

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Komunikasi horizontal, yang merujuk pada interaksi antara individu atau kelompok dalam tingkatan yang setara, seperti antar guru dalam sebuah sekolah, berperan penting dalam memastikan kelancaran koordinasi dan pembagian tugas. Namun, di salah satu Sekolah Menengah Pertama (SMP), ditemukan berbagai permasalahan yang menunjukkan bahwa komunikasi horizontal belum berjalan secara optimal. Hasil pengamatan langsung peneliti, laporan dari guru, dan keluhan dari wali murid mengindikasikan adanya kesalahpahaman dalam koordinasi antar guru, komunikasi yang kurang transparan, serta pembagian tugas yang dianggap tidak merata. Masalah-masalah ini memengaruhi efektivitas kerja guru dan kualitas komunikasi guru.

Sekolah tersebut terdapat di wilayah Jakarta Timur dengan nama, SMP Bahagia Jakarta Timur yang merupakan sekolah swasta yang berada di bawah naungan Yayasan Al Falah yang berdiri sejak tahun 1984, SK Pendirian diperbaharui pada tahun 2012 dengan Nomor SK 4 yang berada dalam naungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. SMP Bahagia merupakan sekolah swasta ramah anak yang memberikan kebebasan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), gratis formulir pendidikan untuk siswa siswi baru, gratis biaya 3 tahun untuk siswa siswi yatim piatu, dan pembayaran 50% untuk siswa siswi yatim atau piatu serta kaum dhuafa.

SMP Bahagia memiliki visi terwujudnya siswa siswi yang unggul baik intelektual maupun spiritual berdasarkan imtaq dan iptek, yang didukung misi melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara efektif bagi guru dan siswa, menumbuhkan penghayatan agama secara benar, memotivasi siswa untuk meningkatkan prestasi, mendorong siswa untuk memanfaatkan sarana ibadah untuk meningkatkan prestasi dalam bidang keagamaan, serta menyalurkan bakat siswa sesuai keahlian yang dimiliki.

Kesalahpahaman dalam koordinasi sering terjadi ketika informasi yang diberikan oleh satu guru kepada guru lain tidak disampaikan dengan jelas, sehingga memunculkan ketidaksepahaman dalam pelaksanaan tugas. Ibu EN selaku Guru Ilmu Pengetahuan Sosial, dalam wawancara pra-riset, menyampaikan:

“...Beberapa kali cara penyampaian beberapa guru, ke guru. Atau guru ke wali murid, dan guru ke siswa penyampaiannya berbeda, jadi pertama kali dapat pesan apa, nyampein ke yang perlu dapat informasinya kurang tepat, jadinya bisa nimbulin salah paham, hal seperti ini yang bisa timbul wali murid komunikasinya ke guru lain untuk konfirmasi ulang, terlihat memang seperti komunikasinya kurang ...” (hasil wawancara, pra-riset dengan Ibu EN guru Ilmu Pengetahuan Sosial pada 15 Januari 2024).

Keyakinan dan perilaku yang berbeda antara komunikator membentuk dasar bagi asumsi yang berbeda untuk menanggapi. Faktanya, keyakinan dan perilaku kita sendiri memengaruhi persepsi kita tentang apa yang dilakukan orang lain. Dengan demikian, dua orang yang berbeda dapat dengan mudah mengaitkan makna yang berbeda pada perilaku yang sama. Jika ini terjadi, mereka akan berperilaku berbeda dan tidak dapat memprediksi respons orang lain. (Tubbs & Moss, 2018, p. 324).

Laporan dari wali murid juga mengungkapkan bahwa komunikasi antar guru sering kali kurang transparan, ketika diminta penjelasan terkait jadwal pengganti karena guru kurang merespon, jawabannya berbeda-beda, menjadikan harus bertanya ke beberapa guru untuk mendapatkan informasi yang jelas, yang membuat informasi yang dibutuhkan terkesan membingungkan.

Komunikasi yang tidak berhasil juga dapat berdampak besar pada opini, sikap, dan perasaan audiens. Oleh karena itu, pesan yang dikomunikasikan bukan hanya tentang maksud yang menyampaikan, tetapi tentang bagaimana pesan tersebut diterima. Komunikasi juga erat kaitannya dengan definisi seseorang tentang dirinya sendiri, Individu memperoleh rasa identitas diri dengan diperhatikan dan mendapatkan umpan balik dari orang lain (Tubbs & Moss, 2018, p. 6).

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pernyataan tersebut diteliti oleh Hilma Harmen, dkk pada tahun 2024 dalam Jurnal *As-Syirkah: Islamic Economics & Finacial Journal* Vol. 3 No. 2 yang menyatakan, hambatan komunikasi horizontal sering terjadi di perusahaan ini, dan sering terjadi kesalahpahaman antar karyawan dari fungsi yang berbeda. komunikasi horizontal antar karyawan tidak lancar maka akan berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan. Banyak kesalahpahaman informasi yang beredar antar departemen, Masalah ini dibahas dari segi bagaimana hambatan komunikasi horizontal dapat mengganggu komunikasi dalam organisasi, hambatan komunikasi antar unit dalam perusahaan dapat mengganggu efisiensi dan efektivitas operasional.

Berdasarkan observasi peneliti, komunikasi yang tidak transparan di

lingkungan kerja, termasuk di institusi pendidikan seperti sekolah, dapat memunculkan kebingungan dan ketidakpastian di antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam kasus ini, wali murid menyatakan bahwa mereka harus mencari informasi dari beberapa guru untuk mendapatkan kejelasan terkait jadwal pengganti karena guru kurang responsif. Situasi ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam penyampaian informasi di antara guru-guru di SMP Bahagia Jakarta Timur.

Kurangnya transparansi dalam komunikasi terjadi ketika informasi yang disampaikan tidak lengkap, tidak jelas atau hanya disampaikan kepada beberapa guru tertentu saja, sehingga menimbulkan kesalahpahaman dan perselisihan di antara guru. Seperti dalam pembagian tugas, jika informasi hanya diberikan kepada guru tertentu, hal ini dapat menimbulkan persepsi negatif yang tidak adil.

Akibatnya, rasa saling percaya berkurang dan kerja sama antar guru pun melemah. Selain itu, komunikasi yang tidak transparan sering kali menghambat penyelesaian masalah secara kolaboratif karena kurangnya keterbukaan saat berdiskusi dan berbagi solusi. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis, dan mengurangi produktivitas. Jika dibiarkan, komunikasi yang tidak transparan mempengaruhi kualitas pengajaran dan proses belajar mengajar, karena guru tidak memiliki pemahaman dan visi yang sama dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pernyataan tersebut diteliti oleh Anderson pada tahun 2018 dalam *Journal of Educational Leadership* Vol. 4 No. 2 yang menyatakan, komunikasi yang tidak transparan dapat terjadi akibat

kurangnya sistem komunikasi yang terorganisir atau budaya komunikasi yang tidak mendukung keterbukaan informasi. Hal ini dapat menyebabkan informasi yang diterima berbeda-beda, menimbulkan kebingungan, dan memperlambat pengambilan keputusan. Di dunia pendidikan, masalah semacam ini dapat berdampak pada kepercayaan orang tua terhadap sekolah dan menciptakan persepsi negatif tentang profesionalisme para pendidik (Anderson, 2018)

Sebagai sekolah swasta yang memiliki keunggulan bebas SPP, bebas uang pangkal untuk seluruh siswa SMP Bahagia, gratis untuk yatim piatu, serta golongan orang yang membutuhkan. Namun permasalahan juga terjadi di dalamnya yakni, adanya pembagian tugas yang tidak merata juga menjadi keluhan dari beberapa guru. Beberapa guru merasa beban kerja mereka lebih berat dibandingkan guru lainnya.

Hal ini menyebabkan ketegangan di antara rekan guru dan berdampak pada motivasi kerja. Dalam hasil wawancara pra-riset Ibu R selaku Guru Pendidikan Agama Islam, menyampaikan:

"...Ketika salah satu guru berhalangan hadir, guru lain harus siap mengisi kelas yang kosong tersebut, setidaknya bisa menyampaikan tugas, supaya murid lebih tertib. Akan tetapi ada beberapa guru yang memang tidak konfirmasi ke guru lainnya, ini masalahnya. Jadi kami juga tidak tahu, alasan ga masuk karena apa, dan ngga konfirmasi juga untuk dibantu mengisi kelas yang kosong, terlebih jumlah siswanya lumayan banyak ya dalam satu kelas, jadi kami musti bisa menyeimbangkan juga ..." (hasil wawancara pra-riset dengan Guru Pendidikan Agama Islam Ibu R pada 20 Maret 2024)

Guru yang menggantikan tugas mengajar dari guru berhalangan hadir sering kali melakukannya tanpa adanya konfirmasi atau koordinasi yang jelas. Hal ini tidak hanya menyebabkan kebingungan terkait pembagian tugas, tetapi juga dapat

memengaruhi semangat dan kinerja guru pengganti. Kurangnya konsistensi dalam menyampaikan informasi juga berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan antar sesama guru, menciptakan lingkungan kerja yang kurang mendukung, dan mengurangi solidaritas dalam menyelesaikan tugas bersama.

Masalah tugas kerja yang tidak merata di antara guru dapat menimbulkan keretakan hubungan antarguru, berdampak pada konflik antarpribadi yang menghambat komunikasi dan kerja sama tim. Selain itu, guru yang beban kerjanya tinggi cenderung kurang bersemangat dalam bekerja karena merasa tidak dihargai, sedangkan guru yang beban kerjanya sedikit cenderung kurang produktif. Selain itu, kondisi ini dapat memengaruhi kualitas pembelajaran di sekolah karena guru yang lelah cenderung tidak dapat melaksanakan tugas mengajarnya secara optimal. Jika masalah ini terus berlanjut, akan menyebabkan lingkungan kerja yang buruk dan penurunan kinerja guru secara keseluruhan.

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pernyataan tersebut diteliti oleh Archie Surya Wiryang, Rosalina Koleangan, dan Imelda W.J Ogi, pada tahun 2019 dalam Jurnal EMBA Vol. 7 No. 1 yang menyatakan, akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pegawai menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. dikarenakan adanya pemberian beban kerja yang berlebihan dan melampaui batas kemampuan dari para karyawan PT. PLN (Persero) Area Manado, sehingga kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Manado tidak dapat di maksimalkan kinerja karena banyaknya pekerjaan yang di terima (Wiryang, Koleangan, & Ogi, 2019).

Hambatan terhadap komunikasi horizontal memiliki banyak kesamaan

dengan hambatan yang mempengaruhi komunikasi ke atas dan ke bawah. Kurangnya kepercayaan di antara rekan kerja, kekhawatiran yang kuat mengenai mobilitas ke atas, dan persaingan untuk mendapatkan sumber daya dapat memengaruhi cara karyawan di tingkat yang sama dalam organisasi berkomunikasi satu sama lain (Pace, 2018, p. 95).

Observasi yang didapatkan peneliti dari wali murid mengenai masalah komunikasi yang tidak transparan yakni, guru-guru memberikan jawaban berbeda tentang jadwal pengganti, menunjukkan tidak adanya informasi yang seragam, ketidakkonsistenan ini membuat guru dan wali murid menginvestasikan waktu dan usaha ekstra untuk mendapatkan klarifikasi, ketidakjelasan ini berpotensi menurunkan kepercayaan wali murid terhadap profesionalitas komunikasi di sekolah.

Ketiadaan koordinasi yang efektif membuat guru tidak memiliki satu pemahaman bersama terkait informasi yang diberikan kepada wali murid. Hal ini menunjukkan lemahnya komunikasi horizontal di antara guru, masalah komunikasi internal tidak hanya memengaruhi guru, tetapi juga berdampak pada pengalaman wali murid, sekolah membutuhkan sistem atau mekanisme komunikasi yang terorganisir untuk memastikan informasi seragam dan transparan.

Masalah pribadi yang dialami guru, seperti gangguan konsentrasi akibat tekanan eksternal, sering kali tidak dikelola dengan baik karena kurangnya komunikasi yang efektif. Ketidakhadiran tanpa pemberitahuan atau komunikasi kepada guru lain menjadi bukti bahwa koordinasi internal masih perlu ditingkatkan.

Komunikasi horizontal memiliki permasalahan bahwa kecenderungan para

karyawan dalam organisasi yang terspesialisasi untuk melihat bahwa bidangnya merupakan satu-satunya yang paling penting dalam menentukan kemajuan dan kepentingan perusahaan. Jika hanya terdapat satu tempat itu didasarkan pada kualitas pekerjaan yang dicapai, maka sulit bagi karyawan untuk berbagi pengalaman satu dengan yang lainnya (Devito, Komunikasi Antarmanusia, 2018, p. 388)

Terdapat pula laporan dari wali murid yang mengungkapkan bahwa beberapa guru menunjukkan ketidakkonsistenan dalam menyampaikan informasi, terutama terkait kebijakan atau jadwal. Ketidakteraturan ini membuat guru kebingungan dalam memahami tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga mengurangi efisiensi kerja. Kurangnya sosialisasi mengenai mekanisme kerja atau pembagian tugas yang jelas kepada semua elemen sekolah sering kali menjadi penyebab utama kesalahpahaman.

Kurangnya koordinasi yang baik di antara guru dapat berdampak pada lingkungan kerja yang tidak kondusif dan menurunkan produktivitas mereka. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui komunikasi horizontal pada kinerja guru di SMP Bahagia Jakarta Timur.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Komunikasi Horizontal pada Kinerja Guru di SMP Bahagia Jakarta Timur.”

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperbaiki komunikasi horizontal antar guru, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang



lebih baik serta meningkatkan kinerja guru di SMP Bahagia Jakarta Timur.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, terdapat sejumlah permasalahan terkait komunikasi horizontal di lingkungan SMP Bahagia Jakarta Timur. Oleh karena itu, fokus penelitian ini adalah bagaimana komunikasi horizontal pada kinerja guru di SMP Bahagia Jakarta Timur?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Dalam mewujudkan tujuan dari penelitian mengenai Komunikasi Horizontal pada Kinerja Guru di SMP Bahagia Jakarta Timur, dengan enam tujuan komunikasi horizontal yang dikemukakan oleh R Wayne Pace dalam bukunya yang berjudul *Communication and Work System: Theory, Processes, Opportunities*.

Adapun kaitan dengan fokus penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui komunikasi horizontal pada kinerja guru di SMP Bahagia Jakarta Timur.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis, yang tidak hanya berguna bagi pengembangan ilmu komunikasi dalam dunia pendidikan tetapi juga dalam meningkatkan kualitas kinerja dan hubungan antar pekerja.

1. Manfaat Penelitian Akademis dari penelitian tentang komunikasi horizontal pada kinerja guru diharapkan mampu menjadi referensi yang dapat memperkaya literatur dan praktik dalam suatu instansi atau

organisasi, terutama mengenai komunikasi organisasi yang fokusnya pada komunikasi horizontal, serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Penelitian Praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat mengenai komunikasi horizontal. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi sebagai acuan dan bahan evaluasi untuk para praktisi, organisasi, perusahaan, maupun instansi lainnya, serta dapat memberikan manfaat pada bidang komunikasi.



