

PERAN KOMUNIKASI DALAM MENGELOLA LEMBAGA PENDIDIKAN

Ahmad Hariyadi
IKIP PGRI Bojonegoro
Ahmadhariyadi31@yahoo.co.id

Abstract: *Leader of education institution that can not communicate what they want, cannot able to bring education institution to the objective that they hope. A teacher that cannot able to communicate the knowledge that must be delivered to student well also cannot be able to give output or education result well. Thus it need some good communication in order that education institution can proceed well too. Communication is a process of changing and delivering information and idea from someone to the others. Other definition explain communication as some process and delivering message transaction from certain party, through certain medium, in the certain form, so can get the target, that is other party that cause certain relationship. In related with leadership, communication can be mean as process and delivering message transaction in two direction, that is from the leader to the member that led, and the opposite every componen in the education institution should can communicate what they hope so the organization can proceed more normally.*

Keyword: *communication, institution, education*

Abstrak: Seorang pimpinan lembaga pendidikan yang tidak mampu mengkomunikasikan apa yang diinginkan dengan baik, tidak akan mampu membawa lembaga pendidikan pada tujuan yang diharapkan. Seorang guru yang tidak mampu mengkomunikasikan ilmu yang harus disampaikan kepada siswa dengan baik juga tidak akan mampu memberi hasil pendidikan dengan baik. Untuk itu diperlukan suatu komunikasi yang baik agar lembaga pendidikan mampu berjalan secara lebih baik. Tidak peduli seberapa berbakatnya seseorang, betapapun unggulnya sebuah produk, atau seberapa kuatnya sebuah kasus hukum, kesuksesan tidak akan pernah diperoleh tanpa penguasaan ketrampilan komunikasi yang efektif. Apakah anda sedang mempersiapkan presentasi, negosiasi bisnis, melatih tim bola basket, ataupun seorang kepala sekolah dalam membangun sebuah *teamwork*, bahkan menghadapi ujian akhir gelar kesarjanaan, maka efektifitas komunikasi akan menentukan kesuksesan anda dalam kegiatan-kegiatan tersebut. Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam organisasi sekolah. Selain sebagai pemimpin di sekolah, dia adalah seorang manajer di sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah tentu mengambil peran sebagai pemrakarsa dan teladan. Maka kemampuan membangun komunikasi yang efektif sangat diperlukan atas kinerjanya sebagai pimpinan yang menggerakkan organisasi sekolah

Kata kunci: komunikasi, institusi, pendidikan

PENDAHULUAN

Tidak peduli seberapa berbakatnya seseorang, betapapun unggulnya sebuah produk, atau seberapa kuatnya sebuah kasus hukum, kesuksesan tidak akan pernah diperoleh tanpa penguasaan ketrampilan komunikasi yang efektif. Apakah anda sedang mempersiapkan presentasi, negosiasi bisnis, melatih tim bola basket, ataupun seorang kepala sekolah dalam membangun sebuah *teamwork*, bahkan menghadapi ujian akhir gelar kesarjanaan, maka efektifitas komunikasi akan menentukan kesuksesan anda dalam kegiatan-kegiatan tersebut. Kemampuan anda dalam mengirimkan pesan atau informasi dengan baik, kemampuan menjadi pendengar yang baik, kemampuan atau ketrampilan menggunakan berbagai media atau alat audio visual merupakan bagian penting dalam melaksanakan komunikasi yang efektif.

Tidak ada seorang pun di dunia yang memiliki kemampuan atau pengetahuan dan pemahaman mengenai komunikasi sebaik yang dimiliki oleh William Shakespeare, sastrawan Inggris yang sangat terkenal di abad pertengahan, yang hingga saat ini masih dipandang sebagai referensi utama sastra dunia. Selama berabad-abad banyak sekali komunikator ulung di dunia yang mendapatkan inspirasi dan panduan dari karya-karyanya yang abadi. Buku ini justru menggali lebih dalam karya-karya sang jenius sastra ini dan mengaplikasikan inspirasi dari karya-karya tersebut dalam dunia komunikasi baik personal maupun dalam komunikasi bisnis. Karya-karya Shakespeare ternyata mampu memberikan

pelajaran-pelajaran yang bernilai tinggi untuk menjadi komunikator yang efektif dan ulung, baik dalam dunia pekerjaan kita maupun dalam kehidupan pribadi kita.

Ada lima komponen atau unsur penting dalam komunikasi yang harus kita perhatikan yaitu: pengirim pesan (*sender*), pesan yang dikirimkan (*message*), bagaimana pesan tersebut dikirimkan (*delivery channel* atau media), penerima pesan (*receiver*), dan umpan balik (*feedback*). Kelima hal inilah yang diuraikan dengan amat menarik melalui penggalan-penggalan frase dari karya-karya Shakespeare tersebut. Seperti penggalan syair berikut yang diucapkan oleh tokoh karakter Ulysses yang diambil dari karya Shakespeare yang berjudul *Troilus and Cressida* yang berbunyi: *No man is the lord of anything, Though in and of him there be much consisting, Till he communicate his parts to others.*

Disinilah letak pentingnya kemampuan mengembangkan komunikasi yang efektif yang merupakan salah satu ketrampilan yang amat diperlukan dalam rangka pengembangan diri kita baik secara personal maupun profesional. Paling tidak kita harus menguasai empat jenis ketrampilan dasar dalam berkomunikasi yaitu: menulis–membaca (bahasa tulisan) dan mendengar–berbicara (bahasa lisan). Bayangkan betapa waktu-waktu kita setiap detik setiap saat kita habiskan untuk mengerjakan setidaknya salah satu dari keempat hal itu. Oleh karenanya kemampuan untuk mengerjakan ketrampilan dasar komunikasi tersebut

dengan baik mutlak diperlukan demi efektifitas dan keberhasilan kita.

Menurut Stephen Covey, justru komunikasi merupakan ketrampilan yang paling penting dalam hidup kita. Kita menghabiskan sebagian besar jam di saat kita sadar dan bangun untuk berkomunikasi. Sama halnya dengan pernafasan, komunikasi kita anggap sebagai hal yang otomatis terjadi begitu saja, sehingga kita tidak memiliki kesadaran untuk melakukannya dengan efektif. Kita tidak pernah dengan secara khusus mempelajari bagaimana menulis dengan efektif, bagaimana membaca dengan cepat dan efektif, bagaimana berbicara secara efektif, apalagi bagaimana menjadi pendengar yang baik. Bahkan untuk yang terakhir, yaitu ketrampilan untuk mendengar tidak pernah diajarkan atau kita pelajari dalam proses pembelajaran yang kita lakukan baik di sekolah formal maupun pendidikan informal lainnya. Bahkan menurut Covey, hanya sedikit orang yang pernah mengikuti pelatihan mendengar. Dan sebagian besar pelatihan tersebut adalah teknik Etika Kepribadian, yang terpotong dari dasar karakter dan dasar hubungan yang mutlak vital bagi pemahaman kita terhadap keberadaan orang lain. Stephen Covey menekankan konsep saling tergantung (*interdependency*) untuk menjelaskan hubungan antar manusia. Unsur yang paling penting dalam komunikasi bukan sekedar pada apa yang kita tulis atau kita katakan, tetapi pada karakter kita dan bagaimana kita menyampaikan pesan kepada penerima pesan. Jika kata-kata ataupun tulisan kita dibangun dari teknik hubungan manusia yang dangkal (etika

kepribadian), bukan dari diri kita yang paling dalam (etika karakter), orang lain akan melihat atau membaca sikap kita. Jadi syarat utama dalam komunikasi efektif adalah karakter yang kokoh yang dibangun dari fondasi integritas pribadi yang kuat.

Kita bisa menggunakan analogi sistem bekerjanya sebuah bank. Jika kita menandatangani kepercayaan (*trust*) kita, ini akan tergambar dalam perasaan aman yang kita miliki ketika kita berhubungan dengan orang lain. Jika saya membuat deposito di dalam rekening bank emosi dengan anda melalui integritas, yaitu sopan santun, kebaikan hati, kejujuran, dan memenuhi setiap komitmen saya, berarti saya menambah cadangan kepercayaan anda terhadap saya. Kepercayaan anda menjadi lebih tinggi, dan dalam kondisi tertentu, jika saya melakukan kesalahan, anda masih dapat memahami dan memaafkan saya, karena anda mempercayai saya. Ketika kepercayaan semakin tinggi, komunikasi pun mudah, cepat, dan efektif.

Covey mengusulkan enam deposito utama yang dapat menambah rekening bank emosi dalam hubungan kita dengan sesama. Berusaha benar-benar mengerti orang lain. Ini adalah dasar dari apa yang disebut *emphatic communication*- komunikasi empatik. Ketika kita berkomunikasi dengan orang lain, kita biasanya "berkomunikasi" dalam salah satu dari empat tingkat. Kita mungkin mengabaikan orang itu dengan tidak serius membangun hubungan yang baik. Kita mungkin berpura-pura. Kita mungkin secara selektif berkomunikasi pada saat kita memerlukannya, atau kita

membangun komunikasi yang atentif (penuh perhatian) tetapi tidak benar-benar berasal dari dalam diri kita.

Bentuk komunikasi tertinggi adalah komunikasi empatik, yaitu melakukan komunikasi untuk terlebih dahulu mengerti orang lain, memahami karakter dan maksud atau peran orang lain. Kebaikan dan sopan santun yang kecil-kecil begitu penting dalam suatu hubungan, hal-hal yang kecil adalah hal-hal yang besar.

Memenuhi komitmen atau janji adalah deposito besar; melanggar janji adalah penarikan yang besar. Menjelaskan harapan. Penyebab dari hampir semua kesulitan dalam hubungan berakar di dalam harapan yang bertentangan atau berbeda sekitar peran dan tujuan. Harapan harus dinyatakan secara eksplisit. Meminta maaf dengan tulus ketika Anda membuat penarikan. Memperlihatkan integritas pribadi. Integritas pribadi menghasilkan kepercayaan dan merupakan dasar dari banyak jenis deposito yang berbeda.

Integritas merupakan fondasi utama dalam membangun komunikasi yang efektif. Karena tidak ada persahabatan atau *teamwork* tanpa ada kepercayaan (*trust*), dan tidak akan ada kepercayaan tanpa ada integritas. Integritas mencakup hal-hal yang lebih dari sekadar kejujuran (*honesty*). Kejujuran mengatakan kebenaran atau menyesuaikan kata-kata kita dengan realitas. Integritas adalah menyesuaikan realitas dengan kata-kata kita. Integritas bersifat aktif, sedangkan kejujuran bersifat pasif. Setelah kita memiliki fondasi utama

dalam membangun komunikasi yang efektif, maka hal berikut adalah kita perlu memperhatikan 5 Hukum Komunikasi Yang Efektif (*The Five Inevitable Laws of Effective Communication*) yang kami kembangkan dan rangkum dalam satu kata yang mencerminkan esensi dari komunikasi itu sendiri yaitu REACH, yang berarti merengkuh atau meraih. Karena sesungguhnya komunikasi itu pada dasarnya adalah upaya bagaimana kita meraih perhatian, cinta kasih, minat, kepedulian, simpati, tanggapan, maupun respon positif dari orang lain.

Hukum 1: Respect; Hukum pertama dalam mengembangkan komunikasi yang efektif adalah sikap menghargai setiap individu yang menjadi sasaran pesan yang kita sampaikan. Rasa hormat dan saling menghargai merupakan hukum yang pertama dalam kita berkomunikasi dengan orang lain. Ingatlah bahwa pada prinsipnya manusia ingin dihargai dan dianggap penting. Jika kita bahkan harus mengkritik atau memarahi seseorang, lakukan dengan penuh respek terhadap harga diri dan kebanggaan seseorang. Jika kita membangun komunikasi dengan rasa dan sikap saling menghargai dan menghormati, maka kita dapat membangun kerjasama yang menghasilkan sinergi yang akan meningkatkan efektifitas kinerja kita baik sebagai individu maupun secara keseluruhan sebagai sebuah tim.

Bahkan menurut mahaguru komunikasi Dale Carnegie dalam bukunya *How to Win Friends and Influence People*, rahasia terbesar yang merupakan salah satu prinsip dasar dalam berurusan

dengan manusia adalah dengan memberikan penghargaan yang jujur dan tulus. Seorang ahli psikologi yang sangat terkenal William James juga mengatakan bahwa "Prinsip paling dalam pada sifat dasar manusia adalah kebutuhan untuk dihargai." Dia mengatakan ini sebagai suatu kebutuhan (bukan harapan ataupun keinginan yang bisa ditunda atau tidak harus dipenuhi), yang harus dipenuhi. Ini adalah suatu rasa lapar manusia yang tak terperikan dan tak tergoyahkan. Lebih jauh Carnegie mengatakan bahwa setiap individu yang dapat memuaskan kelaparan hati ini akan menggenggam orang dalam telapak tangannya. Charles Schwabb, salah satu orang pertama dalam sejarah perusahaan Amerika yang mendapat gaji lebih dari satu juta dolar setahun, mengatakan bahwa aset paling besar yang dia miliki adalah kemampuannya dalam membangkitkan antusiasme pada orang lain. Dan cara untuk membangkitkan antusiasme dan mendorong orang lain melakukan hal-hal terbaik adalah dengan memberi penghargaan yang tulus. Hal ini pula yang menjadi satu dari tiga rahasia manajer satu menit dalam buku Ken Blanchard dan Spencer Johnson, *The One Minute Manager*.

Hukum 2: Empathy; Empati adalah kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Salah satu prasyarat utama dalam memiliki sikap empati adalah kemampuan kita untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dulu sebelum didengarkan atau dimengerti oleh orang lain. Secara khusus Covey menaruh kemampuan untuk mendengarkan sebagai salah satu dari 7 kebiasaan manusia yang sangat efektif,

yaitu kebiasaan untuk mengerti terlebih dahulu, baru dimengerti (*Seek First to Understand – understand then be understood to build the skills of empathetic listening that inspires openness and trust*). Inilah yang disebutnya dengan Komunikasi Empatik. Dengan memahami dan mendengar orang lain terlebih dahulu, kita dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan yang kita perlukan dalam membangun kerjasama atau sinergi dengan orang lain. Rasa empati akan memungkinkan kita untuk dapat menyampaikan pesan (*message*) dengan cara dan sikap yang akan memudahkan penerima pesan (*receiver*) menerimanya. Oleh karena itu dalam ilmu pemasaran (*marketing*) memahami perilaku konsumen (*consumer's behavior*) merupakan keharusan. Dengan memahami perilaku konsumen, maka kita dapat empati dengan apa yang menjadi kebutuhan, keinginan, minat, harapan dan kesenangan dari konsumen. Demikian halnya dengan bentuk komunikasi lainnya, misalnya komunikasi dalam membangun kerjasama tim. Kita perlu saling memahami dan mengerti keberadaan orang lain dalam tim kita. Rasa empati akan menimbulkan respek atau penghargaan, dan rasa respek akan membangun kepercayaan yang merupakan unsur utama dalam membangun *teamwork*.

Jadi sebelum kita membangun komunikasi atau mengirimkan pesan, kita perlu mengerti dan memahami dengan empati calon penerima pesan kita. Sehingga nantinya pesan kita akan dapat tersampaikan tanpa ada halangan psikologis atau penolakan dari penerima. Empati bisa juga berarti kemampuan

untuk mendengar dan bersikap perseptif atau siap menerima masukan ataupun umpan balik apapun dengan sikap yang positif. Banyak sekali dari kita yang tidak mau mendengarkan saran, masukan apalagi kritik dari orang lain. Padahal esensi dari komunikasi adalah aliran dua arah. Komunikasi satu arah tidak akan efektif manakala tidak ada umpan balik (*feedback*) yang merupakan arus balik dari penerima pesan. Oleh karena itu dalam kegiatan komunikasi pemasaran *above the lines (mass media advertising)* diperlukan kemampuan untuk mendengar dan menangkap umpan balik dari audiensi atau penerima pesan.

Hukum 3: Audible; Makna dari audible antara lain: dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Jika empati berarti kita harus mendengar terlebih dahulu ataupun mampu menerima umpan balik dengan baik, maka audible berarti pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan. Hukum ini mengatakan bahwa pesan harus disampaikan melalui media atau delivery channel sedemikian hingga dapat diterima dengan baik oleh penerima pesan. Hukum ini mengacu pada kemampuan kita untuk menggunakan berbagai media maupun perlengkapan atau alat bantu audio visual yang akan membantu kita agar pesan yang kita sampaikan dapat diterima dengan baik. Dalam komunikasi personal hal ini berarti bahwa pesan disampaikan dengan cara atau sikap yang dapat diterima oleh penerima pesan.

Hukum 4: Clarity; Selain bahwa pesan harus dapat dimengerti dengan baik, maka hukum keempat yang terkait dengan itu adalah kejelasan dari pesan itu sendiri

sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. Ketika saya bekerja di Sekretariat Negara, hal ini merupakan hukum yang paling utama dalam menyiapkan korespondensi tingkat tinggi. Karena kesalahan penafsiran atau pesan yang dapat menimbulkan berbagai penafsiran akan menimbulkan dampak yang tidak sederhana.

Clarity dapat pula berarti keterbukaan dan transparansi. Dalam berkomunikasi kita perlu mengembangkan sikap terbuka (tidak ada yang ditutupi atau disembunyikan), sehingga dapat menimbulkan rasa percaya (*trust*) dari penerima pesan atau anggota tim kita. Karena tanpa keterbukaan akan timbul sikap saling curiga dan pada gilirannya akan menurunkan semangat dan antusiasme kelompok atau tim kita.

Hukum 5: Humble; Hukum kelima dalam membangun komunikasi yang efektif adalah sikap rendah hati. Sikap ini merupakan unsur yang terkait dengan hukum pertama untuk membangun rasa menghargai orang lain, biasanya didasari oleh sikap rendah hati yang kita miliki. Sikap Rendah Hati yang pada intinya antara lain: sikap yang penuh melayani (dalam bahasa pemasaran *Customer First Attitude*), sikap menghargai, mau mendengar dan menerima kritik, tidak sombong dan memandang rendah orang lain, berani mengakui kesalahan, rela memaafkan, lemah lembut dan penuh pengendalian diri, serta mengutamakan kepentingan yang lebih besar. Jika komunikasi yang kita bangun didasarkan pada lima hukum pokok komunikasi yang efektif ini, maka

kita dapat menjadi seorang komunikator yang handal dan pada gilirannya dapat membangun jaringan hubungan dengan orang lain yang penuh dengan penghargaan (respect), karena inilah yang dapat membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dan saling menguatkan.

Kepemimpinan sekolah

Untuk memahami kepemimpinan perlu dikupas dari sisi etimologis dan definitif. Aspek etimologis lebih mengedepankan permasalahan dan tinjauan bahasa, sedangkan aspek definitif berpijak pada seperangkat pengertian yang dikemukakan oleh para ahli. Bertolak pada pemahaman definisi kepemimpinan tersebut akan diperoleh variasi pendapat tentang apa yang dimaksud dengan kepemimpinan. Banyaknya ahli yang memperhatikan kepemimpinan, menyumbangkan definisi yang demikian beragam dan mencakup rentang pengertian yang lebar.

Dari aspek etimologis *leadership* dapat ditelusuri maknanya dengan mengupas secara harfiah. Pemaknaan secara harfiah lebih cenderung menelusuri asal muasal kata pembentuk konsep tersebut. Adapun dilihat secara harfiah ini kepemimpinan dapat dipahami sebagai: (1) Kepemimpinan diadopsi dari bahasa Inggris yaitu *leadership*. *Leadership* berasal dari akar kata *to lead* yaitu berupa kata kerja yang berarti memimpin. (2) Lebih lanjut kepemimpinan tersebut dapat dipahami dengan *to show the way to by going in advance*. (3) Bertolak dari pengertian secara harfiah tersebut diatas maka dengan demikian memimpin merupakan

suatu pekerjaan seseorang tentang bagaimana cara-cara untuk mengarahkan (*direct*) orang lain.

Jika pengertian secara harfiah yang tersaji di atas terkait dengan “kata kerja” yaitu memimpin, maka masih terdapat pengertian harfiah lainnya yang melekat pada kata atau konsep tersebut. Pemaknaan lain terkait dengan pengertian harfiah dapat dikupas dari aspek subyek atau pihak yang menjadi pelaku dalam kepemimpinan. Sisi lain yang harus dipahami selain materi pekerjaannya, ada sudut pandang lain juga perlu diketengahkan tentang individu yang menjalankan kepemimpinan. Adapun pemaknaan secara terperinci sebagai berikut: (1) Artinya kepemimpinan juga harus dipahami dari sisi pelaku kepemimpinan, yang disebut dengan istilah *leader* (pemimpin), yaitu orang yang melakukan aktivitas atau kegiatan untuk memimpin. (2) Pemimpin merupakan orang yang menjalankan kepemimpinan atau dapat dimengerti sebagai *a person who leads others a long way guidance*.

Dari pengertian ini jelaslah bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah-perintah. Dengan pengertian ini maka kreasi-kreasi dan inovasi-inovasi pemimpin sebagai subyek yang menjalankan peran untuk memimpin tersebut menjadi sangat penting. Muara dari pemahaman pengertian kepemimpinan ini terletak pada “proses”.

Proses tersebut menunjukkan interaksi antara pemimpin dengan anak buah dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Terkait dengan pengertian tersebut diatas masih ada kandungan makna lainnya yang perlu ditelusuri, yaitu pengertian utuh dari konsep *leadership* itu sendiri. Kepemimpinan mengandung makna perpaduan antara subyek yang melaksanakan fungsi sebagai pemimpin berbanding lurus dengan tuntutan akan fungsi yang harus dijalankan. Perpaduan diantara keduanya tersebut munculah apa yang disebut dengan kapasitas. Se-cara terperinci pengertian tersebut diulas di bawah ini: (1) Hal yang harus dimengerti juga adalah tentang *leadership* (kepemimpinan) itu sendiri. *Leadership* selanjutnya merupakan *the capacity to be a leader*. Kepemimpinan lebih memperlakukan kapasitas seseorang untuk menjadi pemimpin. (2) Dalam bahasa lain pemaknaan kepemimpinan tersebut di atas setara dengan kemampuan untuk memimpin (*ability to lead*)

Berdasarkan pada pemaknaan secara harfiah tersebut, maka dalam memahami kepemimpinan sebaiknya juga melihat bahwa konsep kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan atau kapasitas yang dimiliki oleh seseorang, sehingga orang tersebut dapat menjalankan fungsi kepemimpinan secara memadai. Pengertian ini juga dapat diarahkan pada pemahaman mengenai pentingnya aspek proses yang dijalankan dalam kepemimpinan seseorang. Dengan demikian pengertian kepemimpinan ini lebih mengarah pada proses di dalam memimpin daripada sekedar personal

yang menjalankan kepemimpinan itu sendiri.

Terdapat *stereotype* yang sering berkembang berkenaan dengan kemampuan ini dalam memberikan penilaian dan pengharapan terhadap seorang pemimpin. Kedekatan makna antara kemampuan dengan kualitas telah menjebak pada suatu pemahaman yang kurang relevan dalam memberikan batasan pengharapan kepada pemimpin. Batasan kualitas seorang pemimpin sering dipahami sebagai pemimpin merupakan sosok yang serba bisa dan memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan anak buah. Dengan demikian tuntutan kepada seorang pemimpin tersebut harus melebihi kemampuan anak buahnya, merupakan pandangan yang *bias*. Pada hakikatnya untuk memimpin diperlukan dukungan akan kualitas, tetapi seorang pemimpin tidak selalu lebih berkualitas daripada anak buahnya.

Sejalan dengan otonomi yang diberikan kepada sekolah yang lebih luas. Kepala sekolah yang identik sebagai pemimpin sekolah dihadapkan pada situasi pengambilan keputusan yang harus mampu mengakomodir *stakeholder* sekolah dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Sehingga kepala sekolah sebagai pemimpin diharapkan mampu memiliki sifat-sifat kepemimpinan, yaitu dalam pengambilan keputusan strategis, mampu mengakomodasikan berbagai kepentingan yang ada sesuai dengan kondisi obyektif sekolah dan pendidikan. Hal ini sejalan dengan prinsip otonomi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dimana kepala

sekolah diharapkan dapat memanfaatkan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Sekolah berdasarkan kondisi setempat. Kepemimpinan pendidikan sudah barang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan kepemimpinan umumnya (Burhanuddin, 1994).

Kepala sekolah mempunyai peran penting dalam organisasi sekolah. Karena selain sebagai pemimpin di sekolah dia, adalah seorang manajer di sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah tentu saja mengambil peran sebagai pemrakarsa dan teladan. Sebagai manajer dia mempunyai peran dalam mengatur, mengawasi, dan mengerakkan. Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. Sebagaimana dinyatakan oleh C.A. Van Peursen (1984) bahwa dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti : agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya. Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan. Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang.

Kepala sekolah bukan manajer sebuah unit produksi yang hanya menghasilkan barang mati, seperti manajer pabrik yang menghasilkan sepatu, misalnya. Lebih dari manajer lainnya, ia

adalah pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan memungkinkan anggotanya mendayagunakan dan mengembangkan potensinya seoptimal mungkin. Dalam lingkungan seperti itu, para guru dan peserta didik termotivasi untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Suasana seperti itu memberi ruang untuk saling belajar melalui keteladanan, belajar bertanggung jawab, serta belajar mengembangkan kompetensi sepenuhnya, bukan sekadar kompetensi kognitif.

Berdasarkan konteks diatas, menunjukkan betapa tidak ringannya tanggung jawab seseorang sebagai kepala sekolah. Sebenarnya pekerjaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolahnya tidak pernah ringan. Sudah sekian lama birokrasi pemerintahan negara kita tidak banyak membantu kepala sekolah mengatasi kerumitan itu. Sudah sejak lama pula para kepala sekolah berhadapan dengan situasi di mana mereka lebih banyak tergantung pada konteks dan periferal pekerjaannya. Mereka sering berada pada posisi nirdaya dalam situasi ketika kepemimpinan mereka benar-benar diperlukan. Oleh sebab itu, diperlukan paradigma baru untuk menanggalkan ketergantungan yang selama ini telah memerangkap para kepala sekolah yang mungkin telah bekerja dengan serius. Berangkat dari tantangan tersebut sangat relevan diadakan penelitian atau kajian yang akurat untuk memberdayakan dan mengembangkan tingkat adaptif kepemimpinan kepala sekolah berdasar permasalahan yang dihadapi.

Definisi Komunikasi

Komunikasi adalah proses pertukaran dan penyampaian informasi dan ide dari seseorang kepada orang lain. Definisi yang lain menjelaskan komunikasi sebagai suatu proses dan transaksi pengiriman pesan dari pihak tertentu, melalui media tertentu, dalam bentuk-bentuk tertentu sehingga mencapai sasaran, yaitu pihak lain yang mengakibatkan terjadinya hubungan tertentu. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan, komunikasi dapat diartikan sebagai proses dan transaksi pengiriman pesan secara dua arah, yaitu dari pemimpin kepada mereka yang dipimpin, dan sebaliknya.

Unsur Komunikasi

Dalam suatu proses komunikasi, ada beberapa unsur yang mutlak keberadaannya. Berikut adalah unsur komunikasi yang diperlukan agar komunikasi menjadi efektif. Pengirim Langkah pertama yang harus dilakukan seorang komunikator yang efektif adalah menciptakan kredibilitas. Seorang pemimpin perlu menunjukkan bahwa ia memahami subjek, pendengar, dan konteks pesan yang disampaikan. Kita wajib memahami pendengar kepada siapa kita akan menyampaikan pesan, baik individu maupun kelompok. Jika kita tidak mampu memahami pendengar kita, mereka tidak akan bisa menangkap isi pesan kita dengan benar.

Pesan

Seorang komunikator juga perlu mempertimbangkan pesan yang akan disampaikan. Komunikasi tertulis, lisan, dan nonverbal dipengaruhi oleh

nada suara pengirim, metode organisasi, keabsahan argumen, apa yang harus dikomunikasikan dan apa yang tidak, dan juga gaya setiap individu dalam berkomunikasi. Suatu pesan memiliki komponen intelektual dan emosional. Intelektual memungkinkan kita untuk berpikir dan menggunakan nalar, sedangkan emosi mengizinkan kita untuk menunjukkan perubahan motivasi, yang pada akhirnya dapat mengubah cara pemikiran dan tindakan kita.

Media

Pesan bisa disampaikan melalui berbagai media. Media verbal, misalnya melalui tatap muka, telepon, atau "*video conferencing*" (pertemuan dengan menggunakan video untuk bertatap muka dan berbicara dengan orang di tempat lain); dan juga media tertulis, misalnya surat, e-mail, memo, dan laporan. Setiap media memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing. Tidaklah efektif, misalnya, jika memberikan satu daftar panjang barang-barang kebutuhan kantor dengan lisan atau memberikan kritik tajam kepada seseorang melalui e-mail.

Penerima

Setelah pesan disampaikan kepada para pendengar, Kita tentu mengharapkan akan ada reaksi atau tanggapan dari para pendengar sehubungan dengan pesan tersebut. Setiap individu akan terlibat dalam proses komunikasi dengan membawa ide dan perasaannya. Hal ini akan memengaruhi pemahaman dan respons mereka terhadap pesan yang kita sampaikan. Untuk menjadi seorang komunikator yang sukses, Kita harus

mempertimbangkan hal-hal ini sebelum menyampaikan pesan sehingga dapat menentukan langkah yang tepat.

Respons

Para penerima pesan akan merespons pesan kita, baik secara verbal maupun non-verbal. Kita perlu mencermati dan memerhatikan dengan saksama setiap respons yang timbul karena dengan ini Kita dapat mengetahui seberapa jauh mereka memahami isi pesan Kita. Respons ini bisa beragam bentuknya, baik verbal maupun nonverbal. Secara sederhana, menganggukkan kepala menunjukkan bahwa seseorang memahami pesan yang disampaikan, atau menarik napas panjang dan menghembuskannya dengan keras menyiratkan seseorang sedang merasa jengkel.

Konteks

Konteks adalah cara penyampaian suatu pesan, yang meliputi nada suara, bahasa tubuh, gerakan tangan, dan emosi (marah, takut, ragu-ragu, gembira, dll.). Meskipun sering menyebabkan penerima menjadi salah menangkap isi pesan, konteks merupakan komunikator yang kuat yang bisa membantu kita saling memahami.

Proses Komunikasi

Jalannya komunikasi dari pengirim sampai ke penerima bisa dijelaskan sebagai berikut. Tahap pertama adalah "*thought*" (pemikiran). Pada tahap ini, pesan yang berupa informasi, ide, atau perasaan tersimpan dalam pikiran pengirim. Kemudian pesan tersebut dikirimkan melalui kata-kata atau simbol lain melalui media yang dipilih. Proses ini

disebut "*encoding*" (pengekspresian pesan). Tahap selanjutnya adalah "*decoding*" (pengertian pesan), di mana penerima mengartikan kata-kata atau simbol itu menjadi suatu konsep atau informasi yang dapat ia mengerti. Seberapa jauh pengertiannya akan pesan yang diterima dapat diketahui dari respons yang ia tunjukkan.

Hambatan Komunikasi

Segala sesuatu yang menghalangi kita untuk memahami pesan disebut hambatan dalam komunikasi. Ada banyak hambatan fisik dan psikologis, seperti yang diuraikan di bawah ini. Penghambat pertama adalah budaya, latar belakang, dan prasangka. Acap kali orang membiarkan pengalamannya mengubah arti pesan yang ia terima. Ketiga faktor ini memang bisa membantu bila pengalaman digunakan untuk memahami suatu hal yang baru. Namun, bila mengubah isi pesan, ketiganya adalah hambatan dalam proses komunikasi. Suara-suara lain di sekitar kita berpotensi mengaburkan komunikasi. Maka dari itu, dibutuhkan konsentrasi penuh terhadap pesan yang disampaikan, baik dari pihak pengirim maupun penerima. Terlalu berpusat pada diri sendiri juga dapat menimbulkan kebingungan dan konflik dalam komunikasi. Beberapa faktor penyebabnya antara lain adalah sikap defensif (ketika kita merasa disudutkan dan diserang), sikap superioritas (merasa diri lebih tahu daripada orang lain), dan ego (merasa diri sebagai pusat aktivitas).

Sering kali persepsi juga menjadi faktor penghambat. Jika kita merasa seseorang berbicara terlalu cepat, tidak lancar, dan tidak jelas pengucapannya,

kita menjadi malas mendengarkan dan tidak mengacuhkannya. Selain itu, kita cenderung mau mendengarkan orang yang berkedudukan tinggi, namun mengabaikan pembicara yang berkedudukan rendah.

Faktor yang menghambat komunikasi selanjutnya adalah lingkungan. Lampu atau cahaya yang terlalu terang, ketertarikan kepada orang tertentu, dan rintangan yang tidak biasa dilihat berpeluang untuk mengganggu proses komunikasi.

Faktor yang terakhir adalah stres. Saat stres, pemikiran kita cenderung dipengaruhi oleh kerangka-kerangka seperti kepercayaan, nilai-nilai, pengetahuan, dan tujuan Kita. Stres menyebabkan Kita sulit untuk berpikir dengan jernih.

Komunikasi Non-verbal

Selain komunikasi suara (verbal), komunikasi nonverbal (tanpa suara) dapat digunakan untuk menyampaikan isi pesan sepenuhnya. Berikut adalah jenis-jenis komunikasi nonverbal. (1) Kontak mata; Orang yang menjaga kontak mata dengan pendengarnya mengesankan dirinya sebagai orang yang terbuka, ramah, peduli, dan dapat dipercaya. Hal ini akan memperlancar proses komunikasi. (2) Ekspresi wajah; (3) Tersenyum adalah cara yang paling mudah untuk menunjukkan kegembiraan, keramahan, dan kehangatan. Seorang pemimpin yang murah senyum ketika berbicara di hadapan para bawahannya membuat mereka merasa nyaman, mau mendengarkan dan memerhatikan lebih saksama; (4) Gerak tubuh. Tanpa gerakan-gerakan tubuh (tangan, misalnya), Kita

sebagai pembicara akan dinilai membosankan dan kaku. Komunikasi yang hidup akan menarik perhatian pendengar sehingga komunikasi menjadi lebih menarik dan mudah dipahami; (5) Postur dan posisi tubuh. Kita dapat mengomunikasikan berbagai pesan dengan cara kita berbicara dan bergerak. Berdiri tegak dan posisi condong ke arah pendengar menunjukkan bahwa kita ramah dan terbuka. Sebaliknya, berbicara sembari terus memungungi pendengar atau memandang lantai atau langit-langit menunjukkan keengganan atau ketidaktertarikan; (6) Kedekatan. Setiap budaya memiliki norma dan aturan berbeda tentang jarak kedekatan yang dianggap nyaman ketika orang berkomunikasi. Kita harus mencermati apakah ada ketidaknyamanan dari lawan bicara dengan jarak yang kita tetapkan; (7) Vokal. Salah satu hal yang sering disinggung adalah nada suara yang monoton dari seorang pembicara. Kemonotonan akan dinilai sebagai sesuatu yang membosankan dan menjemukan. Oleh karena itu, gunakanlah nada suara (tinggi rendah), ritme, dan penekanan secara bervariasi untuk membuat komunikasi kita "berwarna".

KESIMPULAN

Tidak peduli seberapa berbakatnya seseorang, betapapun unggulnya sebuah produk, atau seberapa kuatnya sebuah kasus hukum, kesuksesan tidak akan pernah diperoleh tanpa penguasaan ketrampilan komunikasi yang efektif. Apakah anda sedang mempersiapkan presentasi, negosiasi bisnis, melatih tim bola basket, ataupun seorang kepala sekolah dalam membangun sebuah

teamwork, bahkan menghadapi ujian akhir gelar keserjanaan, maka efektifitas komunikasi akan menentukan kesuksesan anda dalam kegiatan-kegiatan tersebut.

Kepala sekolah mempunyai peran vital dalam organisasi sekolah. Karena selain sebagai pemimpin di sekoah dia, adalah seorang manajer di sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah tentu saja mengambil peran sebagai pemrakarsa dan teladan. Maka kemampuan membangun komunikasi yang efektif sangat diperlukan bagi kinerjanya sebagai pimpinan yang menggerakkan organisasi sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Goldhaber, Gerald M. 1993. *Organizational Communication*. 6th Edi-tion. MC. Graw Hill. USA

Hardjana, Andre. 2000. *Audit Komunikasi : Teori dan Praktek*. PT.Grasindo. Jakarta.

Ngurah Putra, I Gusti. 1998. *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Universitas Atmajaya. Yogyakarta

Bush, Tony. 2007. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. IRCiSoD. Yogyakarta.

Eko Susilo, M. . *Kepimpinan dan Perilaku Organisasi Kependidikan*. Makalah tidak diterbitkan. Manajemen Pendidikan; Semarang : PPS UNNES

Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom, 1985. *Human Behavior At Work ; Organisasi Behavior, Seventh Edition*.(terjemahan). PT. Gelora Aksara Pratama.

Shelton, Ken. 2002. *A New Paradigma Of Leadershif*, (terjemahan). Jakarta : PT. Elex Madia Komputindo