

**IMPLEMENTASI HUMAN RELATION PIMPINAN PASCA
PERGANTIAN KEPEMIMPINAN DI ORGANISASI
(Human Relations Kepala Sekolah Pasca Pergantian Kepala Sekolah di SMP Negeri 48
Surabaya)**

***Mohammad Insan Romadhan, S.I.Kom., M.Med.Kom.**

Dosen Ilmu Komunikasi – Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: insanromadhan@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengkaji mengenai implementasi human relations yang dilakukan oleh pimpinan pasca pergantian kepemimpinan di dalam organisasi. Penelitian ini dilakukan karena organisasi terdiri dari bagian-bagian yang saling tergantung satu sama lain, sedangkan ketika terjadinya perubahan dalam hal ini pergantian pimpinan, hal tersebut akan berpengaruh kepada bagian-bagian organisasi lainnya, antara lain ketidakpastian informasi pada anggota-anggota organisasi, sehingga human relations pimpinan yang baru menjadi penting dalam mengelola situasi di sekolah terkait dengan perubahan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian deskriptif, metode penelitiannya menggunakan fenomenologi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam dimana data yang didapat nantinya pengujian keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Hasil dan temuan dari penelitian ini adalah implementasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam menghadapi perubahan organisasi yang dilihat dari empat unsur, yaitu konten komunikasi, arah komunikasi, saluran komunikasi dan gaya komunikasi. Hasil dan temuan menunjukkan bahwa implementasi human relations yang dilakukan oleh pimpinan cukup berhasil sehingga dapat menekan dan menghilangkan ketidakpastian informasi yang terjadi akibat dari perubahan kepemimpinan di organisasi, hal tersebut ditandai dengan lancarnya proses pergantian yang terjadi ketika pergantian kepala sekolah.

Kata kunci : Human Relations, Konten Komunikasi, Arah Komunikasi, Saluran Komunikasi, Gaya Komunikasi, Proses Perubahan Organisasi

PENDAHULUAN

Penelitian ini mengkaji mengenai human relations yang dilakukan oleh pimpinan pasca terjadinya pergantian kepemimpinan di organisasi. Hal tersebut dirasa menarik oleh peneliti karena pada saat terjadi pergantian kepemimpinan di dalam suatu organisasi maka organisasi tersebut akan mengalami perubahan. Berbicara mengenai perubahan dapat dikatakan bahwa perubahan akan selalu terjadi di organisasi. Miller (2011) menyatakan bahwa “No organization that remains static—stuck in particular ways of doing things and particular

modes of thinking—will survive long” Tidak ada organisasi yang bersifat statis-tertahan dalam cara-cara dan mode tertentu-akan bertahan lama. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa tidak ada organisasi yang keadaannya akan tetap selama berjalannya organisasi. Aturan-aturan organisasi, individu-individu, budaya, kebiasaan dan sistem dalam organisasi pada suatu saat akan mengalami perubahan. Miller (2011) menyebutkan pada perubahan yang terjadi di dalam suatu organisasi akan menimbulkan ketidakpastian informasi pada anggota organisasi. Ketidakpastian informasi tersebut adalah sesuatu hal ketidakpastian yang dirasakan oleh anggota organisasi mengenai keadaan organisasi ketika organisasi tersebut mengalami perubahan. Seperti ketika terjadi pergantian kepemimpinan di dalam organisasi, anggota organisasi akan bertanya-tanya tentang bagaimana kebijakan pimpinan yang baru tersebut dalam memimpin organisasinya, apakah akan sesuai dengan dirinya atau tidak.

Berdasarkan hal tersebut pendekatan human relations menjadi penting untuk dilakukan oleh pimpinan organisasi ketika organisasi tersebut mengalami ketidakpastian informasi dampak dari terjadi perubahan yang terjadi di dalam organisasi. mengapa demikian? karena unsur-unsur yang ada di dalam pendekatan human relations seperti konten komunikasi, arah komunikasi, saluran komunikasi dan gaya komunikasi yang diterapkan paling memungkinkan untuk setiap individu-individu yang berkaitan dengan organisasi untuk lebih sering berkomunikasi. Pada pendekatan komunikasi organisasi unsur pertama yaitu konten komunikasi yang dibicarakan bukan hanya berkaitan dengan tugas-tugas yang ada di organisasi akan tetapi juga ada pembicaraan mengenai sosial, unsur kedua arah komunikasi memberikan kesempatan kepada komunikan untuk memberikan tanggapan, unsur ketiga saluran komunikasi lebih kepada tatap muka, unsur keempat gaya komunikasi lebih kepada gaya komunikasi informal.

Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti mengenai human relations yang dilakukan kepala sekolah pasca pergantian kepala sekolah di SMP Negeri 48 Surabaya. Peneliti tertarik untuk meneliti di suatu organisasi pendidikan dikarenakan masing-masing jarang penelitian yang mengambil organisasi pendidikan. Peneliti memilih SMP Negeri 48 Surabaya karena di sekolah tersebut merupakan salah satu sekolah yang baru pertama kali mengalami pergantian kepala sekolah sejak sekolah ini didirikan, oleh karena itu maka mayoritas individu-individu di sekolah tersebut baru merasakan pergantian kepala sekolah untuk yang pertama kalinya. Pergantian kepala sekolah di SMP Negeri 48 Surabaya ini sudah terjadi sekitar hampir tiga tahun yang lalu terhitung sejak bulan Februari 2014. Sekolah yang tergolong baru ini berdiri tepatnya pada tahun 2010. Dengan terjadi pergantian kepala sekolah di SMP Negeri 48 tersebut maka individu-individu dalam organisasi tersebut perlu menyesuaikan diri terhadap kepala sekolah yang baru tersebut. Karena kebijakan-kebijakan yang dibawa oleh kepala sekolah yang baru tersebut tentunya akan berbeda dengan kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah yang lama. Kepala sekolah yang baru tersebut akan menerapkan kebijakan yang sesuai dengan dirinya sendiri, oleh karena itu pendekatan human relations yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut menjadi penting karena berfungsi untuk mengurangi dan menyelesaikan rasa ketidakpastian yang terjadi di dalam organisasi akibat dari pergantian kepemimpinan yang terjadi di SMP Negeri 48 Surabaya.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SMP Negeri 48 Surabaya selaku pimpinan organisasi dan anggota-anggota organisasi yang dianggap sering berkomunikasi dengan kepala sekolah. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam. Wawancara mendalam atau bisa juga

disebut wawancara tak terstruktur ini adalah wawancara yang bersifat luwes, susunan pertanyaan dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara, termasuk karakteristik responden yang dihadapi. Sedangkan untuk pengujian kredibilitas data menggunakan triangulasi data yaitu teknik menggabungkan data dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data. Dalam penelitian ini penulis akan menggabungkan data yang diperoleh dari beberapa teknik pengumpulan data observasi dan wawancara. Salah satunya pada saat penulis mendapatkan data dari observasi mengenai pendekatan apa yang diterapkan dalam SMP Negeri 48 Surabaya, penulis juga akan melakukan wawancara untuk membandingkan hasil data dari observasi dan hasil data dari wawancara. Sehingga hasil data yang diperoleh akan lebih valid dan lebih kredibel sehingga penulis akan lebih mendalami hasil temuan di lapangan. Sedangkan teknik analisis data dalam penelitian ini berdasarkan jenis penelitian deskriptif yaitu mendeskripsikan human relations kepala sekolah pasca pergantian kepala sekolah di SMP Negeri 48 Surabaya. Tahap-tahap analisis yang akan dilakukan penulis adalah pertama penulis akan mencatat data-data yang sudah didapat dari berbagai teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Kedua, penulis akan memilah-milah data yang menurut penulis data tersebut valid dan telah teruji kredibilitas datanya. Ketiga, penulis akan menyajikan data sudah yang didapat oleh peneliti dengan cara menghubungkan data-data tersebut ke dalam pokok-pokok permasalahan dalam penelitian ini sehingga nantinya akan menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Keempat penulis akan mendeskripsikan hasil-hasil analisis data yang sudah dianalisis melalui tahap-tahap analisis data diatas yang kemudian data tersebut akan menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini.

TINJAUAN PUSTAKA

HUMAN RELATIONS

Human relations dapat diartikan sebagai hubungan manusia ataupun hubungan antar manusia manusia, dalam organisasi teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti dari organisasi sosial, manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi. Tanpa manusia organisasi tidak akan ada, oleh karena itu faktor manusia dalam organisasi haruslah mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan seperti halnya dengan teori klasik (Arni, 2011: 39).

Berdasarkan paparan di atas dapat diartikan bahwa dalam organisasi tidak melulu hanya dibutuhkan sebuah peraturan-peraturan, birokrasi, dan pembagian tugas-tugas seperti yang dituangkan dalam pendekatan klasik, akan tetapi pendekatan lebih kepada manusianya dalam organisasi tersebut juga menjadi sangat penting, karena apapun itu yang menjalankan aktifitas dalam organisasi tersebut adalah manusia. Karena itu hubungan sosial ataupun hubungan antar manusia di dalam organisasi juga memiliki fungsi penting dalam kelancaran organisasi seperti yang disebutkan dalam pendekatan human relations.

Mengenai komunikasi dalam pendekatan human relations ini untuk konten komunikasinya disebutkan bahwa:

In human relations organizations, task-related communication still exists, but it is accompanied by communication that attempted to maintain the quality of human relationships within the organization—maintenance communication (Miller, 2012:51).

(Di organisasi human relations, tugas yang terkait komunikasi masih ada, tetapi ini disertai dengan komunikasi yang berusaha untuk menjaga kualitas hubungan manusia dalam organisasi — pemeliharaan komunikasi)

Penjelasan dari kutipan di atas dapat dipaparkan sebagai berikut yaitu pendekatan human relations dalam organisasi mengenai konten komunikasinya walaupun ada yang sama dengan pendekatan klasik yaitu adalah mengenai komunikasi yang terjalin karena suatu tugas

dalam organisasi, akan tetapi di pendekatan human relations ini konten komunikasinya juga terdapat komunikasi yang terjalin karena kedekatan dalam hal meningkatkan hubungan antar manusia di dalam anggota organisasi tersebut.

Kemudian human relations mengenai arah komunikasinya disebutkan juga, bahwa:

A human relations approach does not eliminate this need for vertical information flow but instead adds an emphasis on horizontal communication. As discussed earlier in this chapter, human relations theorists believe that an important aspect of need satisfaction is communication among employees, so interaction that flows horizontally among employees is just as important as downward communication in the accomplishment of organizational goals (Miller, 2012:52)

(Pendekatan human relations tidak menghilangkan pentingnya arus informasi vertikal tetapi sebaliknya menambahkan penekanan pada komunikasi horisontal. Seperti telah dibahas sebelumnya dalam bab ini, teori hubungan manusia percaya bahwa aspek penting dari kepuasan kebutuhan komunikasi antara karyawan, sehingga interaksi yang mengalir horizontal antara karyawan sama pentingnya dengan menurun komunikasi dalam pencapaian tujuan organisasi)

Penjelasan dari kutipan di atas dapat dipaparkan sebagai berikut yaitu pendekatan human relations dalam organisasi mengenai arah komunikasinya adalah dalam pendekatan human relations tidak menghilangkan akan kebutuhan arah informasi yaitu komunikasi vertikal dari atas, tetapi menambahkan pada komunikasi horizontal juga. Dalam pendekatan human relations percaya bahwa kebutuhan komunikasi antar karyawan juga menjadi aspek penting selain komunikasi ke bawah dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan human relations mengenai saluran komunikasinya disebutkan juga, bahwa:

In the human relations approach, in contrast, face-to-face communication takes center stage. This channel of interaction allows for more immediate feedback and more

consideration of nonverbal cues. Thus, face-to-face communication is more appropriate for addressing the human needs emphasized in the human relations approach (Miller, 2012:51)

(Dalam pendekatan human relations, sebaliknya, komunikasi secara tatap muka menjadi yang utama. Cara komunikasi ini memungkinkan interaksi lebih banyak umpan balik langsung dan juga isyarat nonverbal menjadi lebih banyak. Dengan demikian, tatap muka komunikasi lebih tepat untuk menangani kebutuhan manusia yang ditekankan dalam pendekatan hubungan manusia).

Penjelasan dari kutipan di atas dapat dipaparkan sebagai berikut yaitu saluran komunikasinya lebih ke arah tatap muka, karena komunikasi secara tatap muka dapat memungkinkan untuk menerima umpan balik lebih cepat dan dapat diperkuat oleh bahasa non verbal dari orang yang diajak berkomunikasi.

Terkait pendekatan human relations mengenai gaya komunikasi disebutkan juga bahwa: A human relations organization is likely to want to break down the status differential between managers and employees as a means of satisfying social needs. Thus, it is likely that informal communication—with less emphasis on titles, “business” dress, and bureaucratized language—will be emphasized (Miller, 2012:53)

(Organisasi human relations ingin memecah status diferensial atau perbedaan antara manajer dan karyawan sebagai sarana untuk memuaskan kebutuhan sosial. Jadi, lebih kepada komunikasi informal — dengan mengurangi penekanan terhadap jabatan)

Pada kutipan diatas dapat dijelaskan bahwa gaya komunikasinya bertolak belakang dengan pendekatan klasik yang lebih kearah komunikasi formal yang memperhatikan mengenai standart kesopanan dan profesionalisme, dalam pendekatan human relations gaya komunikasinya justru cenderung ingin memecah perbedaan status antara pimpinan dan bawahan dalam hal sebagai sarana pemuas kebutuhan sosial

METODOLOGI

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian deskriptif, metode fenomenologi. Informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SMP Negeri 48 Surabaya, pejabat sekolah dan beberapa guru yang dianggap sering berkomunikasi dengan kepala sekolah. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, dengan teknik analisis data peneliti akan mencatat data-data yang sudah didapat oleh penulis dari teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara. Data tersebut berupa hasil wawancara dengan kepala sekolah, pejabat sekolah, guru dan komite mengenai implementasi human relations yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kedua, penulis akan memilah-milah data tersebut yang menurut peneliti data tersebut valid dan telah teruji keabsahan datanya. Data tersebut pengujian keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber, yaitu mendapatkan data dari sumber informan yang berbeda. Ketiga, penulis akan menyajikan data yang sudah didapat oleh peneliti dengan cara menghubungkan data-data tersebut ke dalam pokok-pokok permasalahan dalam penelitian ini, yaitu seperti pada saat data yang di dapat mengenai implementasi human relations maka nanti akan dihubungkan dengan konsep teori human relations. Sehingga nantinya akan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Keempat peneliti akan menggambarkan hasil-hasil temuan dan analisis data yang sudah peneliti analisis melalui tahap-tahap analisis data.

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

PENDEKATAN HUMAN RELATIONS KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI 48 SURABAYA

Pendekatan Human Relations yang diterapkan oleh kepala sekolah SMP Negeri 48 Surabaya ini adalah dengan cara melihat konten komunikasi, arah komunikasi, saluran komunikasi dan gaya komunikasi

KONTEN KOMUNIKASI

Pada saat kepala sekolah berkomunikasi dengan pejabat-pejabat sekolah, guru dan staf konten komunikasinya tidak hanya berbicara menyangkut pekerjaan dan tugas di sekolah saja, akan tetapi kepala sekolah juga berkomunikasi mengenai keadaan anggotanya. Seperti menyapa guru ketika bertemu, menanyakan kabar guru, menanyakan kabar keluarga dari guru yang diajak berkomunikasi. Berikut kutipan wawancaranya:

“iyaa, menanyakan kabarnya, sehat atau enggak, keluarganya gimana”, “oh iya, sering itu, biasanya itu pada saat istirahat, pada saat pergantian kelas dari pagi ke siang, itu kan kosong. Nah itu saya keruang guru, saya ngobrol-ngobrol santai dengan mereka.”

(Kepala Sekolah, indepth interview, 11 maret 2016)

Dari apa yang disampaikan oleh kepala sekolah pada kutipan wawancara di atas, sesuai dengan apa yang disampaikan oleh guru di SMP Negeri 48 Surabaya, berikut kutipan wawancaranya:

“iya, ibu kalau dateng itu salaman dulu, tanya kabar, kemudian masuk ke ruang guru disalamin semua. Jadi guru-guru itu seneng, seperti diperhatika gitu mas”, “kalau ibu lagi santai itu iya, gak selalu didalem ruangnya, sering ke ruang guru, ngobrol dengan temen-temen”

(Guru, indepth interview, 16 maret 2016)

Berdasarkan konten komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah pada saat berkomunikasi memuat pejabat, guru dan staf di SMP Negeri 48 ini merasa diperhatikan oleh kepala sekolah dan mereka juga merasa bahwa keberadaan mereka disini bukan hanya untuk bekerja saja melainkan seperti menjadi keluarga di SMP Negeri 48 Surabaya.

ARAH KOMUNIKASI

Karena dalam penelitian ini meneliti mengenai komunikasi organisasi pimpinan maka untuk arah komunikasinya penulis akan lebih fokus pada downward communication. Akan tetapi

kepala sekolah dalam memberikan arahan kepada guru dan staff juga sering memberikan kesempatan kepada guru dan staff yang terlibat untuk memberikan masukan mengenai hal yang sedang dibicarakan. Berikut kutipan wawancaranya:

“ooh kalau keputusan-keputusan seperti itu ya, misalnya untuk kebutuhan sekolah, itu saya rundingkan dengan staff tergantung dari apa kebutuhannya, awalnya saya rundingkan dulu dengan staff, staff juga bisa koordinir antara staff yang satu dengan yang lain, disitu nanti saya juga minta masukan dari staff, baru kemudian kita sampaikan ke guru-guru yang lain. kita minta masukan juga dengan guru-guru yang lain gimana baiknya, nanti disitu kan guru-guru juga bisa berunding”

(Kepala Sekolah, indepth interview, 11 maret 2016)

Dari apa yang disampaikan oleh kepala sekolah pada kutipan wawancara di atas, sesuai dengan apa yang disampaikan oleh guru di SMP Negeri 48 Surabaya, berikut kutipan wawancaranya:

“iya, ibu kepala sekolah ini selalu mengadakan rapat ketika akan ada suatu keputusan, beliau ini menyakan pendapat guru-guru kalau beliau itu punya rencana apa misalnya, itu nanti guru-guru ngasih masukan, dan biasanya kalau memang itu baik sama ibu kepala sekolah itu dipake masukannya. Tapi pernah juga karena memang mungkin saran kita itu kurang baik ibu kepala sekolah itu menawarkan yang beliau inginkan. Dan selama ini selalu melibatkan kita”

(Guru, indepth interview, 16 maret 2016)

Berdasarkan arah komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah pada saat berkomunikasi disitu terlihat bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan masukan dan berdiskusi ketika sedang rapat atau akan membuat sebuah keputusan. Dan itu menunjukkan arah komunikasinya di SMP Negeri 48 Surabaya ini tidak hanya secara vertikal tetapi juga horizontal.

SALURAN KOMUNIKASI

Saluran komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah pada saat memberikan tugas dan arahan kepada pejabat, guru dan staff lebih sering secara face to face, seperti mengkomunikasikan langsung kepada pejabat, guru dan staff yang diberikan arahan. Berikut kutipan wawancaranya:

“kalau saya sih cenderung ngobrol langsung dengan orangnya ya”

(Kepala Sekolah, indepth interview, 11 maret 2016).

Dari apa yang disampaikan oleh kepala sekolah pada kutipan wawancara di atas, sesuai dengan apa yang disampaikan oleh guru di SMP Negeri 48 Surabaya, berikut kutipan wawancaranya:

“kalau itu ibu kepala sekolah biasanya itu langsung menyampaikan ke orangnya, biasanya ibu kepala sekolah itu melakukan musyawarah dengan guru-guru, tapi kalau misalnya informasi yang akan disampaikan juga membutuhkan surat, biasanya ibu kepala sekolah juga menyertakan suratnya”

(Guru, indepth interview, 16 maret 2016)

Berdasarkan saluran komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah pada saat berkomunikasi terlihat bahwa kepala sekolah lebih cenderung untuk langsung secara bertatap muka ketika memberikan pengarahan ataupun keputusan.

GAYA KOMUNIKASI

Gaya komunikasi yang diterapkan oleh kepala sekolah ini ketika mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pejabat sekolah, guru dan staff lebih banyak secara informal. Dalam rapat pun komunikasi kepala sekolah tersebut cenderung formal tapi santai. Berikut kutipan wawancaranya:

“diruang guru. Ooh kalau situasinya sih memang seperti berbentuk formal karena memang rapat rutin kita ya, tapi nanti ketika berjalannya situasi rapat, apalagi ketika sudah menyangkut kendala-kendala yang dihadapi guru, itu bisa menjadi lebih santai ngobrolnya, gak serius yang sampai kaku gitu enggak, ya mengalir sesuai kondisinya saja”

(Kepala Sekolah, indepth interview, 11 maret 2016)

Dari apa yang disampaikan oleh kepala sekolah pada kutipan wawancara di atas, sesuai dengan apa yang disampaikan oleh guru di SMP Negeri 48 Surabaya, berikut kutipan wawancaranya:

“tergantung sih mas kalau itu, kalau ada acara resmi ya mesti formal mas, tapi di kalau rapat-rapat biasa itu ibu kepala sekolah biasanya ngobrol santai, gak formal-formal banget”

(Guru, indepth interview, 16 maret 2016)

Berdasarkan gaya komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah pada saat berkomunikasi terlihat bahwa ada kecenderungan kepala sekolah ini menggunakan gaya komunikasi formal dan gaya komunikasi informal, tergantung dari situasinya, akan tetapi biasanya gaya komunikasi formal hanya ketika di awal rapat atau forum saja, setelah itu gaya komunikasi tersebut berjalan cenderung menjadi informal.

KESIMPULAN

Human relations yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Neger 48 Surabaya, dilihat dari empat unsurnya yaitu konten komunikasi, arah komunikasi, saluran komunikasi dan gaya komunikasi sudah menyangkut kesemua unsur tersebut, konten komunikasi yang tidak hanya berbicara mengenai tugas akan tetapi juga hal sosial, arah komunikasinya menunjukkan arah komunikasi vertical dua arah seperti memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan aspirasinya dan horizontal memberikan kesempatan kepada guru untuk saling

berdiskusi pada saat rapat, gaya komunikasinya yang menggunakan gaya komunikasi formal akan tetapi cenderung informal. Kemudian mengenai saluran komunikasinya lebih cenderung secara tatap muka langsung. Dengan maksimalnya implementasi human relations yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 48 Surabaya pasca pergantian kepala sekolah berhasil dalam menekan dan menghilangkan ketidakpastian informasi yang terjadi akibat dari perubahan kepemimpinan di organisasi, hal tersebut ditandai dengan lancarnya proses pergantian yang terjadi ketika pergantian kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Liliweri, Alo. 2014. Sosiologi dan Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Masmuh, Abdullah. 2010. Komunikasi Organisasi dalam Perspektif teori dan praktek. Malang: UMM Press
- Miller, Katherine. 2012. organizational communication approaches and processes. United States: Wadsworth Cengage Learning.
- Muhammad, Arni. 2011. Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyana, Deddy. 2004. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pace, R., Wayne & Don F. Faules. Editor : Deddy Mulyana. 2006. Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Sugiono, 2005. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta

***BIODATA**

Nama : Mohammad Insan Romadhan, S.I.Kom., M.Med.Kom.
Aktifitas : Dosen Ilmu Komunikasi FISIP UNTAG Surabaya
Studi : S1 – Ilmu Komunikasi FISIP UNTAG Surabaya
S2 – Media dan Komunikasi FISIP UNAIR Surabaya
Kediaman : Bulak Cumpat Barat 17i Surabaya
Telepon : 082245606464
Email : insanromadhan@gmail.com