

**MODEL OPTIMALISASI *INTERNAL HUMAN RELATIONS* PIMPINAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Laila Fitrotuz Zahroh

MM15511658

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2017**

**MODEL OPTIMALISASI *INTERNAL HUMAN RELATIONS* PIMPINAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI**

Disusun Oleh:
Laila Fitrotuz Zahroh
MM15511658

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 28 September 2017

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D.

Penguji

Prof. Dr. Hj. Wuryanti, MM.

Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal Oktober 2017

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
Ketua Program Studi Magister Manajemen



**YAYASAN BADAN WAKAF SULTAN AGUNG
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN**

Jl. Raya Kaligawe Km. 4 Po. Box 1054/SM Telp. 024-6583584 psw. 537 Semarang 50112

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

Model Optimalisasi Internal Human Relation Pimpinan dalam meningkatkan Kinerja Organisasi

dan dimajukan untuk diuji pada : 28 September 2017, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tesis yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 28 September 2017



saya memberi pernyataan

Laila Fitrotus Zahroh

LAILA FITROTUS ZAHROH

Saksi 1, sebagai pembimbing tesis merangkap anggota tim penguji tesis:

Hj. Olivia Fachrunnisa

Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji tesis:

Prof. Dr. Hj. Wuryanti

Prof. Dr. Hj. Wuryanti, MM

Saksi 3, sebagai anggota tim penguji tesis:

Nurhidayati

Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D

ABSTRACT

The purpose of this research is to know and analyze the factors that encourage and inhibit internal human relations of principals in improving organizational performance, knowing and analyzing principals' efforts to overcome internal barriers of human relations in improving organizational performance, can develop an internal optimization model of human relations done by the principal in improving the performance of the organization.

The research location is done in three SMA Negeri which all are in Jepara regency. Informants amounted to 18 people each school amounted to 6 people. Taking informant of this research using purposive technique. Data collection techniques with interview techniques. Technique of examination of data using credibility test with triangulation model. Data analysis using thematic data analysis.

The result of research shows that the factors that drive the internal human relations quality factor are openness, supportive and trust attitude, communication type used in the form of dyadic and small group relations ship and the use of communication tool to facilitate communication if not face to face face to face . The inhibiting factor is that there is a time issue where the principal is not always present in school and the workload increases. Attempts to overcome the internal communication barriers of human relations are scheduling regularly and communication tools if the principal can not meet face to face. Integral optimization of human relations is the openness, supportiveness and feelings of equality between leaders and members will improve the performance of the organization. In improving the performance of the organization conducted direct communication and indirect communication. Direct communication is done persuasively. While indirect communication is communication by using communication tool. Internal type of human relations is by diadic communications, regular communications and small group relations ship form of briefing.

Keywords: *internal human relations, interpersonal communication, principal, organizational performance*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mendorong dan menghambat *internal human relations* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi, mengetahui dan menganalisis upaya kepala sekolah untuk mengatasi hambatan *internal human relations* dalam meningkatkan kinerja organisasi, dapat menyusun sebuah model optimalisasi *internal human relations* yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Lokasi penelitian dilakukan di tiga SMA Negeri yang kesemuanya berada di Kabupaten Jepara. Informan berjumlah 18 orang masing-masing sekolah berjumlah 6 orang. Pengambilan informan penelitian ini menggunakan teknik *purposive*. Teknik pengumpulan data dengan teknik wawancara. Teknik pemeriksaan data menggunakan uji kredibilitas dengan model triangulasi. Analisis data menggunakan analisis data tematik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang mendorong yaitu faktor kualitas *internal human relations* berupa keterbukaan (*openess*), adanya sikap *supportivness* dan saling percaya, tipe komunikasi yang digunakan berupa diadik dan *small group relationship* serta penggunaan alat komunikasi untuk mempermudah komunikasi jika tidak bisa bertatap muka langsung. Faktor yang menghambat yaitu adanya masalah waktu dimana kepala sekolah tidak selalu hadir di sekolah dan beban pekerjaan yang bertambah. Upaya untuk mengatasi hambatan komunikasi *internal human relations* yaitu melakukan penjadwalan secara berkala dan penggunaan alat komunikasi jika kepala sekolah tidak bisa bertatap muka langsung. Optimalisasi *intenal human relations* yaitu dengan adanya keterbukaan (*openess*), sikap saling mendukung (*supportiveness*) dan perasaan adanya kesetaraan antara pemimpin dan anggota akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam meningkatkan kinerja organisasi dilakukan *direct communication* dan *indirect communication*. *Direct communication* dilakukan secara persuasif. Sedangkan *inderect communication* yaitu komunikasi dengan menggunakan alat komunikasi. Tipe *internal human relations* yaitu dengan cara *diadic communications*, *regular communications* dan *small group relations ship* berupa *briefing*.

Kata kunci : *internal human relations*, komunikasi interpersonal, kepala sekolah, kinerja organisasi

INTISARI

Internal human relations dalam organisasi adalah adanya kemampuan pimpinan dalam melakukan pendekatan dengan karyawannya. Pendekatan yang dapat dilakukan dengan cara komunikasi interpersonal. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yodiq (2015), menyatakan bahwa sistem komunikasi di sekolah kurang terbina dengan baik. Hal ini seringkali muncul dalam permasalahan komunikasi dimana baik kepala sekolah atau guru cenderung tidak menjalankan tugasnya dengan baik. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sari (2008), menyatakan bahwa terdapat beberapa Sekolah Menengah Atas menunjukkan kinerja guru yang kurang baik. Hal tersebut disebabkan karena tidak adanya ketegasan dari kepala sekolah dalam memimpin dan berkomunikasi dengan baik sehingga masih ditemukan kejadian-kejadian seperti itu.

Berdasarkan kontroversi studi (*reserach gap*) dan fenomena organisasi sekolah, maka rumusan masalah dalam studi ini penelitian ini adalah “*Bagaimana model optimalisasi komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi*”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mendorong dan menghambat *internal human relations* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi, mengetahui dan menganalisis upaya kepala sekolah untuk mengatasi hambatan *internal human relations* dalam meningkatkan kinerja organisasi, dapat menyusun sebuah model optimalisasi *internal human relations* yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Lokasi penelitian di lakukan di tiga SMA Negeri yang kesemuanya berada di Kabupaten Jepara. Informan berjumlah 18 orang masing-masing sekolah berjumlah 6 orang. Pengambilan informan penelitian ini menggunakan teknik *purposive*. Teknik pengumpulan data dengan teknik wawancara. Teknik pemeriksaan data menggunakan uji kredibilitas dengan model triangulasi. Analisis data menggunakan analisis data tematik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang mendorong yaitu faktor kualitas *internal human relations* berupa keterbukaan (*openess*), adanya sikap *supportivness* dan saling percaya, tipe komunikasi yang digunakan berupa diadik dan *small group relations ship* serta penggunaan alat komunikasi untuk mempermudah komunikasi jika tidak bisa bertatap muka langsung. Faktor yang menghambat yaitu adanya masalah waktu dimana kepala sekolah tidak selalu hadir di sekolah dan beban pekerjaan yang bertambah. Upaya untuk mengatasi hambatan komunikasi *internal human relations* yaitu melakukan penjadwalan secara berkala dan penguakan alat komunikasi jika kepala sekolah tidak bisa bertatap muka langsung. Optimalisasi *intenal human relations* yaitu dengan adanya keterbukaan (*openess*), sikap saling mendukung (*supportiveness*) dan perasaan adanya kesetaraan antara pemimpin dan anggota akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam meningkatkan kinerja organisasi dilakukan *direct communication* dan *indirect communication*. *Direct communication* dilakukan secara persuasif. Sedangkan *inderect communication* yaitu komunikasi dengan menggunakan alat komunikasi. Tipe *internal human relations* yaitu dengan cara *diadic communications*, *regular communications* dan *small group relationship* berupa *briefing*.

PRAKATA

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga peenulis dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah ini dengan judul: “ **MODEL OPTIMAALISASI *INTERNAL HUMAN RELATIONS* PIMPINAN DALAM MEINGKATKAN KINERJA ORGANISASI**”

Adapun tujuan pembuatan karya tulis ilmiah ini adalah untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program strata 2 (S2) di program magister manajemen universitas islam sultan agung semarang.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini maasih terdapat kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis yang masih dalam taraf belajar. Dengan kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran penulis skripsi.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingan dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Dan dalam kesempatan ini pula penulis dengan tulus mengucapkan rasa terimakasih itu kepada:

1. Bapak H. Anis Malik Toha, Lc., MA., PH.D selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Ibu Hj. Olivia Fachrurunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) sekaligus sebagai

Dosen Pembimbing Akademik Penulis yang selama ini bersedia meluangkan waktunya untuk berkonsultasi.

3. Bapak Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si selaku Ketua Program Pasca sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (Unissula).
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Wuryanti, MM selaku Penguji Pertama yang selalu memberikan masukan untuk penyelesaian tesis ini.
5. Ibu Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D Selaku Penguji Kedua yang selalu memberikan masukan untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Terimakasih kepada kepala sekolah, guru dan karyawan TU SMA N 1 Bangsri yang bersedia untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis sehingga tesis dapat diselesaikan dengan baik
7. Terimakasih kepada kepala sekolah, guru dan karyawan TU SMA N 1 Bangsri yang bersedia untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis sehingga tesis dapat diselesaikan dengan baik
8. Terimakasih kepada kepala sekolah, guru dan karyawan TU SMA N 1 Kembang yang bersedia untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis sehingga tesis dapat diselesaikan dengan baik
9. Terimakasih kepada kepala sekolah, guru dan karyawan TU SMA N 1 Mlonggo yang bersedia untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis sehingga tesis dapat diselesaikan dengan baik
10. Terimakasih untuk orang tua tercinta Bapak Supriyanto dan Ibu Sri sumiyatun yang tak henti-hentinya memberikan doa dan dukungan untuk penulis

11. Teruntuk suami tercinta dan terkasih Adam Lukmanto, SH, M.Kn yang selalu memberi dukungan dalam bentuk apapun. terimakasih telah menemani dalam menyelesaikan penulisan tesis ini. Dan untuk calon anak kami yang memberi dukungan lebih kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
12. Terimakasih untuk mertua Bapak Surosa dan Ibu Sri Dewi serta adik ipar dr. Wangsit Widi Astuti yang meberikan dukungan dan doa untuk penulis sehingga penulisan ini dapat terselesaikan
13. Terimakasih untuk kakak saya dr. Nuril Ekasarizqi yang memberi dukungan kepadapenulis sehingga penulisan ini dapat terselesaikan
14. Semua staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu berbagai kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhirnya penulis akhiri persembahan ini dengan ucapan banyak terimakasih dan maju terus penerus bangsa Indonesia yang berakhlaq Islami dan berilmu modern-agamis dan berkehidupan yang damai-harmonis.

Semarang, April 2017

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS	ii
ABSTRACT	iii
ABSTRAK	iv
INTISARI	v
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.4.1. Manfaat Teoritis	7
1.4.2. Manfaat Praktis	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. <i>Human Relations</i>	8
2.1.1. Pengertian <i>Human Relations</i>	8
2.1.2. Faktor-faktor Persepsi Dalam <i>Human Relations</i>	8
2.1.3. Pendekatan <i>Human Relations</i>	10
2.2. Komunikasi Interpersonal	12
2.2.1. Pengertian Komunikasi Interpersonal	12
2.2.2. Fungsi Komunikasi Interpersonal	13
2.2.3. Tipe-tipe Komunikasi Interpersonal	14
2.2.4. Karakteristik Komunikasi Interpersonal	15
2.2.5. Efektifitas Komunikasi Interpersonal	16
2.3. Kinerja Organisasi	19
2.3.1. Pengertian Kinerja Organisasi Sekolah	19
2.3.2. Pengukuran Kinerja Organisasi Sekolah	19
2.3.3. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Organisasi	21
BAB. III. METODE PENELITIAN	24
3.1. Alasan Menggunakan Metode Kualitatif	24
3.2. Tempat Penelitian	24

3.3. Instrumen Penelitian.....	25
3.4. Narasumber	25
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.6. Uji Keabsahan Data.....	27
3.7. Teknik Analisis	27
BAB. IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	28
4.1. Gambaran Umum Informan	28
4.1.1. Hasil Penelitian	30
4.1.2. Faktor Yang Mendorong Dan Menghambat <i>Internal Human Relations</i> Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi	30
4.1.2.1. Faktor Yang Mendorong	30
4.1.2.2. Faktor Yang Menghambat	35
4.1.3. Upaya Kepala Sekolah Mengatasi Hambatan Dalam <i>Internal Human</i> <i>Relations</i>	38
4.1.4. Model Optimalisasi <i>Internal Human Relations</i> Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi	44
4.2. Pembahasan	45
BAB.V. PENUTUP	50
5.1. Simpulan	50
5.2. Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN	56

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	29
Tabel 4.2	37
Tabel 4.3	43

DAFTAR GAMBAR

Gambar	4.1
.....	
44	