

## MENGEMBANGKAN KOMUNIKASI EFEKTIF

Dra. Yati Siti Mulyati, M.Pd

### 9.4 Mengelola Komunikasi

Masalah mengurangi komunikasi keberhasilan kepala sekolah dalam kinerja fungsi mereka. Jika pesan yang dikirim kurang baik atau salah diinterpretasi dan jika tindakan tidak dipengaruhi kepala sekolah tidak dapat merencanakan dan monitor aktivitas sekolah emestinya. Kepala sekolah dapat melakukan berbagai hal untuk memperbaiki komunikasi di sekolah. Umumnya, mengerti seputar pusat ini rintangan terhadap komunikasi dan mengetahui bagaimana untuk menanggulangnya.

#### Rintangan untuk Komunikasi

Pengirim, penerima, dan medium merupakan elemen-elemen dasar dari proses komunikasi. Tetapi kalau suatu pesan diinterpretasi sehingga bermakna, kita masih belum memiliki komunikasi. Misinterpretasi selalu memungkinkan apabila dua individu berinteraksi. Empat tipe rintangan komunikasi adalah (a) rintangan proses, (b) rintangan fisik, (c) rintangan semantik, dan (d) rintangan psikologi (Gilbert, 2004).

**Rintangan Proses** Setiap langkah dalam proses komunikasi diperlukan untuk komunikasi efektif. Langkah-langkah yang diblok menjadi rintangan. Perhatikan situasi sebagai berikut:

- *Rintangan pengirim.* Seorang kepala sekolah baru dengan suatu idea inovatif gagal untuk berbicara pada suatu pertemuan, yang dijabat oleh pengawas, dengan takut kritisme.
- *Rintangan penyandian.* Seorang guru berbicara—bahasa Spanyol tidak dapat memberikan kepala sekolah berbicara—bahasa Inggris untuk mengerti suatu keluhan tentang kondisi pekerjaannya.
- *Rintangan medium.* Seorang guru yang sangat terganggu mengirim suatu surat tuntutan secara emosional kepada kepala sekolah daripada mengirimkan perasaannya berhadap-hadapan.
- *Rintangan menguraikan isi sandi.* Seorang kepala sekolah senior tidak yakin apakah seorang kepala sekolah departemen muda bermakna apabila ia menunjuk seorang guru sebagai “ruang luar.”
- *Rintangan penerima.* Seorang kepala sekolah yang ditampung dalam mempersiapkan pertanyaan anggaran tahunan seorang guru untuk mengulang suatu pernyataan, karena ia tidak mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap percakapan itu.
- *Rintangan umpanbalik.* Selama suatu pertemuan distrik sekolah, kegagalan kepala sekolah untuk menanyakan setiap kasus pertanyaan pengawas untuk ingin tahu jika setiap mengerti mengambil tempat.

Karena komunikasi merupakan suatu proses kompleks, memberi-dan-menerima di manapun gangguan dalam lingkaran dapat blok transfer mengerti.

**Rintangannya Fisik** Setiap banyaknya gangguan dapat menggu keefektivan komunikasi, yang mencakup suatu panggilan telepon, mampir pengunjung tamu, jarak antara orang, tembok dan gangguan udara pada radio. Orang sering mengambil tempat fisik diterima selalu benar, tetapi kadang-kadang dapat berubah. Misalnya, suatu gangguan yang diposisikan dinding dapat dipindahkan. Interupsi seperti panggilan telepon dan tamu mampir dapat menurunkan dengan membuat isu pengajaran kepada seorang sekretaris. Suatu pilihan media tepat dapat menanggulangi rintangan jarak antara orang.

**Rintangannya Semantik** Kata yang kita pilih itu, bagaimana kita menggunakannya, dan makna yang kita lekatkan kepada kasus mereka banyak rintangan komunikasi. Masalah itu adalah rintangan semantik, atau makna dari kata-kata yang kita gunakan. Kata yang sama, dapat bermakna sesuatu berbeda seperti efisiensi, ditingkatkan secara produktif, prerogatif manajemen, sdan kasus layak dapat bermakna salah satu pengertian terhadap kepala sekolah dan sesuatu perbedaan dengan staf secara keseluruhan.

Teknologi juga memainkan suatu bagian dalam rintangan semantik. Distrik sekolah kompleks hingga kini sangat dikhususkan. Sekolah memiliki staf dan pakar teknis yang mengembangkan dan menggunakan terminologi yang dikhususkan—logat khusus yang hanya staf serupa yang lain dan pakar teknis dapat mengerti. Dan jika orang tidak mengerti kata-kata itu, mereka tidak dapat mengerti pesan itu.

**Rintangannya Psikososial** Tiga konsep penting dihubungkan dengan rintangan psikologis dan sosial: lapangan pengalaman, membuat saringan, dan jarak psikologis (Baldwin, 2003). Lapangan pengalaman mencakup latar belakang orang, persepsi, nilai, bias, kebutuhan, dan harapan. Pengirim dapat menyandi dan penerima hanya membaca sandi pesan dalam konteks dari lapangan pengalaman mereka. Apabila lapangan pengirim tumpang-tindih sangat kurang dengan lapangan pengalaman penerima, komunikasi menjadi sulit. Membuat saringan bwermakna bahwa lebih sering daripada tidak, kita melihat dan mendengar apa yang kita dengarkan secara emosional untuk melihat dan mendengar. Membuat saringan merupakan kasus terhadap kebutuhan kita sendiri dan interes, yang membimbing pendengar kita. Rintangannya psikososial sering meliputi suatu jarak psikologis antara orang yang serupa dengan jarak fisik aktual. Misalnya, kepala sekolah bercerita ke bawah kepada seorang guru, yang marah sikap ini, dan kemarahan ini memisahkan mereka, dengan demikian memblok ksempaan untuk komunikasi efektif.

Komunikasi berhasil oleh kepala sekolah merupakan esensi dari suatu sekolah produktif. Bagaimanapun, seperti didiskusikan sebelumnya, komunikasi dibuat pecah. Berbagai teorist komunikasi (Abrell, 2004; Baldwin, Perry, & Moffitt, 2003; Backlund & Ivy, 2003; Johnson, 2003; Kramer, 2003; Nelson, 2004; Stern et al., 2003) terfokus pada bidang utama di mana kegagalan dalam sebagian besar komunikasi sering terjadi. Di sekolah, perincian komunikasi sangat sering terjadi dalam bidang ini:

- *Keikhlasan.* Hampir semua teorist komunikasi menyatakan bahwa keikhlasan merupakan fondasi di mana semua komunikasi yang benar diletakkan. Tanpa keikhlasan—kejujuran, keberterus-terangan, dan keaslian—selama usaha pada komunikasi menggelembung untuk gagal.
- *Empati.* Penelitian menunjukkan bahwa kekurangan empati merupakan suatu rintangan utama bagi komunikasi efektif. Empati merupakan kemampuan untuk mengambil sepatu anda sendiri ke dalam sepatu yang lain. Orang simpatik mampu untuk melihat dunia melalui mata orang lain.
- *Persepsi-diri.* Bagaimana kita melihat diri kita-sendiri mempengaruhi kemampuan kita untuk berkomunikasi secara efektif. Sehat tetapi persepsi-diri realistik merupakan suatu unsur dalam berkomunikasi dengan yang lain.
- *Persepsi tugas.* Kalau orang mengetahui apa tugas mereka merupakan pentingnya tugas mereka, dan apa yang diharapkan dari mereka, mereka tidak mengetahui untuk apa berkomunikasi, kapan berkomunikasi, atau untuk siapa berkomunikasi.
- *Usaha untuk mengubah pesan.* Kesukaran tersembunyi dalam komunikasi sering terjadi dalam usaha kita—secara sadar dan secara tidak sadar—untuk mengubah pesan.
- *Gambaran.* Rintangan lain terhadap keberhasilan komunikasi merupakan gambaran pengirim dan penerima, dan sebaliknya. Misalnya, pada salah satu sisi, kepala sekolah kadang-kadang ditelaah juga tidak baik memberitahukan tentang mengajar, melihat di luar sentuhan terhadap kelas, dan melihat pada kocokan kerta. Pada sisi lain, beberapa kepala ekolah menelaah guru sebagai malas, tidak memperhatikan masalah administratif, dan tidak realistik terhadap kelebihan dan kekurangan dari sisw mereka. Sehingga telaah berperan unyutk suatu sikap “kita mereka.”
- *Sarana untuk pesan.* Sarana di mana kit memilih untuk mengirim pesan adalah penting dalam keberhasilan komunikasi. Dalam banyak kasus, sarana yang digunakan dinyatakan oleh situasi.
- *Kemampuan berkomunikasi.* Beberapa car kita berkomunikasi muncul rintangan dengan menghambat diskusi atau membuat kasus lain dengan merasa rendah mutunya, marah, bermusuhan, terikat, tunduk, atau patuh.
- *Kemampuan mendngarkan.* Seringali orang gagal untuk mengapresiasi pentingnya mendengarkan, tidak cukup prhatian secara aktif tercakup tentang apa yang dikatakan lain, dan tidak sexcara cukup termotivasi untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk belajar seni mendengarkan.
- *Kultur/Budaya.* Kebudayaan yang kita warisi, bias, dan prasangka sering membantu merintanggi komunikasi. Fakta bahwa kita adalah orang Amerika Afrika atau Putih, remaja, dewasa, pria, atau wanita, semua ditentukan untuk menghalangi dalam berkomunikasi secara efektif.

- *Tradisi.* Praktik masa lalu di suatu sekolah membantu untuk menentukan bagaimana, kapan, dan apa yang dikirim dan diterima. Misalnya, seorang kepala sekolah yang memiliki suatu “gaya otoritatif” dapat menentukan kemampuannya tidak dapat berbagi informasi dengan cepat. Jika seorang kepala ekola baru itu dengan “gaya kolaboratif” menempatkan otoritarian, kepala sekolah baru itu dapat menentukan bahwa mengambilnya suatu saat bagi koleganya dengan menceritakan pada isu-isu penting.
- *Pengondisian.* Cara di mana komunikasi dikondisikan oleh pengaruh lingkungan akurasi pengiriman pesan dan diterima. Jika kita bekerja dengan kepala sekolah yang membangun suatu iklim di mana kita dimungkinkan untuk berbagi informasi, kita segera menjadi dikondisikan untuk berkomunikasi demikian.
- *Suara.* Suatu rintangan utama untuk komunikasi adalah apa suara pakar komunikasi. Suara memuat faktor eksternal dalam jaringan, dan persepsi internal dan pengalaman dalam sumber dan penerima, yang mempengaruhi komunikasi.
- *Umpanbali.* Staf pengajar dan staf menceritakan pemimpin mereka bahwa mereka ingin umpanbalik. Bagaimanapun, umpanbalik tidak tepat dapat memberikan gangguan komunikasi dari pada memperbaikinya. Kepala sekolah dan pengikut membutuhkan pelatihan lebih dalam bagaimana menggunakan umpanbalik dengan lebih produktif.

## 9.5 Memperbaiki Keefektivan Komunikasi

Komunikasi efektif merupakan suatu proses dua-cara yang memerlukan usaha dan keterampilan oleh pengirim dan penerima. Kepala sekolah pada saat mengasumsikan masing-masing tugas ini dalam proses komunikasi. Dalam bagian ini, kita diskusikan pedoman untuk memperbaiki keefektivan komunikasi, yang mencakup tanggungjawab, mendengarkan, umpanbalik, dan komunikasi nonvrbal pengirim dan penerima.

**Tanggungjawab Pengirim** Berbagai teorist komunikasi (Dues, 2003; Gilbert, 2004; Johnson et al., 2003; Nelson, 2004) mengumpulkan sedikitnya 10 perintah komunikasi yang baik dapat diaplikasikan secara khusus bagi pengirim. Perintah ini, bersama-sama dengan suatu mengerti dasar dari proses komunikasi sendiri, dapat menentukan suatu fondasi yang baik untuk mengembangkan dan memelihara suatu st efektif dari keterampilan komunikasi interpersonal, bahwa kepala sekolah dapat menggunakan apabila berkomunikasi dengan berbagai pemerhati sekolah.

1. *Kepala sekolah perlu untuk klarifikasi idea-ideanya sebelum berkomunikasi.* Dengan lebih sistematis kepala sekolah menganalisis masalah atau idea berkomunikasi, agar menjadi jelas. Ini merupakan langkah pertama terhadap komunikasi efektif. Banyak komunikasi gagal karena

ketidaktepatan perencanaan. Perencanaan yang baik harus memperhatikan tujuan, sikap, dan kebutuhan ini yang dapat menerima komunikasi dan ini yang dapat dipengaruhi olehnya.

2. *Kepala sekolah perlu untuk menguji tujuan masing-masing komunikasi yang benar.* Sebelum kepala sekolah berkomunikasi mereka harus menanyakan dirinya apa yang mereka secara nyata inginkan untuk disempurnakan terhadap pesan yang mereka peroleh dari pesan itu, tindakan inisiasi, atau merubah sikap orang lain? Kepala sekolah perlu untuk identifikasi tujuan yang sangat penting dan kemudian menyesuaikan bahasa, sifat, dan pendekatan total mereka untuk membantu sasaran khusus. Kepala sekolah tidak dapat mencoba untuk menyempurnakan banyak juga dalam masing-masing kesempatannya berhasil.
3. *Kepala sekolah perlu untuk memperhatikan total fisik dan setting manusia.* Makna dan maksud yang disampaikan dengan hanya lebih dari pada kata-kata. Banyak faktor lain yang mempengaruhi keseluruhan pengaruh kuat dari suatu komunikasi, dan kepala sekolah harus sensitif terhadap total setting di mana mereka berkomunikasi lingkungan di bawah mana suatu pengumuman atau keputusan dibuat; setting fisik—apakah komunikasi dibuat sendirian atau sebaliknya; iklim sosial yang meliputi hubungan kerja di ekolah atau departemen dan himpunan nada komunikasinya; dan kebiasaan dan praktik—di mana komunikasi sesuai dengan, atau menyimpang dari, harapan audiens. Apakah secara sadar total setting di mna anda berkomunikasi. Seperti semua hal yang hidup, komunikasi harus mampu mengadaptasi dengan lingkungannya.
4. *Kepala skolah perlu konsultasi dengan yang lain, apabila tepat, dalam perencanaan komunikasi.* Seringkali, ini dapat dipertimbangkan atau pelu untuk meminta partisipasi yang lain dalam perencanaan suatu komunikasi atau dalam mengembangkan fakta-fakta di mana untuk basis komunikas. Sehingga konsultasi sering memberikan pandangan tambahan dan objektivitas terhadap pesan itu. Lagi pula, ini yang dibantu merencanakan komunikasi dapat memberikan dukungan aktif mereka.
5. *Kepala sekolah perlu untuk berhati-hati, sementara berkomunikasi, dan nada tambahan dan juga konten dasar pesan.* Nada suara, ekspresi, dan keresepsionisan jelas kelihatan dengan menjawab yang lain semua memiliki pengaruh kuat yang hebat pada kepala sekolah ini yang ingin untuk dicapai. Seringkali dilupakan, seluk-beluk komunikasi ini sering mempengaruhi suatu reaksi pendengar terhadap suatu pesan yang lebih lngkap daripada konten dasarnya. Dengan cara yang sama, pilihan bahasa kepala sekolah—khususnya kesadarannya dari perbedaan makna yang baik dan emosi dalam kata-kata yang digunakan—menetapkan sebelumnya sebagian besar reaksi pendengar.
6. *Kepala sekolah perlu untuk mengambil kesempatan, kapan munculnya, untuk sesuatu bantuan atau nilai bagi penerima.* Pertimbangan interes dan kebutuhan orang lain—mencoba untuk melihat pada sesuatu dari sudut pandang orang lain—seringkali menunjukkan kesempatan untuk menyampaikan sesuatu keuntungan dengan segera atau nilai jangka-panjang terhadap orang lain. Anggota staf sangan responsif terhadap kepala sekolah bahwa pesan mengingatkan akan interes staf.
7. *Kepala sekolah perlu untuk mengikuti komunikasi mereka.* Suatu usaha terbaik kepala sekolah pada komunikasi dapat disia-siakan, dan ia tidak pernah mengetahui apakah ia berhasil dalam mengekspresikan makna dan maksud sebenarnya jik ia tidak mengikuti untuk melihat

bagaimana baiknya ia mengambil lintas pesannya. Seorang kepala sekolah dapat melakukan ini dengan menanyakan pertanyaan, terhadap kemungkinan penerima untuk mengekspresikan reaksinya, dengan mengikuti kontak, dan terhadap telaah kinerja sebelumnya. Seorang kepala sekolah perlu untuk membuat sesuatu tertentu bahwa setiap komunikasi penting memiliki umpanbalik, sehingga mengerti lengkap dan hasil tindakan tepat.

8. *Kepala sekolah perlu untuk berkomunikasi untuk masa depan dan juga masa kini.* Meskipun komunikasi dapat merupakan bantuan utama pada pertemuan tuntas dari suatu situasi dengan segera, mereka harus direncanakan terhadap masa lalu dalam pikiran jika mereka memelihara konsistensi dalam telaah penerima. Sangat penting, bagaimanapun, komunikasi harus konsisten terhadap interes dan tujuan jangka-panjang. Misalnya, ini tidak mudah untuk berkomunikasi sesungguhnya pada persoalan seperti kinerja jelek atau seorang guru loya//setia, tetapi komunikasi tidak mampu menunda persoalan ini lebih sulit dalam waktu lama dan secara aktual tidak seimbang bagi staf kepala sekolah dan sekolahnya.
9. *Kepala sekolah perlu yakin bahwa tindakannya mendukung komunikasinya.* Dalam analisis akhir, banyak jenis komunikasi persuasif (yang meyakinkan) adalah bukan apa yang dikatakan kepala sekolah, tetapi apa yang mereka lakukan. Apabila tindakan atau sikap kepala sekolah kontradiksi dengan kata-katanya, yang lain cenderung untuk mengabaikan apa yang mereka katakan. Untuk setiap kepala sekolah, makna ini bahwa praktik supervisor baik—seperti tugas jelas dari tanggungjawab dan otoritas, penghargaan adil untuk usaha, dan pelaksanaan kebijakan kuat—membantu untuk berkomunikasi lebih daripada semua bakat pidato.
10. *Kepala sekolah perlu untuk mencoba tidak hanya mengerti, tetapi juga mengerti—menjadi seorang pendengar yang baik.* Apabila seorang kepala sekolah mulai berbicara, ia sering berhenti untuk mendengarkan, paling sedikit dalam pengertian besar sudah biasa dengan reaksi dan sikap tidak membicarakan orang lain. Tepat lebih serius dengan ketidakperhatian kejadian seorang kepala sekolah dapat salah apabila yang lain berusaha untuk berkomunikasi dengannya. Mendengarkan adalah salah satu yang sangat penting, sangat sulit, dan banyak keterampilan yang diabaikan dalam berkomunikasi. Untuk kepala sekolah, menuntut mendengarka bahwa ia tidak hanya konsentrasi pada makna implisit, kata-kata yang tidak diucapkan, dan sura lunak yang dapat lebih jauh signifikan. Sehingga, seorang kepala sekolah harus belajar untuk mendengarkan terhadap labirin jika ia mengetahui orang. Ini memungkinkan seseorang pembicara dan memperlihatkan bahwa anda mendengarkan dengan dalam.

### **Tanggungjawab Penerima**

Komunikasi bergantung pada tidak hanya kemampuan untuk mendengarkan secara efektif sehingga sangat mempertinggi proses komunikasi; tetapi banyak dari kita adalah bukan pendengar yang baik. Rangkuman berikut adalah “10 aturan mendengarkan yang baik” (Newstrom & Davis, 2004):

1. *Berhenti berbicara.* Anda tidak dapat mendengar jika anda berbicara. Seperti Polonius dalam Hamlet berkata: “Berikanlah setiap manusia telingamu, tetapi sedikit suaramu” “Give every man thine ear, but few thy voice”).

2. *Berikanlah pembicara yang menyenangkan.* Membantu seseorang merasa untuk berbicara. Ini sering disebut suatu lingkungan yang serba bisa.
3. *Menampilkan seorang pembicara yang anda ingin untuk mendengarkan.* Melihat dan bertindak yang menarik perhatian. Jangan membaca surat sementara seseorang sedang berbicara. Dengarkan untuk mengerti daripada untuk menentang.
4. *Membuka selingan.* Jangan ngelamun, menepuk, atau kertas kocokan. Akankah orang berusaha jika anda menutup pintu?
5. *Empati terhadap pembicara.* Mencoba untuk membantu diri anda-sendiri melihat sudut pandang orang lain.
6. *Bersabarlah.* Menyediakan waktu. Jangan interupsi seorang pembicara. Jangan memulai atau meninggalkan.
7. *Pertahankan sikapmu.* Seseorang yang marah mengambil makna yang salah dari kata-kata.
8. *Menghemat argumen dan kritisme.* Orang mengambil pendekatan ini pada siapa sikap bertahan, dan mereka dapat menentukan atau menjadi marah. Jangan berdebat. Tepat jika anda menang, anda kalah.
9. *Menanyakan pertanyaan.* Ini memungkinkan seorang pembicara dan memperlihatkan bahwa anda mendengarkan. Ini membantu untuk mengembangkan pengertian selanjutnya.
10. *Berhenti berbicara.* Aturan ini adalah pertama dan terakhir, karena semua yang lain bergantung padanya. Anda tidak dapat melaksanakan suatu pekerjaan mendengarkan sementara anda berbicara.

Orang memberikan sifat dasar dua telinga tetapi hanya satu lidah, yang dapat dipertimbangkan suatu petunjuk lemah-lembut yang kita dapat mendengarkan lebih daripada kita berbicara. Mendengarkan membutuhkan dua telinga, satu untuk makna dan satu untuk perasaan. Kepala sekolah yang tidak mendengarkan kurang memiliki informasi untuk membuat keputusan logis.

**Aktif Mendengarkan** Aktif mendengarkan merupakan suatu istilah yang dipopulerkan oleh karya *Carl Rogers dan Richard Farson (n.d.)* dan dianjurkan oleh *konselor dan ahli terapi (Barker, 1991; Benwards & Kolosick, 1995)*. Konsep itu diakui bahwa suatu pesan pengirim *memuat konten verbal dan nonverbal dan juga suatu komponen perasaan*. Penerima dapat menyadari kedua komponen itu untuk memahami total makna pesan itu—misalnya, apabila seorang konselor sekolah berkata kepada kepala sekolah, “Lainkali anda menanyakan saya untuk mempersiapkan suatu laporan, berikan kepada saya suatu catatan lanjutan.” Konten itu menyampaikan bahwa kebutuhan waktu konselor, tetapi komponen perasaan dapat menyatakan kemarahan untuk menekankan dengan menetapkan batas waktu terhadap catatan singkat. Kepala sekolah, oleh karena itu, harus mengakui perasaan ini untuk mengerti pesan konselor. Di sini ada **lima pedoman** yang dapat membantu kepala sekolah menjadi pendengar yang lebih aktif (Rogers & Farson, n.d.):

1. *Memperhatikan konten pesan.* Penerima harus mencoba untuk mendengar secara tepat apa yang pengirim katakan dalam pesan itu.
2. *Memperhatikan perasaan.* Penerima harus mencoba untuk mengidentifikasi bagaimana pengirim merasakan tentang konten pesan. Ini dapat dilakukan dengan menanyakan, “Apa yang ia coba untuk katakan?”
3. *Menanggapi perasaan.* Penerima haruslah membiarkan pengirim mengetahui perasaannya dan juga konten pesan diakui.
4. *Mencatat semua isyarat, verbal dan nonverbal.* Penerima harus sensitif terhadap pesan nonverbal dan juga verbal. Jika penerima mengidentifikasi pesan campuran, ia dapat menanyakan untuk diklarifikasi.
5. *Ungkapkan kembali pesan pengirim.* Penerima dapat menyatakan atau mengungkapkan kembali pesan verbal dan nonverbal sebagai umpanbalik terhadap pengirim. Penerima dapat melakukan ini dengan membolehkan pengirim untuk menanggapi informasi selanjutnya.

Garis pedoman terakhir satu dari yang sangat kuat dari teknik mendengarkan aktif digunakan secara teratur oleh konselor dan ahli terapi. Ini membantu penerima menghindari keputusan yang tepat atau memberikan nasehat dan memungkinkan pengirim untuk menentukan informasi lebih tentang apa yang secara nyata masalah itu.

**Seni Memberikan Umpanbalik** Umpanbalik adalah proses bercerita orang lain bagaimana anda merasakan tentang sesuatu yang mereka lakukan atau katakan. Ada **dua tipe umpanbalik**: “*umpanbalik responsif*”, dan “*umpanbalik korektif*.” *Umpanbalik responsif* memungkinkan pengirim menentukan jika pesan itu secara korektif diinterpretasikan oleh penerima. Dalam setiap jenis komunikasi lisan, kita dapat tes mengerti dengan menanyakan penerima untuk mengulang informasi itu, Bantuan ini untuk menjelaskan setiap kekeliruan dengan segera.

*Umpanbalik korektif* menceritakan orang lain bagaimana anda merasakan tentang perilaku atau kinerja mereka. Kepala sekolah secara teratur memberikan umpanbalik (korektif) kepada orang lain; sehingga umpanbalik sering dalam bentuk evaluasi atau penilaian (appraisals) kinerja. Ad suatu seni untuk memberikan umpanbalik korektif, ini harus diungkapkan sedemikian sehingga penerima dapat menerima dan menggunakannya. Umpanbalik korektif yang jelek dapat memberikan kasus ancaman dan kemarahan daripada mengubah perilaku korektif. Daftar berikut merangkum beberapa karakteristik umpanbalik efektif kinerja staf (Luthans, 2004):

1. *Maksud/Tujuan.* Umpanbalik efektif di arahkan untuk memperbaiki kinerja tugas dan membuat anggota staf suatu aset yang lebih dapat dinilai. Ini bukan suatu serANGAN PERSON DAN TIDAK KOMPROMI PERASAAN HARGA-DIRI ATAU GAMBARAN INDIVIDU. Lebih (baik) umpanbalik efektif di arahkan untuk aspek dari tugas.
2. *Kekhususan.* Umpanbalik efektif membuat pola untuk menentukan penerima terhadap informasi khusus sedemikian sehingga mereka mengetahui apa yang harus dilakukan dengan benar situasi itu.



Umpanbalik tidak efektif adalah biasa dan membiarkan pertanyaan dalam pikiran penerima. Misalnya, berbiacara seorang anggota staf bahwa ia melakukan suatu tugas jelek adalah juga biasa dan membiarkan penerima dikecewakan dalam cara mencoba untuk membetulkan masalah itu.

3. *Deskriptif*. Umpanbalik efektif juga dapat digolongkan sebagai deskriptif dari pada evaluatif. Ini menceritakan anggota staf apakah ia berbuat dalam pengertian objektif, daripada menyajikan suatu keputusan nilai.
4. *Kegunaan*. Umpanbalik efektif merupakan informasi bahwa suatu anggota staf dapat menggunakan untuk memperbaiki kinerja. Ini tidak membantu tujuan untuk mencaci-maki staf terhadap kekurangan keterampilan mereka jika mereka tidak memiliki kemampuan atau pelatihan untuk melakukan semestinya. Sehingga garis pedoman yang jika umpanbalik tidak berhubungan dengan sesuatu anggota staf dapat betul, ini tidak bermanfaat.
5. *Waktu yang tepat*. Ada juga pertimbangan dalam pemilihan waktu umpanbalik semestinya. Sebagai suatu aturan, dengan segera umpanbalik baik. Ini cara anggota staf memiliki suatu kesempatan baik mengetahui apakah kepala sekolah berbicara tentang dan dapat mengambil tindakan korektif.
6. *Kesiapan*. Untuk umpanbalik efektif, staf harus siap untuk menerimanya. Apabila umpanbalik ditentukan atau dibuat-buat pada anggota staf, ini banyak kurang efektif.
7. *Kejelasan*. Umpanbalik efektif harus secara jelas dimengerti oleh penerima. Suatu cara mencek terbaik adalah dengan menanyakan penerima untuk menyatakan kembali hal penting dari diskusi. Juga, kepala sekolah dapat mengobservasi ekspresi yang berhubungan dengan muka nonverbal sebagai indikator mengerti dan penerimaan.
8. *Validitas*. Agar efektif, umpanbalik harus reliabel dan valid. Tentu, apabila informasi tidak benar, anggota staf dapat merasakan bahwa kepala sklah tidak seharusnya bias, atau anggota staf dapat mengambil tindakan korektif yang tidak tepat dan hanya menambah masalah.

**Komunikasi Nonverbal** Banyak sekali komunikasi antara seorang pengirim dan penerima diteruskan secara nonverbal. Komunikasi nonverbal berkenaan dengan penyebaran pesan dengan suatu medium lain daripada cara berbicara atau menulis. Ekspresi yang berhubungan dengan muka, nada suara, postur, kontak mata, cara berpakaian, dan perlengkapan kantor merupakan contoh-contoh komunikasi nonverbal. Pesan nonverbal dapat sangat kuat dalam mereka sering menyampaikan perasaan dan emosi yang dapat memperkuat atau mengubah makna kata-kata.

Mark Knapp dan Judy Hall (2001) mengidentifikasi **tiga jenis komunikasi penting** yang dipraktikkan oleh kepala sekolah dan pemimn sekolah lain: **Bahasa tubuh (body language), bahasa objek (object language), parabahasa (paralanguage)**.

*Bahasa tubuh* memuat gerakan atau tindakan tubuh yang tidak secara khusus dicapai dengan menempatkan kembali kata-kata, tetapi meskipun demikian mengirimkan makna (Hassell, 2002; Hedwig, 2000). Misalnya, pengirim mengomunikasikan kegemaran dan interes kepada penerima apabila posisi diri mereka secara fisik dekat dengan penerima, sentuhan penerima selama interaksi, menjaga kontak mata dengan penerima, dan bersandar ke depan selama interaksi. Selanjutnya,

pengirim yang merasa dirinya status tinggi daripada penerima mengasumsikan suatu posisi tubuh yang lebih santai daripada ini dilakukan oleh yang merasa dirinya dari status bawah. Persantiaan dimanifestasikan dengan suatu penempatan kasual dari lengan dan kaki, suatu posisi menyandarkan kursi, dan suatu kekurangan perasaan gelisah, dan aktivitas gugup/gelisah.

Bahasa objek memuat artefak fisik seperti pakaian, mebel, hadiah, dan milik fisik lainnya yang menyampaikan pesan. Pakaian seseorang dapat menyatakan status dan posisi, khususnya dalam setting kerja (Molloy, 1993, 1996). Hadiah diperlihatkan dalam suatu kantor menyatakan status. Lengkapi susunan mebel dapat bertindak sebagai bahasa objek. Misalnya, beberapa orang memilih suatu tempat mejatulis tertutup. Permukaan mejatulis mereka pintu dan menyediakan suatu rintangan antara diri mereka dan pengunjung. Dengan cara yang sama, kursi untuk pengunjung pada salah satu sisi mejatulis itu, dan tempat duduk kantor pada sisi yang lain. Berbeda, individu lain memilih suatu tempat mejatulis-berbeda. Permukaan mejatulis mereka dinding, dan kursi untuk pengunjung selanjutnya bagi diri mereka sendiri, tanpa setiap rintangan antara mereka. Penelitian menyatakan bahwa pengunjung kantor merasa lebih menerima dengan senang hati dan menyenangkan apabila desain kantor mendemonstrasikan kerapian sedang (moderat) dan pengunjung kantor menggunakan suatu susunan mejatulis-terbuka (Feldman, 2004).

Parabahasa (paralanguage) berhubungan dengan huruf hidup (a, i, u, e, o) yang mempengaruhi bagaimana kata-kata diekspresikan. Ini mencakup kualitas suara, volumnya, kecepatan kemampuan berbicara, puncak, tidak lancar (misalnya, mengatakan "oh", "um", atau "uh"), tertawa, dan yang menganga. Bagaimana kita menyatakan kata-kata sangat dapat mengubah makna (Hickson, 2002). Pesan apa yang disampaikan oleh seorang kepala sekolah pada suatu pertemuan staf pengajar apabila disampaikan dengan suatu tongkang dalam kekerasan, nada otoriter, ini dapat bermakna malahan, "jangan menawarkan setiap idea yang kontradiksi kepunyaanku jika anda mengetahui apa yang terbaik untukmu."

## 9.6 Rangkuman

1. Komunikasi adalah proses mengirimkan informasi dan mengerti umm dari satu orang ke orang lainnya.
2. Elemen-elemen proses komunikasi adalah mengirim pesan, menyandi pesan, menyebarkan pesan melalui suatu medium, menerima pesan, membaca sandi pesan, umpanbalik, dan suara.
3. Alur komunikasi dalam empat arah—komunikasi ke bawah, ke atas, secara horizontal, dan secara diagonal.
4. Komunikasi ke bawah memuat kebijakan, aturan, dan prosedur bahwa alur dari administrasi level atas ke level bawah. Komunikasi ke atas memuat alur laporan kinerja, keluhan, dan informasi lain dari level bawah ke level tinggi. Komunikasi horizontal adalah koordinatif secara esensial dan terjadi antara departemen atau pembagian pada level yang sama. Komunikasi diagonal memotong lintas rantai komando/aturan formal organisasi.

5. Alur komunikasi organisasional juga melali suatu jaringan formal—lima jaringan yang sangat umum adalah: *jaringan alur rantai (chain channel network)*, *jaringan alur Y (Y channel network)*, *jaringan alur setir (wheel channel network)*, *jaringan alur lingkaran (circle channel network)*, dan *jaringan semua-alur (all-channel network)*.
6. Juga yang ada di sekolah adalah suatu jaringan komunikasi informal—selentingan yang dapat membantu sumber informasi penting lain bagi kepala ekolah.
7. Banyak rinangan memperlambat komunikasi efektif. Ini dapat dibagi ke dalam empat kategori: *rintangan proses*, *rintanga fisi*, *rintangan semantik*, dan *rintangan psikososial*.
8. *Untuk memperbaiki keefektivan komunikasi, sekolah harus mengembangkan suatu ksadaran pentingnya tanggungjawab pengirim dan penerima, keterampilan mendengarkan aktif, umpanbalik, dan komunikasi nonverbal.*

### **BACAAN YANG DIANJURKAN**

- benShea, N. (2003). *Inspire, elighten, & motivate: Great thoughts to enrich your next speech and you*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gilbert, M. B. (2003). *Communicating effectively: Tools for educational leaders*. Lanham, MD: Scarerow Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2002). *How the way we talk can change the way we work: Seven languages of transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Parker, D. A. (2003). *Confidnt communication: Speaking tips for educators*. Thousand Oaks, SA: Corwin Press.
- Powell, R. G., & Caseau, D. (2004). *Classroom communication and diversity: Enchancing institutional practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ramsey, R. D. (2002). *How to say the right thing every time: Communicating well With students, staff, parents, and the public*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Tomlinson, G. (2002). *The school administrator's complete letter book (2<sup>nd</sup> ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.