



**ANALISIS PRAKTIK KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM
ASPEK KETERBUKAAN DAN RESPONSIVITAS ANTARA
MANAJEMEN DAN GURU DI *KINDERGARTEN*
*EDELWEISS SCHOOL***



**MARTHA PUTRI ANGGRAENI
55224110012**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2026**



**ANALISIS PRAKTIK KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM
ASPEK KETERBUKAAN DAN RESPONSIVITAS ANTARA
MANAJEMEN DAN GURU DI *KINDERGARTEN*
*EDELWEISS SCHOOL***



Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister

MERCU BUANA

**MARTHA PUTRI ANGGRAENI
55224110012**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
(2026)**

HALAMAN PENYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Martha Putri Anggraeni
NIM : 55224110012
Fakultas/Program Studi : Fakultas Ilmu Komunikasi/Magister Ilmu
Komunikasi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis berjudul:

“Analisis Praktik Komunikasi Organisasi dalam Aspek Keterbukaan dan Responsivitas antara Manajemen dan Guru di *Kindergarten Edelweiss School*” adalah hasil karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiarisme, pelanggaran hak cipta, atau konten ilegal dalam bentuk apapun dan tidak melanggar hukum atau hak pihak manapun.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menanggung seluruh konsekuensi hukum dan membebaskan Universitas Mercu Buana dari segala bentuk tuntutan hukum dan saya siap mendapatkan sanksi akademis yang berlaku di Universitas Mercu Buana.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 7 September 2026



Martha Putri Anggraeni.

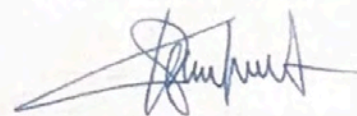
PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh:

Nama : Martha Putri Anggraeni
NIM : 55224110012
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Dengan judul “Analisis Praktik Komunikasi Organisasi dalam Aspek Keterbukaan dan Responsivitas Antara Manajemen Dan Guru di *Kindergarten Edelweiss School*”, telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal 22 Agustus 2026, didapatkan nilai persentase sebesar 26%

Jakarta, 22 Agustus 2026
Administrator Turnitin



Miyono, S.Kom

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Martha Putri Anggraeni
NIM : 55224110012
Fakultas/Program Studi : Fakultas Ilmu Komunikasi/Magister Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : Analisis Praktik Komunikasi Organisasi dalam Aspek Keterbukaan dan Responsivitas antara Manajemen dan Guru di *Kindergarten Edelweiss School*

Telah berhasil dipertahankan pada sidang tanggal 31 Agustus di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana.

Jakarta, 7 September 2026

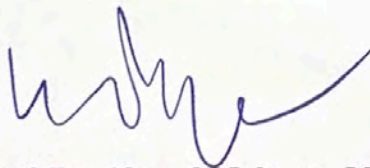
**Disahkan oleh:
Pembimbing**



(Prof. Dr. Nur Kholisoh, M. Si)
NIDN: 0306047001

Mengetahui,

**Dekan Fakultas
Ilmu Komunikasi**



(Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M. Si)
NIDN: 0318116602

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu komunikasi**



(Dr. Heri Budianto, M. Si)
NIDN: 0302097401

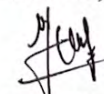
KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ilmu Komunikasi pada Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M.Eng selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana
3. Dr. Heri Budianto, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana yang senantiasa memberikan arahan, motivasi, dan dukungan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis.
4. Prof. Dr. Nur Kholisoh, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan tesis ini.
5. Kedua orang tua penulis, Bapak Sebastian dan Ibu Septi Anggraeni, atas doa, dukungan moril maupun materil yang tiada henti.
6. Seluruh dosen pengajar Program Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengalaman selama masa perkuliahan.
7. Rekan-rekan guru Edelweiss yang telah berkenan meluangkan waktu, berbagi pengalaman, serta memberikan informasi yang sangat berharga dalam proses pengumpulan data melalui wawancara.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Ilmu Komunikasi yang telah memberikan dukungan, motivasi, serta kebersamaan selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 7 September 2026



Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB**

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Martha Putri Anggraeni
NIM : 55224110012
Fakultas/Program Studi : Ilmu Komunikasi/Magister Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : Analisis Praktik Komunikasi Organisasi dalam Aspek Keterbukaan dan Responsivitas antara Manajemen dan Guru di *Kindergarten Edelweiss School*

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 7 September 2026

Yang menyatakan,



(Martha Putri Anggraeni)

**ANALISIS PRAKTIK KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM ASPEK
KETERBUKAAN DAN RESPONSIVITAS ANTARA MANAJEMEN DAN
GURU DI *KINDERGARTEN EDELWEISS SCHOOL***

MARTHA PUTRI ANGGRAENI

ABSTRAK

Penelitian ini membahas praktik komunikasi organisasi antara kepala sekolah dan guru di *Kindergarten Edelweiss School*, khususnya pada aspek keterbukaan dan responsivitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik komunikasi organisasi antara kepala sekolah dan guru, menganalisis keterbukaan dan responsivitas dalam proses komunikasi, serta mengidentifikasi kecenderungan arah komunikasi yang terbentuk berdasarkan konteks dan kewenangan dalam organisasi. Keterbukaan dalam penelitian ini berkaitan dengan ruang bagi guru untuk menyampaikan pertanyaan, pendapat, masukan, dan persoalan, sedangkan responsivitas berkaitan dengan proses setelah hal tersebut disampaikan, mulai dari penerimaan hingga tindak lanjut. Penelitian menggunakan paradigma post-positivisme dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan satu kepala sekolah dan tiga guru serta analisis dokumen internal sekolah. Data dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, menarik dan verifikasi kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antara kepala sekolah dan guru berlangsung melalui saluran formal dan informal untuk penyampaian informasi, koordinasi, klarifikasi, serta penyampaian masukan dan persoalan kerja. Keterbukaan terlihat dari tersedianya ruang bagi guru untuk bertanya, menyampaikan pendapat, memberikan masukan, dan mengemukakan persoalan, meskipun masukan tersebut tidak selalu diakomodasi menjadi keputusan. Responsivitas terlihat melalui proses setelah masukan atau persoalan disampaikan, mulai dari penerimaan, pemberian tanggapan, pertimbangan, koordinasi, hingga tindak lanjut. Proses tersebut tidak selalu berlangsung dalam waktu dan menghasilkan penyelesaian yang sama karena berkaitan dengan jenis persoalan, tingkat urgensi, kewenangan, dan kebutuhan koordinasi. Data dokumen turut menunjukkan adanya ketentuan mengenai ruang penyampaian aspirasi dan

penanganan persoalan pegawai, sekaligus adanya keputusan tertentu yang mengikuti kewenangan organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa arah komunikasi antara kepala sekolah dan guru bersifat kontekstual. Komunikasi cenderung berlangsung secara dua arah pada koordinasi dan persoalan kerja sehari-hari, sedangkan pada kebijakan atau keputusan yang telah ditetapkan, komunikasi lebih dominan satu arah meskipun ruang untuk memberikan tanggapan atau memperoleh penjelasan tetap tersedia.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keterbukaan dan responsivitas saling berkaitan dalam praktik komunikasi antara kepala sekolah dan guru. Keterbukaan menyediakan ruang bagi guru untuk menyampaikan pandangan dan persoalan, sedangkan responsivitas menunjukkan proses yang berlangsung setelah ruang tersebut digunakan. Hubungan kedua aspek tersebut berjalan bersama dengan struktur kewenangan sehingga arah komunikasi tidak bersifat tetap, tetapi dapat berbeda sesuai dengan konteks persoalan dan kewenangan yang terlibat. Berdasarkan temuan tersebut, sekolah disarankan untuk mempertahankan ruang komunikasi yang telah tersedia, memperkuat kejelasan penyampaian informasi, memberikan informasi mengenai perkembangan tindak lanjut terhadap persoalan yang membutuhkan waktu atau koordinasi, serta memperjelas ruang bagi guru untuk memberikan masukan pada kebijakan atau keputusan tertentu. Secara akademis, penelitian selanjutnya dapat mengkaji keterbukaan dan responsivitas pada konteks organisasi pendidikan yang berbeda serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk menguji aspek responsivitas secara lebih terukur.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Keterbukaan Komunikasi, Responsivitas, Pola Komunikasi, Kepala Sekolah dan Guru.

**ANALISIS PRAKTIK KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM ASPEK
KETERBUKAAN DAN RESPONSIVITAS ANTARA MANAJEMEN DAN
GURU DI *KINDERGARTEN EDELWEISS SCHOOL***

MARTHA PUTRI ANGGRAENI

ABSTRACT

This study examines organizational communication practices between the principal and teachers at *Kindergarten Edelweiss School*, with particular emphasis on openness and responsiveness. The study aims to analyze organizational communication practices between the principal and teachers, examine openness and responsiveness in the communication process, and identify communication patterns that emerge based on organizational context and authority. Openness in this study refers to the opportunities available for teachers to raise questions, express opinions, provide input, and communicate work-related concerns, while responsiveness refers to the process that follows, from receiving such input or concerns to providing follow-up actions. This study adopts a post-positivist paradigm, a qualitative approach, and a case study method. Data were collected through semi-structured interviews with one principal and three teachers, as well as an analysis of internal school documents. The data were analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification.

The findings indicate that communication between the principal and teachers occurs through both formal and informal channels for information sharing, coordination, clarification, and the communication of input and work-related concerns. Openness is reflected in the opportunities available for teachers to ask questions, express opinions, provide input, and raise concerns, although such input does not always lead to changes in organizational decisions. Responsiveness is reflected in the process that follows the communication of input or concerns, including reception, response, consideration, coordination, and follow-up. These processes do not always occur within the same timeframe or result in the same outcomes, as they are influenced by the type and urgency of the issue, the authority involved, and the need for coordination. The documentary further indicates formal provisions for employee aspirations and the handling of

employee concerns, while certain decisions remain subject to organizational authority. The study finds that the direction of communication between the principal and teachers is contextual. Communication tends to be two-way in coordination and day-to-day work-related matters, whereas communication concerning established policies or decisions is predominantly one-way, although opportunities to respond or seek clarification remain available.

The study concludes that openness and responsiveness are interrelated in communication practices between the principal and teachers. Openness provides teachers with opportunities to express their views and concerns, while responsiveness reflects the process that follows once those opportunities are used. The interaction between these two aspects operates within the organizational authority structure; therefore, the direction of communication is not fixed but varies according to the context of the issue and the authority involved. Based on these findings, the school is advised to maintain existing communication opportunities, improve the clarity of information delivery, provide updates on the follow-up of issues that require additional time or coordination, and clarify the opportunities available for teachers to provide input on policies or decisions. Academically, future studies may examine openness and responsiveness in different educational organizational contexts and employ quantitative or mixed method approaches to investigate aspects of responsiveness in a more measurable manner.

Keywords: Organizational Communication, Communication Openness, Responsiveness, Communication Patterns, Principal-Teacher Communication.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	0
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI	ii
HALAMAN SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH DI REPOSITORI UMB	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Fokus Penelitian	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN TEORI	15
2.1 Penelitian Terdahulu	15
2.2 Kajian Teoritis	30
2.3 Kerangka Pemikiran	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	43
3.1 Paradigma Penelitian.....	43
3.2 Metode Penelitian.....	44
3.3 Subjek Penelitian.....	46
3.4 Teknik Pengumpulan Data	50
3.5 Teknik Analisis Data	52
3.6 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	51

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.1.1 Profil <i>Edelweiss School</i>	53
4.1.2 Struktur Organisasi dan Sistem Pengelolaan	54
4.1.3 Profil Informan Penelitian	62
4.2 Hasil Penelitian	63
4.2.1 Praktik Komunikasi Organisasi antara Kepala Sekolah dan Guru	63
4.2.2 Praktik Keterbukaan Komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru	66
4.2.3 Responsivitas terhadap Masukan Guru	71
4.3 Pembahasan	72
4.3.1 Praktik Keterbukaan Komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru	73
4.3.2 Keterbukaan Komunikasi: Ruang Berbicara dan Batas Kewenangan	80
4.3.3 Responsivitas: dari Penerimaan Masukan hingga Tindak Lanjut	84
4.3.4 Pola Komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Saran	91
5.2.1 Saran Akademis	91
5.2.2 Saran Praktis	92
5.3 Keterbatasan Penelitian	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	103

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 4. 1 Profil Informan Penelitian.....	58



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian	42
Gambar 3. 1 Proses Analisis Data Penelitian	51
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Yayasan Sinar Putih.....	55
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Early Year Program	56
Gambar 4. 3 Pola Komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru di Kindergarten Edelweiss School	87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	97
Lampiran 2	102
Lampiran 3	107

