

MAKALAH

**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM
KOMUNIKASI ORGANISASI YANG KONDUSIF DI SEKOLAH**



OLEH :

SULASTRI, S. PD., M. PD.

NIP. 19811001 200812 2 004

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, yang selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya pada penulis untuk menyelesaikan makalah yang berjudul “Upaya Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Organisasi yang Kondusif di Sekolah”

Penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah banyak memberikan masukan dalam pembuatan makalah ini. Dalam penulisan tugas ini penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pihak-pihak lain dan teman-teman untuk menuju kesempurnaan tulisan ini.

Demikianlah yang dapat penulis sampaikan, akhir kata penulis ucapkan terima kasih.

Padang, 27 Desember 2013

Sulastri, S. Pd., M. Pd.

Nip. 19811001 200812 2 004

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan aspek terpenting dalam kehidupan. Tanpa komunikasi akan sulit untuk menentukan keinginan yang diharapkan. Pentingnya komunikasi sangat dirasakan sekali terutama dalam organisasi, karena itu sering orang mengatakan komunikasi sebagai darah dalam organisasi (*life blood*). Komunikasi yang efektif dan efisien akan tercipta bila iklim komunikasi organisasi dalam kantor itu mendukung.

Iklim komunikasi organisasi yang tidak mendukung akan berdampak pada seluruh rangkaian kerja. Akan tetapi apabila komunikasi yang positif tercipta, akan berdampak baik pada organisasi seperti meningkatkan dan mendukung komitmen dalam organisasi. Oleh karena itu, sangat penting sekali untuk menciptakan iklim komunikasi yang kondusif dalam kantor tersebut. Dalam hal ini peranan pimpinan sangat membantu untuk menciptakan iklim komunikasi organisasi.

Bila kita lihat keadaan sekarang banyak dari organisasi yang iklim komunikasinya tidak positif. Tentunya itu akan berdampak pada kinerja dari pegawai. Kinerja pegawai yang menurun akan berakibat fatal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Di lembaga-lembaga pendidikan khususnya seperti sekolah sering kita menemui berbagai masalah tentang iklim komunikasi organisasi yang kurang baik. Hal ini terlihat dari hubungan antar guru dengan kepala sekolah yang tidak harmonis, begitupun hubungan antar sesama guru, serta hubungan dengan siswa. Guru-guru dalam mendidik siswa sering berkata-kata kasar. Hubungan guru dengan gurupun tidak harmonis, antar sesama guru saling menjelekkkan. Begitupun hubungan komunikasi guru dengan kepala sekolah.

Dalam berkomunikasi dengan kepala sekolah guru sering takut, keakraban tidak terjalin dengan baik.

Oleh karena itu penulis tertarik mengambil judul dalam memecahkan masalah di atas yaitu “Upaya Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Organisasi yang Kondusif di Sekolah”.

B. Kajian Teori

Banyak para ahli yang belum sepakat dalam mendefinisikan iklim komunikasi organisasi, masing-masing mereka mempunyai sudut pandang sendiri. Untuk memahami iklim komunikasi organisasi kita lihat dulu pengertian iklim organisasi. Dalam hal ini Tompkins (1985) dalam Muhammad (2000:83-84) menyatakan hal-hal yang disepakati dan tidak disepakati dalam iklim organisasi:

1. Ada konsensus bahwa iklim organisasi adalah suatu konsep yang masih menjadi pembicaraan para ahli mengenai sifat yang mempunyai sistem secara keseluruhan atau organisasi secara keseluruhan atau sub unit organisasi.
2. Juga adanya persetujuan bahwa iklim lebih bersifat deskriptif dari pada afektif atau evaluatif.
3. Juga diterima secara umum bahwa iklim lebih bersifat deskriptif dari pada afektif atau evaluatif.
4. Juga diterima secara umum bahwa iklim timbul dari dan diperkuat oleh praktik organisasi yang mungkin terbatas pada aktivitas yang sistematis dan telah menjadi kebiasaan yang mendalam, serta penting oleh organisasi atau anggotanya.
5. Juga diperdebatkan apakah iklim itu konsep yang objektif atau subjektif.
6. Diperkirakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi tingkah laku anggota organisasi.
7. Iklim juga mempunyai pertalian dengan kultur organisasi.

Redding (Goldhaber, 1986) dalam Muhammad (2000:85) menyatakan iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Dalam hal ini Redding juga mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi yaitu;

1. “*Supportiveness*”, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2. Partisipasi membuat keputusan
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
4. Keterbukaan dan keterusterangan
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Gibb dalam Muhammad (2000:85) menegaskan bahwa tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarah kepada iklim *supportiveness*. Di antara tingkah laku tersebut adalah:

1. Deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati daripada evaluasi secara subjektif atau emosional.
2. Orientasi masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecahan kesulitan mereka secara bersama.
3. Spontanitas, anggota organisasi berkomunikasi dengan sopan dalam berespon terhadap situasi yang terjadi.
4. Empathi, anggota organisasi memperlihatkan perhatian dan pengertian terhadap anggota lainnya.
5. Kesamaan, anggota organisasi memperlakukan anggota yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan.
6. “Provisionalism”, anggota organisasi bersifat fleksibel dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda-beda.

Selanjutnya Denis (1975) dalam Muhammad (2000:86) mengemukakan iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

Untuk membina iklim komunikasi organisasi, prinsip kepuasan dalam berkomunikasi sangat penting. Iklim meliputi kepuasan para anggota dalam organisasi terhadap ketersediaan informasi. Berdasarkan hal tersebut (Muhammad, 2000:88) menyatakan kepuasan menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan

anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses dan apa respons orang yang menerimanya. Kepuasan komunikasi adalah suatu fungsi dari apa yang seseorang dapatkan dengan apa yang dia harapkan. Muhammad (2000:88-89) mengemukakan kepuasan dalam berkomunikasi muncul dari kombinasi faktor-faktor berikut:

1. Kepuasan dengan pekerjaan. Berkaitan dengan hal-hal yang berkenaan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, pekerjaan itu sendiri.
2. Kepuasan dengan ketepatan informasi. Faktor ini mencakup tentang tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik-teknik baru, perubahan administratif dan staf, rencana masa datang dan penampilan pribadi.
3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan kesempurnaan. Mencakup dari mana komunikasi seharusnya disempurnakan.
4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi. Mencakup melalui mana komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, buletin, memo, materi tulisan.
5. Kepuasan dengan kualitas media. Yang berhubungan dengan faktor ini mutu tulisan, nilai informasi yang diterima, keseimbangan informasi yang tersedia dan ketepatan informasi yang datang.
6. Kepuasan dengan cara berkomunikasi teman sekerja. Faktor ini mencakup komunikasi horizontal, informal dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan mendapatkan informasi dan teman sekerja.
7. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan. Mencakup hal-hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan atau bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi.

Sehubungan dengan kepuasan komunikasi di atas Pace (2001:163) memberikan batasan mengenai kepuasan komunikasi dan iklim komunikasi lewat gambar berikut:

Kepuasan Komunikasi	Iklm Komunikasi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. 2. Kecukupan informasi. 3. Kemampuan untuk menyarankan perbaikan. 4. Efisiensi berbagai saluran komunikasi ke bawah. 5. Kualitas media. 6. Cara sejawat berkomunikasi. 7. Informasi tentang organisasi secara keseluruhan. 8. Integrasi organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepercayaan. 2. Pembuatan keputusan partisipatif. 3. Kejujuran. 4. Keterbukaan dalam komunikasi. 5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas. 6. Memikirkan tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

Iklm terdiri dari suatu citra gabungan entitas atau fenomena global, seperti komunikasi atau organisasi dan kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan.

Pimpinan merupakan orang yang sangat bertanggung jawab dalam organisasi akan dapat memberikan kontribusi untuk membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya. Untuk itu ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dalam membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya yaitu:

1. Semua pimpinan haruslah menetapkan tujuan bagi karyawan-karyawannya.
2. Semua pimpinan haruslah melatih karyawannya dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya.
3. Semua pimpinan haruslah meninjau kemajuan karyawannya dalam bentuk hasil dan tujuan yang telah dicapai dan tidak menghargai aktivitas atau kegagalan mereka tetapi hasil nyata dari tujuan mereka.
4. Semua pimpinan hendaklah memberikan bimbingan.
5. Semua pimpinan hendaklah menggunakan metode baru dalam kelompok dan bidang mereka untuk membuat anggota kelompok terus-menerus menjadi lebih efektif.
6. Semua pimpinan hendaklah membuat perencanaan untuk masa mendatang.
7. Semua pimpinan harus mengembangkan kemampuan orang-orangnya.

8. Bila menghargai prestasi karyawan pimpinan hendaklah menggunakan standar sosial dan finansial yang mereka tetapkan untuk karyawan.

Redding (1986:229) dalam Abisar (1988:212) mengidentifikasi 5 strategi manajerial yang mengarah pada iklim manajerial yang ideal yaitu;

1. Support
2. Pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif.
3. Penuh kepercayaan; mempercayai, dipercayai, percaya-diri.
4. Keterbukaan dan terus terang.
5. Penekanan pada tujuan perbuatan yang tinggi.

Pace (2001:148) mengatakan iklim komunikasi penting karena mengaitkan kontek organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi.

BAB II

PEMBAHASAN

Menciptakan iklim komunikasi organisasi yang kondusif bukan hal yang mudah. Banyak indikator yang harus diperhatikan dalam menciptakan kondisi tersebut. Untuk menciptakan iklim komunikasi organisasi di atas kepala sekolah perlu berusaha keras menciptakan iklim komunikasi yang baik. Kepala sekolah sebagai salah satu pimpinan perlu mengatasi ketegangan yang terjadi dalam organisasinya. Berikut upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah:

1. Sebagai kepala sekolah yang efektif dapat membantu para guru-guru mengatasi ketegangan dengan jalan memberi mereka tugas-tugas yang cukup menantang bagi mereka dalam mengembangkan kemampuan. Apabila ada hal-hal yang tidak dimengerti oleh guru, kepala sekolah dengan cepat memberikan penjelasan. Dalam memberikan penjelasan kepala sekolah harus memperhatikan prinsip komunikasi yang efektif. Dalam hal ini prinsip-prinsip itu dapat berupa:
 - a. Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus menerus, tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah.
 - b. Komunikasi adalah suatu sistem. Dalam setiap proses transaksi, setiap elemen berkaitan secara integral dengan setiap elemen yang lain. Elemen-elemen komunikasi saling bergantung dan berkaitan dengan komponen lain.
 - c. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi. Dalam kita berkomunikasi dengan orang lain kita akan selalu bertukar pikiran dengan orang tersebut.
 - d. Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja. Komunikasi yang disengaja dapat terjadi apabila pesan mempunyai maksud tertentu, dan dikirimkan pada penerima yang dimaksudkan. Namun komunikasi itu

ada yang tidak disengaja memberikan pesan. Misalnya tanpa kita sadari pakaian yang kita gunakan memberikan pesan tertentu pada orang lain.

Diharapkan dengan memperhatikan prinsip di atas kepala sekolah dapat lebih memahami bagaimana menciptakan komunikasi yang baik tersebut. Terutama dalam membina komunikasi yang efektif dan efisien.

2. Kepala sekolah sebagai orang yang berperan penting untuk menciptakan iklim komunikasi yang efektif perlu memperhatikan faktor yang menjadi penghambat dalam berkomunikasi.

Kepala sekolah harus menyadari setiap orang pasti ingin agar komunikasi yang dilakukannya berhasil dan merasakan kepuasan dalam berkomunikasi. Berikut faktor penghambat yang dapat dijadikan salah satu upaya membina iklim komunikasi organisasi:

- a. Keterbukaan

Kepala sekolah hendaknya dapat menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi antar pribadi dan komunikasi publik, tentunya dengan adanya batasan-batasan tertentu. Hendaknya tanggapi secara jujur setiap perkataan yang disampaikan. Sehingga guru-guru merasakan keakraban dengan pimpinan mereka. Bila keterbukaan dalam komunikasi tidak terbina akan dapat menghambat pencapaian tujuan komunikasi.

Dalam hal ini bisa dicontohkan, bila guru kurang memahami tentang metode pengajaran yang mereka lakukan. Kepala sekolah dapat memberikan penjelasan yang jelas dan rinci untuk penerapan metode yang tepat. Sehingga guru dapat mengajar dengan baik.

- b. Empati

Kepala sekolah dalam membina iklim komunikasi yang baik dengan sesama guru hendak mengembangkan faktor empati. Turut merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Jadi seandainya karyawan menceritakan keluhannya dalam mengajar, mengelola siswa, menerapkan kurikulum yang belum sempurna mereka pahami. Jangan kepala sekolah

langsung marah dengan ketidakmampuan mereka. Tetapi turut merasakan apa yang dirasakan guru dan berusaha untuk mencari jalan keluar dari permasalahan mereka.

Apabila kepala sekolah dapat mengembangkan empati ini, guru-guru akan merasa senang dan betah berada di sekolah karena pengalaman yang mereka rasakan selama berada di sekolah sangat memuaskan.

c. Dukungan

Kepala sekolah hendaknya memberikan dukungan kepada guru-guru dalam melaksanakan seluruh rangkaian kerja mereka sesuai dengan batasannya. Dukungan yang diberikan kepala sekolah dapat dilakukan dengan bahasa verbal atau dengan bahasa non verbal. Sebagai contoh guru yang rajin diberikan penghargaan dengan memberikan ucapan “saya bangga punya guru teladan seperti kamu”. Bila guru-guru punya ide yang bagus tentang metode-metode pembelajaran, dan cara-cara yang jitu mengelola siswa kepala sekolah dapat memberikan dukungan dengan menyediakan fasilitas, memberikan kesempatan kepada guru, untuk menerapkan metode tersebut.

d. Kepositifan

Untuk mengembangkan iklim komunikasi organisasi yang baik, kepala sekolah hendaklah mengembangkan rasa positif terhadap guru-guru atau pegawainya. Apa yang dilakukan guru jangan langsung emosi tetapi lihat nilai positifnya dan kalau dia salah diberikan penjelasan tanpa berprasangka buruk terhadap guru tersebut.

Di mana banyak komunikasi itu tidak berhasil dikarenakan seringnya berperasaan negatif kepada lawan bicaranya.

e. Kesamaan

Komunikasi organisasi hendaknya membina rasa kesamaan tujuan. Terutama dalam mencapai tujuan dari instansi kita. Bila kesamaan tujuan berkomunikasi tidak terbina akan sulit untuk mencapai apa yang diinginkan.

Kondisi fisik ruangan juga turut mempengaruhi komunikasi organisasi. Jika suasana panas, ruangan sempit seringkali emosi menjadi naik. Sehingga dalam berkomunikasi faktor emosional lebih dikemukakan. Untuk itu kepala sekolah hendaknya bisa memperbaiki kondisi fisik sekolah jika dana memungkinkan atau menyediakan fasilitas yang dapat membuat kondisi ruangan menjadi segar dan dingin.

Kadangkala faktor kesibukan kepala sekolah turut mewarnai iklim komunikasi organisasi. Jika kesibukan tinggi dan kepala sekolah tidak mampu untuk mengatasinya maka akan tercipta hubungan yang kurang kondusif, karena kepala sekolah sering marah dan tidak terkontrol emosinya. Pendelegasian beberapa tugas pada guru-guru lain yang berkompentensi dapat dijadikan salah satu sarana mengurangi ketegangan.

Kepala sekolah sebagai komunikator yang baik hendaklah menjaga kredibilitas atau wibawanya. Di mana seorang kepala sekolah yang memiliki kredibilitas yang baik akan lebih mudah mempengaruhi para pegawainya. Kepala sekolah dapat menunjukkan kredibilitasnya dengan berpenampilan tegas dan tenang. Kepala sekolah yang bisa berkomunikasi dengan tenang, akan dapat memberikan kata-kata yang tepat dan mengena. Biasanya pimpinan yang tegas dan bersikap tenang akan selalu dihargai segala keputusan dan tindakannya.

Kepala sekolah sebagai orang yang disegani hendaknya mampu mengembangkan daya tarik berkomunikasi. Dimana orang akan tertarik berkomunikasi bila memiliki pandangan yang sama dengan dirinya. Selain itu kepala sekolah sebagai orang yang memiliki kekuasaan, hendaknya mampu menggunakan kekuasaannya dengan baik. Karena, kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah akan dapat memberikan pengaruh kepada karyawannya.

Kemampuan intelektual seseorang dapat dijadikan pemicu untuk menciptakan iklim komunikasi. Sebagai contoh kepala sekolah yang memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi ataupun guru-guru dapat menggunakan kemampuan yang dimiliki dengan membuat rancangan kegiatan yang bermutu untuk meningkatkan kualitas sekolah.

Kepala sekolah sebagai orang yang disegani harus berupaya untuk menunjukkan kematangan tingkat emosionalnya. Sehingga dapat dijadikan contoh kepada guru-guru yang lain.

Ada 2 tugas kepala sekolah untuk dapat memperbaiki iklim komunikasi organisasi yaitu:

1. Kepala sekolah harus meningkatkan pesan, yaitu informasi yang ingin mereka sampaikan.
2. Kepala sekolah harus meningkatkan pemahaman mereka sendiri tentang apa yang ingin dikomunikasikan.

Agar tugas di atas dapat berjalan dengan lancar kepala sekolah dapat melakukan hal-hal berikut:

1. Mengatur arus informasi. Arus informasi yang diatur dapat mengurangi hambatan dalam berkomunikasi.
2. Kepala sekolah memanfaatkan balikan. Apabila dalam menindak lanjuti masalah-masalah guru-guru kepala sekolah hendaknya mampu memanfaatkan balikan yang mereka berikan. Berdasarkan balikan itu dapat carikan solusi yang terbaik.
3. Kepala sekolah mengembangkan empati. Melihat masalah yang dialami guru-guru, kepala sekolah hendaknya ikut merasakan apa yang dirasakan oleh guru-guru tersebut. Memberikan nasehat-nasehat yang dapat menjadikan guru lebih baik dalam mengajar, mengatur siswa, membina siswa dan sebagainya.
4. Mendorong tercapainya rasa saling percaya. Adanya saling percaya antara manajer dan bawahan akan mendorong tercapainya komunikasi yang efektif. Bawahan akan dapat menilai sendiri mutu hubungannya dengan atasan sesuai dengan persepsinya.
5. Menyederhanakan bahasa. Bahasa merupakan salah satu hambatan utama dalam berkomunikasi. Jadi dalam hal ini penerima para atasan hendaknya mampu menggunakan bahasa-bahasa dan simbol-simbol yang mudah dimengerti oleh lawan bicaranya.

BAB III

KESIMPULAN

Menciptakan iklim komunikasi organisasi yang kondusif merupakan langkah yang tidak mudah untuk diterapkan. Seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah mempunyai pengaruh yang sangat kuat untuk menciptakan iklim komunikasi tersebut.

Seorang kepala sekolah sebagai komunikator yang baik, diharapkan selalu berusaha keras untuk menjadi komunikator yang baik. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai manajerial yang baik seperti diatas saja, tetapi juga mampu bertugas untuk meningkatkan pesan, yaitu informasi yang ingin mereka sampaikan. Tugasnya yang lain yaitu meningkatkan pemahaman tentang apa yang ingin dikomunikasikan orang lain kepada mereka. Dalam hal ini mereka menjadi pembuat dan pengurai kode/sandi yang lebih baik. Mereka harus berusaha tidak hanya untuk dipahami tetapi juga untuk memahami.

Kepala sekolah sebagai salah satu faktor pencipta iklim komunikasi organisasi yang baik sudah seharusnya memahami secara jelas bagaimana berkomunikasi yang baik, mampu menggiring para guru-guru dan pegawainya ke arah kepuasan dalam bekerja. Bila iklim komunikasi organisasi kondusif akan berdampak yang luar biasa bagi instansi tersebut. Sekolah akan dapat menghasilkan keluaran anak didik yang bermutu dan kepuasan guru dalam bekerja akan terlihat.

DAFTAR PUSTAKA

Abizar, 1988. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan

Muhammad, Arni, 2005. *Komunikasi Organisasi*.

Robbins, P, Stephen. 2002. *Perilaku Organisasi Edisi Ke 5*. Jakarta: Erlangga.

Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.