



**POLA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENCiptAKAN IKLIM KOMPETITIF DI SEKOLAH  
(STUDI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM DI SD ISLAM AL AZHAR 31  
YOGYAKARTA)**

**Rasmuin<sup>1</sup>, Amin Maghfuri<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>[muin@uin-malang.ac.id](mailto:muin@uin-malang.ac.id), <sup>2</sup>[aminmaghfuri@yahoo.com](mailto:aminmaghfuri@yahoo.com)

<sup>1</sup>FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, <sup>2</sup>FITK UIN SunanKalijaga  
Yogyakarta

---

Diterima: 29 Mei 2019 | Direvisi: 29 Mei 2019 | Disetujui: 30 Mei 2019  
© 2018 Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Agama Islam Universitas Islam Malang

---

**Abstract**

*In the leadership of Islamic education, especially in the context of the school, a school principal is responsible for the progress and development of the school he leads. The principal has a central role in the dynamics of the organization to determine the success of an educational institution. Al Azhar 31 Islamic Elementary School Yogyakarta is one of the basic Islamic education institutions in Yogyakarta. This institution has had a good reputation both at regional and national levels. This article seeks to uncover the role of school principals who have been able to bring this institution into a community favorite educational institution. From the field study, information was obtained that there were at least three important steps taken by the principal namely, 1) orbit the teacher or employee who "drowned" by continuing to motivate and give a trust to carry out certain tasks, 2) map the character of all teachers and employees led, 3) Establish a solid structural work partner and implement an open communication pattern.*

**Keywords:** *Communication, Principal, Islamic Education*

**Pendahuluan**

Dalam dunia organisasi atau lembaga, baik yang berbentuk organik atau mekanik, terdapat satu faktor penting yang umumnya dapat mempengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi atau lembaga tersebut. Seringkali suatu organisasi atau lembaga mengalami perkembangan yang pesat atau sebaliknya mengalami kemunduran yang signifikan akibat dari faktor penting ini. Hal ini biasanya dikarenakan keberadaan dan kualitas dari faktor tersebut akan mempengaruhi seluruh instrumen dan sistem yang ada dalam organisasi atau lembaga tertentu tersebut.

Faktor penting ini tidak lain adalah figur pemimpin yang diibaratkan sebagai mesin penggerak sebuah organisasi atau lembaga. Manakala mesin

penggerak tersebut memiliki kualitas yang tidak cukup bagus, maka pengaruhnya akan menjalar pada kinerja sistem sehingga tidak mampu menghasilkan sesuatu yang optimal dan berkualitas. Sementara itu, seringkali hadirnya figur pemimpin yang mumpuni mampu menghidupkan dan memajukan sebuah organisasi atau lembaga yang sebelumnya mengalami stagnansi.

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi atau suatu sistem di hampir semua bidang kehidupan. Kualitas dari seorang figur pemimpin sangat menentukan keberhasilan lembaga atau organisasi yang dipimpinnya (Wahab, 2011: 79). Sebagai contoh, di suatu lembaga pendidikan, seorang pemimpin memegang kendali dan berperan mengarahkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Peran yang diemban oleh pemimpin tersebut umumnya dapat dilihat dan diukur dari perkembangan kualitas lembaga pendidikan yang dipimpinnya tersebut. Manakala lembaga pendidikan tersebut ternyata dinyatakan tidak berkembang atau bahkan mengalami kemunduran, maka dengan mudah orang-orang akan menunjuk pemimpin lembaga tersebut sebagai orang yang berpengaruh di dalamnya. Begitu juga sebaliknya, jikalau lembaga pendidikan itu mengalami kemajuan, maka dengan otomatis pemimpinnya- dalam hal ini kepala sekolah- akan menjadi orang pertama yang mendapat pengakuan dan pujian.

Di balik itu semua, dalam sebuah kepemimpinan yang efektif -termasuk kepemimpinan pendidikan- terdapat faktor kunci yang mempengaruhi kualitas seorang figur pemimpin, yaitu komunikasi (A. Luthra, dkk, 2015: 43). Hal ini mengindikasikan bahwa bagaimana cara yang dipakai oleh seorang pemimpin dalam menyampaikan gagasan dan pemikirannya akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kepemimpinannya. Dalam perannya sebagai seorang yang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan menginspirasi (Deborah, 2014: 2-3) seseorang atau kelompok, seorang pemimpin sudah barang tentu harus melakukan interaksi dengan orang-orang tersebut.

Pola interaksi yang dijalin oleh seorang pemimpin dengan orang lain inilah yang umumnya digambarkan sebagai bentuk komunikasi seorang pemimpin. Namun apakah komunikasi -terutama dalam sebuah kepemimpinan- dapat dipahami dengan begitu sederhana sebagaimana gambaran sederhana di atas?. Jawabannya tentu "tidak". Pembahasan mengenai komunikasi memiliki cakupan yang cukup luas, sehingga tidak dapat dipahami sesederhana gambaran di atas. Untuk memahami lebih jauh tentang komunikasi dan terutama komunikasi dalam sebuah

kepemimpinan, pada pembahasan berikutnya akan dipaparkan secara lebih mendetail tentang komunikasi dalam kepemimpinan serta contoh/studi kasus yang berkaitan dengan komunikasi pemimpin di Sekolah Dasar Islam Al Azhar 31 Yogyakarta.

## **Pembahasan**

### **1. Komunikasi dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam**

Manusia merupakan makhluk sosial yang dalam kehidupannya tidak bisa hidup sendiri dan selalu membutuhkan orang lain. Sebagai makhluk sosial, salah satu pemenuhan kebutuhan manusia adalah dengan adanya interaksi dengan manusia lain yang sekaligus merupakan aktivitas dasarnya. Salah satu sarana atau bentuk dari interaksi antara dua pihak atau lebih tersebut lazim disebut dengan komunikasi. Dengan komunikasi ini, seseorang dapat memberikan pengertian kepada orang lain atau dapat memahami apa yang dimaksudkan oleh orang lain. Beberapa menganggap bahwa komunikasi merupakan keterampilan yang paling penting dalam kehidupan manusia karena memainkan peranan yang sangat penting dalam hubungannya dengan orang lain (S. Covey, 2012: 271).

Secara bahasa, komunikasi berasal dari bahasa Latin "*communicatio*" yang memiliki arti "pemberitahuan" atau "pertukaran pikiran". Kata dasar dari istilah "*communicatio*" tersebut adalah kata "*communis*" yang berarti "sama" yang dalam diskursus hubungan sosial yang dimaksud adalah kesamaan makna. Dari pemahaman bahasa ini dapat dipahami substansi komunikasi sebagai bentuk interaksi sosial antar dua orang atau lebih sebagai proses penyampaian pikiran atau perasaan dengan menggunakan simbol atau lambang yang mengandung kesamaan makna. Dua orang atau lebih yang terlibat dalam komunikasi, baik sebagai pihak yang menyampaikan atau pihak yang menerima informasi/symbol/lambang, memiliki persepsi atau pemahaman makna yang sama sehingga melahirkan kesepahaman (Effendy, 2009: 11).

Istilah komunikasi memiliki banyak sekali definisi yang dihasilkan dari berbagai sudut pandang. Namun secara umum komunikasi dapat dipahami di antaranya sebagai suatu tingkah laku, perbuatan atau kegiatan atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna, atau perbuatan penyampaian suatu gagasan atau informasi dari seorang kepada orang lain (G. Robbins dkk, 1986: 1). Deborah memberikan definisi komunikasi secara sederhana, yaitu sebagai sebuah transmisi makna dari satu orang ke orang lain atau ke banyak orang, baik secara verbal maupun non-verbal (Deborah, 2014: 6). Gagasan pokok yang terkandung dalam

setiap definisi komunikasi umumnya adalah kemampuan untuk memberikan pengertian dan pemahaman kepada orang lain melalui sebuah saluran yang sama-sama sudah disepakati oleh keduanya. Oleh karenanya, kemampuan seseorang dalam berkomunikasi akan sangat berperan terhadap proses bekerjasama dengan orang lain serta pencapaian sebuah tujuan yang sudah di tentukan.

Dalam konteks kepemimpinan, komunikasi seorang pemimpin dengan bawahannya akan sangat mempengaruhi kinerja, kesolidan serta komitmen dari anggotanya. Kesuksesan peran seorang pemimpin untuk mengendalikan, mempersuasi, memotivasi maupun memotivasi bawahan atau anggotanya sangat dipengaruhi oleh caranya berkomunikasi dengan anggota. Deborah menyebutkan, kemampuan berkomunikasi yang baik memungkinkan seorang pemimpin untuk mengembangkan dan menciptakan pemahaman serta kepercayaan yang penting untuk mendorong orang lain mengikuti seorang pemimpin. Tanpa kemampuan komunikasi yang efektif, seorang pemimpin bukanlah pemimpin (Deborah, 2014: 5).

Hal tersebut menandakan bahwa kemampuan berkomunikasi dengan efektif memainkan peranan penting yang darinya menunjukkan karakter seorang pemimpin. Jika seorang pemimpin tidak mampu mempengaruhi atau mengarahkan anggotanya karena cara komunikasinya yang tidak efektif, maka ia bukanlah seorang pemimpin yang baik. Hal ini berlaku bagi setiap bentuk kepemimpinan, termasuk kepemimpinan pendidikan. Seorang kepala sekolah yang baik idealnya harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan anggotanya –baik guru atau tenaga kependidikan lainnya– melalui caranya berkomunikasi. Hampir dapat dipastikan bahwa seorang kepala sekolah yang sukses selalu memiliki cara atau gaya komunikasi yang efektif sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Dalam prosesnya, sebuah komunikasi baru dapat terlaksana setidaknya-tidaknya jika terdapat minimal tiga unsur, yaitu komunikator (*sender*), pesan/gagasan (*message*), dan komunikan (*receiver*) dalam pandangan (Deborah, 2014: 5). Pada perkembangannya, penelaahan secara lebih mendetail mengemukakan bahwa komponen dalam sebuah proses komunikasi tidak hanya terdiri dari tiga unsur di atas, melainkan juga mencakup saluran yang dipakai dalam berkomunikasi (V Rivai, 2009: 425). Selain tiga unsur pakok di atas, pendapat lain menyebutkan bahwa unsur-unsur dalam proses komunikasi juga meliputi sumber ide atau masukan, saluran serta maksud yang hendak dicapai dari proses komunikasi yang terjadi (C. Chotimah, 2014: 65). Bahkan ada juga yang menambahkan

umpan balik atau respon dari seorang komunikan serta gangguan-gangguan yang muncul tanpa di duga sebagai bagian dari unsur komunikasi (M. Ghufron, 2016: 6).

Selanjutnya, terjadinya sebuah proses komunikasi yang melibatkan berbagai unsurnya tersebut dimulai dari adanya sumber yang menghasilkan ide, gagasan atau stimulus yang mempengaruhi seorang komunikator untuk mengungkapkannya. Dari sumber tersebut akan menghasilkan sebuah proses enkoding (*encode*) dimana seorang komunikator berusaha menterjemahkan gagasan atau ide tersebut ke dalam suatu bentuk yang dapat diterima oleh indera. Di situlah kemudian muncul pesan sebagai sebuah bentuk atau wujud dari apa yang dimaksudkan oleh komunikator untuk disampaikan kepada komunikan.

Setelah “wujud” dari apa yang dimaksud telah ada, komunikator menggunakan sebuah saluran untuk menyampaikan wujud pesannya kepada komunikan. Komunikan sebagai pihak yang menerima pesan pada gilirannya melakukan proses dekoding (*decode*), yaitu proses menterjemahkan atau menginterpretasikan pesan yang diterima menjadi suatu bentuk yang dapat dimengerti olehnya.

Hasil dari proses dekoding yang dilakukan itulah yang menjadi “pesan” yang diterima dan dimiliki oleh seorang komunikan. Bermodal suatu yang diterima dan dimiliki tersebut, komunikan lalu mengirimkan respon (*feedback*) sebagai bentuk umpan balik kepada komunikator (Morissan, 2009: 17-22). Proses panjang inilah yang menggambarkan bagaimana seseorang berinteraksi dengan orang lain melalui sebuah komunikasi. Proses ini berlaku bagi setiap interaksi yang dilakukan oleh manusia, baik antara sesama teman, antara seorang pemimpin dengan bawahannya atau yang lainnya.

Dalam proses komunikasi antara komunikator dan komunikan di atas, tidak secara otomatis atau pasti menghasilkan sesuatu pemahaman yang sama antar keduanya. Di tengah-tengah proses komunikasi yang sedang berlangsung antara pengirim dan penerima pesan seringkali terjadi distraksi yang mengganggu proses komunikasi. Itulah sebabnya, ketepatan atau kesesuaian pemahaman dari satu wujud pesan antara komunikator (*sender*) dan komunikan (*receiver*) tidak selalu sama persis. Banyak hal yang mempengaruhi ketepatan dan kesesuaian pemahaman antara komunikator dan komunikan, meskipun objeknya hanya satu dan sama. Perbedaan itu salah satunya dipengaruhi oleh konteks atau medium yang dipakai oleh kedua belah pihak dalam proses berkomunikasi (Deborah, 2014: 7). Selain itu, perbedaan latar belakang, kemampuan, serta aspek-

aspek yang melingkupi masing-masing antara pengirim dan penerima pesan juga akan mempengaruhi ketepatan dan kesesuaian pemahaman pesan dalam sebuah proses komunikasi (G. Robbins dkk, 1986: 10).

Kemungkinan munculnya gangguan dalam komunikasi yang menyebabkan –salah satunya– terjadi miskomunikasi inilah yang harus diantisipasi oleh seorang pemimpin agar terjadi komunikasi yang efektif. Dalam prakteknya, seringkali seorang pemimpin tidak begitu menghiraukan faktor ini sehingga komunikasi yang dijalin dengan anggota atau bawahannya cenderung tidak harmonis. Dari ketidakharmonisan komunikasi tersebut akan lahir kesalahfahaman-kesalahfahaman yang berakibat pada penurunan kualitas kerja anggota yang ujungnya menurunkan kualitas organisasi atau lembaga.

Bagi seorang pemimpin, tuntutan untuk dapat berkomunikasi dengan efektif tidak hanya tentang cara menyampaikan suatu ide atau gagasan dengan lancar dan menarik sehingga membuat *audience* atau lawan bicaranya terpukau. Kemampuan berkomunikasi yang efektif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin juga meliputi komponen-komponen lain yang ada dalam sebuah proses berinteraksi atau berkomunikasi. Kemampuan yang penting dalam berkomunikasi tersebut meliputi mendengarkan, mempengaruhi dan meyakinkan serta mengartikulasikan ide secara efektif (Deborah, 2014: 4).

Seorang kepala sekolah misalnya, untuk dapat dikatakan memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, ia tidak hanya harus pandai dan fasih dalam berbicara dan menyampaikan ide dan gagasannya, tetapi ia juga harus mampu mendengarkan respon atau *feedback* yang diberikan oleh guru atau anggota yang lainnya. Kemampuan seorang kepala sekolah untuk mendengarkan respon dari lawan komunikasinya dengan baik, kemudian memberikan tanggapan dengan artikulasi dan persuasi yang tepat akan sangat mempengaruhi emosi dari seorang guru.

Keterbukaan yang terjalin antara kedua pelaku komunikasi tersebut pada gilirannya akan membuat guru yang bersangkutan memiliki komitmen yang tinggi dan menaruh hormat kepada kepala sekolah. Pola atau jenis komunikasi sebagaimana dipaparkan di atas tersebut secara umum disebut dengan komunikasi verbal, yaitu pola komunikasi yang lebih cenderung menggunakan simbol bahasa berupa perkataan atau ucapan untuk mempengaruhi orang lain.

Selain dengan jenis komunikasi tersebut, seorang pemimpin juga harus mampu secara efektif berkomunikasi dengan menggunakan jenis komunikasi non-verbal. Pada dasarnya, bentuk komunikasi non-verbal ini

juga sangat berpengaruh terhadap proses dekoding atau interpretasi pernyataan yang disampaikan oleh seseorang.

Bentuk non-verbal yang diperlihatkan oleh seorang komunikator akan mempengaruhi seorang komunikan dalam menerima atau memahami pesan yang disampaikan lewat media bahasa. Pengaruh yang dihasilkan tidak selalu positif atau menunjang komunikasi verbal seseorang, bisa saja bentuk non-verbal yang ditampilkan oleh seorang komunikator justru mengurangi nilai dari apa yang disampaiannya secara verbal.

Komunikasi non-verbal dapat termanifestasikan dalam berbagai bentuk, seperti bahasa tubuh (*body language*), gerak mata, mimik muka atau bahkan juga intonasi suara yang ditampilkan. Bentuk-bentuk non-verbal ini senantiasa mendampingi atau mengikuti setiap kata yang disampaikan dalam bentuk komunikasi verbal (G. Lumsden, 2010: 220). Umumnya, aspek non-verbal ini tidak banyak yang bisa mempraktekkan atau juga membacanya. Namun setiap pemimpin hebat jika diperhatikan pasti memiliki gaya komunikasi non-verbal yang efektif sehingga dapat menunjang komunikasi verbal yang disampaikan.

Beberapa faktor dapat mempengaruhi jalannya sebuah komunikasi. Pengaruh tersebut bisa jadi bernilai positif sehingga menunjang jalannya komunikasi, bisa juga pengaruh yang bernilai negatif sehingga menghambat proses komunikasi. Diantara faktor tersebut adalah bahasa, budaya, latar belakang, waktu, dan lingkungan (M. Ghufron, 2016: 19-20). Selain itu, tujuan yang tidak jelas, menganggap enteng lawan bicara, mendominasi pembicaraan serta adanya pihak ketiga merupakan faktor-faktor yang bernilai negatif sehingga dapat mengganggu jalannya sebuah komunikasi (C. Chotimah, 2014: 50).

Dari gambaran komunikasi secara umum sebagaimana telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa komunikasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh semua orang. Namun, dalam kerangka kepemimpinan, komunikasi merupakan inti dan menjadi senjata bagi seorang pemimpin agar dapat menjalankan tanggung jawabnya. Deborah mendeskripsikan komunikasi kepemimpinan sebagai berikut:

*Leadership communication is the controlled, purposful transfer of meaning by which individual influence a single person, a group, an organization, or a community by using the full range of their communication abilities and resources to connect possitively with their audience, overcome interferences, and creat and deliver message that guide, direct, motivate, or inspire others to action* (Deborah, 2014: 7).

Komunikasi kepemimpinan adalah pemindahan makna yang terkontrol dan sengaja, yang dengannya individu memengaruhi satu orang, kelompok,

organisasi, atau komunitas dengan menggunakan seluruh kemampuan dan sumber daya komunikasi mereka untuk menghubungkan secara positif dengan audiens mereka, mengatasi gangguan, dan menciptakan serta menyampaikan pesan dalam rangka membimbing, mengarahkan, memotivasi, atau menginspirasi orang lain untuk bertindak.

Dalam konteks pendidikan Islam, komunikasi kepemimpinan juga merupakan kunci bagi keberhasilan seseorang dalam memajukan lembaga pendidikan yang ada dalam kendalinya. Dalam perannya sebagai simbol bagi lembaga pendidikan, pemimpin (kepala sekolah) mempunyai berbagai macam peran yang meliputi educator yang harus memiliki strategi dan terobosan yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan yang dipimpinnya (N. Effendi, 2017: 22).

Seorang kepala sekolah juga merupakan manajer yang di antara fungsinya adalah mendayagunakan tenaga kependidikan dalam kerjasama yang kooperatif dan memberi kesempatan kepada mereka untuk meningkatkan kemampuan serta mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah (Mulyasa, 2007: 103-104). Selain itu, kepala sekolah juga harus memainkan perannya sebagai administrator dan juga supervisor yang bertugas sebagai kepala administrasi sekolah serta bertanggung jawab memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar yang ada di lembaga yang dipimpinnya.

Dalam konteks komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya sebagai anggota, terdapat satu jenis komunikasi yang dapat meningkatkan efektifitas komunikasi, yaitu komunikasi dialogis. Komunikasi dialogis adalah komunikasi dua arah yang bersifat timbal balik sehingga kedua belah pihak yang berkomunikasi berperan sebagai penyampai dan sekaligus penerima pesan. Jenis komunikasi ini akan memberikan kesempatan kepada pelaku komunikasi untuk secara bergantian menyampaikan dan menerima pesan (V. Rivai, 2009: 427).

Salah satau manfaat dari jenis komunikasi ini adalah memberikan kepada anggota atau bawahan kesempatan untuk sumbang saran yang secara tidak langsung akan memberikan kepuasan serta dapat menanamkan rasa memiliki. Hal tersebut pada akhirnya akan memberi daya motivasi bagi anggota untuk bekerja secara nyaman dan meningkatkan produktivitasnya.

## **2. Pola Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah SDI Al Azhar 31 Yogyakarta Untuk Menciptakan Iklim Kompetitif**

Dalam kepemimpinan pendidikan Islam, terutama dalam konteks sekolah, seorang kepala sekolah bertanggung jawab terhadap maju dan berkembangnya sekolah yang dipimpinnya tersebut. Dalam rangka memenuhi tanggung jawab itu, seorang kepala sekolah umumnya didampingi oleh wakil-wakil kepala sekolah, guru-guru serta tenaga kependidikan sebagai anggota, bawahan atau partner.

Unsur-unsur tersebut merupakan sumber daya bagi seorang kepala sekolah untuk menciptakan sebuah perkembangan dan kemajuan di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Optimal atau tidaknya kerja sumber daya yang ada tersebut, umumnya banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan seorang kepala sekolah. Dan sebagaimana menjadi sebuah kesepakatan umum, bahwa sebuah kepemimpinan yang baik mempunyai titik tolak dari cara berkomunikasi yang efektif.

Seorang pemimpin lembaga pendidikan mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi guru atau anggota yang lainnya untuk melakukan atau menjadi seperti yang ia inginkan. Seorang ditunjuk menjadi pemimpin atau kepala sekolah tentu ada maksud tertentu di baliknya, yaitu agar ia mampu membawa perubahan ke dalam lembaga yang ia pimpin ke arah yang lebih baik. Barometer kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah kemampuannya untuk meningkatkan kepercayaan, loyalitas dan motivasi anggotanya untuk melakukan tugas-tugas secara optimal (N. Effendi, 2017: 150). Dengan kata lain, performa guru atau anggota yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut merupakan tolok ukur keberhasilan seorang kepala sekolah. Performa guru atau anggota tersebut di antaranya dapat dilihat dari iklim kompetitif yang dibangun dalam lingkungan sekolah tersebut.

Berbicara tentang iklim kompetitif di sekolah, Sekolah Dasar Islam Al Azhar 31 (SDIA 31) Yogyakarta merupakan salah satu contoh bagaimana peran kepala sekolah sangat menentukan dalam penciptaan iklim kompetitif tersebut. Sebagai salah satu sekolah maju dan favorit di Yogyakarta, SDIA 31 memiliki guru dan tenaga kependidikan lainnya yang tidak kurang dari 80 orang. Pada setiap level atau tingkatannya, terdapat masing-masing 4 rombel/kelas. Dengan jumlah yang sedemikian banyak itu, tantangan kepala sekolah untuk menciptakan iklim kompetitif baik bagi guru dan tenaga kependidikan serta bagi murid merupakan tantangan yang sangat besar. Dibutuhkan *skill* manajerial dan terutama *skill* komunikasi

yang baik agar kepala sekolah mampu secara komprehensif menciptakan iklim yang kompetitif.

Dalam prakteknya, Danar Kusuma, M.Pd. selaku kepala sekolah mengakui bahwa faktor komunikasi sangat berperan besar terhadap keberhasilannya memimpin dan mempengaruhi anggota-anggotanya. Dengan jumlah sumber daya yang sedemikian banyak, ia mengakui bahwa menyatukan dan menyamakan persepsi untuk menciptakan kemajuan pendidikan di lembaga pendidikan yang dipimpinnya bukanlah persoalan yang mudah. Dengan perbedaan karakter serta ambisi dan motivasi dari masing-masing anggota, dibutuhkan pola atau gaya komunikasi yang tepat agar tercipta suatu iklim sekolah yang kompetitif untuk mewujudkan sekolah berprestasi (Wawancara Kepsek, SDIA 31 Yogyakarta).

Iklim kompetitif merupakan suatu keadaan dimana setiap anggota dalam sebuah organisasi atau lembaga mampu menampilkan kinerjanya yang maksimal sehingga membantu memperlancar sistem kerja organisasi atau lembaga. Hal tersebut dapat digambarkan dalam bentuk antusiasme ataupun semangat kerja yang dimiliki oleh anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam konteks lembaga pendidikan, semangat anggota ini dapat berbentuk kesungguhan, komitmen dan loyalitas seorang guru dalam menjalankan kewajibannya sebagai guru dan mengembangkan lembaga dimana ia bernaung. Semangat kerja guru berarti kondisi mental guru yang berupa reaksi emosional yang penuh kesungguhan. Kedisiplinan, daya juang, dan keteguhan dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal (N. Effendi, 2017: 151).

Menciptakan iklim yang kompetitif tersebut merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab dari seorang pemimpin, dalam hal ini seorang kepala sekolah. Dalam praktiknya di SDIA 31 Yogyakarta, kepala sekolah berusaha menciptakan iklim kompetitif tersebut dengan beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut diantaranya adalah sebagai berikut (Wawancara Kepsek, SDIA 31 Yogyakarta):

- a. Mengorbitkan guru atau anggota yang “tenggelam”, baik karna tidak percaya diri ataupun karena telah dikondisikan sedemikian rupa oleh lingkungan sekolah sehingga yang bersangkutan tampak sebagai guru yang disepelekan dan kurang kompetitif. Untuk mengangkat atau mengorbitkan guru yang bersangkutan, cara yang dipakai oleh kepala sekolah contohnya adalah dengan memberikan tanggung jawab lebih sebagai ajang pembuktian atau dengan menunjuknya menjadi koordinator sebuah *event* yang prestis. Ini sebagai sarana pembuktian bagi guru yang bersangkutan sekaligus “warning” bagi yang lain bahwa

yang selama ini dianggap tidak mampu dan disepelkan ternyata mampu dan memiliki kemampuan yang mumpuni. Hal ini dilakukan karena kepala sekolah mempunyai keyakinan bahwa setiap anggotanya mempunyai kualitas, hanya saja terkadang lingkungan di sekitarnya membuat yang bersangkutan tidak mampu untuk menunjukkan kualitasnya secara maksimal sehingga ia cenderung terlihat tidak berkualitas, tidak disiplin, tidak mampu dan sebagainya. Dengan cara ini, guru yang bersangkutan akan merasa dihargai kemampuannya dan karenanya akan melahirkan motivasi yang lebih untuk bekerja secara optimal. Dengan penerapannya secara kontinyu dan menyeluruh, maka iklim kompetitif di antara semua guru akan tercipta dengan sendirinya.

- b. Mempetakan atau membuat kategori-kategori berdasarkan karakter atau sikap kerja anggotanya. Kepala sekolah dalam hal ini membuat empat kategori yaitu kategori A bagi guru yang memiliki loyalitas dan kinerja yang baik, kategori B bagi guru yang memiliki loyalitas namun kinerjanya kurang baik, kategori C bagi guru yang loyalitasnya kurang namun memiliki kinerja yang baik, dan kategori D bagi guru yang loyalitas dan kinerja yang buruk. Dari hasil kategori-kategori tersebut, kategori D merupakan kelompok yang pertama kali harus *ditreatment* agar kualitasnya meningkat. Hal tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan memberikan tantangan dan tanggung jawab yang lebih sebagaimana contoh di atas. Karena sebagaimana dijelaskan sebelumnya, kelompok ini bisa jadi masuk pada kategori ini karena pengkondisian dari lingkungan dan teman-teman di sekitarnya. Prosesnya tentu diawali dengan komunikasi *face to face* untuk mengetahui keadaan sebenarnya. Bagi kelompok kategori A diberikan *reward* agar dapat terus menjaga kualitas kerjanya. Sedangkan kelompok kategori B dan C, dengan *treatment* yang diberikan kepada kelompok kategori A dan D, maka mereka dengan sendirinya akan mengikuti ritme kerja yang berlangsung di sekolah.

Membentuk partner kerja struktural yang solid serta menerapkan pola komunikasi yang terbuka. Partner kerja struktural menjadi bagian penting dalam sebuah kepemimpinan. Mereka, yang terdiri dari beberapa orang dalam struktural, dapat menjadi daya dukung yang hebat bagi jalannya kepemimpinan kepala sekolah.

Namun, mereka juga dapat menjadi hambatan yang menyulitkan jika tidak dikelola dengan baik. Sebagai contoh, kepala sekolah tidak akan membuat atau mengeluarkan sebuah kebijakan, target ataupun membuat

kegiatan jika partner kerja ini belum mempunyai persepsi yang sama tentang satu hal tersebut.

Bagi kepala sekolah, kesamaan persepsi dan kesolidan partner kerja struktural ini menjadi kunci untuk menangkal segala macam keraguan dari luar. Sebanyak apapun keraguan dari luar itu jika partner kerja struktural itu solid maka tidak akan menggoyahkan tekad untuk terus maju. Meski demikian, menjaga komunikasi yang baik dan produktif semacam ini juga tidak selalu mudah, pasti juga ada ketidaksefahaman tentang suatu hal. Untuk mengatasinya, kepala sekolah menerapkan pola komunikasi yang disebutnya dengan “komunikasi angkringan”.

Pola komunikasi tersebut mengindikasikan tidak adanya sekat antara kepala sekolah dengan tim struktural lainnya sehingga mereka dapat berkomunikasi dengan lebih terbuka yang pada akhirnya akan menemukan solusi dari ketidaksefahaman yang terjadi. Komunikasi terbuka tersebut juga diterapkan dalam memperlakukan semua anggota atau guru yang ada di sekolah tersebut, meskipun dengan model yang berbeda agar tetap ada sedikit batasan antara kepala sekolah dan guru. Kepada guru atau anggota yang lainnya, kepala sekolah menganggap guru atau anggota yang lainnya sebagai teman. Sebagai contoh dalam prakteknya, ketika seorang guru berkonsultasi atau menghadap kepala sekolah, kepala sekolah jarang sekali duduk di tempat duduk kepala sekolah sebagaimana mestinya. Ia lebih memilih untuk duduk sejajar dan bersebelahan agar secara emosional lebih dapat menangkap dan mempengaruhi seorang guru. Dengan begitu, para guru dan anggota yang lain juga akan merasa lebih nyaman untuk berkomunikasi secara bebas dan terbuka dengan kepala sekolah.

### **Kesimpulan**

Komunikasi merupakan kunci utama seorang pemimpin dalam membangun kepemimpinannya yang maju dan berkualitas. Kemampuan seorang pemimpin dalam berkomunikasi akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kepemimpinannya. Hal tersebut berlaku pada setiap model kepemimpinan, baik lembaga maupun organisasi.

Dalam lingkup pendidikan Islam, komunikasi seorang pemimpin memainkan peranan yang penting dalam membawa lembaga pendidikan yang ia nahkodai menjadi berkualitas atau tidak. Kualitas dan kinerja sumber daya yang ada dalam sebuah lembaga pendidikan umumnya mengikuti dan dipengaruhi oleh model kepemimpinan yang ada. Karenanya, kemampuan berkomunikasi dengan baik merupakan syarat utama bagi siapa saja yang ingin membangun sebuah kepemimpinan yang baik.

## Referensi

- Barrett, Deborah J., 2014, *Leadership Communication*, New York: McGraw Hill.
- Chotimah, Chusnul, dan Muhammad Fathurrohman, 2014, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras.
- Covey, Steven, 2012, *The 7 Habits of Highly Effective People (7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif)*, Tangerang: Bina Rupa Aksara Publisher.
- Effendi, Nur, 2017, *Islamic Educational Leadership: Praktik Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Kalimedia.
- Effendy, Onong Uchjana, 2009, *Human Relations dan Public Relations*, Bandung: Mandar Maju.
- Ghufron, Moh., 2016 *Komunikasi Pendidikan*, Yogyakarta: Kalimedia.
- Lumsden, Gay, dan Donald Lumsden, 2010, *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership*, Australia: Wadsworth.
- Luthra, Anchal dan Richa Dahiya, 2015, "Effective Leadership is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication", *International Jurnal of Management & Business Studies*, Vol. 5 Issue 3.
- Morissan, 2009, *Teori Komunikasi tentang Komunikator, Pesan, Percakapan dan Hubungan* Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal, dan Arviyan Arifin, 2009, *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership melalui Kecerdasan Spiritual*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, James G., dan Barbara S. Jones, 1986, *Komunikasi yang Efektif: Untuk Pemimpin, Pejabat dan Usahawan*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Wahab HS, Abd., dan Umiarso, 2011, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.