

Strategi Komunikasi Kepala Sekolah dalam Membangun Iklim Organisasi Kondusif : Studi Kasus di SMK Fadilah Tangerang Selatan

Indah Marita Sari^{1*}, Maria Silvia Rahman², Okke Rosmaladewi³

¹²³Universitas Islam Nusantara, Indonesia

*Email Korespodensi: ^{1*}indah.gemini16@gmail.com, ²nadhiya221211@gmail.com,
³okkerosmaladewi@uninus.ac.id

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted 06-06-2026

Received 11-06-2026

Published 18-06-2026

Keywords:

First Keywords;

Communication strategy

Second keyword; Principal

Third Keyword;

Organizational climate

Fourth keyword;

Transformational Leadership

ABSTRACT

The principal's communication strategy plays a crucial role in creating a conducive organizational climate in educational institutions. This study aims to analyze the principal's communication strategy in fostering a positive organizational climate at SMK Fadilah South Tangerang. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving the principal, teachers, and education staff, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña with source, technique, and time triangulation to ensure data validity. The findings reveal that the principal applies two complementary communication patterns, namely formal communication through meetings, official circulars, and policy dissemination, and informal communication through direct discussions, interpersonal interactions, and digital communication platforms. The integration of these communication strategies enhances work coordination, information transparency, teacher participation in decision-making, and collaborative relationships within the school. Nevertheless, challenges remain, including delays in information dissemination and unequal participation among school members. The study concludes that an integrated communication strategy serves as an essential instrument of transformational leadership and contributes significantly to the development of a conducive organizational climate in vocational schools.

Abstrak

Strategi komunikasi kepala sekolah merupakan instrumen penting dalam membangun iklim organisasi yang kondusif di lembaga pendidikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi kepala sekolah dalam membangun iklim organisasi di SMK Fadilah Tangerang Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan sebagai informan. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña dengan triangulasi sumber, teknik, dan waktu untuk menjamin keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan dua pola komunikasi yang saling melengkapi, yaitu komunikasi formal

melalui rapat, surat edaran, dan penyampaian kebijakan resmi, serta komunikasi informal melalui diskusi langsung, pendekatan interpersonal, dan media komunikasi digital. Integrasi kedua pola komunikasi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan koordinasi kerja, keterbukaan informasi, partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, serta terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan budaya kolaboratif. Meskipun demikian, masih terdapat kendala berupa keterlambatan penyampaian informasi dan belum meratanya partisipasi warga sekolah. Temuan ini menegaskan bahwa strategi komunikasi yang terintegrasi mendukung penerapan kepemimpinan transformasional dan pembentukan iklim organisasi yang kondusif di sekolah.

PENDAHULUAN

Sekolah sebagai organisasi pendidikan memiliki kompleksitas tersendiri dalam pengelolaannya. Tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan, sekolah juga merupakan entitas sosial yang di dalamnya terdapat interaksi antar individu dengan latar belakang, kepentingan, dan harapan yang beragam. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah memainkan peranan yang sangat sentral, tidak hanya dalam aspek manajerial dan administratif, tetapi juga dalam membangun atmosfer kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan seluruh warga sekolah. Salah satu aspek paling fundamental dari kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan berkomunikasi secara strategis (Hoy & Miskel, 2013).

Komunikasi dalam konteks organisasi pendidikan bukan sekadar pertukaran informasi semata. Lebih dari itu, komunikasi merupakan wahana pembentukan budaya organisasi, penyelarasan visi dan misi, serta instrumen motivasi yang mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju tujuan bersama. Kepala sekolah yang mampu mengelola komunikasi secara efektif akan lebih berhasil dalam mensinergikan berbagai kepentingan, menyelesaikan konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuh kembangnya kreativitas dan inovasi (Rahawarin & Arikunto, 2015). Komunikasi yang dibangun dengan prinsip keterbukaan, kejujuran, dan saling menghormati akan melahirkan kepercayaan yang menjadi fondasi utama sebuah organisasi yang sehat dan produktif.

Iklim organisasi sekolah merupakan konsep multidimensional yang mencakup persepsi kolektif warga sekolah terhadap lingkungan kerja mereka. Menurut Hoy dan Miskel (2013), iklim organisasi yang kondusif ditandai dengan adanya keterbukaan, kepercayaan, dukungan timbal balik, dan rasa aman dalam berekspresi. Iklim yang positif tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja guru, tetapi juga secara langsung berpengaruh terhadap kualitas proses pembelajaran dan pada akhirnya terhadap capaian prestasi peserta didik. Sebaliknya, iklim organisasi yang tidak kondusif akan melahirkan budaya kerja yang defensif, menghambat inovasi, dan melemahkan semangat kolaborasi di antara warga sekolah.

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara kualitas komunikasi kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan organisasi sekolah. Amin (2022) menemukan bahwa perilaku komunikasi kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan. Efriyanti et al. (2020) menunjukkan bahwa komunikasi kepala sekolah yang efektif, dipadukan dengan supervisi akademik yang berkualitas, mampu meningkatkan kinerja guru secara signifikan. Ulfa et al. (2021) menegaskan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja guru melalui pembangunan hubungan kerja yang positif dan suportif. Lebih lanjut, Andila dan Nasution (2025) menemukan bahwa peran komunikasi kepala sekolah yang konsisten dan terencana berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Di sisi lain, dalam konteks kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985) dan Burns (1978), komunikasi merupakan salah satu instrumen utama yang digunakan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi para pengikutnya. Pemimpin transformasional menggunakan komunikasi tidak hanya untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk membangkitkan semangat, menanamkan nilai-nilai, dan membangun komitmen bersama terhadap visi yang lebih besar dari sekadar kepentingan pribadi masing-masing individu. Muthmainnah et al. (2022) membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dilandasi komunikasi yang efektif terbukti mampu menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan suportif.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai salah satu jenjang pendidikan formal memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dari Sekolah Menengah Atas (SMA). SMK dirancang untuk mempersiapkan peserta didik agar siap memasuki dunia kerja, sehingga kurikulum dan budaya organisasinya lebih berorientasi pada kompetensi praktis dan kemitraan dengan dunia industri. Kompleksitas ini menuntut kepala sekolah SMK untuk memiliki strategi komunikasi yang lebih adaptif dan komprehensif, mampu menjembatani kepentingan internal sekolah sekaligus menjaga hubungan yang baik dengan pihak-pihak eksternal seperti dunia usaha dan dunia industri (DUDI), orang tua peserta didik, serta pemangku kebijakan pendidikan.

SMK Fadilah yang berlokasi di Tangerang Selatan merupakan salah satu lembaga pendidikan kejuruan yang tengah berbenah diri dalam meningkatkan kualitas pengelolaan organisasinya. Dalam pengamatan awal penelitian, ditemukan berbagai dinamika komunikasi yang menarik untuk dikaji lebih mendalam, mulai dari pola komunikasi kepala sekolah dengan guru dalam forum rapat formal, hingga interaksi informal sehari-hari yang turut membentuk atmosfer kerja di sekolah tersebut. Kondisi ini menjadi titik berangkat yang relevan untuk mengkaji lebih jauh bagaimana strategi komunikasi kepala sekolah berkontribusi dalam membangun dan memelihara iklim organisasi yang kondusif.

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan mengenai komunikasi kepala sekolah, kajian yang secara spesifik menganalisis strategi komunikasi dalam konteks pembangunan iklim

organisasi pada jenjang SMK masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada pengaruh komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru, motivasi kerja, atau efektivitas manajemen sekolah, sementara kajian yang menghubungkan strategi komunikasi dengan pembentukan iklim organisasi secara komprehensif masih belum banyak dilakukan. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya mengkaji komunikasi formal atau komunikasi interpersonal secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran mengenai bagaimana integrasi komunikasi formal dan informal diterapkan sebagai strategi kepemimpinan dalam membangun iklim organisasi yang kondusif. Di sisi lain, karakteristik SMK yang memiliki orientasi pada dunia kerja dan kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) menuntut adanya pola komunikasi organisasi yang berbeda dibandingkan satuan pendidikan lainnya.

Kesenjangan penelitian tersebut menunjukkan masih terbatasnya kajian yang mengintegrasikan strategi komunikasi kepala sekolah, kepemimpinan transformasional, dan pembentukan iklim organisasi dalam konteks sekolah menengah kejuruan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis bagaimana strategi komunikasi kepala sekolah, baik formal maupun informal, berkontribusi dalam membangun iklim organisasi yang kondusif di SMK Fadilah Tangerang Selatan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan pola dan bentuk strategi komunikasi yang diterapkan kepala sekolah di SMK Fadilah Tangerang Selatan; (2) menganalisis kontribusi strategi komunikasi tersebut terhadap pembentukan iklim organisasi yang kondusif; serta (3) mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi strategi komunikasi dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasinya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis sekaligus praktis bagi pengembangan kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan organisasi pendidikan di Indonesia.

Strategi Komunikasi dalam Konteks Kepemimpinan Pendidikan

Komunikasi merupakan proses yang sangat fundamental dalam kehidupan organisasi. Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses pertukaran dan pemahaman makna antar anggota organisasi yang mencakup aspek verbal, nonverbal, formal, dan informal. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, komunikasi bukan sekadar alat penyampai informasi, melainkan merupakan instrumen strategis yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Strategi komunikasi kepala sekolah dapat dipahami sebagai serangkaian rencana dan tindakan komunikatif yang dirancang secara sistematis untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi sekolah. Darno dan Mesiono (2022) menegaskan bahwa strategi komunikasi kepala sekolah yang efektif harus mempertimbangkan beberapa dimensi sekaligus, yaitu kejelasan pesan, ketepatan saluran komunikasi, kesesuaian waktu penyampaian, serta kepekaan terhadap kebutuhan dan

kondisi penerima pesan. Kepala sekolah yang memiliki strategi komunikasi yang matang akan lebih mampu mengelola kompleksitas organisasi sekolah dan merespons berbagai tantangan dengan lebih efektif.

Herman (2020) menjelaskan bahwa perilaku komunikasi kepala sekolah mencakup berbagai aspek, mulai dari kemampuan menyampaikan visi dan tujuan sekolah secara persuasif, kemampuan mendengarkan dan merespons aspirasi warga sekolah, hingga kemampuan membangun dialog yang konstruktif dalam situasi-situasi yang penuh tekanan atau konflik. Dalam perspektif ini, komunikasi kepala sekolah bukan hanya tentang apa yang disampaikan, tetapi juga bagaimana cara menyampaikannya, kapan waktu yang tepat, dan melalui saluran apa yang paling efektif untuk menjangkau berbagai kelompok sasaran yang ada di lingkungan sekolah.

Nugroho (2019) menambahkan bahwa keterampilan komunikasi kepala sekolah juga mencakup kemampuan manajemen konflik yang berbasis komunikasi. Konflik dalam organisasi sekolah merupakan hal yang tidak dapat dihindari, namun dengan strategi komunikasi yang tepat, konflik dapat dikelola dan bahkan dimanfaatkan sebagai sumber energi untuk mendorong perubahan dan perbaikan. Kepala sekolah yang terampil dalam berkomunikasi akan lebih mampu mendeteksi benih-benih konflik sejak dini, memfasilitasi dialog antar pihak yang berselisih, dan menemukan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

Komunikasi Formal dan Informal dalam Organisasi Sekolah

Dalam praktik organisasi sekolah, komunikasi dapat dibedakan menjadi dua pola utama, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal mengacu pada pola komunikasi yang terstruktur, mengikuti hierarki organisasi, dan memiliki tujuan serta prosedur yang jelas. Contoh komunikasi formal dalam konteks sekolah meliputi rapat dinas, rapat koordinasi, surat edaran, pengumuman resmi, laporan kinerja, dan evaluasi berkala (Mukhlisoh, 2024). Komunikasi formal memiliki kelebihan dalam hal kejelasan, dokumentasi, dan akuntabilitas, sehingga sangat penting dalam konteks pengambilan keputusan dan penyampaian kebijakan.

Sebaliknya, komunikasi informal mengacu pada pola komunikasi yang terjadi di luar jalur hierarki formal dan tidak terikat oleh protokol atau prosedur tertentu. Komunikasi informal meliputi diskusi spontan di koridor sekolah, obrolan saat istirahat, grup percakapan di media sosial, hingga kunjungan kepala sekolah ke ruang guru untuk sekadar menyapa dan menanyakan kabar (Neliwati et al., 2024). Meskipun sering dianggap kurang penting, komunikasi informal memiliki peran yang sangat vital dalam membangun kedekatan interpersonal, mendeteksi kebutuhan dan aspirasi yang tidak terungkap dalam forum formal, serta menciptakan atmosfer kerja yang hangat dan akrab.

Ilham (2024) dalam penelitiannya di SMK Kreatif Medan menemukan bahwa komunikasi interpersonal yang dibangun kepala sekolah melalui pendekatan informal berkorelasi positif dengan kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mau dan mampu

menjalin komunikasi langsung, personal, dan tidak birokratis dengan para guru akan lebih berhasil membangun rasa percaya dan komitmen dari para stafnya. Rosid et al. (2025) juga menegaskan bahwa gambaran komunikasi interpersonal kepala sekolah yang positif, yang ditandai dengan empati, keterbukaan, dan responsivitas, terbukti meningkatkan kinerja guru secara signifikan.

Firdaus et al. (2025) menambahkan dimensi kepemimpinan demokratis sebagai faktor yang berinteraksi dengan komunikasi interpersonal dalam mempengaruhi kinerja guru. Dalam konteks ini, komunikasi informal yang dibangun atas dasar prinsip-prinsip demokratis, yaitu menghargai pendapat semua pihak, memberikan ruang bagi partisipasi, dan mendorong keterlibatan aktif, akan lebih efektif dalam menciptakan iklim kerja yang suportif dan produktif. Oskandar et al. (2024) juga menunjukkan bahwa analisis hubungan antara komunikasi interpersonal kepala sekolah dengan kinerja guru dalam manajemen sekolah menghasilkan temuan yang konsisten tentang pentingnya membangun komunikasi dua arah yang autentik dan bermakna.

Iklim Organisasi Sekolah

Iklim organisasi merupakan konsep yang telah lama menjadi perhatian para peneliti dalam bidang manajemen dan administrasi pendidikan. Hoy dan Miskel (2013) mendefinisikan iklim organisasi sekolah sebagai karakteristik internal yang membedakan satu sekolah dari sekolah lainnya, yang dipengaruhi oleh perilaku anggota-anggotanya dan pada gilirannya mempengaruhi perilaku mereka. Iklim organisasi bersifat relatif stabil dari waktu ke waktu, dipersepsikan oleh anggota organisasi, dan membentuk konteks yang mempengaruhi sikap serta perilaku seluruh warga sekolah.

Hoy dan Tarter (2011) mengembangkan konsep iklim sekolah yang terbuka dan sehat sebagai kondisi ideal yang harus diperjuangkan oleh setiap pemimpin pendidikan. Dalam iklim yang terbuka, kepala sekolah bertindak dengan integritas, mendukung kreativitas, dan memberikan ruang bagi ekspresi diri yang otentik. Sementara guru-guru merasa dihargai, saling mendukung satu sama lain, dan berkomitmen terhadap tugas-tugas profesionalnya. Sebaliknya, iklim yang tertutup ditandai dengan kontrol yang berlebihan, minimnya kepercayaan, dan rendahnya moral kerja yang pada akhirnya akan menghambat efektivitas organisasi.

Karmila (2022) dalam penelitiannya tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan iklim organisasi yang kondusif menyimpulkan bahwa iklim organisasi yang baik dibangun melalui serangkaian tindakan yang konsisten dan terencana dari pihak kepala sekolah. Tindakan-tindakan tersebut mencakup pemberian penghargaan atas prestasi, penegakan kedisiplinan yang adil dan konsisten, fasilitasi pengembangan profesional guru, serta penciptaan ruang-ruang dialog yang memberikan kesempatan bagi semua warga sekolah untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Norman dan Dzulfikar (2025) dalam kajian mereka mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap produktivitas sekolah menemukan bahwa kedua

variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas sekolah. Temuan ini menegaskan bahwa iklim organisasi bukan sekadar kondisi latar belakang yang pasif, melainkan merupakan variabel aktif yang secara langsung mempengaruhi kinerja dan produktivitas seluruh komponen sekolah.

Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi

Teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985) menekankan peran pemimpin dalam mentransformasi para pengikutnya dari sekadar mengejar kepentingan pribadi menuju komitmen terhadap tujuan-tujuan yang lebih tinggi dan bermakna. Dalam kerangka teori ini, komunikasi memainkan peran yang sangat sentral sebagai medium transformasi tersebut. Pemimpin transformasional menggunakan komunikasi untuk menginspirasi visi bersama, merangsang pemikiran kritis dan inovatif, serta memberikan perhatian individual kepada setiap anggota organisasi.

Hallinger (2003) menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional dan transformasional yang efektif sangat bergantung pada kualitas komunikasi pemimpin dengan para pengikutnya. Leithwood dan Jantzi (2005) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional di sekolah, yang diwujudkan melalui komunikasi visi yang kuat, pemberdayaan guru, dan pembangunan kapasitas organisasi, terbukti berkontribusi terhadap peningkatan komitmen dan motivasi guru, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan hasil belajar peserta didik.

Windasari et al. (2022) dalam penelitian mereka mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap perubahan organisasi sekolah dasar menemukan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, terutama inspirational motivation dan idealized influence, yang keduanya sangat berkaitan erat dengan kemampuan komunikasi, memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap perubahan organisasi yang positif. Santos et al. (2024) dalam penelitian internasional mereka juga mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dikomunikasikan secara efektif berkorelasi positif dengan iklim sekolah yang lebih baik.

Muthmainnah et al. (2022) memperkuat argumen ini dengan menemukan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah yang diwujudkan melalui komunikasi yang inspiratif, suportif, dan partisipatif terbukti mampu menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif, yang pada akhirnya mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Bogler (2001) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif dan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, yang merupakan salah satu indikator penting dari iklim organisasi yang sehat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan penelitian yang berupaya memahami fenomena

secara mendalam, holistik, dan kontekstual, sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (2013) bahwa pendekatan kualitatif sangat tepat digunakan ketika peneliti ingin mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap masalah sosial atau manusiawi. Desain studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu kasus yang spesifik, yaitu SMK Fadilah Tangerang Selatan, dan bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika komunikasi dan iklim organisasi yang terjadi di sekolah tersebut, sejalan dengan pendapat Yin (2018) bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian yang tepat untuk menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata.

Lokasi penelitian adalah SMK Fadilah yang berlokasi di Tangerang Selatan, Banten. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain: (1) sekolah ini memiliki dinamika komunikasi organisasi yang kaya dan beragam yang relevan untuk dikaji; (2) adanya keterbukaan dari pihak sekolah untuk berpartisipasi dalam penelitian; serta (3) representativitas sekolah sebagai SMK swasta yang tengah berkembang dan menghadapi berbagai tantangan manajerial yang khas.

Informan penelitian dipilih secara purposif berdasarkan kriteria bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti. Informan utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah yang dipandang sebagai aktor sentral dalam strategi komunikasi organisasi. Informan pendukung terdiri atas lima orang guru dari berbagai bidang studi dan masa kerja yang berbeda, serta dua orang tenaga kependidikan. Variasi latar belakang informan ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang persepsi berbagai pihak terhadap strategi komunikasi kepala sekolah dan dampaknya terhadap iklim organisasi.

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam yang dilakukan secara semi-terstruktur, memberikan ruang bagi informan untuk mengungkapkan pengalaman dan persepsi mereka secara bebas dan mendalam. Panduan wawancara dikembangkan berdasarkan kerangka teoritis yang dibangun dari kajian literatur, namun peneliti tetap fleksibel dalam mengembangkan pertanyaan-pertanyaan lanjutan berdasarkan respons informan. Kedua, observasi yang dilakukan di berbagai setting komunikasi sekolah, mulai dari rapat formal, interaksi di ruang guru, hingga aktivitas keseharian di lingkungan sekolah. Catatan lapangan yang terperinci dibuat untuk mendokumentasikan temuan-temuan observasi. Ketiga, dokumentasi yang meliputi pengumpulan dan analisis berbagai dokumen sekolah yang relevan, seperti notulen rapat, surat edaran, program kerja, dan berbagai dokumen kebijakan sekolah.

Analisis data menggunakan model interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi empat komponen yang saling berkaitan, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Proses analisis berlangsung secara siklikal dan iteratif, di mana peneliti bergerak bolak-balik di antara keempat komponen tersebut hingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif tentang

fenomena yang diteliti.

Keabsahan data dijaga melalui beberapa strategi triangulasi, sebagaimana direkomendasikan oleh Lincoln dan Guba (1985). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan yang berbeda. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi waktu dilakukan dengan melakukan pengumpulan data pada waktu-waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi temuan. Selain itu, member checking juga dilakukan dengan cara mengonfirmasi kembali temuan-temuan awal kepada para informan untuk memverifikasi akurasi dan ketepatan interpretasi peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Strategi Komunikasi Kepala Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Fadilah Tangerang Selatan menerapkan strategi komunikasi yang komprehensif melalui dua pola utama yang saling melengkapi, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Kedua pola komunikasi ini tidak berjalan secara terpisah, melainkan digunakan secara komplementer dan adaptif sesuai dengan konteks, tujuan, dan kebutuhan yang ada.

Komunikasi Formal

Komunikasi formal di SMK Fadilah dilaksanakan melalui berbagai mekanisme yang terstruktur dan terjadwal. Rapat rutin merupakan wahana komunikasi formal yang paling utama dan dipandang paling penting oleh kepala sekolah. Rapat ini dilaksanakan secara berkala dengan frekuensi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan agenda sekolah. Dalam rapat-rapat tersebut, kepala sekolah menyampaikan informasi terkait kebijakan, program kerja, evaluasi kinerja, dan berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah.

Selain rapat, komunikasi formal juga dilaksanakan melalui surat edaran yang digunakan untuk menyampaikan informasi yang bersifat penting dan perlu didokumentasikan secara resmi. Penggunaan papan pengumuman, buletin sekolah, dan belakangan ini juga portal informasi digital menjadi saluran komunikasi formal tambahan yang dimanfaatkan untuk menjangkau seluruh warga sekolah secara lebih luas. Kepala sekolah juga memanfaatkan forum briefing pagi dan apel mingguan sebagai kesempatan untuk menyampaikan pesan-pesan motivasional dan informasi operasional yang perlu segera diketahui oleh seluruh warga sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah mengungkapkan pandangannya tentang pentingnya komunikasi formal: "*Untuk hal-hal yang bersifat kebijakan dan menyangkut kepentingan semua pihak, saya selalu sampaikan melalui rapat resmi. Ini penting agar semua orang mendapatkan informasi yang sama, tidak ada yang tertinggal, dan ada dokumentasinya.*"

Komunikasi Informal

Di samping komunikasi formal, kepala sekolah juga sangat menekankan pentingnya komunikasi informal sebagai sarana membangun kedekatan dan kepercayaan. Komunikasi

informal dilaksanakan melalui diskusi langsung dan pendekatan interpersonal yang bersifat personal dan tidak birokratis. Kepala sekolah secara rutin melakukan kunjungan ke ruang-ruang kelas dan ruang guru untuk berinteraksi langsung dengan para guru dan tenaga kependidikan.

Pemanfaatan teknologi komunikasi, terutama aplikasi pesan instan berbasis grup, juga menjadi saluran komunikasi informal yang sangat aktif digunakan di SMK Fadilah. Grup WhatsApp yang dibentuk untuk berbagai kelompok kerja menjadi media komunikasi yang memungkinkan pertukaran informasi yang cepat, responsif, dan tidak terbatas oleh waktu dan ruang. Kepala sekolah aktif berpartisipasi dalam grup-grup tersebut, tidak hanya untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk memberikan respons, dorongan, dan apresiasi terhadap berbagai hal yang terjadi.

Kepala sekolah mendeskripsikan pendekatannya terhadap komunikasi informal dengan ungkapan yang sangat khas: *"Untuk hal formal saya sampaikan melalui rapat, tetapi untuk hal teknis saya lebih sering berdiskusi langsung agar lebih cepat dipahami. Saya juga sering mampir ke ruang guru untuk sekadar ngobrol, karena dari obrolan santai itulah saya sering mendapat masukan yang sangat berharga."*

Kontribusi Strategi Komunikasi terhadap Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan kepala sekolah berkontribusi terhadap pembentukan iklim organisasi yang kondusif melalui beberapa mekanisme utama.

Pertama, peningkatan koordinasi dan efisiensi kerja. Kombinasi komunikasi formal dan informal yang diterapkan kepala sekolah memungkinkan koordinasi yang lebih efektif di antara berbagai unit dan individu dalam organisasi sekolah. Informasi yang disampaikan melalui rapat formal memberikan kerangka kerja yang jelas dan konsisten, sementara komunikasi informal yang berlangsung di antara forum-forum formal membantu mengklarifikasi kebingungan, menyelesaikan masalah-masalah teknis, dan menjaga kelancaran operasional sehari-hari.

Kedua, peningkatan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Salah satu temuan yang paling menonjol dari penelitian ini adalah bahwa strategi komunikasi kepala sekolah yang terbuka dan partisipatif berhasil meningkatkan keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah secara konsisten mendorong para guru untuk menyampaikan pendapat, saran, dan masukan dalam berbagai forum komunikasi. Sikap ini menciptakan rasa ownership dan tanggung jawab bersama terhadap keputusan-keputusan yang diambil.

Ketiga, pembangunan kepercayaan dan hubungan kerja yang harmonis. Komunikasi informal yang dibangun dengan penuh ketulusan dan rasa hormat terbukti efektif dalam membangun kepercayaan antara kepala sekolah dengan para guru dan tenaga kependidikan. Beberapa informan menyebutkan bahwa mereka merasa dihargai dan didengar, yang pada gilirannya meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen mereka terhadap sekolah.

Keempat, penguatan budaya kolaborasi. Melalui komunikasi yang mendorong keterbukaan dan saling berbagi, kepala sekolah berhasil membangun budaya kolaborasi yang

lebih kuat di lingkungan SMK Fadilah. Guru-guru menjadi lebih terbuka untuk saling berbagi pengalaman, saling membantu dalam mengatasi tantangan pembelajaran, dan bekerja sama dalam merancang program-program inovatif.

Seorang guru senior yang telah mengabdikan lebih dari sepuluh tahun di sekolah tersebut menyatakan: *"Saya merasakan perbedaan yang sangat besar sejak komunikasi di sekolah ini menjadi lebih terbuka. Kami merasa lebih dihargai sebagai profesional, bukan sekadar pelaksana kebijakan. Kepala sekolah selalu minta pendapat kami sebelum mengambil keputusan besar, dan itu membuat kami merasa memiliki sekolah ini."*

Kendala dalam Implementasi Strategi Komunikasi

Meskipun secara keseluruhan strategi komunikasi kepala sekolah dinilai cukup efektif, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala yang perlu mendapat perhatian. Kendala pertama adalah keterlambatan penyampaian informasi. Meskipun telah tersedia berbagai saluran komunikasi, masih terdapat kasus di mana informasi penting tidak sampai kepada seluruh warga sekolah secara tepat waktu. Hal ini sebagian disebabkan oleh perbedaan aksesibilitas terhadap media komunikasi digital di antara warga sekolah, terutama di kalangan tenaga kependidikan yang lebih senior.

Kendala kedua adalah belum meratanya partisipasi seluruh warga sekolah dalam forum-forum komunikasi yang ada. Meskipun kepala sekolah telah menciptakan ruang-ruang komunikasi yang terbuka, tidak semua guru dan tenaga kependidikan merasa nyaman untuk berpartisipasi secara aktif, terutama dalam forum-forum yang bersifat formal. Sebagian informan mengakui bahwa mereka cenderung lebih banyak menjadi pendengar pasif daripada berkontribusi aktif dalam rapat-rapat yang dipimpin oleh kepala sekolah.

Kendala ketiga berkaitan dengan variasi persepsi terhadap komunikasi yang ada. Beberapa guru yang lebih muda merasa bahwa komunikasi yang dibangun sudah cukup efektif dan terbuka, sementara beberapa guru yang lebih senior merasa bahwa masih ada informasi-informasi tertentu yang disampaikan terlambat atau kurang lengkap. Perbedaan persepsi ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang sama dapat dirasakan secara berbeda oleh kelompok-kelompok yang berbeda dalam organisasi.

Strategi Komunikasi sebagai Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Temuan penelitian ini secara konsisten memperkuat teori bahwa komunikasi merupakan instrumen yang sangat penting dalam kepemimpinan organisasi pendidikan. Strategi komunikasi yang mengombinasikan pendekatan formal dan informal, sebagaimana diterapkan oleh kepala sekolah SMK Fadilah, memungkinkan pembangunan hubungan interpersonal yang lebih kuat sekaligus memastikan efektivitas koordinasi dalam dimensi manajerial yang lebih formal. Kombinasi ini mencerminkan pemahaman yang matang tentang kompleksitas komunikasi dalam organisasi pendidikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Amin (2022) yang menunjukkan bahwa perilaku komunikasi kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru dan tenaga

kependidikan. Dalam konteks SMK Fadilah, komunikasi informal yang dibangun kepala sekolah melalui kunjungan rutin ke ruang guru dan partisipasi aktif dalam grup komunikasi digital terbukti efektif dalam memelihara semangat dan motivasi kerja para guru. Temuan ini juga selaras dengan hasil penelitian Efriyanti et al. (2020) dan Ulfa et al. (2021) yang menegaskan bahwa komunikasi kepala sekolah yang efektif berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru.

Dalam kerangka kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985), strategi komunikasi kepala sekolah di SMK Fadilah menunjukkan karakteristik-karakteristik yang relevan dengan dimensi inspirational motivation dan individualized consideration. Melalui komunikasi yang inspiratif dalam forum-forum formal, kepala sekolah berhasil menanamkan visi bersama dan memotivasi para guru untuk berkomitmen pada tujuan-tujuan yang lebih besar dari sekadar pemenuhan kewajiban administratif. Sementara itu, melalui pendekatan komunikasi informal yang personal dan individual, kepala sekolah menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan serta perkembangan setiap individu dalam organisasi.

Rosmaladewi dan Sari (2026) dalam kajian terbaru mereka tentang strategi komunikasi kepala sekolah dalam memperkuat iklim organisasi sekolah menegaskan bahwa kepala sekolah yang berhasil membangun iklim organisasi yang kondusif adalah mereka yang mampu mengintegrasikan dimensi komunikasi formal dan informal secara dinamis dan adaptif, menyesuaikan strategi komunikasinya dengan konteks dan kebutuhan yang berkembang.

Dampak Komunikasi terhadap Pembentukan Iklim Organisasi

Temuan penelitian ini juga mempertegas hubungan antara strategi komunikasi kepala sekolah dengan pembentukan iklim organisasi yang kondusif, sebagaimana digambarkan dalam teori iklim organisasi yang dikembangkan oleh Hoy dan Miskel (2013). Iklim organisasi yang kondusif di SMK Fadilah, yang ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, semangat kolaborasi yang tinggi, dan suasana kerja yang nyaman, merupakan hasil dari strategi komunikasi yang konsisten, terbuka, dan partisipatif yang diterapkan kepala sekolah.

Marks dan Printy (2003) berpendapat bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, terutama yang diwujudkan melalui komunikasi yang suportif dan kolaboratif, berkontribusi terhadap terciptanya komunitas belajar profesional yang kuat di sekolah. Temuan ini tercermin dalam konteks SMK Fadilah, di mana komunikasi yang terbuka antara kepala sekolah dan para guru mendorong terbentuknya budaya saling belajar dan berbagi di antara sesama pendidik.

Norman dan Dzulfikar (2025) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dikomunikasikan secara efektif, yang menjadi karakteristik kepala sekolah SMK Fadilah, berpengaruh positif terhadap produktivitas sekolah melalui mekanisme penguatan iklim organisasi yang kondusif. Hal ini menggarisbawahi pentingnya memandang komunikasi kepala sekolah bukan hanya sebagai aktivitas manajerial biasa, tetapi sebagai investasi strategis jangka panjang dalam pembangunan kapasitas organisasi sekolah.

Muthmainnah et al. (2022) juga menemukan pola yang serupa, di mana kepala sekolah

yang menerapkan kepemimpinan transformasional melalui komunikasi yang inspiratif dan partisipatif berhasil menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif. Temuan ini konsisten dengan penelitian Santos et al. (2024) yang dilakukan dalam konteks internasional, menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah yang positif merupakan fenomena yang bersifat universal, melampaui batas-batas konteks budaya tertentu.

Kendala dan Implikasi Perbaikan

Kendala-kendala yang ditemukan dalam implementasi strategi komunikasi kepala sekolah di SMK Fadilah, khususnya berupa keterlambatan informasi dan variasi partisipasi, memberikan implikasi penting bagi upaya perbaikan ke depannya. Mengacu pada pandangan Robbins dan Judge (2022) tentang hambatan-hambatan komunikasi organisasi, kendala tersebut dapat dikategorikan sebagai hambatan struktural yang berkaitan dengan ketidaksempurnaan sistem komunikasi yang ada, serta hambatan individual yang berkaitan dengan perbedaan kemampuan dan kenyamanan dalam berkomunikasi di antara individu-individu yang berbeda.

Andila dan Nasution (2025) merekomendasikan bahwa untuk mengatasi keterlambatan informasi, sekolah perlu mengembangkan sistem komunikasi yang lebih terintegrasi dan sistematis, yang memastikan bahwa informasi penting dapat mengalir secara cepat dan merata kepada seluruh warga sekolah melalui berbagai saluran yang tersedia. Penguatan literasi digital di kalangan tenaga kependidikan yang lebih senior juga perlu menjadi bagian dari program pengembangan kapasitas yang berkelanjutan.

Untuk mengatasi variasi partisipasi dalam forum komunikasi, Eriyanti et al. (2021) menyarankan pendekatan manajemen konflik yang berbasis komunikasi interpersonal yang lebih intensif dan personal. Kepala sekolah perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat sebagian warga sekolah merasa tidak nyaman untuk berpartisipasi aktif, dan menciptakan kondisi-kondisi yang lebih inklusif dan aman secara psikologis bagi semua pihak untuk menyampaikan pendapat dan ide-idenya.

Patton (2015) mengingatkan bahwa dalam penelitian kualitatif, temuan-temuan tentang kendala dan hambatan seharusnya tidak semata-mata dipandang sebagai kekurangan, melainkan juga sebagai peluang untuk pembelajaran dan perbaikan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, kendala-kendala yang ditemukan di SMK Fadilah sesungguhnya memberikan informasi yang sangat berharga bagi kepala sekolah untuk terus menyempurnakan strategi komunikasinya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik beberapa kesimpulan penting. Pertama, kepala sekolah SMK Fadilah Tangerang Selatan menerapkan strategi komunikasi yang berpola ganda, yaitu komunikasi formal yang terstruktur melalui rapat, surat edaran, dan berbagai mekanisme resmi lainnya, serta komunikasi informal yang personal dan adaptif melalui diskusi langsung, kunjungan ke ruang guru, dan pemanfaatan media

komunikasi digital. Kedua pola ini digunakan secara komplementer dan saling memperkuat dalam mencapai tujuan-tujuan komunikasi organisasi.

Kedua, strategi komunikasi kepala sekolah terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap pembentukan iklim organisasi yang kondusif di SMK Fadilah. Kontribusi ini terwujud melalui peningkatan koordinasi dan efisiensi kerja, peningkatan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, pembangunan kepercayaan dan hubungan kerja yang harmonis, serta penguatan budaya kolaborasi di lingkungan sekolah. Iklim organisasi yang kondusif ini pada gilirannya mendukung terciptanya proses pembelajaran yang lebih efektif dan berkualitas.

Ketiga, meskipun secara keseluruhan strategi komunikasi kepala sekolah dinilai efektif, masih terdapat beberapa kendala yang perlu mendapat perhatian serius, yaitu keterlambatan penyampaian informasi kepada sebagian warga sekolah dan belum meratanya partisipasi seluruh warga sekolah dalam forum-forum komunikasi yang tersedia. Kendala-kendala ini perlu diatasi melalui pengembangan sistem komunikasi yang lebih terintegrasi dan inklusif, serta penguatan kapasitas komunikasi di kalangan seluruh warga sekolah.

Keempat, temuan penelitian ini menegaskan relevansi dan pentingnya strategi komunikasi sebagai instrumen utama dalam implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah. Kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan dimensi komunikasi formal dan informal secara dinamis dan adaptif akan lebih berhasil dalam membangun dan memelihara iklim organisasi yang kondusif sebagai fondasi bagi peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya program pengembangan kompetensi komunikasi bagi kepala sekolah sebagai bagian integral dari program pelatihan kepemimpinan pendidikan. Selain itu, sekolah perlu mengembangkan sistem komunikasi yang lebih terstruktur dan inklusif yang memastikan bahwa semua warga sekolah mendapatkan akses yang setara terhadap informasi dan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses komunikasi organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji aspek-aspek komunikasi digital dan pemanfaatan teknologi informasi dalam strategi komunikasi kepala sekolah, serta mengeksplorasi hubungan antara strategi komunikasi kepala sekolah dengan dimensi-dimensi lain dari efektivitas organisasi sekolah yang belum terjangkau oleh penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, M. A. S. (2022). Perilaku komunikasi dan motivasi kerja kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. *Jurnal Cakrawala Pendas*. <https://ejournal.unma.ac.id/index.php/cp/article/view/2256>
- Andila, M., & Nasution, I. (2025). Peran komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*. <https://ejournal.my.id/jsgp/article/view/6182>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational*

- Administration Quarterly*. <https://journals.sagepub.com>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Darno, & Mesiono. (2022). Strategi komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas manajemen sekolah.
- Efriyanti, R., Arafat, Y., & Wahidy, A. (2020). Pengaruh komunikasi kepala sekolah dan supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1104>
- Eriyanti, E., Arafat, Y., & Eddy, S. (2021). Pengaruh komunikasi interpersonal dan manajemen konflik terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1332>
- Firdaus, F., Hartono, H., & Fitriyadi, M. (2025). Pengaruh persepsi guru tentang pelaksanaan komunikasi interpersonal dan kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/29876>
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*. <https://journals.sagepub.com>
- Herman. (2020). Perilaku komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*. <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/idarrah/article/view/1695>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2011). *The road to open and healthy schools*. Corwin Press.
- Ilham, M. (2024). Hubungan komunikasi interpersonal kepala sekolah dengan kinerja guru di SMK Kreatif Medan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2). <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/18728>
- Karmila. (2022). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan iklim organisasi yang kondusif.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership and school improvement. In *International handbook of educational policy*. <https://www.tandfonline.com>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance. *Educational Administration Quarterly*. <https://journals.sagepub.com>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Mukhlisoh. (2024). Strategi komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
- Muthmainnah, M., Rismayanti, R., Rosdiana, & Fitriani. (2022). Penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

- Didaktika: Jurnal Kependidikan.* <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/didaktika/article/view/8839>
- Neliwati, Umar, A., & Nasril, Y. (2024). Pelaksanaan komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. <https://journal.upy.ac.id/index.php/bk/article/view/6315>
- Norman, E., & Dzulfikar. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap produktivitas sekolah. <https://www.researchgate.net/publication/394307635>
- Nugroho, S. (2019). Kontribusi komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jppfa/article/view/24774>
- Oskandar, A. A. P., Putri, D., Gustina, M., & Marini, A. (2024). Analisis hubungan antara komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam memanajemen sekolah. *Cendikia: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*. <https://jurnal.kolibi.org/index.php/cendikia/article/view/1689>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Rahawarin, C., & Arikunto, S. (2015). Pengaruh komunikasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 173–188. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6334>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rosid, A., Cahyani, D., & Ali, M. (2025). Gambaran komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/39400>
- Rosmaladewi, O., & Sari, I. M. (2026). Strategi komunikasi kepala sekolah dalam memperkuat iklim organisasi sekolah.
- Santos, O. R., Caparas, L. A. R., Medina, A. B., & Cabrera, W. C. (2024). An assessment of transformational leadership of school heads and its relationship to school climate. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*. <https://www.ijmaberjournal.org/index.php/ijmaber/article/view/2103>
- Ulfa, A., Fitria, H., & Nurkhalis. (2021). Peranan komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(1), 1223–1230. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1092>
- Windasari, W., Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap perubahan organisasi sekolah dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*. <https://ejournal.uksw.edu/kelola/article/view/5451>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

