

EFEKTIVITAS SALURAN KOMUNIKASI ORGANISASI

MM. Wahyuningrum H *)

Abstract

Communication within organizations is an important element of that form and allows an organization to work. Without communication will not happen mutual understanding, coordination, direction, and supervision. Communication is more important than the written documents. Communication is a complex overall system and allow the distribution of all types of information within an organization. Whether or not a business organization (school) so that effective communication whether oral or in writing are like the blood that flows in the human body. Effective communication is the lifeblood of the school in conveying messages from the internal and the leaders, teachers, and employees in the organization / school. This is as important as the contacts, external communications with its partner school, effective communication is running with the support of the transmission / communication channels are clear and smooth so that it can support the achievement of the efficiency of physical activity, time efficiency, and speed of information flow within an organization. This will lead to improved quality, and successful leaders. Implementation of communication is done formally or informally, horizontal communication occurs between individuals who are in the workforce the same level or equivalent. Diagonal communication happens anytime and anywhere between personnel. Communication takes place in the overall process, where there is input (input) which is the main message /news delivered, the process is the way the animal lays or channel used to convey the message /news, the output is to changes in aspects of understanding, attitudes, certain actions of the receiver of the message/news. Changes in behavior will encourage actions that better fit the expected

Key words: effectiveness, communication

A. Pendahuluan

Murphy & Peck (1976) menyatakan bahwa komunikasi sebagai "darah kehidupan" (*lifeblood*) setiap organisasi sebab komunikasi sangat penting sehingga tanpa komunikasi maka organisasi tidak dapat berfungsi. Baik organisasi bisnis atau bukan maka komunikasi yang efektif baik lisan

*) Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY •

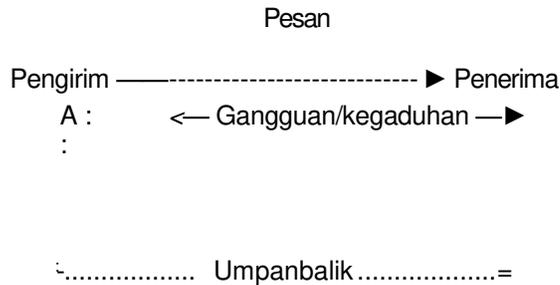
atau tulisan ibarat darah yang mengalir pada tubuh manusia. Pada organisasi setiap pemimpin, baik pemimpin tingkat atas sampai pemimpin tingkat bawah, maupun seluruh staf organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya tidak akan bisa lepas dari aktivitas berkomunikasi yang efektif. Pada suatu organisasi, pemimpin menggunakan proses komunikasi untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajerialnya maupun dalam peran manajerialnya. Pada peran interpersonal, Mintzberg (1975) dalam Sujak (1990) mengemukakan bahwa 45% alokasi waktu pekerjaan top manajer digunakan untuk mengadakan kontak dengan kelompok-kelompok yang ada pada organisasinya. Sebanyak 45% alokasi waktu pekerjaan top manajer digunakan untuk mengadakan kontak/ hubungan dengan kelompok-kelompok atau orang-orang yang ada di luar organisasinya. Sebanyak 10% alokasi waktu pekerjaan top manajer digunakan untuk berkomunikasi dengan orang-orang di atasnya (superior). Sedangkan peran pemimpin yang berkaitan dengan informasional, adalah untuk saling tukar menukar informasi dengan kelompok-kelompok bawahannya dan orang lain, tentang segala sesuatu yang berpengaruh terhadap pekerjaan dan tanggung jawab.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan berkomunikasi yang efektif maka komunikator perlu memahami elemen-elemen yang ada dalam proses komunikasi, yang menjadi dasar bagi kemampuannya untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi pada setiap elemen dalam proses komunikasi. Muaranya pada kemampuan untuk menerapkan suatu langkah yang efektif menuju peningkatan kemampuan berkomunikasi secara efektif.

B. Elemen-elemen Dalam Proses Komunikasi

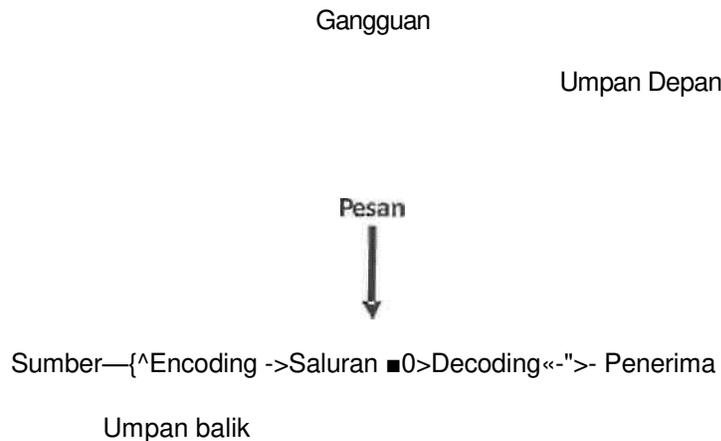
Pada dasarnya komunikasi yaitu proses penyampaian pesan / berita dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain atau sekelompok orang lain. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Stan Kossen (1983) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses dua arah (two way process) yang menghasilkan transmisi informasi dan pengertian (atau salah pengertian) antara masing-masing individu. Sedangkan Pearce & Robinson (1989) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang mengirimkan informasi ke orang lain atau sekelompok orang lain. Berdasarkan beberapa pengertian ini dapat ditarik beberapa unsur utama dalam komunikasi, yaitu adanya pengiriman pesan, penerimaan pesan, dan adanya pesan yang dapat dipahami.

Sajian berikut ini menggambarkan hubungan tiga unsur utama dalam proses komunikasi



Gambar 1.1 Proses Komunikasi. (Sumber: Pearce & Robinson, 1989:551, Terjemahan Moch. Ichsan, *PengantarManajemen*. 1994:78)

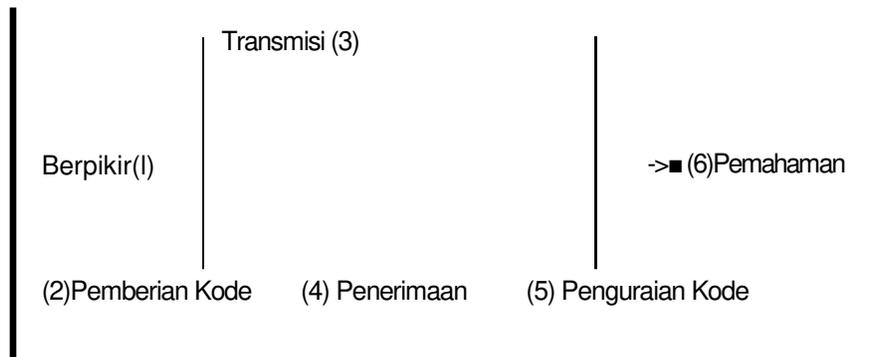
Curtis et al. yang diterjemahkan Wirasasmita (1992:7) menyatakan bahwa untuk mencapai kemampuan berkomunikasi, setiap komunikator harus memahami beberapa komponen proses komunikasi yang digambarkan sebagai berikut:



Sumber (komunikatori) adalah pemrakarsa suatu pesan. Pemberian kode (encoding) adalah suatu proses atau tindak penyelesaian simbol-simbol yang mewakili pikiran seseorang. Sebuah sumber memilih kode verbal atau non-verbal, dan mengirim simbol-simbol melalui saluran-saluran yang akan dipahami oleh penerima pesan. Umpan depan adalah informasi pengantar mengenai komunikasi masa mendatang yang meliputi pesan-pesan verbal. Penguraian kode (decoding) adalah suatu proses pemberian arti terhadap simbol-simbol yang diterima. Penerima adalah orang yang menerima simbol-simbol. Umpan balik adalah setiap pesan verbal atau non-verbal yang dikirimkan kembali kepada sumber yang berhubungan dengan pesan sumber. Gangguan adalah

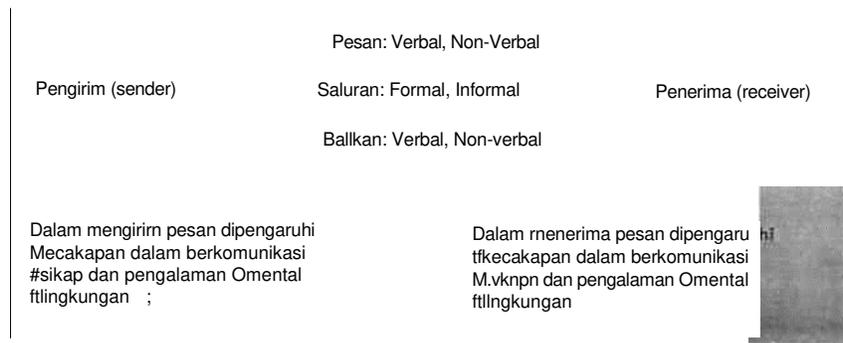
setiap factor yang mengubah atau mencampuri penerimaan pesan yang jelas. Konteks meliputi kondisi fisik dan kondisi lain yang melingkupi tindakan komunikasi.

Sementara itu, model komunikasi umum dari Korzybski (1962) yang dikutip Hampton et al. (1973:67) digambarkan sebagai berikut:



Gambaran dari Korzybski di atas menunjukkan bahwa proses komunikasi dimulai dari proses berpikirdari pengirim pesan yang memiliki ide atau pesan sampai dengan pemahaman oleh penerima pesan atas ide atau pesan yang diterima. Pada langkah ketiga tampak kegiatan yang berkaitan dengan saluran komunikasi yaitu transmisi.

Sujak (1990) menggambarkan proses komunikasi sebagai berikut:



Pengirim pesan (the sender) atau (transmitter) adalah sumber atau asal dari mana berita/ pesan itu akan dikirimkan. Sedangkan pesan (message) ialah informasi yang diekspresikan oleh pengirim yang mengharapkan dapat dipahami oleh penerima pesan. Pesan dapat berbentuk tulisan, kata-kata, atau gerak-isyarat. Pihak pengirim berusaha untuk mengkodekan (encoding) berita/ pesan, kemudian kode-kode tersebut dikirimkan, dan penerima pesan/ berita tersebut berusaha untuk memahami kode tersebut (decoding). Namun dalam proses komunikasi sering kali terjadi gangguan (noise) yang dapat mengurangi kejelasan dan ketepatan berita yang dikirim. Contoh,

ESXZSf

ketika pembicaraan dilakukan dengan suara keras maka akan membuat kesulitan untuk dapat mendengar atau memahami apa yang dikatakan seseorang. Di samping itu, stereotipe, emosi, dan harapan pihak penerima pesan juga dapat mengganggu dan mempengaruhi perhatian mereka dan akhirnya mempengaruhi interpretasi terhadap pesan tersebut. Bisa jadi besarnya jumlah informasi mengalami kelebihan informasi (over-load). Berikutnya, setelah pesan diterima oleh penerima pesan maka ia akan memberikan umpan balik kepada orang yang mengirim pesan tersebut. Umpan balik merupakan reaksi dari penerima pesan terhadap pengiriman pesan. Jika pimpinan ingin mengetahui perilaku bawahannya setelah menerima informasi atau instruksi yang diberikan olehnya maka perlu diminta umpan balik. Adapun sumber umpan balik menurut Herbert Kaufman (dalam Miftah Thoha, 1983) ada lima macam, yaitu laporan, inspeksi, jaringan hubungan pribadi, penyelidikan, dan sentralisasi kegiatan. Sedangkan Miftah Thoha sendiri mengatakan bahwa sarana umpan balik yang efektif adalah dimulai dari kesediaan atasan untuk mau menerima semua saran, kritik, masukan, usul, tuntutan, anjuran, dan sejenisnya dari bawahan sebagai pihak yang menerima informasi, perintah, instruksi, atau keputusan dari atasannya. Bila atasan bersedia maka secara otomatis tercipta umpan balik. Kesediaan atasan untuk menciptakan umpan balik ini termasuk kesediaan untuk memperhatikan masukan dari bawahan tersebut.

C. Saluran Komunikasi Organisasi di Sekolah

Curtis et al. yang diterjemahkan Wirasasmita (1992:7) menguraikan bahwa saluran (transmission/channel) komunikasi adalah media tempat pesan-pesan disampaikan. Biasanya, digunakan lebih dari satu media. Pada saat seseorang berkomunikasi di lingkungannya, ia biasanya menggabungkan antara tampilan vocal (melalui saluran pendengaran) dan pandangan (melalui saluran penglihatan). Sentuhan (saluran perabaan), penciuman (saluran penciuman), dan perasaan (saluran saraf) juga digunakan sebagai saluran pesan dalam komunikasi.

Sujak (1990) menguraikan bahwa saluran komunikasi merupakan jalan yang dilalui suatu pesan dari pengiriman kepada penerima. Pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas manajerial menempuh saluran melalui saluran secara formal baik secara horizontal, vertical, maupun diagonal. Di samping itu, saluran lain yang kadang-kadang digunakan pemimpin adalah melalui saluran informal yaitu sumber-sumber informasi yang diperoleh melalui selentingan informasi atau desas-desus atau kabar burung (grapevine) dari para pegawai dalam organisasi

Saluran komunikasi yang dapat dilalui oleh orang-orang yang terlibat dalam kegiatan dalam organisasi (sekolah) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Saluran komunikasi formal dan non formal

Saluran ini terdapat dalam semua organisasi. Saluran komunikasi formal melewati struktur kekuasaan, komunikasi sebagai suatu sistem bertujuan untuk mengkoordinasikan bagian-bagian organisasi. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk mengembangkan dan menggunakan sistem komunikasi adalah a). Saluran-saluran komunikasi harus dikenal, b). Saluran harus berhubungan dengan setiap anggota, c). Jalur komunikasi harus langsung dan sependek mungkin, d) jalur komunikasi digunakan secara meneluruh, e). Setiap komunikasi harus terbuka keasliannya dari orang yang menduduki jabatan dan punya wewenang. Saluran komunikasi non formal disebut selentingan. Fakta-fakta, opini, sikap-sikap, kecurigaan, gosip, kabar angin, bahkan perintah dapat tersiar bebas melalui selentingan. Saluran ini terbentuk di lingkungan sosial dan masyarakat.

2. Saluran komunikasi formal dan informal.

Saluran komunikasi formal membawa isi pesan bersifat instrumen dan akspresif.

3. Saluran Komunikasi Internal, terdiri dari:

(a) Saluran Komunikasi ke bawah (down-ward) yaitu dari atasan ke bawahan, untuk memotivasi & meningkatkan efisiensi para pegawai ; misalnya jaminan kesehatan, asuransi, dan promosi. Sujak (1990) menguraikan bahwa pemimpin menggunakan saluran kebawah untuk mengirimkan pesan kepada para pegawai pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasinya. Pemimpin/Kepala Sekolah menggunakan saluran komunikasi kebawah ini untuk mengirim pesan:

- 1) Instruksi pekerjaan agar pegawai melakukan suatu tugas tertentu.
- 2) Menjelaskan deskripsi pekerjaan tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu.
- 3) Kebijakan dan prosedur-prosedur tertentu yang menjelaskan apa yang diharapkan pegawai, aturan-aturan yang ada dalam organisasi, dan informasi-informasi yang menguntungkan pegawai.
- 4) Balikan yang berkaitan dengan prestasi kerja guru yang telah dilakukan.
- 5) Berita tentang aktivitas-aktivitas dan kejadian-kejadian yang oleh pemimpin/Kepala sekolah dirasa penting diikuti partisipasi aktif guru/pegawai.

Pada dasarnya saluran komunikasi ke bawah dapat berupa tulisan atau lisan. Contoh, komunikasi tertulis adalah memorandum, manual, majalah, surat kabar, bulletin, dan penyebaran informasi. Contoh komunikasi lisan adalah media pengarah verbal/lisan, percakapan, konferensi, dan kontak telepon. Secara lebih rinci aliran komunikasi ke bawah ini dapat berbentuk: - Rantai perintah (chain of command),

Plakat dan papan pengumuman, Majalah ilmiah, Surat kepada karyawan, Buku petunjuk bagi karyawan, Kotak informasi, System pengeras suara, Secarik kertas tanda terima gaji, Laporan tahunan. (b) Saluran Komunikasi ke atas (upward) yaitu komunikasi dari bawahan ke atasan; yang biasanya dilakukan secara periodik. Misalnya laporan kemajuan kerja. Pergerakan informasi ke atasan melalui tingkatan-tingkatan hierarki organisasional paling sering berbentuk balikan/ umpan balik pelaksanaan kerja dan secara mendasar dihubungkan dengan fungsi pengawasan. Contoh, penyampaian data keluaran (output) kepada atasan adalah sangat penting bagi fungsi pengawasan. Disamping itu, komunikasi ke atas juga melaksanakan peranan integratif dengan menyediakan sarana-sarana penyampaian masalah-masalah yang dihadapi karyawan. Survei sikap, manajemen berdasarkan sasaran (Management by Objective=MBO), dan penyampaian keluhan karyawan merupakan contoh komunikasi ke atas. Secara lebih rinci aliran komunikasi ke atas ini dapat dibentuk: Kontak tatap muka, Prosedur pengaduan/ keluhan (grievance), Daftar pertanyaan tentang semangat kerja, Surat usulan, Pemberian saran, Kebijakan pintu terbuka (open-door policy), Mata-mata karyawan. (c) Saluran Komunikasi Horizontal (lateral) yaitu komunikasi antar pegawai, misalnya tukar menukar ide, kerjasama dalam proyek-proyek penting, mempersiapkan pertemuan. Manajer menggunakan saluran horizontal ketika terjadi komunikasi antar bagian dalam organisasinya. Saluran horizontal dapat terjadi melalui tipe komunikasi secara formal maupun informal. Saluran secara horizontal ini biasanya terjadi ketika pemimpin berkomunikasi dalam rangka aktivitas pengkoordinasian, penyebaran informasi, maupun dalam pemecahan suatu masalah. Pada dasarnya komunikasi horizontal mencakup seluruh penyampaian informasi yang mengalir secara lateral dalam suatu organisasi. Saluran/ transmisi ini dapat dikelompokkan berdasarkan terjadinya:

Di antara para karyawan dalam kelompok kerja yang sama (peer group),
Antara kelompok-kelompok yang mempunyai kedudukan (status) sederajat atau antar departemen.

- (d) Saluran Komunikasi diagonal yaitu komunikasi yang mencakup seluruh saluran/transmisi informasi yang memotong silang rantai perintah organisasi. Komunikasi diagonal paling sering berbentuk interaksi antara para pemimpin lini dan para anggota staf atau unit-unit pelayanan.
- (e) Saluran Komunikasi Informal yaitu suatu saluran komunikasi melalui saluran informal yang berasal dari individu atau kelompok-kelompok informal. Salah satu sumber informasi yang diperoleh melalui saluran informasi ini adalah adanya selentingan informasi (grapevine), atau isu-isu yang sedang berkembang.
4. Saluran Komunikasi eksternal yaitu komunikasi dengan masyarakat/public, yang bertujuan untuk menciptakan gambaran perusahaan yang positif di mata masyarakat. Bentuk saluran komunikasi eksternal diantaranya:
- (a) Saluran Komunikasi dengan Lembaga Pemerintah yaitu komunikasi berkaitan dengan berbagai peraturan yang dikeluarkan pemerintah, baik pemerintah di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Perusahaan biasanya berkomunikasi dengan pemerintah melalui pengisian berbagai formulir yang harus di isi oleh perusahaan, peraturan perundang-undangan yang diterbitkan oleh Pemerintah. Perusahaan seringkali harus berhubungan dengan kantor perindustrian, dinas perdagangan, kantor pajak, dsb.
- (b) Saluran Komunikasi dengan masyarakat yaitu komunikasi yang tidak terbatas dengan para *stakeholder* saja, namun masyarakat secara keseluruhan, baik perorangan maupun kelompok atau lembaga atau badan usaha lainnya. Misalnya ada surat keluhan dari masyarakat sekitar sekolah tentang kegaduhan yang ditimbulkan, sehingga sekolah perlu untuk memperhatikan dan menindaklanjuti keluhan tersebut.
- Agar sekolah dapat menjalin hubungan atau komunikasi secara efektif dengan berbagai pihak yang terkait maka saluran komunikasi dengan masyarakat dapat berbentuk: - Mencetak Buletin, dengan adanya bulletin dimaksudkan untuk memuat informasi tentang perkembangan, kemajuan, inovasi sekolah, atau berita seputar masalah guru atau tenaga kependidikan di sekolah. Harapan yang bisa diraih adalah masyarakat mengenal lebih jauh tentang program, dan kualitas sekolah secara menyeluruh. Para pendidik secara efektif dapat mengkomunikasikan pengetahuannya, proposal, ide kepada orang lain. Penting pula untuk promosi sebab syarat utama bagi eksekutif untuk promosi adalah "kemampuan berkomunikasi" termasuk komunikasi tertulis. Sangat membantu

eksekutif dalam mempertanggungjawabkan diri dengan cara membuat karya-karya ilmiah melalui bulletin tersebut.

Publisitas, hal ini dapat dilakukan dengan cara mengundang para wartawan, melalui press release agar para wartawan datang ke sekolah, kemudian mengadakan wawancara berkenaan dengan segala keunggulan yang dimiliki sekolah. Dimulai dari sejarah, ide pendirian sekolah tersebut, prestasi yang dicapai, keunggulan sekolah, dan sebagainya. Pemuatannya biasanya tidak perlu harus membayar karena sifatnya adalah berita karena nilai komersialnya tidak begitu tampak, dan bukan iklan. Promosi berarti semua usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sekolah. Media promosi dapat dibagi menjadi tiga, yaitu media cetak, seperti Koran, majalah, dan sejenisnya; media elektronika, seperti radio, televisi, internet, dan sejenisnya; serta media permanen.

D. Hal-hal yang Harus Diperhatikan Dalam Komunikasi Organisasi di Sekolah

1. Penyampaian pesan melalui saluran komunikasi ke bawah seringkali terjadi komunikasi satu arah (one way traffic). Hal ini bila dibiarkan akan menimbulkan suatu kemungkinan semakin terbatasnya informasi balikan dari bawah yang diterima oleh pemimpin. Untuk itu, perlu dikembangkan komunikasi balikan yaitu dari bawah ke atas. Bagi pemimpin/ Kepala Sekolah yang tidak melihat pentingnya partisipasi pendidik dalam menentukan tujuan, membuat rencana kegiatan, dan perumusan kebijakan-kebijakan, akan menghasilkan kegagalan dalam berkomunikasi dari bawah ke atas. Sehingga saluran yang biasanya telah tampak pada suatu organisasi hanyalah simbol belaka.
2. Saluran komunikasi yang perlu dipupuk dan dikembangkan adalah saluran ke atas. Bila hal ini dilakukan maka dapat dijadikan bukti kebangkitan pemimpin dalam membangkitkan ketrampilan pendidik /staf karyawan dan keberhasilan dalam mewujudkan keterbukaan di sekolah yang di pimpinnya pada era reformasi pada saat ini. Namun, persoalannya tidaklah semudah itu sebab pemberian peluang partisipasi pendidik seringkali disalahgunakan yaitu sebagai media untuk memaksakan kehendak pendidik, atau masalah belum dewasanya cara berpikir. Hal ini menunjukkan belum matangnya cara berpikir masyarakat sehingga Nurcholis Madjid mengatakan bahwa masyarakat Indonesia masih primitive dalam alam demokrasi. Agar komunikasi dari bawah ke atas dapat berjalan secara efektif maka perlu ditumbuhkan suatu iklim keterbukaan secara kekeluargaan, yang didukung oleh objektivitas dan pemikiran yang jernih. Jika ini dapat terwujud maka saluran dari bawah ke atas akan dapat:

- Mengurangi stress dan pada waktu yang bersamaan pula akan dapat menumbuhkan partisipasi aktif.

Mempertinggi kesadaran untuk mau mendengarkan harapan atasan bagi kemajuan organisasi, dan diperolehnya rasa penghargaan pada diri pegawai tingkat bawah. Persiapan mental pemimpin/Kepala Sekolah yang ingin merangsang tumbuhnya komunikasi dari bawah ke atas secara efektif diantaranya perlu disadari bahwa munculnya kritik-kritik bersumber dari ketidak sepakatan terhadap kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh pemimpin/Kepala Sekolah. Bila hal ini terjadi maka tidak perlu dinilai secara negative 'sehingga timbul budaya suka atau tidak suka (*like and dislike*) tetapi hendaknya dilihat dari segi positifnya yaitu manfaat dari suatu kritik. Bila pemimpin/Kepala Sekolah mau memandang kritik dari segi positifnya maka kemajuan dapat berjalan dengan efektif.

3. Saluran komunikasi horizontal juga perlu dipupuk dan dikembangkan karena komunikasi ini terjadi diantara orang-orang yang memiliki kedudukan yang sama atau sederajat atau hampir sepadan, sehingga cenderung tidak begitu menakutkan bagi masing-masing pihak, lebih akurat karena masing-masing pihak terbuka, tidak merasa tertekan dan tidak ada kecurigaan, dan lebih cepat dibandingkan dengan komunikasi ke atas (*upward*) atau ke bawah (*downward*).
4. Saluran komunikasi diagonal, berdasarkan beberapa studi menunjukkan bahwa sering terjadi konflik dalam komunikasi Lini (guru/pegawai/karyawan)-staf diagonal/wakil kepala sekolah, dimana para staf mempunyai kegiatan komunikasi dan pengetahuan tentang berbagai peristiwa lebih besar daripada karyawan lini. Untuk itu, perlu bagi pemimpin/Kepala sekolah untuk menempatkan posisi dan menyadarkan karyawan lini yang memp lebih sedikit pengetahuan tentang berbagai peristiwa di sekolahannya karena:

Komunikasi merupakan fungsi utama, banyak spesialis staf/pengawas sekolah yang secara rutin memperoleh data dan melaksanakan kegiatan seperti penyiapan laporan, dan penyebaran informasi pengarahan.

Para spesialis staf/pengawas sekolah biasanya mempunyai saluran komunikasi lebih pendek ke manajemen puncak/atas.

Mobilitas dari spesialis staf/ pengawas sekolah memungkinkan mereka mempunyai kesempatan lebih besar untuk memperoleh dan menyebarkan informasi, sehingga dapat mengembangkan jangkauan komunikasi yang lebih luas. Oleh karena keahlian khusus staf, yang biasanya lebih banyak terlibat dalam pelaksanaan keputusan-keputusan dibanding karyawan. 5. Pada saluran informasi, suatu selentingan informasi atau isu yang muncul sejauh berkaitan dengan operasionalisasi sekolah, dengan dilandasi sikap netral dan objektif, maka kehendaknya

tidak dibiarkan berialu. Kepala Sekolah perlu memikirkan kemungkinan kebenaran atau kesalahannya serta menetapkan perlu tidaknya isu atau selentingan informasi atau desas desus atau kabar burung (grapevine) tersebut dianalisis akar-akar penyebabnya, dan konsekuensi kontribusi isu tersebut bagi organisasi. Bila tidak ada keterbukaan maka isu yang kecil-kecil sangat mudah ditiupkan oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab sehingga hal-hal isu yang kecil bisa berkembang menjadi masalah besar. Untuk itu, sangat perlu dikembangkan iklim yang kondusif yang memungkinkan setiap karyawan secara bertanggung jawab dapat menyalurkan aspirasinya melalui berbagai media yang disediakan. Iklim komunikasi yang disarankan Curtis (1992) untuk diciptakan dan dikembangkan adalah iklim komunikasi yang mendukung/ kondusif/ efektif yang cirri atau karakteristiknya sebagai berikut:

Deskripsi, tentang pekerjaan dan dapat mengatasi masalah yang dihadapinya. Orientasi masalah, mengkomunikasikan suatu hasrat untuk menemukan suatu pemecahan masalah bukan memaksakan pemecahan, dan bekerja sama bukan manipulasi. Spontanitas sebagai alternative strategi, berarti berterus terang dan " membuka rahasia" jujur kepada para anggotanya dalam suatu organisasi.

Empati, Kepala Sekolah ikut merasakan seperti apa yang dirasakan oleh para pendidik dan pegawai atau turut merasakan perasaan orang lain atau memahami dari sudut pandang orang lain.

Kesamaan, dimana penunjukkan kelebihan pangkat diadakan untuk keadaan khusus, seperti pada saat dimana suatu perilaku berbahaya harus dihentikan. Secara tidak langsung, kesamaan menyatakan bahwa terdapat suatu ukuran rasa hormat tak bersyarat terhadap orang lain dalam sekolah. Ada upaya untuk mengurangi perbedaan dalam kekuatan, kecakapan intelektual, dsb. Profesionalisme, yaitu posisi dimana orang bersedia bersifat sementara dalam penilaian mengenai hal-hal terbaik. Orang seperti ini mencari berbagai sudut pandang, seperti informasi sebanyak-banyaknya, dan serealistis mungkin, dan terbuka untuk mengubah pemikirannya jika situasi mengharuskannya (kecuali jika hal itu akan melanggar etika dan atau prinsip). Contoh, perkataan seseorang pemimpin yang professional: *"Mari kita mencoba cara ini sampai kita memperoleh beberapa umpan balik mengenai bagaimana cara ini berjalan. Bila cara tersebut dianggap tidak cocok maka kita dapat mengadakan suatu perubahan"*.

E. Perbaikan Komunikasi

Pada dasarnya tidak ada komunikasi yang sempurna pada organisasi manapun. Perencanaan komunikasi sebelum menyebarkan alat transmisi/saiuran dan penggunaan pengetahuan tentang

teori komunikasi dapat memperbaiki efisiensi dan keefektifan komunikasi Perbaikan komunikasi dilakukan secara dua tingkat yaitu perbaikan komunikasi tingkat individual dan tingkat organisasi dalam keseluruhan system komunikasi. 1). Memperbaiki komunikasi individu langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. menentukan tujuan untuk menempatkan informasi pada arus komunikasi
- b. mengidentifikasi pendengar/ penerima, karena karakteristik penerima mempengaruhi makna yang diberikan terhadap komunikasi.
- c. menyesuaikan komunikasi. Menyelaraskan hubungan antara penerima dan pengirim
- d. menentukan media/ transmisi/ saluran. Pesan dapat dikirim melalui media verbal, atau tertulis.
- e. membangkitkan minat timbal balik agar terjalin komunikasi efektif, di mana stimulus dapat diterima oleh penerima
- f. penentuan waktu Penyampaian pesan yang tepat dapat memperluas dampak psikologis
- g. Mengukur hasil, dengan menggunakan umpan balik.

2). Memperbaiki system Komunikasi

Upaya memperbaiki komunikasi adalah suatu proses pengembangan organisasi. System komunikasi yang perlu diperhatikan adalah penempatan personalia, konfigurasi arsitek, penghubung mekanis antara individu dan kelompok, pengaturan tenaga, dan pelayanan informasi. Dalam perencanaan jangka panjang perlu diadakan seleksi personalia berdasarkan mutu ketrampilan komunikasi, penyelenggaraan pelatihan, penataran, dan sebagainya.

F. Penutup

Pada dasarnya saluran komunikasi merupakan media atau jalan yang dilalui suatu pesan dari pengiriman (sender) kepada penerima (receiver). Saluran komunikasi internal, terdiri dari: (a) Saluran Komunikasi ke Bawah (downward) yaitu dari atasan ke bawahan, untuk memotivasi dan meningkatkan efisiensi para pekerja; misalnya jaminan kesehatan, asuransi, dan promosi. (b) Saluran Komunikasi ke Atas (Upward) yaitu komunikasi dari bawahan ke atasan; yang biasanya dilakukan secara periodic. Misalnya laporan kemajuan kerja. (c) Saluran Komunikasi Horisontal (lateral) yaitu komunikasi antar pegawai, misalnya tukar menukar ide kerjasama dalam proyek-proyek penting, mempersiapkan pertemuan. (d) Saluran Komunikasi Diagonal yaitu komunikasi yang mencakup seluruh saluran/ transmisi informasi yang memotong silang rantai pemerintah organisasi. Dan (e) Saluran Komunikasi Informal yaitu suatu saluran komunikasi melalui saluran informal yang berasal dari individu atau kelompok-kelompok informal.

Sedangkan Saluran Komunikasi Eksternal yaitu komunikasi dengan masyarakat/ public, yang bertujuan untuk menciptakan gambaran perusahaan yang positif di mata masyarakat. Bentuk saluran komunikasi eksternal diantaranya: (a) Saluran Komunikasi dengan Pelanggan yaitu jalinan komunikasi secara terus menerus dengan konsumen agar konsumen tidak lupa dengan produk perusahaan, misalnya melalui iklan, reklame. (b) Saluran Komunikasi dengan Lembaga Pemerintah yaitu komunikasi berkaitan dengan berbagai peraturan yang dikeluarkan pemerintah, baik pemerintah di tingkat pusat maupun ditingkat daerah. (c) Saluran Komunikasi dengan masyarakat yaitu komunikasi yang tidak terbatas dengan para pelanggan saja, namun masyarakat secara keseluruhan, baik perorangan maupun kelompok atau lembaga atau badan usaha lainnya.

Saluran komunikasi yang perlu dipupuk kembangkan adalah saluran komunikasi ke atas. Sedangkan saluran komunikasi ke bawah hendaknya diikuti dengan balikan/umpan balik. Saluran komunikasi horizontal juga perlu dipupuk kembangkan karena komunikasi ini terutama terjadi di antara orang-orang yang memiliki kedudukan yang sama atau sederajat atau hamper sepadan. Saluran komunikasi diagonal, berdasarkan berbagai studi menunjukkan bahwa sering terjadi konflik dalam komunikasi lini-staf diagonal sehingga manajer lini perlu menginformasikan kelebihan karyawan staf. Manajer perlu memikirkan kemungkinan kebenaran atau kesalahan serta menetapkan perlu tidaknya isu dianalisis akar-akar penyebabnya. Iklim komunikasi yang perlu untuk diciptakan dan dikembangkan adalah iklim komunikasi yang mendukung/ kondusif yang cirri atau karakteristiknya sebagai berikut: Deskripsi masalah, Orientasi masalah, Spontanitas

Daftar Pustaka

- Agus Dharma (2003), *Dicari Kepala Sekolah Yang Kompeten*, <http://artikel/adharma.htm/>
- Cheng, Yin Cheong, (1997), *The Transformational Leadership for School effectiveness and Development in The New Century*. Paper presented at the International Simposium at Quality Training of Primary and Secondary Priciplas toward the 21 st Century. China: Nanjing. Januari 20-24
- Curtis, D.B., Floyd, J.J., Winsor, J.L. 1992. *Komunikasi Bisnis dan Profesional*. Terjemahan oleh Yuyun Wirasasmita. Penerbit PT. Rosda Jayaputra: Jakarta.
- Dedi Supriadi, (1999), *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta, Adicita Karya Nusa
- Hampton, D.R., Summer, C.E., Webber, R.A. 1973. *Organizational Behavior and The Practice of Management*. Scott Foresman and Company Glenview: Illionis

- Ibrahim Bafadal, (2006), *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*; Jakarta, Bumi Aksara
- Ichsan, M. 1994. *Pengantar Manajemen*. OPF IKIP MALANG
- Kossen, S. 1983. *Aspek Manusia dalam Organisasi*. Terjemahan oleh Bakri Slegar. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Mulyasa, (2003), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*; Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Munir, M. 'Peranan Komunikasi Bisnis dalam Pengembangan Usaha Koperasi dalam *Bulletin Pendidikan & Ekonomi ECCOPESIAN*. Tahun 4, Nomor 1, Desember 1995.
- Murphy, H.A., Peck, C.E. 1976. *Effective Business Communications*. McGraw-Hill, Inc. New York.
- Republik Indonesia (2005). *Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*
- _____, (2007), *Peraturan Pemerintah Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah*
- Schuller, Randall & Jackson Susan E, (1987), *Personal and Human Resources Third Edition*. New York: West Publishing Company
- Sujak, A. 1990. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi)*. Rajawali Press: Jakarta.
- Timm, PR., Jones, C.G. 1983. *Business Communication: Getting results*. Englewood Cliffs: New Jersey.
- Toha, M. 1983. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. CV Rajawali: Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia, (2003) Nomor 20 tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- Wahyosumijo, (2001), *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.