (pelengkap)

Saat pesan verbal dilengkapi dengan gerakan atau tindakan nonverbal. Contohnya, kepala sekolah yang menyatakan siap mendukung ide guru sambil menjabat tangannya hangat akan membuat guru merasa lebih dihargai.

4) Kontradiksi (Pertentangan)

Ketika pesan verbal tidak sejalan dengan ekspresi nonverbal sehingga menimbulkan kebingungan. Misalnya, kepala sekolah yang mengatakan terbuka pada kritik, tetapi menunjukkan wajah cemberut dan menyilangkan tangan, akan membuat guru meragukan keterbukaannya.

5) Substitusi (Pengganti)

Ketika pesan verbal digantikan sepenuhnya oleh gerakan nonverbal. Contohnya, kepala sekolah yang hanya mengacungkan jempol sebagai bentuk persetujuan tanpa berkata apa pun.

6) Regulasi (Pengatur)

---

<sup>85</sup> Ibid., 10762-10763.

Mengendalikan jalannya percakapan agar lebih teratur seperti kepala sekolah memberi isyarat dengan tangan untuk menghentikan penjelasan seorang guru dan mempersilahkan guru lain berbicara.<sup>86</sup>

## 10. Faktor Keberhasilan dan penghambat komunikasi interpersonal

Ada beberapa faktor yang sangat menentukan keberhasilan Komunikasi antar pribadi apabila dipandang dari sudut Komunikator, komunikan, dan pesan.

a. Faktor keberhasilan dilihat dari sudut komunikator:

1) Kredibilitas

Kewibawaan seorang komunikator di Hadapan komunikan. Pesan yang disampaikan oleh Seorang komunikator yang kredibilitasnya tinggi akan Lebih baik banyak memberi pengaruh terhadap penerima pesan.

2) Daya tarik

Daya tarik fisik maupun non fisik. Adanya daya tarik ini akan mengundang simpati penerima pesan komunikasi. Pada akhirnya penerima pesan akan dengan mudah menerima pesan-pesan yang disampaikan oleh komunikator.

3) Kemampuan intelektual

Tingkat kecakapan, kecerdasan dan keahlian seorang komunikator. Kemampuan intelektual itu diperlukan seorang Komunikator, terutama dalam hal menganalisis suatu kondisi sehingga bisa mewujudkan cara komunikasi yang sesuai.

4) Integritas atau keterpaduan

Sikap dan perilaku dalam Aktivitas sehari-hari. Komunikator yang memiliki keterpaduan, kesesuaian antara ucapan dan tindakannya akan lebih disegani oleh komunikan.

5) Kepercayaan

Komunikator yang dapat dipercaya oleh Komunikan maka akan lebih mudah menyampaikan Pesan dan mempengaruhi sikap orang lain.

---

<sup>86</sup> Ngalimun, 97-98

6) Kepekaan Sosial

Kemampuan komunikator untuk memahami situasi di lingkungan hidupnya. Apabila situasi lingkungan sedang sibuk maka perlu mencari waktu lain yang lebih tepat untuk menyampaikan suatu informasi kepada orang lain.

7) Berorientasi kepada kondisi psikologis komunikan

Artinya seorang komunikator perlu memahami kondisi Psikologis orang yang diajak bicara. Diharapkan Komunikator dapat memilih saat yang paling tepat untuk Menyampaikan suatu pesan kepada komunikan

8) Komunikasi harus bersikap supel, ramah, dan tegas

Komunikasi yang efektif menuntut sikap supel, ramah, dan tegas. Kepala sekolah perlu mampu berinteraksi dengan keterbukaan dan kehangatan agar tercipta kedekatan emosional dengan guru, namun tetap menunjukkan ketegasan dalam prinsip dan kebijakan sehingga komunikasi berjalan seimbang antara empati dan wibawa. Sikap inilah yang membangun kepercayaan serta mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

b. Faktor keberhasilan dilihat dari sudut komunikan

- 1) Komunikan yang cakap akan mudah menerima dan Mencerna materi yang diberikan oleh komunikator
- 2) Komunikan yang mempunyai pengetahuan yang akan cepat menerima informasi yang diberikan komunikator
- 3) Komunikan harus bersikap ramah, supel dan pandai Bergaul agar tercipta proses komunikasi yang lancar
- 4) Komunikan harus memahami dengan siapa ia berbicara
- 5) Komunikan bersikap bersahabat dengan komunikator

c. Faktor Keberhasilan dilihat dari Sudut Pesan

- 1) Pesan komunikasi antar pribadi perlu dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menumbuhkan perhatian komunikan
- 2) Lambang-lambang yang dipergunakan harus dipastikan dapat dipahami oleh kedua belah pihak, yaitu Komunikator dan komunikan.
- 3) Pesan-pesan tersebut disampaikan secara jelas dan Sesuai dengan kondisi maupun situasi setempat
- 4) Tidak menimbulkan multi interpretasi atau penafsiran Yang berlainan
- 5) Sediakan informasi yang praktis, berguna, dan Membantu komunikan melakukan tindakan yang Diinginkan
- 6) Berikan fakta, buka kesan dengan cara menyampaikan Kalimat konkret, detail, dan spesifik disertai bukti Untuk mendukung opini
- 7) Tawarkan rekomendasi dengan cara mengemukakan langkah-langkah yang disarankan untuk membantu Komunika menyelesaikan masalah yang dihadapi.<sup>87</sup>

Adapun Faktor-faktor yang menghambat efektivitas Komunikasi antar pribadi dapat disebutkan di bawah ini

- a. Kredibilitas komunikasi rendah

Komunikator yang tidak berwibawa di hadapan komunikan, menyebabkan berkurangnya perhatian komunikan terhadap komunikator

- b. Kurang memahami latar belakang sosial dan budaya

Nilai-nilai yang berlaku harus diperhatikan sehingga komunikator dapat menyampaikan pesan dengan baik, Sebaliknya, antara pihak-pihak yang berkomunikasi perlu menyesuaikan diri dengan kebiasaan yang berlaku.

- c. Kurang memahami karakteristik komunikan

Latar belakang perlu dipahami, apabila kurang memahami maka cara komunikasi yang dipilih mungkin tidak sesuai dengan karakteristik

---

<sup>87</sup> Keith Butterick, *Pengantar Public Relations Teori Dan Praktik*, (Rajawali Pers, Jakarta (2013).

dan dapat menghambat komunikasi karena dapat menimbulkan kesalahpahaman.

d. Prasangka buruk

Prasangka negatif harus dihindari karena dapat mendorong kearah sikap apatis dan penolakan.

e. Verbalitas

Komunikasi yang hanya berupa kata-kata saja akan membosankan dan mengaburkan komunikasi dalam memahami makna Pesan

f. Komunikasi satu arah

Komunikasi berjalan satu arah, terus-menerus dari awal sampai akhir yang menyebabkan hilangnya kesempatan untuk meminta penjelasan terhadap hal-hal yang belum dimengerti.

g. Tidak digunakan media yang tepat

Pilihan penggunaan media yang tidak tepat menyebabkan pesan yang disampaikan sulit dipahami.

h. Perbedaan bahasa dan persepsi

Bahasa yang digunakan dapat menjadi penghambat apabila mendefinisikan kata, frasa, atau kalimat dengan cara yang berbeda.<sup>88</sup>

## B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

### 1. Pengertian Kepemimpinan kepala sekolah

Kepemimpinan atau *Leadership* berakar dari kata “*to lead*” yang bermakna pemimpin atau memimpin. *leader* sebagai subjek pelaku dan *leadership* sebagai praktik kepemimpinan.<sup>89</sup> Kepemimpinan juga dapat dimaknai dengan seorang yang memiliki kemampuan dan seni untuk mengkolaborasikan, mempengaruhi, mengarahkan, membimbing hati, pikiran dan tindakan para rekan kerjanya atau pengikutnya agar

---

<sup>88</sup> Sasa Djuarsa Sendjaja, dkk. Teori Komunikasi. (Jakarta: Pusat Penerbitan, Universitas Terbuka, 1994).

<sup>89</sup> Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki, Manajemen Pendidikan (Cet. I; Depok: Rajawali Pers, 2021), 55.

bersedia menerima serta mengartikulasikan visi dan misi yang telah ditetapkan, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan yang produktif dalam mencapai tujuan yang mulia.<sup>90</sup>

Adapun menurut beberapa ahli, kepemimpinan itu adalah:

- 1) Menurut Churchil menyatakan bahwa kepemimpinan itu keterampilan dan kemampuan pemimpin yang bisa memberi arahan pada bawahan.
- 2) Menurut George Terry menyatakan bahwa kepemimpinan untuk mempengaruhi dan mendorong orang lain agar melakukan kegiatan bersama dengan sukarela untuk mencapai tujuan dan hasil yang telah ditentukan oleh seorang pemimpin.
- 3) Menurut Bafadal menyatakan bahwa kepemimpinan itu proses memberikan pengaruh, motivasi atau dorongan terhadap orang lain dalam kegiatan untuk lebih berpikir, berperilaku dan bertindak sesuai dengan aturan yang ada agar tujuan yang diinginkannya tercapai dengan baik dan tepat.
- 4) Menurut Nawawi, kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan seseorang dalam mendorong dan menggerakkan sejumlah individu, baik dua orang atau lebih agar bekerja secara kolaboratif dalam kegiatan-kegiatan yang terarah pada pencapaian tujuan bersama.<sup>91</sup>

Kemudian, Secara etimologis kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Sedangkan secara terminologi kepala sekolah sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakannya proses pembelajaran atau terjadinya proses interaksi antara guru yang memberi ilmu dan murid yang menerima ilmu.<sup>92</sup> Maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan kepala sekolah berkaitan erat dengan kompetensi yang dimiliki seseorang sebagai pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, serta

---

<sup>90</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta Barat: PT Indeks Permata Puri media, (2015), 3.

<sup>91</sup> Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang: Madani, 2017), 96.

<sup>92</sup> Candra Wijaya, Dkk. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Membangun Motivasi Kerja Guru", *Edu Riligia*: Vol. 4 No. 1 (2020), 106.

mendorong guru atau tenaga pendidikan bersama sama melakukan aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama.<sup>93</sup>

Sederhananya makna kepala sekolah dapat dikatakan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin lembaga pendidikan apabila memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus yakni sebagai berikut:

Persyaratan Umum:

- 1) Beriman dan bertakwa kepada tuhan yang maha esa
- 2) Memiliki kualifikasi akademik minimal sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi
- 3) Maksimal berusia 56 tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah, sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dokter
- 4) Tidak pernah dikenakan sanksi disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku, Memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam dua tahun terakhir
- 5) Memiliki sertifikat pendidik dan Pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun sesuai dengan jenjang pendidikan masing-masing
- 6) memiliki golongan III/c bagi guru PNS dan bagi guru swasta disesuaikan dengan surat keputusan yayasan atau lembaga yang berwenang
- 7) Memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik penilaian sebagai guru daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS maupun bukan PNS dalam dua tahun terakhir

Persyaratan Khusus:

- 1) Berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah sesuai dengan tempat yang akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah
- 2) Memiliki sertifikat kepala sekolah pada jenis dan jenjang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan direktur jenderal
- 3) Khusus bagi guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah indonesia luar negeri, memiliki pengalaman minimal 3 tahun sebagai kepala sekolah,

---

<sup>93</sup> Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021),2.

mampu berkomunikasi bahasa asing dan mempunyai wawasan luas tentang seni dan budaya indonesia sehingga dapat mengenalkan dan mengangkat citra indonesia di kancah internasional.<sup>94</sup>

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah, menurut Ondway Tead hendaknya juga memenuhi persyaratan kepemimpinan yakni sebagai berikut:

- 1) Sehat jasmani dan rohani (Sehat, kuat dan penuh energi)
- 2) Yakin atas target dan tujuan organisasi sekolah serta unggul strategi kerja
- 3) Selalu bergairah, Bersikap ramah, Memiliki keteguhan hati
- 4) Memiliki ketegasan, kecerdasan, dapat membina guru dan percaya terhadap diri sendiri.<sup>95</sup>

## 2. Peran Kepala Sekolah

Dalam menjalankan proses kepemimpinan, kepala sekolah hendaknya mengerti apa saja yang menjadi tugasnya dan bagaimana perannya sebagai seorang manajer pendidikan. Terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai berikut:

### 1) *Educator* ( Pendidik)

Kepala sekolah sebagai pembina, pembimbing, dan teladan bagi guru dan peserta didik dalam melaksanakan proses pembelajaran dengan menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung serta mendorong agar lulusan memiliki output yang baik dan guru dapat meningkatkan kompetensi sehingga tercapai tujuan pendidikan

### 2) Manajer

Pimpinan yang bertanggung jawab untuk memastikan seluruh kegiatan sekolah berjalan sesuai dengan visi, misi, dan standar mutu pendidikan yang telah ditetapkan serta mampu mengambil keputusan yang tepat, membangun kerja sama tim, menciptakan iklim kerja yang kondusif

### 3) Supervisor

---

<sup>94</sup> Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar kepala sekolah/madrasah

<sup>95</sup> Ramayulis, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 233.

Melaksanakan supervisi akademik dan manajerial yang bertujuan untuk membantu mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan dalam pelaksanaan pembelajaran, memberikan bimbingan untuk perbaikan dan pengembangan kompetensi, serta menciptakan budaya refleksi dan peningkatan mutu secara berkesinambungan di lingkungan sekolah.

4) Leader

Mampu membangun komunikasi yang efektif, menumbuhkan motivasi dan kepercayaan, mengambil keputusan secara bijaksana, serta menciptakan budaya sekolah yang kondusif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan kepribadian yang dapat menjadi figur teladan dengan memiliki visi, integritas, dan komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan.

5) Pencipta Iklim kerja

Bertanggung jawab menciptakan iklim yang dilandasi oleh rasa aman, saling percaya, keterbukaan, dan kerja sama antar warga sekolah sehingga mendorong tumbuhnya motivasi, disiplin, dan semangat kerja melalui komunikasi yang efektif, penghargaan terhadap kinerja, serta penyelesaian masalah secara adil dan bijaksana.

6) Wirausahawan

Mampu melihat dan memanfaatkan peluang, mengelola risiko secara terukur, serta menginisiasi berbagai program unggulan untuk menumbuhkan jiwa inovatif, kreatif dan menjalin kemitraan dengan berbagai pihak.<sup>96</sup>

Menurut Purwanto mengatakan bahwa kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peran yaitu:<sup>97</sup>

1) Pelaksana (*Executive*)

---

<sup>96</sup> Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya (2006), 4.

<sup>97</sup> Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 65.

Kepala sekolah dalam mengambil keputusan tidak boleh memaksakan kehendak terhadap guru namun keputusan diambil berdasarkan hasil yang ditetapkan bersama

2) Perencana (*Planner*)

Sebagai pimpinan, hendaknya merencanakan program sekolah harian, bulanan, tahunan dengan mempertimbangkan segala tindakan dan adanya tujuan dari setiap program yang dicanangkan

3) Sebagai seorang Ahli (*Expert*)

Kepala sekolah harus memiliki keahlian atau kompetensi yang menunjang tugasnya sebagai pemimpin, baik kompetensi manajerial, kepribadian, sosial dan profesional sehingga mampu memberi arahan kepada guru dan mempengaruhi peserta didik agar setiap target sekolah tercapai

4) Mengawasi hubungan kerja (*Controller of internal relationship*)

Mengawasi, mengendalikan, dan menjaga kualitas hubungan kerja agar tetap harmonis, profesional, dan produktif dengan memastikan terjalinnya komunikasi yang efektif antar guru

5) Mewakili kelompok (*Group representative*)

Kepala sekolah harus memperhatikan setiap tindakan dan ucapannya karena menjadi contoh dan teladan. Baik buruknya sekolah dan guru tercermin dari kualitas kepala sekolah.

6) Bertindak sebagai penengah dan wasit (*Arbitrator and mediator*)

Pihak netral yang memediasi perbedaan pendapat atau konflik dengan mengedepankan dialog, musyawarah, dan prinsip keadilan yang bertujuan untuk menciptakan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak

7) Pencipta/memiliki cita-cita (*ideologis*)

Menjadi sumber inspirasi dan arah ideologis yang menuntun kebijakan, program, dan budaya sekolah dengan membangun kesamaan pandangan, komitmen, dan semangat guru menuju ke arah yang ditargetkan

## 8) Bertindak sebagai ayah (father figure)

Sebagai figur pengayom yang memberikan perlindungan, keteladanan, dan perhatian terhadap seluruh warga sekolah dengan menunjukkan sikap kepedulian, kebijaksanaan, dan empati dalam membina hubungan interpersonal sehingga tercipta iklim sekolah yang harmonis dan mendukung perkembangan profesional serta kepribadian seluruh warga sekolah.

Menurut Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala sekolah menjalankan peranan hubungan antar pribadi, peranan informasional, dan pengambilan keputusan dengan uraian sebagai berikut:<sup>98</sup>

### 1) Peranan Informasional

Kepala sekolah bertindak sebagai pusat informasi melalui komunikasi yang efektif agar informasi dapat dipahami dengan baik, mencegah kesalahpahaman, dan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas di lingkungan sekolah.

### 2) Pengambil keputusan

#### a) Monitor

Mengamati, mengumpulkan, dan menganalisis berbagai informasi yang berkaitan dengan kondisi internal dan eksternal sekolah sebagai dasar pengambilan keputusan

#### b) *Disseminator*

Menyampaikan dan menyebarluaskan informasi, kebijakan, serta keputusan sekolah kepada seluruh warga sekolah secara jelas, akurat, dan sistematis

#### c) Juru bicara (*Spokesman*)

Mewakili sekolah untuk menyampaikan informasi, kebijakan, dan kepentingan sekolah kepada pihak eksternal seperti orang tua, masyarakat, komite sekolah, instansi pemerintah, dan mitra kerja secara jelas, akurat, dan

---

<sup>98</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), 90.

kredibel sehingga mencerminkan citra, visi, dan nilai-nilai sekolah. Maka dituntut memiliki kemampuan komunikasi agar hubungan sekolah dengan pihak luar dapat terjalin secara harmonis dan saling mendukung.

d) Entrepreneur

Penggagas dan penggerak inovasi dalam pengembangan sekolah dengan mengidentifikasi peluang, merancang terobosan program serta mendorong pemanfaatan sumber daya sekolah secara kreatif dan produktif. Dituntut memiliki keberanian mengambil risiko yang terukur, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta orientasi pada peningkatan mutu dan kemandirian sekolah, sehingga sekolah mampu berkembang, berdaya saing, dan berkelanjutan.

e) Memperhatikan gangguan (*Disturbance Handler*)

Kepala sekolah dituntut bertindak cepat dan tepat dalam menghadapi konflik, krisis, atau situasi tidak kondusif dengan mengedepankan ketenangan, kebijaksanaan, dan solusi yang konstruktif.

f) Menyediakan berbagai sumber

Memiliki kemampuan perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengawasan yang baik agar pemanfaatan sumber daya dapat optimal, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

g) Negosiator

Kepala sekolah hendaknya memiliki kemampuan negosiasi untuk mencapai kesepakatan dengan berbagai pihak guna mendukung kepentingan dan kemajuan sekolah maka dituntut memiliki kemampuan komunikasi yang persuasif, keterampilan diplomasi, serta sikap adil dan bijaksana agar tercapai kesepakatan yang saling menguntungkan

3) Peranan hubungan antar pribadi

a) Tokoh Simbolik (*Figurehead*)

Kepala sekolah sebagai simbol yang menampilkan citra dan nilai sekolah maka harus menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap

dan perilaku sehingga mampu mencerminkan identitas, visi, dan martabat sekolah.

b) Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepala sekolah berperan sebagai pengambil keputusan, pemberi teladan, dan penggerak perubahan yang berlandaskan visi, nilai, dan komitmen bersama. Kepemimpinan kepala sekolah ditandai oleh kemampuan membangun komunikasi yang efektif, menumbuhkan motivasi, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta mengelola potensi sumber daya manusia secara optimal

c) Penghubung (*Liasion*)

Kepala sekolah berfungsi sebagai penghubung komunikasi antara guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite sekolah, serta instansi dan masyarakat terkait. Kepala sekolah sebagai liaison dituntut memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang efektif, sikap terbuka, dan keterampilan membangun jejaring kerja sama, sehingga tercipta sinergi yang mendukung kelancaran penyelenggaraan pendidikan dan pencapaian tujuan sekolah.

### 3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Model kepemimpinan dapat dipahami sebagai cara seorang kepala sekolah mempengaruhi dan mengarahkan perilaku guru dalam situasi tertentu. Model ini tercermin dari sifat, kebiasaan, watak serta kepribadian yang bersifat khas sehingga membedakannya dari orang lain. Keunikan tersebut digunakan untuk menyesuaikan gaya memimpin dengan kondisi dan kebutuhan tim dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>99</sup>

Adapun Tujuan dari gaya kepemimpinan adalah sebagai sarana untuk melihat sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat terlaksana secara optimal sekaligus sebagai upaya memberikan motivasi kepada guru agar mampu memberikan kinerja

---

<sup>99</sup> Dede Ridho Firdaus, Dkk. "Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik dan Visioner di Pondok Pesantren", *Journal on Education, Volume 05, No. 04 (2023)*, 15040.

terbaik dan mengembangkan potensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugas serta menciptakan koordinasi yang efektif.<sup>100</sup>

Gaya kepemimpinan juga memiliki fungsi pokok yakni sebagai berikut:

a. Fungsi Instruksi

Memberikan arahan, perintah atau petunjuk dalam melaksanakan tugas atau suatu pekerjaan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Fungsi Konsultasi

Memberikan pandangan, solusi ataupun pengambilan keputusan yang dimana terjadi komunikasi dua arah antara pimpinan dengan bawahan sehingga hasil lebih objektif dan dapat diterima bersama

c. Fungsi Partisipasi

Melibatkan guru dalam kegiatan sekolah sehingga tercipta kerjasama, tanggung jawab bersama, dan rasa memiliki terhadap keputusan yang diambil

d. Fungsi Delegasi

Memberdayakan dengan memberikan wewenang kepada bawahan agar dapat meningkatkan efektivitas kerja, mengembangkan kemampuan, dan menumbuhkan kepercayaan serta profesionalitas

e. Fungsi Pengendalian

Menilai, mengawasi, mengarahkan dan mengoreksi pelaksanaan tugas agar tetap sesuai dengan rencana, aturan, dan tujuan organisasi sehingga memberikan umpan balik dan koreksi, menjaga kedisiplinan dan kepatuhan bawahan.<sup>101</sup>

Berikut jenis-jenis gaya kepemimpinan, menurut beberapa teori yang ada yaitu

a. Kepemimpinan otokratis/otoriter

---

<sup>100</sup> Wendy Sepmady Hutahean, *Kepemimpinan Masa Kini* (Malang: Ahlimedia Press, 2018), 2.

<sup>101</sup> Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju (YPSIM) Banten, 2019), 6-7.

Gaya kepemimpinan ini menempatkan seluruh kewenangan dan pengambilan keputusan pada pemimpin. Pemimpin mengendalikan pelaksanaan tugas secara ketat, menetapkan kebijakan tanpa melibatkan bawahan, serta menerapkan pola komunikasi satu arah. Dalam gaya kepemimpinan ini, bawahan dituntut untuk mematuhi perintah dan aturan yang telah ditetapkan oleh pemimpin sehingga mempercepat pengambilan keputusan, terutama dalam situasi tertentu yang memerlukan ketegasan dari kepala sekolah. Namun, jika diterapkan secara berkelanjutan tanpa didukung komunikasi interpersonal yang humanis, gaya kepemimpinan ini dapat mengurangi partisipasi, kreativitas, dan motivasi guru.<sup>102</sup>

Adapun ciri-ciri kepemimpinan otoriter adalah

- 1) Tanpa musyawarah dalam memutuskan suatu urusan, kekuasaan mutlak berada ditangannya
- 2) tidak menerima saran dan kritik dari bawahan
- 3) mementingkan diri sendiri dan bertindak sewenang-wenang
- 4) Selalu memerintah dan Memberikan tugas mendadak
- 5) cenderung menyukai bawahan yang pintar cari muka
- 6) Sikap keras terhadap bawahan, Tanpa kenal ampun atas kesalahan bawahan dan kurang percaya
- 7) Hubungan dengan bawahan kurang serasi
- 8) tidak memberi apresiasi bawahan dan tidak suka bawahan berkembang dan berprestasi
- 9) kurang peduli dan tidak memiliki rasa kekeluargaan
- 10) merasa bangga apabila bawahan merasa takut

b. Kepemimpinan Pseudo Demokratis

Secara formal gaya kepemimpinan ini menampilkan praktik demokratis seperti musyawarah dan pelibatan bawahan. Namun, dalam pelaksanaannya keputusan tetap didominasi oleh pemimpin sehingga

---

<sup>102</sup>Addurorul Muntatsiroh, Suswati Hendriani, "Tipe-Tipe Kepemimpinan Dan Teori Kepemimpinan Dalam Suatu Organisasi", Jurnal Economic Edu Vol 4 No 2 (2024), 173.

partisipasi bawahan cenderung bersifat simbolik dan pendapat yang disampaikan tidak menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut menimbulkan kesan keterbukaan yang semu dan berpotensi menimbulkan ketidakpercayaan serta menurunkan motivasi bawahan. Oleh karena itu, kepemimpinan pseudo demokratis dinilai kurang efektif dalam membangun hubungan interpersonal yang sehat dan menciptakan iklim kerja yang partisipatif.<sup>103</sup> Adapun ciri-ciri kepemimpinan Pseudo Demokratis ialah:

- 1) Manipulatif dan Semu
- 2) Rapat dan musyawarah dilaksanakan, tetapi keputusan telah ditentukan sebelumnya.
- 3) Guru diberi ruang berpendapat, namun tidak berpengaruh pada keputusan akhir.
- 4) Partisipasi guru bersifat formalitas dan Kepala sekolah mendominasi arah diskusi.
- 5) Kritik atau pendapat berbeda kurang ditanggapi.
- 6) Keputusan disampaikan seolah-olah hasil kesepakatan bersama.
- 7) Hubungan interpersonal kurang membangun kepercayaan.
- 8) Menurunkan motivasi kerja dan menciptakan lingkungan toxic

c. Kepemimpinan *Laisses Faire*

Pemimpin cenderung tidak banyak melakukan intervensi, pengawasan, maupun pengarahan secara langsung serta mempercayakan sepenuhnya tanggung jawab kepada bawahan sesuai dengan kemampuan dan profesionalismenya sehingga dapat mendorong kemandirian, kreativitas, dan rasa tanggung jawab apabila bawahan memiliki kualitas dan kompeten dalam bekerja. Namun, jika diterapkan kepada bawahan yang tidak kompeten dan tidak siap atau yang membutuhkan arahan akan berpotensi menimbulkan ketidakjelasan target dan koordinasinya yang

---

<sup>103</sup> Edeng Suryana, *Pendidikan dalam Pembelajaran* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 87.

gag jelas karena lemahnya kontrol dari pimpinan.<sup>104</sup> Adapun ciri-cirinya adalah

- 1) Bersifat Pasif, Pengawasan yang minimal, dan perencanaan, tujuan kurang jelas
- 2) Memberikan kepercayaan lebih dan menghargai pendapat bawahan
- 3) Tidak tegas, kurang kreatif, kurang mawas diri, kurang berwibawa, tidak tanggung jawab, dan mudah dibohongi bawahan
- 4) Kurang memperhatikan kekurangan dan kelebihan bawahan
- 5) Secara positif mendorong inovasi dan pertumbuhan serta pengambilan keputusan lebih cepat dari bawahan
- 6) secara negatif akan membuat kurang kejelasan peran, Keterlibatan yang buruk dengan kelompok, Rendahnya tanggung jawab, potensi kerja buruk, kerusakan komunikasi, tantangan dalam krisis

d. Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin sebagai figur orang tua (*father figure*) yang bersikap melindungi, membimbing, dan memperhatikan kesejahteraan namun tetap memegang kendali dan kewenangan utama dalam pengambilan keputusan sehingga terbangunlah hubungan kerja yang partisipatif, loyal, dan harmonis karena atas dasar kedekatan emosional dan kekeluargaan. Namun juga berpotensi membatasi kemandirian dan inisiatif apabila pemimpin terlalu dominan dalam mengarahkan dan menentukan kebijakan.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> M Teguh Saefuddin, Suherman, Gaya Kepemimpinan Laissez Faire dalam Dunia Pendidikan, Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, Vol. 09 No. 04, (2024), 326-328.

<sup>105</sup> Sekar Pratiwi, Dkk, Gaya Kepemimpinan Paternalistik Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru, Jurnal Kajian Islam Modern Vol. 08 No. 01 (2022), 50.

Kepemimpinan paternalistik memiliki beberapa indikator utama, yaitu *benevolence*, *morality*, *authoritarian*, dan *paternalism*.<sup>106</sup> Dan terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi yakni sebagai berikut:<sup>107</sup>

1) Paternalistik Baik Hati (*Benevolence*)

Pemimpin berperan sebagai pembimbing dengan memberikan pengawasan yang proporsional dan sesuai kondisi tanpa mengekang dengan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkreasi dan mengembangkan potensi diri demi kemajuan organisasi. Selain itu, pimpinan menunjukkan kepedulian dan empati terhadap guru dengan menanyakan kondisi keluarga, meringankan dan membantu menyelesaikan konflik untuk memperkuat nilai kekeluargaan dan kedekatan emosional.

2) Paternalistik Bermoral (*Moral*)

Pemimpin memberikan keteladanan dalam segala hal, diperkuat melalui komunikasi interpersonal yang jujur dan santun. Jadi, tidak hanya memberi arahan namun melakukan terlebih dahulu sebelum memberi arahan, konsisten antara ucapan dan perbuatan serta menunjukkan sikap integritas yang baik dengan memiliki kompetensi kepribadian sebagai seorang pemimpin sehingga berperan penting dalam membentuk sikap disiplin, kedewasaan emosional, dan integritas yang merupakan bagian dari kompetensi kepribadian.

3) Paternalistik Otoriter (*Authoritarian*)

Pemimpin menampilkan ketegasan dalam mengambil keputusan demi kepentingan bersama dengan diimbangi

---

<sup>106</sup> Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations". *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 7 No.1, (2004), 89-117.

<sup>107</sup> Gul, S.E and Ayse, B.G., 2008. *The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Commitment: Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics*, *Journal of Business Ethics*. Vol. 82. h 955-968.

komunikasi interpersonal yang humanis dan persuasif. Otoriter dimaknai sebagai ketegasan dan kejelasan arah, bukan sikap menekan tetap memperhatikan kesejahteraan namun keputusan strategis berada di tangan pimpinan sehingga bawahan akan cenderung menghormati otoritas sebagai pimpinan.

e. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin yang memiliki pengaruh besar dengan menonjolkan karisma yang didasarkan pada daya tarik, kepribadian, dan pengaruh pribadi untuk menarik dan menginspirasi pengabdian orang lain sehingga dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan secara kuat.<sup>108</sup> Model ini sering dikaitkan dengan pemimpin yang memiliki aura magnetis dan mampu menciptakan perubahan besar dalam organisasi atau masyarakat yang fokus pada pengaruh personal dan spiritual.<sup>109</sup>

Kharisma kepala sekolah sebagai kompetensi kepribadian yang memiliki daya tarik dan pengaruh yang kuat di mata guru. Tidak hanya bersumber dari jabatan formal tetapi juga dari sikap, keteladanan, dan cara kepala sekolah berkomunikasi dalam keseharian sehingga berpengaruh terhadap komitmen dan menunjukkan sikap kerja yang positif.

Menurut Yukl dalam buku Syaiful Sagala yang berjudul Pendekatan Dan Model Kepemimpinan, perilaku kepemimpinan kharismatik mempengaruhi sikap dan perilaku dari bawahan meliputi:

- 1) Menyampaikan visi yang menarik dengan menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif
- 2) Mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu

---

<sup>108</sup> Romzi Al Amiri Mannan, *Fiqh Perempuan*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2011), 30.

<sup>109</sup> Fauzan, *Kepemimpinan Kharismatik Versus Kepemimpinan Visioner*, *Al-'adalah* Vol. 22 No. 1 (2019), 70-71.

- 3) Menyampaikan harapan yang tinggi dan Memperlihatkan keyakinan kepada bawahan dengan mengelola kesan bawahan kepada pimpinan
- 4) Pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dengan visi itu dan membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi, dan Memberikan kewenangan kepada bawahan.<sup>110</sup>

f. Kepemimpinan Situasional

Teori ini menekankan pentingnya kesesuaian antara karakteristik pemimpin dan situasi yang dihadapi. Kepemimpinan situasional memandang bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk semua kondisi, melainkan kepemimpinan perlu disesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan bawahan. Oleh karena itu, pemimpin dituntut mampu memadukan berbagai pendekatan kepemimpinan dan menyesuaikan perilakunya berdasarkan situasi yang ada, dengan fokus utama pada bawahan atau anggota organisasi.<sup>111</sup>

Ada beberapa pengertian kepemimpinan situasional menurut para ahli, antara lain sebagai berikut:

- 1) Menurut Robbins bahwa kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang bertitik fokuskan pada situasi, kondisi, kesiapan dan ketepatan anggota yaitu kemampuan seseorang untuk mengarahkan suatu gerak terhadap sasaran yang sesuai dengan tujuan.
- 2) Menurut Gibson adalah kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin untuk mengetahui kebiasaan anggotanya dalam situasi kondisi yang ada di lingkungannya

---

<sup>110</sup> Elly Nur laily, Dkk. "Model Kepemimpinan Kharismatik Ketua Yayasan Pondok Pesantren Al-Huda Mugomulyo", *Al-Afkar: Jurnal Keislaman dan Peradaban Vol.11 No. 2, (2023)*, 7.

<sup>111</sup> Abd Wahab dan Umirso, *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kecerdasan Spiritual* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 106

- 3) Wahjosumidjo menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional mengandung pokok – pokok pikiran sebagai berikut:
- a) pemimpin dalam bertugas dipengaruhi oleh faktor situasional yakni jenis pekerjaan, lingkungan organisasi dan karakter individu
  - b) Perilaku kepemimpinan yang paling efektif itulah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan bawahan.
  - c) Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak siap menjadi siap.
  - d) Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda – beda dari situasi ke situasi lain. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan situasional penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan penentuan dengan baik terhadap situasi
  - e) Pola pikir kepemimpinan berbeda sesuai dengan situasi yang ada.<sup>112</sup>

Adapun ciri-ciri kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

- 1) Berwawasan luas, supel, luwes dan ramah, mudah menyesuaikan dengan lingkungan, mampu menggerakkan bawahan, bersikap tegas pada saat tertentu
- 2) memiliki prinsip yang konsisten dan tujuan yang jelas, bersikap terbuka bila mengangkat bawahan, mengusahakan suasana yang harmonis dan kekeluargaan, Berkomunikasi dengan baik dengan mengutamakan produktivitas kerja dan kepentingan bersama, menerima saran, kritik dan pendapat dari bawahan serta mengerti kekurangan dan kelebihan bawahan, *Controlling* dan *supervisi*,

---

<sup>112</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 30

*Telling* (Instruktif), *Selling* (Konsultatif), *Participating* (Partisipatif), *Delegating* (Delegatif).<sup>113</sup>

g. Kepemimpinan Transformatif

Gaya seorang pemimpin yang fokus perhatiannya pada upaya untuk menginspirasi dan mendorong perubahan positif dalam diri bawahan maupun organisasi secara keseluruhan. Tidak hanya mengarahkan pelaksanaan tugas tetapi juga menanamkan visi, nilai, dan tujuan bersama sehingga bawahan terdorong untuk berkembang dan memberikan yang terbaik dalam mencapai tujuan tersebut.<sup>114</sup>

Adapun ciri-ciri kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:<sup>115</sup>

1) *Idealized Influence (or charismatic influence)*

Seorang pemimpin yang memiliki gagasan besar, keyakinan yang kuat serta komitmen yang tinggi terhadap keputusan yang diambil demi tercapainya tujuan organisasi dan tetap menghargai peran bawahan. Melakukan segala cara dan rela berkorban secara maksimal untuk kepentingan bersama sehingga dipandang mampu memberikan keteladanan atas sikap integritas dan nilai moral, kesesuaian antara ucapan dan tindakan dalam menjalankan visi dan misi organisasi yang tidak hanya bersumber dari kewenangan formal, tetapi dibangun melalui kepercayaan dan rasa hormat. Perilaku ini berkembang melalui pola pikir positif dan diperkuat oleh pengalaman keberhasilan dalam kepemimpinan.

2) *Inspirational Motivation*

---

<sup>113</sup> Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2017), 196

<sup>114</sup> Djoko Setyo Widodo, *Membangun Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah* (Jakarta: Cipta Media Nusantara, 2020), 46.

<sup>115</sup> Hasanah, Nafi'atul, and Binti Maunah. "Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Kerja." *JoIEM (Journal of Islamic Education Management)* Vol.4 No.2 (2023), 155-156.

Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam menjelaskan tujuan bersama dengan memberikan motivasi dan inspirasi yang bermakna, menyakinkan serta penuh antusiasme sehingga berdampak membangkitkan semangat, optimisme, dan rasa percaya diri bawahan. Memberikan contoh terlebih dahulu melalui tindakan nyata atau bukti tanpa banyak janji, menjadikan dirinya teladan, komunikasi yang persuasif, mengajak ke arah yang lebih baik, visi yang menarik, pekerjaan lebih bermakna dan memberikan solusi terhadap segala permasalahan

### 3) *Intellectual Stimulation*

Mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan. Pemimpin memberi ruang bagi munculnya gagasan baru, menghargai perbedaan pendapat serta menantang pola pikir lama yang dianggap kurang relevan. Melalui pendekatan ini, bawahan didorong untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan profesionalnya tanpa rasa takut terhadap kesalahan sehingga tercipta budaya kerja yang reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

### 4) *Individualized consideration*

Kemampuan pemimpin untuk memberikan perhatian secara personal kepada setiap bawahan sesuai dengan kebutuhan, potensi, dan kondisi masing-masing. Pemimpin yang mengerti kekurangan dan kelebihan bawahan, mau dan mampu mendengar aspirasi, mendidik dan melatih bawahan agar memiliki kompetensi dengan baik. Dalam konteks kepala sekolah, perilaku ini tampak melalui kesediaan untuk mendengarkan permasalahan guru, memberikan bimbingan secara individual, serta mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

#### h. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang ingin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan mengutamakan musyawarah untuk menciptakan suasana kerja yang partisipatif dan kolaboratif.<sup>116</sup> Dalam gaya ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan dan membimbing, bukan sebagai pengendali penuh yang berkontribusi pada meningkatnya motivasi, rasa tanggung jawab, dan komitmen bawahan terhadap organisasi. Selain itu, gaya ini dinilai efektif dalam mengembangkan kreativitas, membangun kepercayaan, serta memperkuat hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja, termasuk dalam konteks kepemimpinan pendidikan.<sup>117</sup>

Menurut Sudarwan, identitas pemimpin demokratis terlihat dari:<sup>118</sup>

- 1) Beban kerja organisasi merupakan aturan bersama para personel dan Keputusan yang diambil berdasarkan hasil musyawarah, Adil dan bijaksana, pemaaf, tidak gampang putus asa, partisipatif dan bersifat sebagai katalisator.
- 2) Pegawai, dianggap sebagai keseluruhan pelaksanaan yang mengerjakan tugas, Patuh tetapi tidak keras hati dan menyelesaikan masalah bersama, Keyakinan yang baik kepada bawahan
- 3) Komunikasi dengan bawahan berjiwa terbuka dan dua arah, Memiliki empati, memberi dukungan dan bimbingan, memberikan kesempatan pengembangan karir, selalu menerima kritik dan

---

<sup>116</sup> Ade Onny Siagian, dkk., *Leadership di Era Digital* (Sumatera Barat: Insan Cendekia Mandiri, (2021), 211

<sup>117</sup> AN Zubaida, Dkk. "Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Organisasi", *Emerald: Journal of Economics and Social Sciences* Vol. 3 No. 1 (2024), 3

<sup>118</sup> Wempi Saputra, Dkk. "Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan", *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* Vol.3 No.5 (2021), 2907.

saran, menciptakan suasana kekeluargaan, Mengetahui kondisi bawahan baik kelebihan maupun kekurangan.

i. Kepemimpinan Profetik

Dalam Islam, kriteria seorang pemimpin yang pantas dikatakan pemimpin apabila meneladani kepemimpinan Nabi Muhammad *Shalallahu Alaihi Wassalam* yakni:

- 1) Bertakwa dan beriman kepada Allah dan Rasulnya
- 2) Bersikap adil dan Kompeten dalam memimpin
- 3) Memberi keteladanan dan berwibawa
- 4) Berkepribadian Islam (*Jujur, Amanah, Tabligh dan Fathonah*)
- 5) Tangkas, berani, ikhlas, Pandai bergaul dan ramah
- 6) Pengorbanan yang besar bagi perjuangan umat
- 7) Mengajarkan ilmu yang dimiliki di tengah umat.<sup>119</sup>

Karakteristik kepemimpinan profetik mengacu dengan meneladani tugas Muhammad sebagai rasul dan nabi yang memiliki tiga pilar utama yakni *amar ma'ruf* menyeru manusia menuju jalan kebaikan, *Nahi Munkar* mencegah kemungkaran atau kemaksiatan, *Tu'minuna Billah* meyakini Allah sebagai sang maha pencipta. Yang telah disebutkan dalam surat dalam QS. Ali Imran ayat 110:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ

“Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang *ma'ruf*, dan mencegah dari yang *munkar*, dan beriman kepada Allah.”<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Belia Fasra, Syahidin. “Kriteria Pemimpin Menurut Pandangan Islam”, *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam*, Vol. 2, No. 4 (2024), 202-205.

<sup>120</sup> QS Ali Imron (3):110

Menurut gagasan Kuntowijoyo bahwa Kepemimpinan Profetik berpilar Transendensi, Humanisasi, Liberasi (pembebasan) dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) *Transendensi*, sebagai bentuk *Tu'minu billah* atau *Idrak sillah billah* yang bermakna pemimpin memiliki hubungan yang kuat antara dirinya dengan Allah, berkeyakinan kuat bahwa setiap yang dilakukan akan diminta pertanggungjawaban dihadapan tuhan. maka akan berhati-hati dalam mengambil keputusan, Semua tindakan berdasarkan pada nilai-nilai agama, serta menjadikan kepemimpinannya sebagai ladang dakwah dan menonjolkan konsep islam yang rahmatan lil'alamin bagi yang dipimpinnya.
- 2) *Humanisasi* sebagai bentuk *amar ma'ruf*, pemimpin menganjurkan dan menegakkan kebaikan, dapat mengelola diversitas etika organisasi dengan memanusiaikan manusia, bersikap baik, bijak, memenuhi hak dan menjaga kehormatannya serta menjalin hubungan harmonis sehingga lingkungan pendidikan menjadi positif, nyaman dan kondusif serta dapat mengarahkan manusia pada tujuan dari kehidupan di dunia untuk akhirat,
- 3) *Liberasi* (pembebasan), sebagai bentuk *nahi mungkar* dengan melarang, mencegah secara tegas semua tindakan kemaksiatan dengan memahami keadaan yang dihadapi melalui pendekatan interpersonal untuk dapat mempengaruhi perubahan.<sup>121</sup>

Sebagai seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinan profetik, selayaknya harus berlandaskan dan berpedoman terhadap nilai-nilai keteladanan para nabi, terutama empat karakter utama Rasulullah dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Kejujuran (*Shiddiq*)

---

<sup>121</sup> Fikri Haikal, Dkk. "Konsep kepemimpinan islam perspektif kuntowijoyo dengan pendekatan profetik", *Yasin: Jurnal Pendidikan dan sosial budaya*, Vol. 2, No. 1, (2022), 79-80.

Sikap jujur tercermin dari keselarasan antara ucapan, tindakan, dan sikap yang berlandaskan kebenaran. Pemimpin yang jujur tidak mudah terpengaruh oleh hawa nafsu maupun lingkungan negatif serta berani menyampaikan kebenaran secara konsisten sehingga menumbuhkan kepercayaan, penghargaan, dan pengakuan dari bawahan yang pada akhirnya membentuk kredibilitas kepemimpinan meskipun awalnya dimusuhi.<sup>122</sup>

Rasulullah Muhammad Saw, bersabda yang artinya: Hendaklah kalian jujur, karena kejujuran mengantarkan kepada kebaikan dan kebaikan akan mengantarkan ke dalam surga. Seseorang yang selalu berusaha untuk jujur akan dicatat oleh Allah sebagai orang yang jujur dan jauhilah oleh kamu sekalian dusta, karena dusta akan mengantarkan kepada kejahatan dan kejahatan akan mengantarkan kepada neraka, dan seseorang yang selalu berdusta akan dicatat oleh Allah sebagai pendusta (HR. Bukhari).

## 2) Dapat dipercaya (*Amanah*)

Pemimpin yang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran moral serta komitmen terhadap kepercayaan yang diberikan. Sikap amanah tercermin dari kesungguhan dalam melaksanakan kewajiban, keadilan dalam mengambil keputusan, serta konsistensi dalam menjaga janji dan aturan yang telah disepakati. Pemimpin yang amanah tidak menyalahgunakan kewenangan untuk kepentingan pribadi, melainkan mengutamakan kepentingan bersama dan kemajuan organisasi. Melalui sikap tersebut, pemimpin mampu membangun kepercayaan bawahan, menciptakan hubungan kerja yang sehat, dan memperkuat iklim organisasi yang berintegritas.

## 3) Menyampaikan (*Tabligh*)

---

<sup>122</sup> M Zein Damanik, Dkk. "Dalil Jujur Dalam Perkataan Dan Perbuatan", *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Agama Islam Vol.2 No. 1 (2024)*, 558-559.

Tabligh merupakan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan pesan, kebijakan, dan nilai-nilai kebaikan secara jelas, jujur, dan bertanggung jawab. Seorang pemimpin yang menerapkan nilai tabligh tidak menutup-nutupi informasi yang penting, mampu berkomunikasi secara terbuka serta menyampaikan arahan dengan bahasa yang mudah dipahami oleh bawahan.

#### 4) Cerdas dan Bijaksana (Fathonah)

*Fathonah* mencerminkan kecerdasan dan kebijaksanaan pemimpin dalam memahami persoalan, mengambil keputusan, serta menyikapi berbagai perbedaan yang muncul dalam organisasi. Pemimpin yang *fathonah* mampu berpikir rasional dan objektif, mempertimbangkan dampak jangka pendek maupun jangka panjang, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kondisi dan karakter bawahannya.

### 4. Kompetensi kepala sekolah

Kompetensi sebagai keahlian, kecakapan, atau kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu.<sup>123</sup> Yang berasal dari bahasa Inggris yakni *competency* yang berarti kemampuan (*ability*), kesanggupan (*capability*), keahlian (*proficiency*), kecakapan (*qualification*), memenuhi persyaratan (*eligibility*), kesiapan (*readiness*), kemahiran (*skill*), dan kepadanan (*adequacy*) yang menunjukkan adanya integrasi pengetahuan, keterampilan, sikap, serta kesiapan individu dalam melaksanakan tanggung jawabnya secara profesional.<sup>124</sup>

Dalam menjalankan perannya kepala sekolah hendaknya disamping memiliki gaya kepemimpinan juga memiliki kompetensi atau keahlian yang menunjang proses kepemimpinannya yang dimana baik, buruknya, maju dan mundurnya perkembangan lembaga pendidikan sangatlah ditentukan oleh dirinya.

Permendiknas No 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah menjelaskan bahwa kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, sikap, dan

---

<sup>123</sup> Sela Septiana, Dkk. "Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Masa yang Mendatang", *Student Research Journal* Vol. 1, No. 5 (2023), 452.

<sup>124</sup> Rina Febriana, *Kompetensi Guru*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2019), 2.

keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.<sup>125</sup>

a. Kompetensi Kepribadian

1) Dapat menjadi teladan

Pemimpin yang dapat dicontoh perilaku dan tindakannya. Segala sesuatu yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan karena menjadi publik figur pada lingkungan sekolah. Tidak hanya baik bagi diri sendiri namun mampu membuat guru mengikuti apa yang dilakukan dengan keteladanan dan sistem yang telah terbentuk seperti mengembangkan budaya dan tradisi adab di lingkungan sekolah.

2) Berakhlak mulia

Memiliki perangai, sifat dan tabiat atau kebiasaan yang mulia dengan memiliki karakteristik seperti perbuatan yang dilakukan secara konsisten, mudah tanpa ada paksaan, dilakukan atas kemauan dan kesadaran diri sendiri, tidak dibuat-buat serta atas dasar niat kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* mencakup integritas, percaya diri, semangat, memiliki empati, terbuka, memiliki motivasi dan etos kerja, disiplin, mandiri serta mampu mengendalikan diri ketika terdapat konflik.

Menurut Sagala mengutip bahwa kompetensi kepribadian kepala sekolah itu adalah memiliki integritas yang kuat sebagai pemimpin, konsisten dalam berpikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Berkomitmen dan loyal serta berdedikasi dengan memiliki etos kerja tinggi, Tegas dalam bersikap dan bertindak serta disiplin.<sup>126</sup> Adapun menurut Untung sutikno ciri-ciri kepala sekolah yang berkarakter mulia adalah

1) Dapat dipercaya (*Trustworthiness*).

---

<sup>125</sup> Anastasia Yohanista, "Meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan Dan Kompetensi Guru dalam Menerapkan Penilaian Autentik Melalui In House Training", *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora* Vol. 01 No. 12 (2020), 247.

<sup>126</sup> Kompri, *Standart Kompetensi Kepala Sekolah*, (Jakarta: Kencana, 2017), 69.

Kepala Sekolah dapat dipercaya apabila berkata sesuai dengan fakta, sejalan antara pikiran, ucapan dan perbuatan, menepati janji, menjaga rahasia, tidak berprasangka buruk, bertindak benar menurut agama, budaya dan norma yang berlaku

2) Menghormati (*Respect*)

Perkataan sopan, perilakunya santun serta dapat membawa manfaat, menerima keberadaan, tidak menyalahkan atas kegagalan, lapang dada dan tidak mudah tersinggung oleh ucapan dan tindakan, menjaga perasaan dan tidak memaksakan kehendak serta memberi support kepada guru dan peserta didik

3) Memelihara keadilan (*Fairness*)

Menjaga dan mengutamakan kepentingan sekolah daripada kepentingan pribadi dengan memperlakukan setiap guru sama, tidak pilih kasih, bersikap terbuka dan bersedia mendengarkan guru, tertib, tidak menyalahgunakan aturan serta penilaian kinerja yang adil bagi guru

4) Peduli (*Caring*)

Memperhatikan kesejahteraan guru dan perhatian atas keadaannya dengan menunjukkan kebaikan hati kepada guru, empati dan turut merasakan apa yang dirasakan oleh guru, memaafkan, tidak mudah marah, dan tidak pendendam, bersedia untuk membimbing, menuntun guru ke arah yang lebih baik, sabar terhadap keterbatasan

5) Bertanggung jawab (*Responsibility*)

Melaksanakan tugas secara sungguh-sungguh, konsisten, dan komitmen mempertimbangkan manfaat dan resiko atas keputusan yang diambil, merencanakan segala sesuatu sebelum melaksanakannya, tidak mudah menyerah, fokus kepada perbaikan dan keberhasilan, memberikan yang terbaik, loyal atas setiap perintah dan tanggung jawab atas apa yang telah dilakukan

6) Kewargaan (*Citizenship*)

Bekerjasama menyediakan fasilitas pendidikan dan berpartisipasi aktif dalam membina masyarakat, anti kekerasan dalam menyelesaikan persoalan, bertindak tegas terhadap hal-hal yang merugikan sekolah.<sup>127</sup>

#### b. Kompetensi Manajerial

Kemampuan kepala sekolah dalam proses manajemen sekolah sebagai sarana mencapai tujuan organisasi sekolah yang diinginkan secara efektif dan efisien. Secara konseptual, kompetensi manajerial kepala sekolah mencakup beberapa aspek utama berikut:

- 1) Perencanaan Sekolah  
Kemampuan menyusun perencanaan strategis, rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang, serta program pengembangan sekolah berdasarkan visi, misi, dan tujuan sekolah.
- 2) Rancangan Organisasi sekolah  
Kemampuan mengelola struktur organisasi sekolah, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara proporsional sesuai dengan kompetensi warga sekolah.
- 3) Pengelolaan Kurikulum dan Pembelajaran  
Kemampuan mengkoordinasikan pelaksanaan kurikulum, proses pembelajaran, serta evaluasi hasil belajar agar berjalan efektif dan sesuai standar pendidikan.
- 4) Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan  
Kemampuan merencanakan, mengembangkan, membina dan menilai kinerja guru serta tenaga kependidikan secara berkelanjutan.
- 5) Pengelolaan Sarana dan Prasarana  
Kemampuan merencanakan, memanfaatkan, memelihara dan mengembangkan sarana serta prasarana sekolah secara optimal.

---

<sup>127</sup> Kompri, *Standart Kompetensi Kepala Sekolah*, 80-81.

- 6) Pengelolaan Peserta Didik  
Kemampuan mengelola penerimaan, pembinaan, pengembangan potensi serta layanan bimbingan dan konseling peserta didik.
- 7) Pengelolaan Keuangan dan Administrasi  
Kemampuan mengelola anggaran, administrasi sekolah serta pertanggungjawaban keuangan secara transparan dan akuntabel.
- 8) Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat  
Kemampuan menjalin kerja sama dengan orang tua, komite sekolah, dan masyarakat dalam mendukung program pendidikan.
- 9) Pengendalian dan Evaluasi  
Kemampuan melakukan monitoring, supervisi serta evaluasi terhadap seluruh program sekolah untuk menjamin peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kemampuan kepala sekolah yang meliputi menciptakan inovasi pengembangan sekolah, bekerja untuk meraih segala target sekolah, memiliki motivasi kuat dalam menjalankan tugas sebagai pimpinan sekolah, pantang menyerah dan mencari solusi terbaik dalam menghadapi berbagai persoalan, memiliki jiwa kewirausahaan dalam mengelola kegiatan sekolah sebagai sumber belajar peserta didik

d. Kompetensi Supervisi

Kemampuan kepala sekolah yang meliputi menyusun program supervisi secara sistematis dengan memberikan masukan yang membangun, jelas, dan solutif untuk pengembangan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian serta menyusun rekomendasi perbaikan serta memantau implementasi hasil supervisi secara berkesinambungan.

e. Kompetensi Sosial

Kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi secara efektif terhadap pihak internal seperti seluruh warga sekolah, wali murid, maupun pihak eksternal seperti masyarakat sekitar, mitra sekolah dalam rangka menciptakan iklim kerja yang harmonis dan kolaboratif serta kerjasama saling menguntungkan. Dengan penjelasan berikut:

1) Komunikasi dengan Internal/Guru

Kepala sekolah menyatukan berbagai pendapat dalam proses pengambilan keputusan dengan menjadi pendengar yang baik dan terlibat diskusi terbuka dan demokratis, menginisiasi peningkatan komunikasi untuk proses perubahan, mengadakan pertemuan rutin dengan guru untuk membahas kegiatan sekolah, menyebarluaskan informasi penting kepada guru sehingga memberikan kesempatan untuk saling terbuka dan berkolaborasi, merespon tuntutan, keberatan dan keluhan guru, memberi nasehat dan arahan kepada guru mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan

2) Komunikasi dengan keluarga dan orang tua siswa

Berkolaborasi dengan wali murid untuk kemajuan sekolah, mengundang wali murid untuk mengunjungi kelas dan sekolah, mengembangkan dan menjaga hubungan positif dengan memahami bahwa orang tua memiliki pandangan berbeda terkait keterlibatan sekolah

3) Komunikasi dengan eksternal

Membangun relasi dengan sekolah lain atau organisasi luar untuk menjadi mitra dalam mencapai peningkatan sekolah, promosi sekolah untuk menarik minat guru berkualitas, mengembangkan dukungan publik bagi sekolah, meningkatkan dana tambahan dari orang tua, pebisnis, dan perusahaan lainnya

## C. Kompetensi Kepribadian Guru

### 1. Konsep Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian guru merupakan unsur penting yang menentukan kualitas interaksi antara kepala sekolah, guru, dan peserta didik yang tercermin dalam cara guru menyesuaikan diri dengan lingkungannya secara khas dan unik. Setiap individu memiliki keunikan tersendiri melalui cara berpikir, berekspresi, dan berinteraksi mencakup karakter, temperamen, sikap, stabilitas emosional, tanggung jawab (*responsibility*), serta kemampuan bersosialisasi (*sociability*).<sup>128</sup>

Kompetensi kepribadian juga berkaitan dengan penampilan positif, pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dimiliki oleh seorang pendidik dan bagaimana ia dapat dijadikan suatu teladan yang baik bagi peserta didik.<sup>129</sup> Menurut Finch dan Crunkilton, kompetensi sebagai penguasaan yang melibatkan aspek keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan dalam melaksanakan suatu tugas secara efektif.<sup>130</sup>

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, kompetensi kepribadian dimaknai sebagai kemampuan dan keahlian untuk menata, mengendalikan dan menampilkan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, berwibawa dalam aktivitasnya sehingga dapat menjadi suri teladan ataupun figur moral bagi peserta didik.<sup>131</sup> Hal ini dipertegas dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 yang merumuskan standar kompetensi kepribadian guru, meliputi bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional. Menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia dan menjadi teladan. Memiliki kepribadian yang

---

<sup>128</sup> Arbi Rismawan, Dkk. "Kompetensi Kepribadian Guru dalam Perspektif Buya Hamka dan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005", *PROFETIK: Jurnal Mahasiswa Pendidikan Agama Islam Vol. 4 No.1, (2023)*, 67.

<sup>129</sup> Muhammad Zaim, "Kompetensi Kepribadian Guru Menurut KH. Hasyim Asy'ari Dalam Kitab Adab Al-'Alim Wa Al Muta'allim", *Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan, Vol. 4, No. 2 (2020)*, 163.

<sup>130</sup> Prita Indriawati, Dkk. "Gambaran Kompetensi Kepribadian Guru pada Era Milenial", *Jurnal Fusion Vol. 3, No. 02, (2023)*, 153.

<sup>131</sup> Sinta Satria, Dkk, "Hubungan Kompetensi Kepribadian Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa", *Jurnal Elementary School, Vol. 11, No. 1, (2024)*, 293.

mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru dengan menunjukkan etos kerja dan rasa bangga menjadi guru.<sup>132</sup>

## 2. Indikator Kompetensi Kepribadian Guru

Kompetensi ini menjadi salah satu standar kompetensi utama seorang pendidik yang tidak hanya cakap secara intelektual, tetapi juga memiliki integritas moral, stabilitas emosi, dan akhlak mulia sehingga dapat menjadi teladan nyata bagi peserta didik dalam membimbing agar tumbuh dan berkembang menjadi manusia yang mandiri, bertanggung jawab, kreatif, berilmu, sehat, serta berakhlak mulia.<sup>133</sup>

Adapun guru dapat dikatakan memiliki kualitas kompetensi kepribadian yang baik apabila terpenuhi indikator sebagai berikut secara rinci:

- a. Ikhlas karena Allah dalam mendidik karena bagian bentuk ibadah dan beramal sholih
- b. memiliki kesabaran, ketenangan, teguh dan tidak mudah marah, serta tidak bingung saat menghadapi permasalahan
- c. Jujur, yakni dapat dipercaya dan tidak berbohong
- d. Rendah hati, memiliki sikap tawadhu, tidak sombong, tidak mementingkan diri sendiri
- e. Disiplin, yakni dengan mentaati segala peraturan yang ditetapkan, baik yang melekat pada peraturan maupun akademik
- f. Istiqomah sebagai pribadi yang dapat diandalkan, konsisten, serta tegar hati dalam mengamalkan kebenaran.
- g. memiliki kepedulian yakni menghargai kepada peserta didik atau orang lain dan tidak menyakiti.
- h. Semangat dalam menyelesaikan tugas, terutama tugas mengajar di kelas, menunjukkan dalam memberikan penjelasan, gambaran, dan jawaban untuk peserta didik

---

<sup>132</sup> Andini Putri, Dkk, "Analisis Kompetensi Kepribadian Guru", *GURUKU: Jurnal Pendidikan dan Sosial Humaniora* Vol.3, No.3, (2025), 70.

<sup>133</sup> Aprilina Wulandari, Agus Fauzi, Urgensi Pendidikan Moral dan Karakter dalam Membentuk Kepribadian Peserta Didik, *Jurnal edupedia* Vol. 6, No. 1 (2021), 77.

- i. Memiliki inspirasi yang tinggi untuk terus belajar, ulet memahami buku ataupun referensi lain yang bermanfaat, serta tertarik dalam mengikuti kegiatan pengembangan diri
- j. Mencintai atau menyayangi peserta didik. Bersikap ramah, tidak bersikap acuh, murah senyum.
- k. Lemah lembut, yakni tidak bersikap dan berbicara dengan kasar terhadap peserta didik secara pribadi maupun publik
- l. Bersikap adil dalam memberikan nilai, ataupun dalam memperlakukan peserta didik serta tidak pilih kasih
- m. Menghargai pencapaian, yakni sikap menghargai pencapaian orang lain, dengan memberikan penghargaan pada karya seseorang, tidak mencelanya, dan mengakui kekurangannya sendiri.
- n. Gemar membaca, yakni kebiasaan tanpa tekanan untuk memberikan kesempatan yang luar biasa untuk membaca dengan teliti informasi yang ada.
- o. Peduli lingkungan dan sosial yakni sikap kepedulian terhadap lingkungan maupun masyarakat dengan melestarikan lingkungan agar tetap terjaga dan menjalin hubungan secara harmonis.
- p. bertanggung jawab dalam menyelesaikan kewajiban serta komitmennya.<sup>134</sup>

Menurut Muhammad Athiyah al-Abrasyi juga menjelaskan indikator guru memiliki kompetensi kepribadian yakni apabila seorang guru memiliki sifat zuhud, bersih jiwanya, ikhlas dalam menjalankan amanahnya, kemurahan hati, kemuliaan dan kewibawaan, menempatkan dirinya sebagai seorang bapak sebelum ia menjadi seorang guru, memahami kompetensi anak didik secara menyeluruh baik mengenai tabi'at, kecenderungan (motivasi), tradisi, keinginan, dan kompetensi daya pikirnya), konsisten dalam penguasaan materi pelajaran.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Muawanah, Dkk, "Penelitian Tentang Kompetensi Kepribadian Guru Dalam Menerapkan Pendidikan Karakter Disiplin", *Primary: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, Vol. 11 No. 2 (2022), 437-438

<sup>135</sup> Nurhanifah, "Kompetensi Kepribadian Pendidik Menurut Muhammad Athiyah al-Abrasyi", *Al-Ikhtibar: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 9 No. 1 (2022), 60.

Selain itu, Abidin Syamsudin Makmun juga mengatakan bahwa Aspek atau indikator kompetensi kepribadian seorang guru meliputi:

- a. Karakter, yaitu konsekuen tidaknya dalam mematuhi etika perilaku, konsisten atau teguh tindakannya dalam memegang pendirian atau pendapat
- b. Tempramen, yaitu disposisi reaktif seseorang, atau cepat lambatnya reaksi terhadap rangsangan-rangsangan yang datang dari lingkungan
- c. Sikap, sambutan terhadap objek (orang, benda, peristiwa, norma dan sebagainya) yang bersikap positif, negatif dan ambivalen (ragu-ragu)
- d. Stabilitas emosional, yaitu kadar kestabilan reaksi emosional terhadap rangsangan dari lingkungan
- e. Responsibilitas (tanggung jawab), kesiapan untuk menerima resiko dari tindakan atau perbuatan yang dilakukan
- f. Sosiabilitas, yaitu disposisi pribadi yang berkaitan dengan hubungan interpersonal.<sup>136</sup>

Menurut Janawi dalam bukunya yang berjudul kompetensi guru citra guru profesional, secara khusus kemampuan kepribadian dapat dijabarkan melalui beberapa indikator profesionalisme guru dengan dikaitkan dalam perspektif Islam yang berpijak pada empat karakter utama Nabi Muhammad ﷺ, yaitu shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah yakni sebagai berikut:<sup>137</sup>

- a. Berjiwa Pendidik dan bertindak sesuai dengan norma yang berlaku  
Guru harus mampu menjalankan tugas pendidik bukan hanya sekadar profesi, tetapi juga ibadah dan bentuk pengabdian dengan penuh tanggung jawab, memegang teguh norma agama, hukum, dan sosial serta menjaga martabat profesi guru. Jujur, berakhlak mulia dan keteladanan. Indikator ini mencerminkan sifat shiddiq yakni kejujuran Nabi dalam perkataan, perbuatan, dan sikap. Guru dituntut untuk bersikap jujur, adil,

---

<sup>136</sup> Tu'iza A'isiha, Pengaruh Kompetensi Kepribadian Guru Melalui Motivasi Belajar Siswa Terhadap Prestasi Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Akidah Akhlak (Tesis Magister, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2024), 21.

<sup>137</sup> Janawi, *Kompetensi guru: Citra guru Profesional*, Bandung: ALFABETA CV, (2019), 126-135.

serta menjunjung tinggi akhlak mulia agar dapat menjadi teladan yang digugu lan ditiru oleh peserta didik. Dengan meneladani sifat ini, guru dapat menumbuhkan kepercayaan dari siswa, orang tua, maupun masyarakat.

b. Dewasa, stabil, dan berwibawa

Karakter ini berkaitan dengan sifat fathonah yaitu kecerdasan dan kebijaksanaan Nabi dalam menyikapi berbagai situasi. Guru yang dewasa dan stabil secara emosional akan mampu menghadapi dinamika pembelajaran maupun permasalahan siswa dengan bijak, tenang, dan penuh pertimbangan, sehingga wibawanya tumbuh secara alami di hadapan peserta didik.

c. Memiliki etos kerja, tanggung jawab, dan percaya diri

Aspek ini erat kaitannya dengan sifat tabligh yaitu kemampuan Nabi dalam menyampaikan kebenaran dengan penuh tanggung jawab dan keberanian. Guru harus memiliki semangat kerja tinggi, konsisten dalam menunaikan tugas, percaya diri dalam menyampaikan ilmu, serta mampu mengkomunikasikan gagasan dengan jelas dan efektif.

Tabel 2.2. Indikator Kompetensi Kepribadian guru.<sup>138</sup>

Sub Kompetensi	Indikator
Kepribadian yang stabil	a. Bertindak sesuai norma hukum dan sosial b. Bangga sebagai guru atau memiliki jiwa pendidik c. Konsisten dalam bertindak dan berucap
Kepribadian yang dewasa	a. Mandiri dalam bertindak b. Memiliki etos kerja sebagai guru
Kepribadian arif bijaksana	a. Bertindak yang memiliki manfaat untuk peserta didik, sekolah dan masyarakat b. Inklusif keterbukaan dalam berpikir dan bertindak
kepribadian yang berwibawa	a. Dapat menjadi teladan dan berpengaruh positif b. Kharismatik dan disegani
memiliki akhlak yang mulia	a. Kejujuran ( <i>Shiddiq</i> ) b. Dapat dipercaya ( <i>Amanah</i> ) c. Komunikatif ( <i>Tabligh</i> ) d. Cerdas ( <i>Fathonah</i> )

### 3. Urgensi Kompetensi kepribadian Guru

Menurut Zakiah Daradjat, Kompetensi kepribadian guru memiliki posisi yang sangat urgen karena menjadi pondasi utama bagi keberhasilan proses belajar-mengajar sekaligus penentu kualitas moral peserta didik, oleh karenanya guru dituntut memiliki keseimbangan antara pola pikir dan pola sikap yang tercermin dalam ketenangan jiwa, keteladanan dalam beramal serta menyelesaikan masalah secara objektif sesuai perkembangan jiwa peserta didik sehingga sangatlah menentukan keberhasilan pendidikan yang terlihat dari kualitas seorang pendidik.<sup>139</sup> Adapun pentingnya kompetensi kepribadian bagi guru yakni

- a. Landasan moral dan spiritual  
Menjadikan guru pribadi yang stabil, dewasa, arif, dan berwibawa serta

<sup>138</sup> Chaerul Rochman, *Pengembangan Kompetensi Kepribadian Guru*, (Bandung: Nuansa Cendekia, 2017), 43.

<sup>139</sup> Susi Fitriana, *Konsep Kepribadian Guru menurut Zakiah Daradjat* (Tesis, Magister, IAIN Ponorogo, 2019), 2.

berakhlak mulia sehingga setiap perilaku dan keputusan yang diambilnya mencerminkan nilai moral dan spiritual berdasarkan norma agama dan kode etik.

- b. Mewujudkan teladan nyata bagi peserta didik  
Menjadi figur panutan. Sikap jujur, disiplin, sabar, serta konsistensi dalam ucapan dan tindakan akan ditiru oleh peserta didik sehingga pendidikan berlangsung bukan hanya secara kognitif, tetapi juga afektif dan psikomotorik.
- c. Menumbuhkan kepercayaan dan hubungan interpersonal yang sehat  
Guru yang memiliki kepribadian jujur, dapat dipercaya, komunikatif dan memiliki kecerdasan serta bijak akan menumbuhkan rasa percaya bagi siapa saja yang berinteraksi, peserta didik, orang tua, maupun masyarakat dan mampu membangun ikatan emosional yang positif, meminimalisasi konflik, dan menciptakan suasana yang kondusif.
- d. Meningkatkan integritas dan profesionalisme guru  
Guru yang berkepribadian unggul akan mampu menjaga amanah, bekerja dengan dedikasi tinggi, serta menunjukkan konsistensi sebagai pendidik profesional.<sup>140</sup>

#### **4. Faktor peningkatan kompetensi kepribadian guru**

- a. Peningkatan dalam aspek individu guru atau internal
  - 1) Pengalaman awal  
Pengalaman masa kecil dan remaja, seperti pola asuh orang tua, lingkungan bermain, dan pendidikan awal, sangat berpengaruh terhadap pembentukan kepribadian guru. Guru yang sejak dini dibiasakan dengan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin cenderung membawa nilai tersebut ke dalam peran profesionalnya.
  - 2) Pengaruh budaya  
Budaya lokal, nasional, maupun budaya organisasi sekolah membentuk cara pandang guru terhadap norma, etika, dan nilai kehidupan. Guru yang hidup dalam budaya religius, misalnya, cenderung

---

<sup>140</sup> Hamzah B Uno, Teori motivasi dan Pengukurannya, Jakarta: Bumi Aksara, (2008), 12.

menunjukkan sikap santun, menghormati orang lain, dan mengutamakan nilai spiritual dalam pekerjaannya.

3) Kondisi atau perubahan fisik

Kesehatan dan kebugaran fisik menjadi faktor penting yang mempengaruhi kepribadian dan kinerja guru. Guru yang sehat akan lebih berenergi, stabil emosinya, percaya diri, serta konsisten dalam memberikan layanan pendidikan. Meski kondisi fisik berubah seiring usia, kemampuan guru untuk menjaga kesehatan dan menata penampilan menunjukkan profesionalisme dan keteladanan, sehingga tetap menjadi sosok inspiratif, berwibawa, dan dihormati peserta didik maupun lingkungannya.

4) Daya tarik

Daya tarik bukan hanya tentang penampilan fisik, tetapi juga meliputi keramahan, sikap hangat, dan kemampuan berinteraksi secara menyenangkan. Guru yang memiliki daya tarik personal lebih mudah diterima dan dihormati oleh peserta didik maupun kolega.

5) Intelegensi

Intelegensi mempengaruhi cara guru berpikir, menganalisis masalah, serta mengambil keputusan. Guru dengan kecerdasan intelektual yang baik mampu menyampaikan materi secara jelas, kreatif, dan mudah dipahami, sekaligus memberi solusi yang bijaksana terhadap permasalahan di sekolah.

6) Emosi

Pengendalian emosi menjadi kunci dalam menjaga hubungan harmonis. Guru yang mampu mengendalikan amarah, kesabaran, serta empati, akan lebih efektif dalam membimbing peserta didik tanpa menimbulkan konflik.

7) Nama (Reputasi)

Nama baik atau reputasi guru berhubungan dengan citra moral dan kepribadian yang ditampilkan. Guru yang dikenal jujur, berintegritas, dan konsisten akan lebih dihormati serta menjadi teladan yang kuat bagi murid maupun masyarakat.

8) Keberhasilan dan kegagalan

Pengalaman sukses dapat meningkatkan rasa percaya diri, sementara kegagalan memberi pelajaran berharga untuk memperbaiki diri. Guru yang mampu belajar dari keduanya akan memiliki kepribadian lebih matang, sabar, dan resilien.

9) Penerimaan sosial

Dukungan keluarga, sekolah, maupun masyarakat, memberi rasa dihargai dan diakui. Guru yang diterima secara sosial lebih percaya diri dalam mengajar dan membimbing peserta didik.

10) Pengaruh keluarga

Keluarga adalah lingkungan pertama untuk belajar nilai moral, etika, dan kepribadian. Guru yang berasal dari keluarga yang menanamkan nilai agama dan disiplin sejak kecil biasanya lebih mudah menampilkan kepribadian yang stabil.<sup>141</sup>

b. Peningkatan dalam aspek Kepala sekolah atau eksternal

1) Penilaian kinerja yang adil

Penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan adil, mengevaluasi berdasarkan kriteria yang jelas maka guru akan merasa termotivasi untuk mengembangkan setiap kompetensi, terutama kompetensi kepribadian.

2) Pelatihan dan pengembangan kepribadian

Memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti berbagai pelatihan dan pengembangan sebagai penunjang dalam meningkatkan motivasi dan kompetensi kepribadian serta profesionalisme dalam bekerja

3) Memberikan kesempatan beraspirasi dan melaksanakan pengawasan

---

<sup>141</sup> Djaali, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Bumi aksara (2013), 13-15.

Melibatkan secara langsung untuk memberi saran terhadap segala permasalahan dan merumuskan kegiatan sekolah serta diberikan hak untuk melakukan pengawasan terhadap peserta didik sehingga guru akan tumbuh kesadaran memiliki kepribadian yang baik

4) Mengadakan sosialisasi dan supervisi secara berkala

Mengingatkan, mengevaluasi secara berkala terkait pentingnya memiliki kompetensi kepribadian yang baik dan melaksanakan tugas yang telah diberikan

5) Budaya kerja

Budaya yang harmonis dan saling mendukung akan membentuk suasana teratur dengan cepat beradaptasi membangun mensuasakan kompetensi kepribadian dengan baik.<sup>142</sup>

## 5. Proses pembentukan kompetensi kepribadian

Secara teoritis terdapat beberapa pandangan yang menjelaskan proses pembentukan kompetensi kepribadian, di antaranya sebagai berikut:

a. Teori tipe kepribadian (*Type Theory*)

Teori ini merupakan salah satu pendekatan klasik dalam memahami perbedaan watak atau karakter seseorang berdasarkan pola perilaku, temperamen, dan ciri-ciri fisik maupun psikologis. Tokoh teori ini adalah Galen, Ernest Kretschmer dan William sheldon.

- 1) Cikal bakal teori ini berasal dari pandangan Hippocrates dan dikembangkan oleh Galen, menurutnya kepribadian seseorang dipengaruhi oleh keseimbangan empat cairan tubuh (*humor body*), yaitu darah (*Blood*), zat lendir (*Phlegm*), zat empedu kuning (*Yellow bile*) dan

---

<sup>142</sup> Habib Hidayat, Budaya Kerja: Pengertian, Unsur, Jenis dan Manfaatnya, (2023), <https://myrobin.id/pojok-hrd/budaya-kerja/>, (diakses pada tanggal 07 November 2024 Pukul 23.19 WIB).

zat empedu hitam (*Black bile*) yang menimbulkan empat tipe kepribadian, yaitu:

- a) Sanguinis (*Sanguin*) dengan kekuatan pengaruh zat darah, dicirikan sebagai pribadi yang aktif, giat dan atletis
- b) Koleris (*choleric*) dipengaruhi oleh kuatnya zat empedu kuning (*Yellow Bile*) sebagai pribadi yang tegas, ambisius, temperamen, cepat marah dan memiliki jiwa kepemimpinan.
- c) Melankolis (*Melankolik*) dipengaruhi oleh kuatnya zat empedu hitam yang dicirikan sebagai pribadi yang perfeksionis, sensitif, berhati-hati, analitis serta mudah depresi dan sedih.
- d) Phlegmatis (*Phegmatic*) dipengaruhi oleh kuatnya cairan lendir yang dicirikan sebagai pribadi tenang, sabar, pendiam, stabil secara emosi serta cepat lelah dan malas.<sup>143</sup>

## 2) Ernst Kretschmer

Kretschmer mengembangkan teori tipe kepribadian berdasarkan hubungan antara bentuk tubuh (konstitusi fisik) dengan kecenderungan kejiwaan seseorang. Ia menegaskan bahwa kondisi fisik seringkali berhubungan dengan kecenderungan perilaku dan respons sosial seseorang serta membagi manusia ke dalam tiga tipe utama:

- a) *Asthenic* (leptosom) orang yang memiliki tubuh kurus dan tinggi lebih cenderung introspektif, sensitif, tertutup, dan berpotensi mengalami gangguan psikotik seperti skizofrenia.
- b) *Athletic* orang yang memiliki tubuh berotot dan seimbang lebih cenderung memiliki kepribadian kuat, aktif, dan realistis.

---

<sup>143</sup> Aiman Faiz, Dkk. "Teori Kepribadian Personality Plus Perspektif Florence Littauer", *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan* Vol. 4, No. 4 (2022), 5199-5201.

- c) *Pyknic* orang yang bertubuh gemuk dan pendek lebih cenderung ramah, humoris, emosional, dan mudah bergaul, namun rentan terhadap gangguan afektif.<sup>144</sup>

### 3) William H. Sheldon

Sheldon melanjutkan gagasan Kretschmer dengan pendekatan yang lebih ilmiah yakni meskipun faktor fisik berpengaruh, kepribadian juga terbentuk dari lingkungan dan pengalaman hidup dengan mengelompokkan kepribadian berdasarkan struktur tubuh (*somatotype*) yang terdiri atas tiga tipe utama:

- a) *Ectomorph* seseorang yang memiliki tubuh ramping, tinggi, dan halus cenderung berkepribadian pemalu, introspektif, dan berpikir mendalam.
- b) *Mesomorph* seseorang yang memiliki tubuh kekar dan proporsional cenderung berkepribadian energik, percaya diri, dan aktif
- c) *Endomorph* seseorang yang memiliki tubuh bulat dan lembut cenderung bersifat ramah, hangat, dan suka bersosialisasi.<sup>145</sup>

#### b. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa kepribadian seseorang tersusun atas sejumlah ciri atau karakteristik yang relatif menetap atau disebut watak, yang mempengaruhi cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak dalam berbagai situasi. Setiap individu memiliki kombinasi sifat-sifat yang unik, namun sifat tersebut dapat diukur dan dikategorikan secara ilmiah. Tokoh utama yang mengembangkan teori ini antara lain:

---

<sup>144</sup> A.H Kembaren, Hudi Yusuf. "Kritik Terhadap Teori Fisik Kriminal dalam Kriminologi Klasik: Studi Kasus Kretschmer dan Relevansinya Saat Ini", *JICN: Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, Vol. 2, No. 4 (2025), 4845-4846.

<sup>145</sup> Nur Hasanah Harahap, Dkk. "Teori Kepribadian Sheldon di Era Modern", *Journal on Education* Vol. 06, No. 01, (2023), 1824.

1) Gordon W. Allport (1937)

Menurutnya kepribadian terdiri atas tiga tingkat sifat, yaitu:

- a) *Cardinal Traits* merupakan sifat dominan yang sangat menonjol dan mempengaruhi seluruh perilaku individu (misalnya jujur, ambisius).
- b) *Central Traits* merupakan sifat umum yang menjadi dasar karakter seseorang (seperti ramah, disiplin, atau tanggung jawab).
- c) *Secondary Traits* merupakan sifat yang muncul hanya pada situasi tertentu dan tidak selalu tampak (seperti mudah tersinggung dalam kondisi stres).

2) Raymond B. Cattell

Raymond B. Cattell (1946) merupakan salah satu tokoh utama dalam pengembangan teori sifat (*trait theory*) kepribadian. Menurutnya kepribadian dapat dipahami dan diukur secara ilmiah melalui identifikasi sejumlah sifat dasar yang relatif stabil dalam diri seseorang dengan mengembangkan teori kepribadian berdasarkan 16 sumber sifat utama yang dapat diukur melalui instrumen psikologis untuk memahami karakter dasar seseorang seperti stabilitas emosional, dominasi, keberanian sosial, kesadaran diri, dan tanggung jawab. Ia membedakan antara:

- a) *Surface Traits* (sifat yang tampak di permukaan). Sifat-sifat yang mudah diamati dalam perilaku sehari-hari. Sifat ini tampak pada ekspresi luar, seperti keramahan, ketelitian, atau kesabaran seseorang. *Surface traits* dapat berubah tergantung situasi dan lingkungan, sehingga sifat ini lebih bersifat sementara atau kontekstual.
- b) *Source Traits* (sifat dasar). sifat mendasar yang menjadi penyebab munculnya *surface traits*. Sifat ini bersifat stabil, relatif permanen, dan mencerminkan struktur kepribadian yang sesungguhnya.

3) Hans J. Eysenck (1952)

Eysenck menyederhanakan teori sifat menjadi tiga dimensi utama kepribadian, yaitu:

- a) Ekstroversi – Introversi, berkaitan dengan cara seseorang berinteraksi dengan lingkungan sosial.
- b) Neurotisisme – Stabilitas Emosional, menunjukkan tingkat kestabilan emosi seseorang.
- c) Psikotisisisme, menggambarkan kecenderungan agresivitas atau ketegasan dalam perilaku.

c. Psychoanalysis Theory

Sigmund Freud menjelaskan bahwa kepribadian manusia terbentuk melalui dinamika antara dorongan bawah sadar, pengalaman masa kecil, dan konflik batin yang mempengaruhi perilaku seseorang. Freud berpendapat bahwa perilaku dan kepribadian dewasa sangat dipengaruhi oleh pengalaman masa kecil, terutama dalam hubungan dengan figur otoritas seperti orang tua atau guru. Freud juga membagi struktur kepribadian menjadi tiga komponen utama:

- 1) Id, berisi dorongan instingtif dan keinginan biologis yang menuntut kepuasan segera (berorientasi pada kesenangan).
- 2) Ego, bagian rasional yang berfungsi menengahi antara dorongan Id dan tuntutan moral Superego (berorientasi pada realitas).
- 3) Superego, mewakili nilai moral, hati nurani, dan standar etika yang diperoleh dari lingkungan sosial dan pendidikan.

d. Phenomenology Theory

Teori Fenomenologi dikembangkan oleh Carl Rogers dan Abraham Maslow, yang berakar pada psikologi humanistik. Teori ini menekankan bahwa setiap individu memiliki potensi bawaan untuk tumbuh dan mencapai aktualisasi diri jika berada dalam lingkungan yang mendukung.

Menurut Rogers, kepribadian seseorang dibentuk oleh pengalaman subjektif (fenomena diri) dan persepsi tentang dunia di sekitarnya. Seseorang akan berkembang optimal jika ia merasa diterima, dihargai, dan dipahami secara

empatik. Sedangkan Maslow memperkenalkan hierarki kebutuhan (physiological, safety, love/belonging, esteem, dan self-actualization), di mana kepribadian yang sehat muncul ketika individu mencapai tingkat aktualisasi diri yaitu kemampuan untuk menjadi diri terbaik sesuai kehendak Allah.

e. Teori Kepribadian Islam

Kepribadian dalam Islam merupakan segala tindakan, memilih dan memutuskan serta berbuat berdasarkan aturan Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan As-Sunnah, terbentuk berlandaskan pada dua pilar utama, yaitu *aqliyah* (pola pikir) dan *nafsiyah* (pola sikap) yang dibangun dengan aqidah Islam. Pola pikir mencerminkan kemampuan akal untuk memproses informasi secara logis dengan landasan norma dan nilai syariat, sedangkan pola sikap berhubungan dengan pengendalian dorongan jiwa agar selaras dengan keimanan dan akhlak mulia. Sebagai seorang muslim harus terikat dengan hukum syara'. Bagaimana pola pikir dan pola sikap berlandaskan aqidah Islam dengan menyerahkan dirinya secara sungguh-sungguh kepada Allah. Tunduk dan patuh, ikhlas dalam amal perbuatannya dengan membentuk keselarasan antara faktor iman, Islam dan ihsan.<sup>146</sup> Kedua aspek ini berpadu dalam membentuk kepribadian yang utuh, perwujudan dari ciri khas seseorang yang menyangkut seluruh aspek manusiawi, baik jasmani, maupun rohani yang dinamis dan unik dalam hubungannya dengan kehidupan lingkungan sekitar berdasar pada sumber wahyu.

Menurut psikologi islami, kepribadian adalah integrasi sistem kalbu, akal, dan nafsu manusia yang menimbulkan tingkah laku. Aspek nafsani manusia memiliki tiga daya, yaitu: Qalbu sebagai aspek supra-kesadaran manusia yang memiliki daya emosi, Akal sebagai aspek kesadaran manusia yang memiliki daya kognisi, Nafsu sebagai aspek pra atau bawah kesadaran manusia yang memiliki daya untuk melaksanakan tujuan yang mengarah pada satu arah. Ketiga komponen nafsani ini bersatu untuk bisa mewujudkan suatu tingkah laku.

---

<sup>146</sup> Tri Widarti, "Analisis Konsep Pendidikan Islam Menurut Syekh Taqiyuddin An Nabhani dan KH Imam Zarkasyi dalam Membentuk Syakhshiyah Islam" *Jurnal Inspirasi* Vol. 8, No. 2, (2024), 193.

Pembentukan kepribadian Muslim sebagai individu pada dasarnya mengarahkan ke pandangan hidup yang mantap didasari pada nilai-nilai Islam. Maka seseorang yang memiliki pandangan hidup yang sesuai dengan konsep Islam adalah merupakan individu yang telah memiliki kepribadian Muslim yang utuh sebagai identitas yang dimiliki seorang yang tercermin dalam tingkah laku maupun sikap batinnya seperti cara berkata-kata, berjalan, makan, minum, dan berhadapan dengan orang tua, guru, teman sejawat, sanak famili, dan sebagainya. Sedangkan sikap batin seperti penyabar, ikhlas, dan sikap terpuji yang timbul dari dorongan batin.

Adapun proses pembentukan kepribadian Islam adalah sebagai berikut:

1) Tazkiyatun Nafs

*Tazkiyatun Nafs* secara harfiah berarti "membersihkan jiwa" atau "menyucikan diri". Ini adalah proses inti dalam pengembangan spiritual dan moral dalam Islam. Tujuannya adalah membersihkan jiwa dari sifat-sifat tercela dan menghiasinya dengan sifat-sifat terpuji (akhlak mahmudah). Proses ini meliputi Pembersihan dengan menghilangkan sifat-sifat negatif seperti sombong, iri, riya', dendam, dan cinta dunia yang berlebihan kemudian menggantinya dengan sifat positif seperti tawadhu, ikhlas, sabar, syukur, dan jujur sehingga berfungsi sebagai landasan spiritual yang mengarahkan motivasi dan niat seseorang. Perilaku yang muncul bukan sekadar kebiasaan tanpa makna, melainkan berasal dari kesadaran iman dan hati nurani yang bersih.

2) Proses pembiasaan

Proses ini didasarkan pada prinsip psikologis bahwa pengulangan tindakan akan membentuk pola pikir, sikap, dan akhirnya karakter yang menetap dalam diri individu. Pembiasaan ini dilakukan untuk melatih keterampilan aspek-aspek jasmaniah yang berkaitan dengan kecakapan berbuat dan mengucapkan sesuatu, misalnya pembiasaan untuk berkata jujur, bertanggung jawab terhadap tugas,

kewajiban menyampaikan kebenaran dan memiliki kecerdasan serta bijak dalam problem solving. Dengan pembiasaan, akan diperoleh hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, misalnya guru akan bersikap jujur, amanah, tabligh dan fathonah sesuai dengan bimbingan yang diberikan oleh kepala sekolah Jadi, tujuan utama dari pembiasaan ini adalah menanamkan, membimbing dan mentoring agar optimal dalam melakukannya.<sup>147</sup>

Maka perlu faktor pendukung secara langsung untuk memastikan proses pembinaan berjalan dengan efektif yang berfungsi digunakan untuk mendorong, memotivasi, dan memfasilitasi perilaku positif agar menjadi kebiasaan yakni sebagai berikut

a) Teladan (Uswatun Hasanah)

Kepala sekolah mencontohkan kompetensi kepribadian secara konsisten sehingga akan lebih berpengaruh daripada sekadar perintah verbal.

b) Anjuran dan Perintah

Memberikan instruksi yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan baik aturan secara lisan maupun tulisan.

c) Pelatihan berdampak

Menjelaskan dan mengulang secara terus-menerus seperti latihan berkata jujur, amanah dalam melaksanakan tugas, latihan berbicara sopan, latihan untuk empati dan mensuasanakan lingkungan yang harmonis.

d) Hadiah dan Apresiasi (*Reinforcement Positif*)

Kepala sekolah memberikan penghargaan, pujian, atau hadiah ketika perilaku positif berhasil dilakukan sehingga memperkuat hubungan antara tindakan baik dan

---

<sup>147</sup> Marimba, Pengantar...., hlm. 76.

perasaan positif yang mendorong pengulangan dan meningkatkan motivasi.

e) Kompetisi Sehat

Mendorong individu guru untuk berlomba-lomba dalam kebaikan (*fastabiqul khairat*), yang memotivasi mereka untuk membiasakan diri melakukan amal saleh.

Adapun faktor pendukung secara tidak langsung yang berfungsi sebagai batasan untuk mencegah guru tidak melakukan hal-hal yang bertentangan dan menghentikan kebiasaan buruk yakni sebagai berikut

a) Koreksi dan Pengawasan

Melakukan pengawasan dan segera mengoreksi kesalahan ketika guru tidak bersikap baik dengan umpan balik yang konstruktif sehingga menyadari bahwa perilaku negatif mereka terpantau dan tidak dapat diterima.

b) Larangan-larangan

Menetapkan batasan yang jelas mengenai apa yang tidak boleh dilakukan oleh guru dan peserta didik misalnya: larangan berbohong, mencuri, atau berkata kasar.

c) Hukuman

Memberikan konsekuensi yang adil dan mendidik untuk memberikan efek jera agar tidak diulangi dan kembali ke jalur pembiasaan positif yang diharapkan.

3) Proses pembentukan

a) Pengertian, Sikap dan Minat

Memberikan pemahaman, pengetahuan kepada guru melalui proses mentoring dan coaching serta upgrading secara bertahap tentang pentingnya, tujuan, dan harapan bagi guru untuk memiliki kompetensi kepribadian yang baik sehingga mentransformasi pengetahuan menjadi sikap (cinta/benci) dan

minat, sehingga terwujud dalam tindakan nyata (*akhlakul karimah*).

b) Akhlakul karimah

Dari proses pembinaan dan pembentukan tersebut akan menginternalisasikan kompetensi kepribadian guru yang berakhlakul karimah.<sup>148</sup>

#### **D. Kerangka Berpikir**

Proses pembinaan dan pembentukan kepribadian peserta didik sangatlah ditentukan bagaimana kepribadian yang dimiliki oleh seorang guru. Dimana kepribadian itu terbentuk dari pola pikir yang saling berkaitan dengan pola sikap berlandaskan aturan agama. Jadi, hasil dari pola pikir adalah menentukan perilaku dan kecenderungan atas realitas yang ada, menolak ataupun menerima dan setiap perbuatan yang dilakukan dalam mendidik senantiasa berdasarkan aturan islam. Standarnya halal dan haram, Misal di dalam agama memerintahkan bahwa seorang muslim hendaknya memiliki sikap jujur, amanah, menyampaikan kebenaran dan memiliki kecerdasan untuk menyelesaikan persoalan maka guru tersebut mengupayakan untuk memiliki karakter tersebut dan tidak melakukan karakter yang berseberangan dengan perintah agama. Integrasi antara aqliyyah, nafsiyyah, dan empat karakter kenabian menjadikan guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai teladan akhlak mulia yang membimbing peserta didik menuju pembentukan kepribadian yang beriman, berakhlak, dan berdaya saing.

Keempat karakter tersebut menjadi standar moral sekaligus pedoman profesional dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Karakter kejujuran (*shiddiq*) menumbuhkan integritas dalam mendidik, amanah menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, tabligh membentuk kemampuan komunikasi yang efektif dalam menyampaikan ilmu dan nilai-nilai, sementara fathonah menuntut kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual dalam mengelola pembelajaran.

---

<sup>148</sup> Ainun Mardia Harahap, Pembentukan Kepribadian Muslim dalam Perspektif Filsafat Pendidikan Islam, Studi Multidisipliner Vol. 6, No. 1 (2019), 58-63

Maka diperlukan sosok pemimpin yakni kepala sekolah yang tidak hanya cakap secara manajerial, tetapi juga memiliki integritas moral dan spiritual yang tinggi untuk dapat meningkatkan kompetensi kepribadian melalui pembinaan, keteladanan dan pengawasan serta komunikasi interpersonal yang dianggap efektif sebagai cara dengan strategi pendekatan mentoring dan coaching agar guru memiliki kompetensi kepribadian Islam karena kepribadian tidak begitu saja terbentuk dengan sendiri namun bisa terbentuk adanya upaya yang selalu diupayakan. Dengan demikian, kepala sekolah yang mempraktikkan komunikasi interpersonal berbasis nilai-nilai profetik ini akan menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, dan motivasi dari guru maupun peserta didik. Lebih jauh, komunikasi yang efektif dan penuh keteladanan akan menciptakan iklim pendidikan yang kondusif, etis, dan berkarakter, sekaligus mengembalikan marwah guru sebagai pendidik sejati yang digugu dan ditiru.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian Tesis ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2. 1. Kerangka Berpikir

