



Peranan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Iklim Kompetitif Di SMP N 3 Binjai

Mesiono¹, Yenni Fitri²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

ABSTRACT

Education is essentially an interaction of essential components in an effort to achieve educational goals. The existence of school principals and teachers as one of the components in the education system is basically inseparable and considered as two separate things. It is necessary to establish communication between school principals. Teachers and students in order to create a learning situation that is conducive and beneficial to all parties. This research method is applied to see and understand the subject and object of research which includes people and institutions based on the facts that appear as they are. Through this research method will reveal a picture of actualization, reality, social, and perceptions of research objectives. The results of the study are Circular communication patterns, circular communication patterns, wheel communication patterns, diagonal communication patterns.

Kata Kunci

Essentially, Components, Objectives

PENDAHULUAN

Pendidikan pada hakikatnya merupakan interaksi komponen-komponen yang esensial dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Keberadaan kepala sekolah dan guru sebagai salah satu komponen dalam sistem pendidikan pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dan dianggap sebagai dua hal yang terpisah. Perlu dibangun komunikasi antara kepala sekolah, Guru, dan siswa demi mewujudkan situasi belajar yang kondusif dan bermanfaat bagi semua pihak (Wahab 2011, 44)

Melalui komunikasi interpersonal terjadi pertukaran informasi, gagasan, dan pengalaman. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan maka diperlukan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dan guru. Salah satunya dengan proses komunikasi yang baik. Proses komunikasi diperlukan adanya keterbukaan dan kerjasama yang harmonis antara kepala sekolah dan guru, agar tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut dapat tercapai. Hakikat dari hubungan interpersonal ini adalah ketika berkomunikasi, komunikator bukan hanya menyampaikan isi pesan, tetapi juga menentukan bagaimana bobot dari kadar hubungan interpersonal tersebut. Dalam proses interaksi antara kepala sekolah dengan guru, dibutuhkan komponen-

komponen pendukung antara lain seperti sumber, pesan, saluran, penerima, respon, gangguan, dan konteks komunikasi (Morissan 2009, 31).

Keberadaan kepala sekolah sebagai 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 (Deborah 2014, 116)

Di 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. (Effendy, Onong Uchjana 2004, 88)

Di balik itu semua, dalam sebuah kepemimpinan yang efektif termasuk kepemimpinan pendidikan komunikasilah yang menjadi faktor kunci yang mempengaruhi kualitas seorang figur pemimpin. 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.

Sejalan dengan urgensi komunikasi kepala sekolah yang telah disebutkan diatas, maka efektivitas komunikasi interpersonal kepala sekolah di lokasi penelitian yang di tuju yaitu SMP N 3 Binjai berjalan relevan dengan teori karena fakta yang menunjukkan bahwa guru di SMP N 3 Binjai memiliki komitmen yang tinggi terhadap kinerja mereka. Kepala sekolah tidak perlu memberikan perintah secara keras untuk menggerakkan guru agar mau melaksanakan tugas. Kondisi yang tercipta di lingkungan SMP N 3 Binjai merupakan hal unik dan jarang terjadi di sekolah-sekolah lain. Terdapat cara khusus kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan para guru sehingga guru memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap sekolah serta secara sukarela melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Jika biasanya guru

merasa takut dan segan dalam menyampaikan gagasan pada pemimpin, maka di SMP N 3 Binjai guru merasa begitu nyaman untuk menyampaikan segala pendapat yang dimilikinya tanpa mengurangi rasa hormat dan isi materi komunikasi antara guru dan kepala sekolah. Keunikan dalam cara berkomunikasi kepala sekolah menjadi suatu hal yang perlu diungkap. Agar dapat diketahui pola komunikasi dan tindakan seperti apa yang sebenarnya digunakan kepala SMP N 3 Binjai dalam mempengaruhi guru-guru berkemintmen di dalam pekerjaannya.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian yang dilaksanakan peneliti mengenai “Peranan komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam mewujudkan iklim kompetitif di SMP N 3 Binjai” dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan teknik triangulasi dalam menguji keabsahan data. Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif berarti suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok (Syaodih 2010, 60). Pada pendekatan kualitatif diharapkan penelitian ini mampu mengungkapkan proses komunikasi interpersonal yang terjadi antara kepala sekolah dengan guru.

Metode penelitian ini diterapkan untuk melihat dan memahami subjek dan objek penelitian yang meliputi orang dan lembaga berdasarkan fakta yang tampil secara apa adanya. Melalui metode penelitian ini akan terungkap gambaran mengenai aktualisasi, realitas, sosial, dan persepsi sasaran penelitian. Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami perilaku manusia dari kerangka acuan perilaku sendiri, yakni bagaimana perilaku memandang dan menafsirkan kegiatan dari segi pendiriannya. Peneliti dalam hal ini berusaha memahami dan menggambarkan apa yang dipahami dan digambarkan subjek penelitian (Gunawan 2004, 84)

Metode deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan suatu kegiatan atau keadaan tertentu yang terlebih dahulu menganalisis kejadiannya, untuk kemudian dibandingkan dengan teori yang ada. Teknik triangulasi diharapkan peneliti mampu membandingkan antara keadaan yang ada di lapangan dengan data dan sumber yang diperoleh. Dengan demikian peneliti akan mendapatkan data yang lebih konsisten dan tuntas dengan pemahaman secara utuh dan kredibel.

Dengan informasi yang didapat penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan “Peranan komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam mewujudkan iklim kompetitif di SMP N 3 Binjai” yang dimaksud secara

sistematis sistematis dan sebenar-benarnya mengenai fenomena yang terjadi di tempat penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Komunikasi Interpersonal Kepala SMP N 3 Binjai

Komunikasi menjadi sangat penting karena merupakan aktivitas tempat pimpinan (*school board*) mencurahkan waktunya untuk menginformasikan sesuatu dengan cara tertentu kepada seseorang atau kelompok orang. Dengan komunikasi, maka fungsi manajerial kepala sekolah yang berawal dan fungsi perencanaan, implementasi dan pengawasan dapat dicapai.

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

Di SMP N 3 Binjai, komunikasi interpersonal kepala sekolah yang biasa dilakukan kepala sekolah dengan guru yaitu terkait masalah pengembangan diri dan *job description*. Kegiatan komunikasi yang sering dilakukan kepala sekolah secara komunikasi formal dan informal. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti. Kepala SMP N 3 Binjai memiliki karakter yang baik dalam mengelola komunikasi dengan para gurunya. Berikut ini adalah hal-hal yang senantiasa dilakukan oleh kepala sekolah guna menjaga hubungan komunikasinya dengan para guru, yaitu:

- a) Kepala sekolah selalu memberikan ruang inspirasi pada guru,
- b) Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk menunjukkan kemampuannya mendidik peserta didik,
- c) Diluar jam kerja, kepala sekolah sering berkumpul santai dengan para guru untuk menjaga hubungan kekeluargaan,
- d) Kepala sekolah berusaha untuk selalu transparan dalam mengelola sekolah, dan
- e) Kepala sekolah selalu mengajak berdialog dan musyawarah jika didapati permasalahan yang melibatkan sekolah.

Kepala sekolah cenderung melakukan komunikasi informal, dimana kepala sekolah selalu bertemu dengan guru diluar kegiatan formal. Kepala sekolah yang selalu mengunjungi ruang guru untuk memeriksa keadaan guru atau sekedar menanyakan kabar serta kehadiran guru menandakan bahwa

kepala sekolah menjalankan komunikasi interpersonal melalui komunikasi informal pada setiap guru. Berdasarkan hasil pemaparan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang dijalin secara langsung oleh kepala sekolah dengan guru menggunakan komunikasi formal dan informal namun jika dilihat dari kuantitas lebih sering menggunakan bentuk komunikasi secara informal. Dimana informasi dilakukan di luar rapat dan pertemuan khusus.

Terdapat beberapa pola komunikasi interpersonal yang dibangun diantara kepala sekolah dan guru-guru di SMP N 3 Binjai :

1) Pola komunikasi Sirkular

Yaitu komunikasi yang memiliki arah timbal balik dan saling mengupayakan pesan lisan yang langsung saling memberikan pemahaman. Hal ini juga dibenarkan oleh salah seorang guru di SMP N 3 Binjai sebagai berikut:

Kepala sekolah jika berkomunikasi beliau selalu mengedepankan kesopanan. Beliau mau mendengarkan saran dari para guru dan tidak bertindak sendiri dalam membuat keputusan, ungkap salah seorang guru (Budi Kurniawan). Konteks ini mengarah kepada kepribadian, sebagaimana yang juga diungkapkan oleh Budi sebagai berikut: "Dalam berkomunikasi kepala sekolah selalu benutur kata halus dan menjaga perasaan guru-guru yang ada disini. Meskipun beliau kepala sekolah tapi beliau selalu berlaku baik pada guru-guru. tidak memerintah dengan sesuka hati".

Sejauh penelitian ini berlangsung ditemukan pola sirkular ini karena kepala sekolah selalu mengupayakan dengan memberikan pemahaman yang saling berpangkal kepada pengertian antar sesama. Artinya kepala sekolah tidak memandang rendah para guru dan tidak pula memandang paling berkuasa sebagai kepala sekolah.

2) Pola komunikasi lingkaran.

Pola lingkaran tidak memiliki pemimpin, semua anggota posisinya sama. Mereka memiliki wewenang atau kekuatan yang sama untuk mempengaruhi kelompok. Pada SMP N 3 Binjai jaringan komunikasi lingkaran lebih sering terjadi pada suasana non formal, seperti saat istirahat, atau ketika sedang ada acara kumpul-kumpul antara guru dan kepala sekolah. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Ketika berkumpul di luar jam sekolah, kami tidak membuat batasan dan tingkatan dalam berkomunikasi. Setiap orang dapat menyampaikan pendapatnya atau sekedar bercerita satu sama lain (Wawancara Kepsek, SMP N 3 Binjai).

Hal senada juga diungkapkan oleh salah seorang guru (Rosmalina Sitepu) di SMP N 3 Binjai: "Di luar jam belajar, komunikasi yang kami lakukan dengan

kepala sekolah sama halnya dengan komunikasi yang kami lakukan dengan masyarakat. Tidak ada batasan, topik pembicaraannya pun dapat melebar kemana-mana tanpa ada batasan. Setiap orang dapat berbicara pada salah satu orang yang juga ikut hadir dalam kelompok.

3) Pola komunikasi roda

Yakni setiap orang hanya dapat berkomunikasi melalui kepala sekolah. Pada pola komunikasi roda ada seorang pemimpin yang menjadi fokus perhatian. Pola komunikasi roda hanya terjadi pada suasana tertentu, misalnya rapat yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah. Setiap peserta rapat, dalam hal ini guru hanya dapat diperkenankan mengajukan pendapatnya pada rapat melalui kepala sekolah. Setiap anggota tidak dapat melakukan komunikasi secara langsung diantara mereka, melainkan komunikasi berpusat, dan diatur oleh kepala sekolah. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh guru (Rosmalina) sebagai berikut: "Setiap rapat biasanya dipimpin oleh kepala sekolah. Jadi arus informasi dan pusat perhatian selalu pada kepala sekolah. Ia yang mengendalikan segalanya dan peserta rapat tidak boleh berkomunikasi secara langsung dengan guru yang lain, sebab akan menimbulkan keributan dalam ruangan.

Menurut salah seorang guru, Kepala SMP N 3 Binjai mampu memberikan efektifitas komunikasi kepada para guru ataupun bawahannya dengan sikap yang mensejajarkan semuanya dalam upaya memaksimalkan komunikasi yang baik, tidak dalam tatanan atasan dan bawahan. Sebagaimana diungkapkan oleh guru (Budi) sebagai berikut: "Kepala sekolah dalam memimpin beliau itu tidak mutlak otoriter (sesuka hati), hanya mengeluarkan perintah saja, malah sebaliknya beliau itu menggag kami seperti keluarga. Jadi tanpa diperintahpun guru akan sadar dan menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

4) Pola komunikasi diagonal

Terjadi kalau anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui jalur yang ada untuk efisiensinya waktu dan usaha contohnya, komunikasi antara guru dengan kepala TU mengenai urusan SK kepegawaian atau urusan keuangan. Dalam kenyataannya, komunikasi yang terjadi di sekolah juga dilaksanakan baik komunikasi internal dalam sekolah, maupun komunikasi eksternal di luar sekolah.

Adapun tujuan komunikasi eksternal yang dilaksanakan sekolah adalah untuk membangun hubungan yang positif sekolah dengan *stakeholder* terkait, menciptakan citra baik bagi sekolah, dan membangun opini masyarakat (publik) yang positif tentang sekolah. Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dengan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakatpun tidak dapat dipisahkan dengan sekolah. Sekolah merupakan

lembaga fonnal yang disertai tugas untuk mendidik. melatih serta membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan. Tujuan hubungan antara sekolah dengan masyarakat memelihara kelangsungan hidup sekolah, meningkatkan mutu pendidikan sekolah, memperlancar kegiatan belajar mengajar, memperoleh bantuan dan dukungan masyarakat.

Beberapa pola komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh kepala SMP N 3 Binjai pada dasarnya memiliki beragam cara. Namun, pada penelitian ini dibatasi pada wilayah organisasi saja, karena hendak mengetahui bagaimana pelaksanaan komunikasi interpersonal kepala sekolah dengan guru di SMP N 3 Binjai.

Dalam wawancara penulis dengan kepala SMP N 3 Binjai, ditemukan enam kualitas dalam komunikasi interpersonal yang efektif dari kepala sekolah dengan para guru di SMP N 3 Binjai, yaitu: a) komunikasi dilakukan terus menerus, b) berkomunikasi dengan gaya yang sama terhadap semua guru, c) komunikasi tanpa batasan dan jarak, d) Berkomumkasi dengan santun, dan e) dilakukan secara proporsional (Wawancara Kepsek, SMP N 3 Binjai).

Komunikasi yang terjadi dalam SMP N 3 Binjai mempunyai arah yang berbeda-beda yang menentukan kerangka kerja dalam organisasi sekolah tersebut, seperti berikut: 1) Komunikasi ke bawah (*downward communication*). Komunikasi dari hirarki jenjang tinggi ke jenjang lebih rendah dalam bentuk instruksi, petunjuk pelaksanaan, pengarahan. prosedur kerja, saran, keputusan atasan. Contohnya instruksi dari kepala sekolah kepada guru mengenai pelaksanaan pembelajaran. 2) Komunikasi ke atas (*upward communication*). Komunikasi dari hirarki jenjang rendah kepada jenjang lebih atas. Contohnya laporan para wali kelas kepada kepala sekolah mengenai perkembangan jumlah Siswa di Sekolah. 3) Komunikasi *horizontal (horizontal communication)* Komunikasi diantara anggota dalam kelompok yang sama atau komunikasi antar bagian pada tingkat yang sama. Contohnya ketika guru membahas materi pelajaran dengan sesama guru, atau ketika guru bersama guru yang lain membahas masalah atau perkembangan kondisi siswa di sekolah.

Peranan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Iklim Kompetitif di SMP N 3 Binjai

Dalam kepemimpinan pendidikan, 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. Dengan kata lain, performa guru atau anggota yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut merupakan tolak ukur keberhasilan komunikasi seorang kepala sekolah. Performa guru atau anggota tersebut di antaranya dapat dilihat dari iklim kompetitif yang dibangun dalam lingkungan sekolah tersebut (Deborah 2014, 154).

Berbicara tentang iklim kompetitif di sekolah, SMP N 3 Binjai merupakan salah satu contoh bagaimana peran kepala sekolah sangat menentukan dalam penciptaan iklim kompetitif tersebut. Sebagai salah satu sekolah maju dan favorit di Binjai memiliki guru dan tenaga kependidikan lainnya yang tidak kurang dari 80 orang. Pada setiap level atau tingkatannya, terdapat masing-masing 11 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 mewujudkan iklim yang kompetitif.

Dalam prakteknya, kepala SMP N 3 Binjai 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 terwujudnya suatu iklim sekolah yang kompetitif untuk menjadikan sekolah berprestasi (Wawancara Kepsek, SMP N 3 Binjai).

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.

Mewujudkan iklim yang kompetitif tersebut merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab dari seorang pemimpin, dalam hal ini seorang kepala sekolah. Dalam praktiknya di SMP N 3 Binjai, kepala sekolah berusaha mewujudkan iklim kompetitif tersebut dengan beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut diantaranya adalah sebagai berikut (Wawancara Kepsek, SMP N 3 Binjai):

- 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 disepelkan 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 kontiniu 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 di *treatment* 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.
- c) 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 ketidak sefahaman yang terjadi. Komunikasi interpersonal secara terbuka tersebut juga diterapkan dalam memperlakukan semua anggota atau guru yang ada di sekolah tersebut, meskipun dengan model yang berbeda. 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

Beberapa pola komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh kepala SMP N 3 Binjai pada dasarnya memiliki beragam cara. Namun, pada penelitian ini dibatasi pada wilayah organisasi saja, karena hendak mengetahui bagaimana pelaksanaan komunikasi interpersonal kepala sekolah dengan guru di SMP N 3 Binjai diantara pola komunikasi yang digunakan kepala SMP N 3 Binjai adalah:

1. Pola komunikasi Sirkular

Yaitu komunikasi yang memiliki arah timbal balik dan saling mengupayakan pesan lisan yang langsung saling memberikan pemahaman. Sejauh penelitian ini berlangsung ditemukan pola sirkular ini karena kepala sekolah selalu mengupayakan dengan memberikan pemahaman yang saling berpangkal kepada pengertian antar sesama. Artinya kepala sekolah tidak memandang rendah para guru dan tidak pula memandang paling berkuasa sebagai kepala sekolah.

2. Pola komunikasi lingkaran

Pola lingkaran tidak memiliki pemimpin, artinya semua anggota posisinya sama. Mereka memiliki wewenang atau kekuatan yang sama untuk mempengaruhi kelompok. Pada SMP N 3 Binjai pola komunikasi lingkaran lebih sering terjadi pada suasana non formal, seperti saat istirahat, atau ketika sedang ada acara kumpul-kumpul antara guru dan kepala sekolah terbukti ketika berkumpul di luar jam sekolah, kepala sekolah tidak membuat batasan

dan tingkatan dalam berkomunikasi. Setiap orang dapat menyampaikan pendapatnya atau sekedar bercerita satu sama lain.

3. Pola komunikasi roda

Yakni setiap orang hanya dapat berkomunikasi melalui kepala sekolah. Pada pola komunikasi roda ada seorang pemimpin yang menjadi fokus perhatian. Pola komunikasi roda hanya terjadi pada suasana tertentu, misalnya rapat yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah. Setiap peserta rapat, dalam hal ini guru hanya dapat diperkenankan mengajukan pendapatnya pada rapat melalui kepala sekolah. Setiap anggota tidak dapat melakukan komunikasi secara langsung diantara mereka, melainkan komunikasi berpusat, dan diatur oleh kepala sekolah.

4. Pola komunikasi diagonal

Terjadi kalau anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui jalur yang ada untuk efisiensinya waktu dan usaha contohnya, komunikasi antara guru dengan kepala TU mengenai urusan SK kepegawaian atau urusan keuangan. Dalam kenyataannya, komunikasi yang terjadi di sekolah juga dilaksanakan baik komunikasi internal dalam sekolah, maupun komunikasi eksternal di luar sekolah.

Selanjutnya ada tiga langkah penting yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan iklim yang kompetitif melalui komunikasi interpersonal yang telah di jelaskan sebelumnya yaitu dengan cara, 1) Mengorbit guru atau karyawan yang “tenggelam” dengan terus memotivasi dan memberikan kepercayaan untuk melaksanakan tugas tertentu, 2) Peta karakter semua guru dan karyawan yang dipimpin, 3) Membangun mitra kerja struktural yang kokoh dan menerapkan pola komunikasi interpersonal secara terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Basrowi dan Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008.
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Deborah. *Leadership Communication*. New York: McGraw Hill, 2014.
- Djam'an Satori dan Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Effendy, Onong Uchjana. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Eriyanto. *Analisis Jaringan Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2014.

- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Helmwati. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/ Madrasah Melalui Manjerial Skill*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Liliweri. *Komunikasi Antarpribadi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1997.
- Morissan. *Teori Komunikasi Tentang Komunikator, Pesan, Percakapan, dan Hubungan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2009.
- Mulyana, Dedy. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Ramli. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT. Gramedia, 2014.
- Rogers, Everet. *Communication In Organization*. New York: The Free Press, 1983.
- Roudhonah. *Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Jakarta Perss, 2007.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Syaodih, Nana. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010.
- Syarif, Hidayat. *Manajemen Pendidikan, Substansi dan Implementasi dalam Praktik Pendidikan Indonesia*. Tangerang: Pustaka Mandiri, 2013.
- Syarifuddin. *Komunikasi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Veitzhal, Rivai. *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Wahab, HS. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Wahjosumirjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.