

## MEMBANGUN KOMUNIKASI EFEKTIF DI SEKOLAH

Mada Sutapa \*)

### Abstract

*Communication happens in schools conducted internally within the school, outside school as well as external. Internal communications conducted by school members in the school environment, including the school committee, either upward communication, downward communication, horizontal communication and diagonal communication. While external communications related to the communication carried out with public school education (stakeholders). Establish effective communication in schools is a process of fostering a harmonious relationship among people in schools in the school internally, as well as external relationships with relevant stakeholders school. In this context, the principal serves as a central regulator of communications, good communications between citizens, schools and schools with community relations.*

**Key words:** *effective communication, leadership of school principals*

### A. Pendahuluan

Organisasi sekolah tidak akan efektif apabila interaksi diantara orang-orang yang tergabung dalam sekolah tidak pernah ada komunikasi. Komunikasi menjadi sangat penting karena merupakan aktivitas tempat pimpinan (*school board*) mencurahkan waktunya untuk menginformasikan sesuatu dengan cara tertentu kepada seseorang atau kelompok orang. Dengan Komunikasi, maka fungsi manajerial yang berawal dari fungsi perencanaan, implementasi dan pengawasan dapat dicapai.

Perkembangan teknologi komunikasi yang sangat cepat, tidaklah mengurangi arti pentingnya komunikasi diantara orang yang tergabung dalam sekolah. Komunikasi antara orang dengan orang tidak selalau tergantung pada teknologi, akan tetapi tergantung dari kekuatan dalam diri orang dan dalam lingkungannya. Dengan demikian, komunikasi di sekolah merupakan suatu proses interaksi antara orang itu sendiri dalam lingkungan sekolah.

### B. Komunikasi dan Persepsi

Komunikasi dalam pelaksanaannya tergantung pada persepsi, dan sebaliknya persepsi juga tergantung pada komunikasi. Persepsi meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam

---

\* **Mada Sutapa** adalah Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

memahami informasi mengenai lingkungannya. Baik buruknya proses komunikasi tergantung persepsi masing-masing orang yang terlibat didalamnya. Ketidaksamaan pengertian antara penerima dan pengirim informasi akan menimbulkan kegagalan berkomunikasi. Dalam hal ini Barnard (dalam Sutapa, 2002) mengemukakan tentang faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif sebagai berikut.

- a. Saluran komunikasi harus diketahui secara pasti
- b. Seyogyanya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi
- c. Jalur komunikasi seharusnya langsung dan sependek mungkin
- d. Garis komunikasi formal hendaknya dipergunakan secara normal
- e. Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang berkemampuan cakap
- f. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasi sedang berfungsi
- g. Setiap komunikasi haruslah disahkan.

Keberhasilan komunikasi sangat dipengaruhi oleh penyebaran dan penerimaan pesan yang dikirim. Apabila penyampaian pesan oleh komunikator kurang baik, penjabarannya kurang jelas, maka penerima akan sukar mengharap pesan yang diterimanya, meskipun penerima tersebut cukup pengetahuan dan pengalaman. Menurut Thoha (1990) yang menjelaskan komunikasi dalam kajian perilaku organisasi, komunikasi merupakan suatu proses antar orang atau antar pribadi yang melibatkan suatu usaha untuk mengubah perilaku. Perilaku yang terjadi dalam suatu organisasi adalah merupakan unsur pokok dalam proses komunikasi tersebut.

Secara konseptual, proses komunikasi dimulai dengan pemikiran, gasasan atau informasi yang diharapkan dipindahkan kepada orang lain, yang diwujudkan dalam suatu lambang tertentu yang berwujud suatu pesan. Pesan yang disampaikan dalam wujud lambang atau kode kemudian disalurkan melalui media tertentu dalam bentuk tatap muka, tulisan, media cetak maupun media teknologi (elektronika dan atau internet). Pesan tersebut kemudian ditangkap penerima untuk menguraikan pesan dalam lambang yang sama, dan kemudian ada umpan balik kepada komunikator kalau diperlukan. Umpan balik dimaksudkan untuk mengurangi penyimpangan (distorsi) antara pesan yang dimaksud dengan pesan yang diterima.

Dengan demikian komunikasi dapat dipahami sebagai penyampaian pesan, informasi atau pemikiran ide-ide dari satu orang atau lebih kepada orang lain atau kelompok orang dengan menggunakan lambang yang sama. Kelebihan informasi (*overload*) dapat menyebabkan gangguan pada jalannya komunikasi. Kelebihan informasi (Thoha, 1990, 168) merupakan keadaan bahwa besarnya jumlah informasi yang diterima akan banyak mempengaruhi jalannya komunikasi. Muatan

informasi yang berlebihan tersebut lebih condong menimbulkan reaksi-reaksi yang negatif terhadap komunikasi.

Kelebihan informasi menurut Miller (dalam Sutapa, 2002) akan menimbulkan berbagai macam reaksi sebagai berikut.

- a. Gagal memperhitungkan informasi
- b. Banyak membuat kesalahan
- c. Menunda atau menumpuk pekerjaan
- d. Penyaringan (*filter*) informasi
- e. Cenderung menangkap informasi pada garis besarnya
- f. Menugaskan atau melemparkan tugas kepada orang lain untuk menghadapi kelebihan beban informasi
- g. Kesengajaan untuk menghindari informasi yang datang.

### C. Komunikasi Dalam Organisasi Sekolah

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi sekolah bisa mempunyai arah yang berbeda-beda yang menentukan kerangka kerja dalam organisasi sekolah tersebut, seperti berikut.

#### a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi dari hirarki jenjang tinggi ke jenjang lebih rendah dalam bentuk instruksi, petunjuk pelaksanaan, pengarahan, prosedur kerja, saran, keputusan atasan. Komunikasi ini dimaksudkan memberikan informasi tentang arah dan tujuan organisasi. Contohnya, instruksi dari kepala sekolah kepada guru mengenai pelaksanaan pembelajaran.

#### b. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi dari hirarki jenjang rendah kepada jenjang lebih atas. Komunikator akan memberikan laporan periodik, informasi dan penjelasan yang diminta atasan. Contohnya, laporan periodik wakil kepala sekolah kepada kepala sekolah.

#### c. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*)

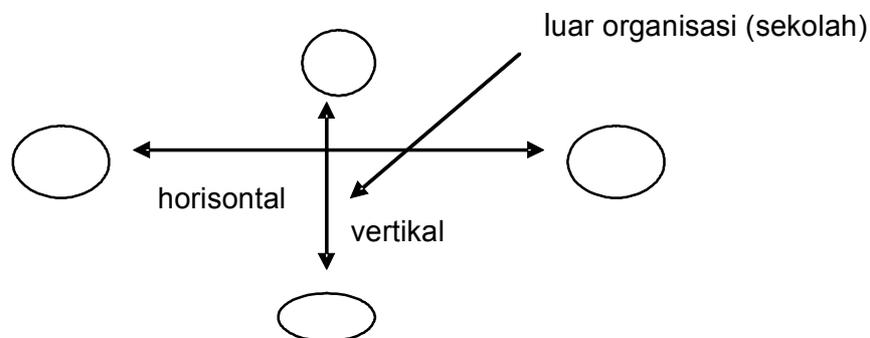
Komunikasi diantara anggota dalam kelompok yang sama atau komunikasi antar bagian pada tingkat yang sama yang dirancang untuk mempermudah koordinasi atau untuk menghindarkan prosedur yang kaku dalam menjalankan tugas. Contohnya, komunikasi yang terjadi di antara guru dalam membahas materi pelajaran.

#### d. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*)

Terjadi kalau anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui jalur yang ada untuk efisiensinya waktu dan usaha. Komunikasi ini bisa terjadi dari atasan tidak langsung kepada bawahan tidak langsung atau komunikasi yang terjalin diantara orang atau kelompok

yang berlainan secara hirarki dalam unit kerja yang berbeda, yang bisa berlangsung secara dua arah. Contohnya, komunikasi antara guru dengan kepala TU mengenai urusan SK kepegawaian atau urusan keuangan.

Dalam kenyataannya, komunikasi yang terjadi di sekolah juga dilaksanakan baik komunikasi internal dalam sekolah, maupun komunikasi eksternal di luar sekolah. Komunikasi internal dilakukan oleh warga sekolah di dalam lingkungan sekolah (termasuk dengan komite sekolah), baik komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, komunikasi horisontal maupun komunikasi diagonal. Sedangkan komunikasi eksternal dilaksanakan terkait dengan komunikasi (hubungan) sekolah dengan masyarakat pendidikan (*stakeholder*). Proses komunikasi dalam struktur formal tersebut dapat digambarkan berikut (Thoha, 1990, 184-185).



Komunikasi eksternal sekolah dengan masyarakat merupakan sebuah proses yang berkaitan dengan bagaimana sekolah menjalin hubungan yang harmonis dan berkualitas dengan masyarakat pendidikan atau *stakeholder* terkait seperti orangtua, alumni, masyarakat, dunia usaha (bisnis), pemerintah, dan institusi/lembaga lain yang menjalin hubungan dengan sekolah. Adapun tujuan komunikasi eksternal yang dilaksanakan sekolah adalah sebagai berikut.

- a. membantu keberhasilan dalam melaksanakan program-program yang dibuat oleh sekolah (*back up the school work program supporting*)
- b. membangun hubungan yang positif sekolah dengan *stakeholder* terkait (*good relationship*)
- c. membangun konsep kerja yang terencana baik dari sekolah (*work program concept*)
- d. menciptakan citra baik bagi sekolah (*good image*)
- e. membangun opini masyarakat (publik) yang positif tentang sekolah (*good public opinion*)

Proses komunikasi yang berlangsung di sekolah mencakup pula komunikasi antar pribadi (personal) warga sekolah. Efektivitas Komunikasi antar pribadi warga sekolah sangat tergantung pada pribadi penerima maupun pengirim pesan seperti yang dijelaskan De Vito (dalam Sutapa, 2002) berikut.

- a. Keterbukaan, mencakup aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain, dan keinginan untuk menanggapi secara jujur semua stimulus yang datang kepadanya. Misalnya, bagaimana sikap keterbukaan yang dilakukan kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan guru
- b. Empati, yaitu merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain atau mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain. Misalnya, bagaimana kepala sekolah melihat guru yang sedang bermasalah dengan menjalin komunikasi dari hati ke hati
- c. Dukungan, adakalanya diucapkan dan tidak diucapkan
- d. Kepositifan, mencakup adanya perhatian yang positif terhadap diri seseorang, suatu perasaan positif itu dikomunikasikan, dan mengefektifkan kerjasama
- e. Kesamaan, mencakup kesamaan suasana dan kedudukan antara orang-orang yang berkomunikasi. Misalnya, kepala sekolah sebagai supervisor tidak memposisikan diri sebagai birokrat di hadapan guru, tapi memposisikan diri sebagai rekan sejawat ketika menjalin komunikasi dengan guru dalam hal supervisi pembelajaran.

Dalam kenyataannya, proses komunikasi di sekolah tidak akan bebas dari hambatan atau gangguan. Hambatan komunikasi bisa berasal dari faktor antar pribadi warga sekolah maupun faktor organisasional sekolah. Faktor antar pribadi bisa berasal dari persepsi individu, status komunikator, dan faktor fisik pribadi. Sedangkan faktor organisasional sekolah bisa berasal dari spesialisasi jabatan, pemilihan informasi, saluran komunikasi formal, dan struktur organisasi. Gibson (2000,440-445) mengemukakan bahwa hambatan dalam proses komunikasi disebabkan oleh adanya penyaringan pesan (*filtering*), perbedaan status (*status differences*), dan beban komunikasi yang terlalu berat (*communication overload*).

#### D. Komunikasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Komunikasi efektif yang berlangsung di sekolah tidak akan terlepas dari peran sentral kepala sekolah (*school board*). Baik buruknya komunikasi di sekolah terletak pada kepemimpinan kepala sekolah bersangkutan. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan secara kooperatif antara warga sekolah, dan pada saat yang sama menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka.

Kepala sekolah mempunyai kedudukan yang strategis dan peran sentral dalam menentukan dinamika organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus menjadi figur (sosok) pribadi yang sangat diperlukan dalam mengambil keputusan dan menerapkan kebijakan sekolah, sehingga

berbagai persoalan dapat diatasi dengan segera dan tepat. Kepala sekolah dengan kepemimpinan yang melekat pada dirinya harus mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional di sekolah, yang salah satunya tercermin dalam ketepatannya mengambil keputusan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif pada sekolah adalah memahami konsep hubungan antar personal (individu) warga sekolah dan masyarakat pendidikan (eksternal), karena seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam kegiatan sehari-hari tidak terlepas dari lingkungan sosialnya, yaitu berinteraksi dan berkomunikasi dengan guru, pegawai TU, siswa, orangtua murid, masyarakat, pemerintah, dan stakeholder terkait lainnya.

Dalam konteks komunikasi (interaksi) tersebut, figur kepala sekolah tidak akan terlepas dari peran dan fungsi kepala sekolah sebagai berikut.

- a. Sebagai pendidik (*educator*), kepala sekolah harus bisa menjalankan fungsi komunikasi dan menjalin interaksi kepada warga sekolah dalam hal membimbing guru, membimbing staf, maupun membimbing siswa
- b. Sebagai pengelola pendidikan (*manager*), kepala sekolah harus bisa menjalankan fungsi komunikasi dalam hal mengkoordinasikan guru dan staf, dan memanfaatkan sumberdaya yang ada di sekolah
- c. Sebagai administrator, kepala sekolah harus bisa menjalankan fungsi komunikasi dalam hal mengelola data-data administrasi sekolah kepada guru, staf, maupun pihak eksternal seperti Dinas Pendidikan
- d. Sebagai supervisor, kepala sekolah harus bisa menjalankan fungsi komunikasi dalam hal mengelola program supervisi kelas dan membimbing supervisi pembelajaran kepada guru
- e. Sebagai pemimpin (*leader*), kepala sekolah harus bisa menjalankan fungsi komunikasi dalam hal menjadi panutan (teladan) bagi warga sekolah, bisa memahami kondisi guru dan staf, menjalankan visi dan misi sekolah, mengambil keputusan strategis, dan bertanggung jawab atas segala kebijakan dan program sekolah
- f. Sebagai inovator, kepala sekolah harus bisa mengkomunikasikan gagasan, ide, maupun pembaharuan inovatif bagi sekolah dan warga sekolah
- g. Sebagai motivator, kepala sekolah harus bisa menjalankan fungsi komunikasi dalam hal mengatur, menciptakan iklim dan hubungan kerja yang kondusif bagi warga sekolah

## E. Membangun Komunikasi Efektif di Sekolah

Membangun komunikasi efektif di sekolah pada hakekatnya merupakan sebuah proses bagaimana membangun hubungan yang harmonis antar warga sekolah di dalam internal sekolah,

maupun hubungan eksternal sekolah dengan stakeholder terkait. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah berfungsi sebagai pusat pengatur komunikasi, baik antar warga sekolah maupun hubungan sekolah dengan masyarakat. Dengan demikian, sebagai pusat pengatur komunikasi, kepala sekolah harus bisa membangun komunikasi efektif dengan menerapkan prinsip berikut.

- a. Prinsip *human relations*, kepemimpinan kepala sekolah tidak terlepas dari upaya membangun komunikasi efektif dan menjalin hubungan dengan masyarakat, karena dalam keseharian kepala sekolah tidak akan terlepas dari interaksi dengan orang lain, baik kepada guru, siswa, staf, maupun interaksi dengan stakeholder terkait
- b. Prinsip membina hubungan, kepala sekolah harus kreatif dan inovatif dalam membina hubungan dengan guru, staf, siswa, terutama dalam memberikan dorongan dan motivasi. Sedangkan dengan orang tua dan stakeholder, kepala sekolah harus membina kerja sama saling menguntungkan seperti menggalang beasiswa, bantuan sarana prasarana, maupun kegiatan belajar mengajar
- c. Prinsip informatif, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola dan menyampaikan informasi yang strategis kepada warga sekolah secara internal, dan eksternal sekolah dengan masyarakat
- d. Prinsip partipatif, kepala sekolah harus bisa menggali aspirasi dan saran dari guru, staf, orang tua, dan masyarakat dalam menentukan dan mengambil keputusan
- e. Prinsip persuasif, kepala sekolah harus profesional dan mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain, bisa dipercaya, jujur, objektif, dan memperhatikan pelayanan
- f. Prinsip komunikasi interpersonal, kepala sekolah sebagai makhluk social harus bisa membangun komunikasi dialogis dengan warga sekolah

Membangun komunikasi efektif di sekolah juga memerlukan ketrampilan berkomunikasi dari masing-masing personal warga sekolah, khususnya ketrampilan dalam komunikasi interpersonal. Ketrampilan komunikasi interpersonal tersebut mencakup:

- a. Kemampuan saling memahami satu sama lain
- b. Kemampuan mengkomunikasikan pikiran, gagasan, perasaan masing-masing individu
- c. Kemampuan saling menerima, menolong, dan mendukung hubungan interpersonal
- d. Kemampuan mengatasi konflik yang terjadi dalam komunikasi

## F. Penutup

Komunikasi yang terjadi di sekolah pada hakekatnya dilaksanakan secara internal dalam sekolah, maupun eksternal di luar sekolah. Komunikasi internal dilakukan oleh warga sekolah di dalam

lingkungan sekolah, termasuk dengan komite sekolah, baik komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, komunikasi horisontal maupun komunikasi diagonal. Sedangkan komunikasi eksternal dilaksanakan terkait dengan komunikasi sekolah dengan masyarakat pendidikan (*stakeholder*).

Membangun komunikasi efektif di sekolah merupakan sebuah proses membina hubungan yang harmonis antar warga sekolah di dalam internal sekolah, maupun hubungan eksternal sekolah dengan stakeholder terkait. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah berfungsi sebagai pusat pengatur komunikasi, baik komunikasi antar warga sekolah maupun hubungan sekolah dengan masyarakat.

### Daftar Pustaka

- Cohen, William A. (1990). *The art of the leader*. Englewood cliffs: Prentice hall.
- Cribbin, James J. (1985). *Leadership: Strategies for organizational effectiveness*. AMACOM. New York.
- Gatto, Rex P. (1992). *Teamwork Through Flexible Leadership*. CTA Press. Pittsburgh.
- Gibson, James L dan Ivancevich, John M dan Donnelly, James H. (2000). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth. (1982). *Management of Organizational behavior, Utilizing human resources*. Prentice Hall Inc. New Jersey: Englewood Cliffs.
- J Salusu. (2002). *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-profit*. Jakarta: Grasindo.
- Luthans, Fred. (1981). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- McGrew, Anthony G dan Wilson, MJ. (1985). *Decision Making: Approaches and analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Miftah Thoha. (1990). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Sutapa, Mada, (2007), *Buku Pegangan Kuliah Komunikasi Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: FIP UNY.
- Zulkarnain Nasution, (2006), *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, Malang: UMM Press.