

TEKNIK KOMUNIKASI DAN MEMIMPIN RAPAT DI SEKOLAH DASAR

I. PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan *urat nadi* organisasi. Apabila ia berdenyut dengan normal, pertanda bahwa organisasi itu hidup. Sebaliknya, apabila ia tidak berdenyut sama sekali, organisasi itu menemui kematian. Thoha (1983: 165) sependapat dengan Barnard (1938) bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Proses komunikasi membentuk pengertian dan pemahaman di antara pimpinan dan anggota organisasi. Komunikasi berperan menjelaskan sekaligus memelihara otoritas dalam organisasi, sehingga otoritas tersebut dapat diterima anggota secara wajar dan objektif. Komunikasi membina koordinasi dan membuat sistem kerjasama berlangsung secara dinamis sekaligus menghubungkan tujuan-tujuan organisasi dengan tingkat partisipasi anggota.

Sekolah dasar (SD) sebagai suatu organisasi, dalam mencapai tujuannya akan sangat tergantung pada proses komunikasi yang terbina dan efektif di antara semua pihak yang terlibat dengan sekolah itu. Sekolah dasar bukanlah organisasi yang berdiri sendiri tanpa kepentingan dari berbagai pihak; bukankah pendidikan anak menjadi urusan banyak pihak, termasuk urusan dewan sekolah. Ini berarti, membangun partisipasi semua pihak yang terkait dengan kepentingan sekolah, merupakan upaya komunikasi yang diarahkan untuk pencapaian tujuan sekolah itu. Berkomunikasi adalah tindakan bahkan semangat membina kesamaan persepsi dan makna dari semua pihak atas informasi yang ada dan diperlukan untuk pencapaian tujuan pendidikan di sekolah secara optimal.

Dalam era otonomi sekolah dan pada saat kepala SD mempunyai kewenangan mengelola sekolahnya secara lebih mandiri, visi dan misi

sekolah sepatutnya dapat dirumuskan. Aspirasi masyarakat setempat, kebutuhan dan problema pendidikan yang dihadapi sepatutnya dapat dipelajari secara mendalam dan dicarikan pemecahannya secara memuaskan. Semua sumber potensi organisasi sebaiknya dapat digali dan didayagunakan secara efektif dan efisien. Kebersamaan patut dibangun dan partisipasi penuh setiap pihak yang terlibat patut dipelihara. Untuk itu, komunikasi memegang peranan sentral dan para Kepala SD dituntut untuk terampil berkomunikasi secara efektif; bahkan secara teknis kepala SD itu dituntut untuk mampu memimpin setiap penyelenggaraan rapat dengan baik.

II. TUJUAN PEMBELAJARAN

Melalui pelatihan ini para kepala SD sebagai administrator di sekolahnya diharapkan dapat:

1. Memahami betapa penting komunikasi berperan dalam mengefektifkan fungsi manajemen di sekolah dasar.
2. Memahami pengertian dan tujuan komunikasi secara lebih mendalam dalam konteks komunikasi organisasi di sekolah dasar.
3. Memahami proses komunikasi dan prinsip-prinsip komunikasi yang patut dikembangkannya di sekolah dasar.
4. Memaklumi masalah-masalah persepsi yang mempengaruhi efektivitas komunikasi di sekolah dasar.
5. Menggambarkan suatu model dan pendekatan komunikasi yang sesuai dengan kondisi sekolah dasar.
6. Mengidentifikasi unsur-unsur komunikasi organisasi yang patut dikelola secara efektif.
7. Memahami rapat sebagai suatu media komunikasi yang penting di sekolah dasar.
8. Menyelenggarakan dan memimpin rapat sekaligus menampilkan proses komunikasi yang efektif di sekolah dasar.

III. MATERI/BAHAN AJAR

A. PENTINGNYA KOMUNIKASI

Keberartian komunikasi dapat dipelajari dari kehidupan yang kita alami. Rasanya tidak mungkin hidup seseorang mencapai sukses tanpa ia berkomunikasi dengan orang lain. Artinya, komunikasi telah mengantarkan seseorang mencapai sukses dalam hidupnya. Sukses dalam arti ia memang diakui orang lain dan memberikan banyak manfaat bagi orang lain. Komunikasi telah memberi fungsi sosial secara nyata. Dengan berkomunikasi, seseorang bisa bergaul, memperoleh banyak teman dan membina jalinan kerja sama atau bisnis yang membawa sukses dalam hidupnya.

Komunikasi juga memungkinkan seseorang berekspresi, menyatakan segala isi hatinya sehingga pihak lain dapat mengerti dan memaklumi keadaannya. Pada saat seseorang mencurahkan segala isi hati yang disertai isak tangis tersedu-sedu, komunikasi memiliki fungsi teurapeutik (menyembuhkan) atas suatu penyakit, misalnya penyakit-penyakit yang bersifat psiko-somatis karena kecemasan, kegelisahan atau rasa khawatir yang teramat dalam.

Selain itu, komunikasi dapat berfungsi sebagai alat hiburan. Dengan cara menyatakan suatu humor misalnya seseorang merasa gembira dan terhibur. Komunikasi dapat pula menjadi alat utama dalam penyelenggaraan proses ritual dan hal-hal yang bersifat instrumental, bahkan praktek spionase dan transaksi suatu bisnis.

Komunikasi dalam manajemen pendidikan di sekolah dasar hendaknya dipahami secara luas. Seorang kepala SD dalam menyusun suatu rencana atau program peningkatan mutu pendidikan termasuk penyusunan anggaran, tidak bisa lepas dari tuntutan untuk berkomunikasi. Perumusan visi sekolah yang benar-benar akurat, komposit dan fisibel akan selalu melalui proses komunikasi yang kompleks. Demikian halnya dengan rencana

atau program yang disusun tidak lepas dari tuntutan dukungan semua pihak yang dukungannya itu dipelajari melalui berkomunikasi. Dalam fungsi membagi tugas secara adil, seorang kepala sekolah selain dituntut untuk memahami tugas yang akan dibagi itu sendiri, iapun dituntut untuk menerangkan tugas itu kepada staf secara jelas.

Dalam membina kekompakan bekerja antar staf atau unit pekerjaan di sekolah, seorang kepala sekolah dituntut pula mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Fungsi ini hanya akan terlaksananya jika kepala sekolah itu seorang komunikator yang ulung dan efektif. Fungsi pengendalian atau kontrol yang dilakukan kepala sekolah, setiap harinya hampir selalu menyangkut perilaku berkomunikasi. Sebenarnya baik internal untuk urusan dalam sekolahnya sendiri ataupun eksternal menyangkut urusan luar, seorang kepala SD dalam menjalankan fungsi manajemennya suatu hal yang mustahil meninggalkan fungsi komunikasi. Bukankah pada saat memberikan tugas kepada bawahan atau memberi laporan kepada atasannya, bahkan dalam menjalin kerja sama dengan para orang tua/masyarakat, melalui berbagai media, seorang kepala SD harus berinteraksi, berdialog atau berkomunikasi.

Dalam perspektif kepentingan kelompok atau organisasi secara singkat Gaffar (1983) mengemukakan bahwa komunikasi berfungsi: (1) Sebagai pemersatu dan pemandu atau istilah lain mempunyai fungsi *utility* dan *cohesion*, (2) Koordinatif atas kegiatan antar berbagai unit atau elemen organisasi, dan (3) Mengeliminir hal-hal yang tidak berguna dan yang tidak fungsional (*redundancy atau wasted efforts*).

B. PENGERTIAN, KONTEKS DAN TUJUAN KOMUNIKASI

1. Pengertian Komunikasi

Secara morfologis, terminologi komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *Communis* atau *Communicatio*, yang dalam bahasa Inggris *Common*

yang memiliki arti *Sama*. *Sama* dalam hal ini maksudnya adalah *sama makna*. Berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti (*commonness*). Melalui komunikasi seseorang mencoba membagi informasi, gagasan atau sikap dengan pihak lain agar diperoleh persepsi yang sama. Effendy (1990:9) mensyaratkan bahwa ketika dua orang terlibat dalam bentuk percakapan, misalnya, maka komunikasi itu terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang diperbincangkan. Selanjutnya diterangkan, bahwa kesamaan bahasa yang digunakan dalam percakapan itu belum tentu menimbulkan kesamaan makna. Sebabnya, mengerti bahasa dalam percakapan belum tentu mengerti makna yang dibawa oleh bahasa itu.

Secara konseptual Mulyana (2000: 61-69) mengemukakan pengertian komunikasi mengacu pada tiga pandangan berikut:

a. Komunikasi Sebagai Tindakan Satu Arah

Pengertian komunikasi ini amat populer, yakni sebagai suatu proses penyampaian pesan dari seseorang atau organisasi kepada pihak lain, baik langsung melalui suatu tatap muka ataupun tidak langsung melalui suatu media seperti media masa ataupun media elektronik. Peristiwanya memperlihatkan bahwa seseorang atau organisasi mempunyai suatu informasi untuk kemudian disampaikan kepada seseorang atau pihak tertentu, dan seseorang atau pihak tertentu itu menerima informasi itu baik dengan cara mendengarkan atau dengan cara membaca (suatu surat). Komunikasi demikian bersifat linier, mulai dari sumber penyampai informasi hingga pihak yang menerima informasi itu sebagai sasaran. Satu definisi sebagai contoh atas pengertian komunikasi ini dikemukakan Miftah Toha (1983:162) yang menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang kepada orang lain.

Meskipun kurang berkenan dalam proses komunikasi tatap muka, komunikasi satu arah ini adalah proses yang disengaja dan sering terjadi dalam komunikasi organisasi. Dalam memberitahukan suatu pesan atau menyampaikan suatu instruksi, misalnya, seorang pimpinan atau atasan kerap kali hanya dengan memberitahukan melalui suatu surat: *demikian pemberitahuan ini kami sampaikan, agar maklum adanya*. Tidak ada proses tanya jawab atau diskusi mengenai seluk beluk informasi atau instruksi itu. Penerima informasi akan berperilaku hanya atas apa yang mereka dengar atau apa yang mereka baca. Pengertian komunikasi ini menurut Gaffar (1982) diungkapkan sebagai pengertian komunikasi yang berorientasi pada penyampaian pesan (*a message-centered philosophy of communication*). Keberhasilan komunikasi sebagai proses penyampaian pesan (satu arah) akan terletak pada penguasaan fakta atau informasi dan pengaturan mengenai cara-cara penyampaian fakta atau informasi tersebut. Penerima dan pengirim informasi bukanlah komponen yang menentukan keberhasilan komunikasi tersebut.

b. Komunikasi Sebagai Interaksi

Pengertian kedua mengungkapkan komunikasi sebagai suatu proses sebab-akibat atau aksi-reaksi secara bergantian baik verbal ataupun non-verbal. Peristiwanya adalah seseorang menyampaikan suatu informasi kemudian seorang atau pihak penerima informasi itu memberikan respon atas informasi yang diterimanya itu untuk kemudian pihak pertama bereaksi lagi setelah menerima respon atau umpan balik dari orang atau pihak kedua, dan seterusnya. Pemahaman komunikasi semacam ini nampak lebih dinamis dibanding dengan pengertian yang pertama. Namun demikian, pengertian komunikasi sebagai interaksi masih belum menggambarkan dinamika proses komunikasi yang lebih kompleks. Pengertian ini masih jelas membedakan antara pihak pengirim (yang memberikan aksi) dengan pihak penerima (yang memberikan reaksi) yang dalam pemahaman Gaffar (1982)

nampaknya diungkapkan sebagai *speaker-centered philosophy of communication* dan mengabaikan kemungkinan seseorang bisa mengirim dan atau menerima informasi pada saat yang sama.

Dari pengertian komunikasi sebagai interaksi ini nampak bahwa unsur umpan balik (*feed-back*) menjadi cukup penting. Bagaimana pihak pengirim dan penerima suatu informasi bisa silih berganti peran karena persoalan umpan balik. Mulyana (2000) mengungkapkan bahwa *Konsep umpan balik dari penerima (pertama) ini sebenarnya merupakan pesan penerima (yang berganti peran menjadi pengirim kedua) yang disampaikan kepada pengirim pertama (yang pada saat itu berganti peran menjadi penerima kedua). Jawaban pengirim pertama (penerima kedua) ini pada gilirannya merupakan umpan balik bagi penerima pertama (pengirim kedua)*. Demikian seterusnya. Namun demikian disebutkan bahwa tidak semua respon penerima dapat dianggap sebagai umpan balik. Suatu respon disebut umpan balik, manakala respon tersebut benar-benar merupakan reaksi atas pesan pengirim dan selanjutnya mempengaruhi perilaku pengirim, dan tidak harus selalu disengaja.

c. Komunikasi Sebagai Transaksi

Pengertian ketiga ini memperlihatkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses yang bersifat personal karena makna atau arti yang diperoleh pada dasarnya bersifat pribadi. Penafsiran atas suatu informasi melalui proses penyandian (*encoding process*) dan melalui penyandian kembali (*decoding process*) dalam peristiwa komunikasi baik atas perilaku verbal ataupun atas perilaku non-verbal bisa amat bervariasi. Peristiwa komunikasi yang melibatkan penafsiran yang bervariasi dan pembentukan makna ini bukan sekedar menunjukkan pengertian komunikasi yang lebih dinamis tetapi juga pengertian yang lebih kompleks. Dalam suatu peristiwa komunikasi, seseorang (sebagai penerima informasi) bisa saja mendengarkan pembicaraan orang lain (sebagai pengirim informasi), tetapi

ia juga dapat mengirim pesan secara non-verbal misalnya berupa isyarat tangan, ekspresi wajah, dan sebagainya. Mereka bisa saja saling bersapa, berdiskusi, berdialog, tersenyum, *mendehem*, menatap, menyeringai, mengernyitkan dahi; yang kesemuanya ini memperlihatkan kerumitan transaksi komunikasi.

Pengertian komunikasi sebagai transaksi ini memperlihatkan bahwa komunikasi tidak terbatas pada kesengajaan atau respons yang teramati melainkan pula mencakup spontanitas, bersifat simultan dan kontekstual. DeVito (1996) mengemukakan bahwa komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik.

Yang lebih dipentingkan dalam pengertian komunikasi sebagai transaksi adalah proses pembentukan makna atau arti (*the process of creating a meaning*) pada diri orang-orang yang terlibat dengan peristiwa komunikasi itu. Contoh beberapa definisi yang dikutip Mulyana (2000) memperlihatkan pengertian komunikasi yang dimaksudkan. Misalnya dari Wenburg dan Wilmot, *komunikasi adalah suatu usaha memperoleh makna*. Gordon mengungkapkannya sebagai *suatu transaksi dinamis yang melibatkan gagasan dan perasaan*, sementara Tubbs dan Moss mengartikan komunikasi sebagai *proses pembentukan makna di antara dua orang atau lebih*.

Pesan atau informasi dapat dibuat melalui orang atau media tetapi makna atau arti hanya terbentuk dalam diri individu masing-masing. Pesan atau informasi dapat disampaikan kepada pihak lain, tetapi arti dari pesan itu tidak bisa disampaikan atau dipindah-pindahkan. Orientasi pengertian komunikasi demikian menurut Gaffar (1982) sebagai *a meaning-centered philosophy of communication*.

2. Konteks dan Tujuan Komunikasi

Peristiwa komunikasi dapat berlangsung kapan saja dalam suatu konteks atau situasi tertentu. Mulyana (2000) mengartikan konteks sebagai faktor-faktor di luar orang-orang atau pihak-pihak yang berkomunikasi, yaitu mencakup: (a) Aspek-aspek yang bersifat fisik, seperti iklim, cuaca, suhu udara, bentuk ruangan, warna dinding, penataan tempat duduk, jumlah peserta komunikasi dan alat yang tersedia untuk menyampaikan pesan; (b) Aspek psikologis, seperti sikap, kecenderungan, prasangka, dan emosi para peserta komunikasi; (c) Aspek sosial, seperti norma kelompok, nilai sosial, dan karakteristik budaya; dan (d) Aspek waktu, seperti kapan berkomunikasi (hari apa, jam berapa, pagi, siang, sore, malam).

Gambaran yang dikemukakan ahli dalam mengklasifikasi komunikasi berdasarkan konteksnya sering merujuk pada jumlah peserta yang terlibat, mulai jumlah yang paling sedikit hingga jumlah yang paling banyak. Devito (1996) mengemukakan bahwa konteks komunikasi dan tujuannya dalam klasifikasi berikut ini:

- a. Komunikasi intra pribadi, yakni komunikasi dengan diri sendiri. Tujuannya untuk berfikir, melakukan penalaran, menganalisis, dan merenung.
- b. Komunikasi antar pribadi, yakni komunikasi antara dua orang. Tujuannya untuk mengenal, berhubungan, mempengaruhi, bermain, membantu pihak lain.
- c. Komunikasi kelompok kecil, yakni komunikasi dalam sekelompok kecil orang. Komunikasi ini bertujuan untuk berbagi informasi, mengembangkan gagasan, memecahkan masalah, dan membantu pihak tertentu.
- d. Komunikasi organisasi, yakni komunikasi dalam suasana organisasi formal. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas, membangkitkan semangat kerja, memberi informasi, dan menyakinkan setiap anggota organisasi.

- e. Komunikasi publik, yakni komunikasi dari pembicara untuk khalayak. Tujuannya untuk memberi informasi, meyakinkan, dan menghibur.
- f. Komunikasi antar budaya, yakni komunikasi antar orang dari budaya yang berbeda. Tujuannya untuk mengenal, berhubungan, mempengaruhi, bermain, dan membantu pihak tertentu.
- g. Komunikasi massa, yakni komunikasi yang diarahkan kepada khalayak yang sangat luas disalurkan melalui audio dan atau visual. Tujuannya untuk menghibur, meyakinkan (mengukuhkan, mengubah, mengaktifkan), memberi informasi, mengukuhkan status, membius, menciptakan rasa persatuan.

Konteks komunikasi untuk Sekolah Dasar (SD) menurut klasifikasi di atas termasuk dalam komunikasi organisasi, namun secara operasional konteks komunikasi lainnya bisa berlangsung di SD itu, seperti komunikasi intra pribadi, komunikasi antar pribadi, komunikasi kelompok kecil; dan tidak mustahil untuk komunikasi publik, komunikasi antar budaya dan komunikasi massa.

Mempelajari dan mengembangkan komunikasi untuk sekolah dasar, seorang kepala sekolah dapat mempertimbangkan konteks komunikasi berikut ini.

- a. Komunikasi searah (*one-way communication*) misalnya, komunikasi dari atasan kepada bawahan dalam bentuk misalnya perintah, penugasan dan permintaan suatu laporan.
- b. Komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik (*two-ways communication*), misalnya dalam bentuk percakapan, pembicaraan telepon, perundingan dan konsultasi.
- c. Komunikasi ke bawah (*down-ward communication, top-down communication*) lazimnya komunikasi ini mendasarkan pada kekuasaan seperti intruksi, perintah, petunjuk pelaksanaan, dan petunjuk teknis. Cara ini merupakan alat yang efektif dalam komunikasi organisasi untuk melaksanakan tujuan secara cepat dan tepat.

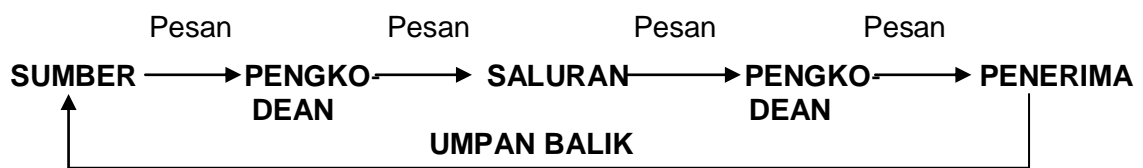
- d. Komunikasi ke atas (*up-ward communication, bottom-up communication*). Pola hubungan ini muncul sebagai lanjutan dari hubungan kerja yang bersifat otokratis pada masa lalu. Akan tetapi pada masa sekarang, kebebasan lebih diberikan prioritas untuk menyesuaikan tata hubungan kerja yang lebih konstruktif. Untuk itu seorang pimpinan mengembangkan bentuk-bentuk telaahan atas kerja staf secara lebih lengkap (*completed staff work*) agar dapat dikembangkan potensi staf secara proporsional.
- e. Komunikasi silang (*across-communication*). Pola ini yang paling murni, tanpa hambatan pada pertimbangan wewenang atau kedudukan, komunikasi antara pelayanan komunikasi silang ini berusaha menciptakan: (1) perasaan ke-kita-an atau kami guna menumbuhkan kebersamaan, (2) pengertian yang simpatik, (3) mengamankan koordinasi di beberapa sektor atau pekerjaan, (4) kerjasama yang berhasil, dan (5) iklim yang sehat dan menguntungkan.

Selanjutnya, menurut Winardi (1993), dalam arti luas tujuan komunikasi untuk organisasi atau perusahaan adalah untuk menimbulkan perubahan guna mempengaruhi segala bentuk pelaksanaan pekerjaan sehingga diperoleh peningkatan kesejahteraan. Perubahan yang dimaksudkan, menurut Effendy (1993) adalah untuk: (1) mengubah sikap (*to change the attitude*), (2) mengubah opini/pendapat/pandangan (*to change the opinion*), (3) mengubah perilaku (*to change the behaviour*), dan pada akhirnya untuk (4) mengubah organisasi atau masyarakat (*to change the society*). Lebih lanjut Winardi (1993) memperinci tujuan komunikasi organisasi yang dimaksudkan, yaitu untuk: (1) Menetapkan dan menyebarluaskan tujuan-tujuan organisasi; (2) Mengembangkan rencana-rencana untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi; (3) Mengorganisasi sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya; (4) Memilih, mengembangkan dan menilai para anggota sesuatu organisasi; (5) Memimpin, mengarahkan, memotivasi serta menciptakan suatu iklim yang

memungkinkan orang-orang memberikan sumbangsih secara produktif; dan
(6) Mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang dicapai.

C. MODEL PROSES KOMUNIKASI

Secara sederhana komunikasi dapat dipahami sebagai suatu proses atau aliran mengenai suatu pesan atau informasi bergerak dari suatu sumber (pengirim) hingga penerima yang berlangsung dinamis. Suatu kekeliruan yang terjadi dalam kehidupan kerja organisasi pada dasarnya merupakan akibat dari rintangan atau penyimpangan komunikasi yang tidak dapat teratasi. Untuk itu penelusuran atas model proses komunikasi menjadi penting dipelajari sebagaimana bagan berikut.



Sumber: Robbins: 1996; alih bahasa Pujaatmaka: 1996: 6.

Pada dasarnya setiap proses komunikasi bertujuan menyampaikan suatu pesan atau informasi hingga pesan tersebut dapat diterima oleh si-penerima setepat mungkin; apapun bentuk dan cara penyampaiannya. Namun demikian, apa yang terjadi sering memperlihatkan bahwa pesan atau informasi itu berubah arti (distorsi) dari pesan yang diharapkan untuk diterima. Dalam mengembangkan suatu proses komunikasi, distorsi ini tidak boleh terjadi atau walaupun tidak bisa dihindari diusahakan keterjadian itu seminimal mungkin. Sayangnya, potensi untuk terjadinya distorsi itu adalah bersumber dari setiap komponen proses komunikasi. Bagan di atas memperlihatkan 7 (tujuh) komponen dari proses komunikasi yang perlu dicermati setiap komunikator, yaitu: (1) sumber komunikasi, (2) pengkodean, (3) pesan, (4) saluran, (5) pengkodean kembali, (6) penerima, dan (7) umpan balik.

Komponen pertama adalah sumber yang berfungsi mengawali proses komunikasi dengan mengemas pesan (pikiran atau suatu ide) melalui pengkodean. Bagaimana suatu pesan terkodifikasi, amat tergantung pada keterampilan, sikap, pengetahuan dan sistem sosial budaya yang mempengaruhi. Artinya, keyakinan dan nilai-nilai yang dianut memiliki peranan dalam menentukan tingkat efektivitas sumber komunikasi. Proses kodifikasi (pengkodean) di pihak sumber komunikasi hingga pesan itu terkode, pada dasarnya mengandung unsur penafsiran subjektif atas simbol-simbol atau artifak yang dari perspektif sosial budaya bisa menimbulkan *distorsi* bahkan makna yang berlainan sama sekali. Distorsi atau erat dengan istilah ini adalah istilah *noise* atau gangguan seringkali semakin sulit diatasi karena terjadi oleh perbedaan persepsi yang dilandasi motivasi kebudayaan yang berbeda.

Selanjutnya, pesan sebenarnya merupakan produk fisik dari proses kodifikasi. Jika seseorang itu berbicara, maka pembicaraan itu adalah pesan. Jika seseorang itu menulis, maka tulisan itu adalah pesan. Bila kita melakukan suatu gerakan, maka gerakan itu adalah pesan. Pesan itu dipengaruhi oleh kode atau kelompok simbol yang digunakan untuk mentransfer makna atau isi dari pesan itu sendiri dan dipengaruhi oleh keputusan memilih dan menata kode dan isi tersebut. Menurut Sendjaja (1994) mengutip pendapat Reardon bahwa kendala utama dalam berkomunikasi seringkali lambang atau simbol yang sama mempunyai makna yang berbeda. Artinya, kekurangcermatan di dalam memilih kode atau mentransfer makna dan menata kode dan isi pesan, dapat menjadi sumber distorsi komunikasi. Karena itu komunikasi menurut mereka seharusnya dipertimbangkan sebagai aktivitas dimana tidak ada tindakan atau ungkapan yang diberi makna secara penuh, kecuali jika diinterpretasikan oleh partisipan yang terlibat.

Saluran merupakan medium; lewat mana suatu pesan itu berjalan. Saluran dipilih oleh sumber komunikasi. Sumber komunikasi dalam

organisasi biasanya ditetapkan menurut jaringan otoritas yang berlaku bertalian dengan pelaksanaan pekerjaan secara formal dalam organisasi itu. Sedangkan saluran informal biasanya digunakan untuk meneruskan pesan-pesan pribadi atau pesan-pesan sosial yang menyertai pesan-pesan yang disampaikan secara formal. Dalam memilih saluran atau medium untuk penyampaian pesan inipun tidak pernah luput dari kelemahan dan kekurangan yang ada yang menimbulkan suatu distorsi dalam komunikasi.

Komponen penerima merupakan sasaran atau arah kemana atau kepada siapa pesan itu disampaikan. Namun demikian, sebelum suatu pesan itu diterima, simbol-simbol patut diterjemahkan lebih dahulu kedalam ragam kode atau simbol tertentu oleh si-penerima. Inilah pengkodean kembali dari pesan yang dikirim dan tentu saja tidak akan lepas dari adanya keterbatasan penafsiran pesan. Sepertihalnya kodifikasi pesan oleh si-pengirim, pengkodean di pihak si-penerimapun dibatasi oleh keterampilan, sikap, pengetahuan dan sistem sosial budaya yang dianut. Suatu distorsi komunikasi akan terjadi di sini. Karena itu, jika si-pengirim harus terampil berbicara dan menulis, si-penerima pesan harus terampil mendengarkan dan membaca.

Suatu cara yang dapat dipertimbangkan untuk menghindari dan mengoreksi terjadinya distorsi disarankan untuk menggunakan komunikasi tatap muka dan menghidupkan proses umpan balik secara efektif. Umpan balik merupakan pengecekan tentang sejauhmana sukses dicapai dalam mentransfer makna pesan sebagaimana dimaksudkan semula. Setelah si-penerima pesan melaksanakan pengkodean kembali, maka yang bersangkutan sesungguhnya telah berubah menjadi sumber. Maksudnya bahwa yang bersangkutan mempunyai tujuan tertentu, yakni untuk memberikan respon atas pesan yang diterima, dan ia harus melakukan penkodean sebuah pesan dan mengirimkannya melalui saluran tertentu kepada pihak yang semula bertindak sebagai pengirim. Umpan balik menentukan apakah suatu pesan telah benar-benar dipahami atau belum

dan adakah suatu perbaikan patut dilakukan. Karena itu umpan balik harus dihidupkan!

Komunikasi adalah alat yang sebenarnya sangat ampuh dalam mendukung implementasi banyak fungsi manajemen, tetapi proses komunikasi juga sangat rawan, karena mudah sekali menimbulkan distorsi dengan akibat yang kerap kali sangat gawat. Distorsi menjadi fatal bila tidak ditangani secara serius dan profesional dari seorang manajer yang juga komunikator yang benar-benar handal.

Lasswell (Effendy, 1990: 10) dalam karyanya, *The Structure and Function of Communication in Society* mengemukakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan model komunikasi ialah dengan menjawab pertanyaan sebagai berikut: *Who says What In Which Channel To Whom With What Effect?*. Paradigma Lasswell ini menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, yaitu: (1) *Who*, yaitu merupakan unsur komunikator, sumber atau pengirim (*communicator, source, sender*), (2) *Says What*, yaitu bahan untuk analisis isi atau pesan (*message*), (3) *In Which Channel*, yakni media apa yang digunakan (*channel, media*), (4) *To Whom*, yakni untuk siapa, penerima atau komunikan (*communicant, communicatee, receiver*), dan (5) *Whit What Effect*, yakni mengenai akibat atau efek yang ditimbulkan (*effect, impact, influence*). Menurut Lasswell, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Seringkali seorang kepala sekolah bertindak sebagai seorang komunikator, misalnya pada saat ia memimpin rapat, ia akan banyak menyampaikan berbagai pesan dan informasi. Sebagai seorang administrator, maka iapun merupakan seorang komunikator yang sangat strategis.

D. BEBERAPA PRINSIP KOMUNIKASI

Prinsip komunikasi merupakan suatu rujukan bagi seseorang (komunikator) untuk mencapai efektivitas komunikasi. Pada intinya, komunikasi ditujukan untuk mendapatkan pemahaman bersama antara semua pihak yang terkait untuk pencapaian tujuan sekolah. Untuk itu maka harus ada kesamaan prinsip komunikasi, baik bersifat fundamental ataupun bersifat instrumental.

Prinsip komunikasi yang bersifat fundamental atau prinsip utama paling tidak mencakup tiga hal, yaitu : *Pertama, komunikasi yang lahir dari hati ke hati*. Siapapun yang ingin mengkomunikasikan sesuatu usahakan apa yang dia katakan menjadi bagian dari dirinya sehingga *tidak ada kesenjangan antara perkataan dan perbuatan*.

Kedua, usahakan agar *komunikasi dilandasi oleh kasih sayang* sehingga tidak ada bentuk perilaku yang menguntungkan hanya salah satu pihak saja. Seperti komunikator yang hanya ingin dimengerti orang lain, maka ia tidak memegang prinsip kedua. Seharusnya ia memegang prinsip bahwa komunikasi harus menguntungkan kedua belah pihak.

Ketiga, berkomunikasi itu suportif, yaitu selalu berkeinginan untuk membantu orang lain menjadi lebih baik dari dirinya sehingga komunikasi membawa manfaat bagi siapa pun yang berinteraksi dalam komunikasi tersebut.

Semua prinsip komunikasi di atas akan melahirkan kondisi *saling mempercayai* antar pihak yang terlibat dengan peristiwa komunikasi sekaligus sebagai landasan utama komunikasi yang efektif. Membangun kondisi untuk saling mempercayai berarti seseorang (pimpinan) itu menempatkan ketiga prinsip tersebut di atas segala peristiwa komunikasi yang dikembangkannya. Dengan demikian segala kreativitas dan kegigihan dalam mencapai tujuan, Insya-Allah akan terwujud.

Selain prinsip fundamental, seorang pimpinan (kepala sekolah) hendaknya pula mendasarkan pengembangan komunikasi di sekolahnya pada prinsip instrumental (dirumuskan dari Gaffar: 1983), yaitu:

1. Komunikasi itu bukanlah sesuatu yang statis melainkan suatu proses yang dinamis; baik pengirim ataupun penerima informasi adalah pihak yang aktif.
2. Komunikasi itu tidak linier melainkan sirkuler, bukan lurus tetapi menyebar dan memutar.
3. Komunikasi itu tidak sederhana, melainkan sangat kompleks dan simultan.
4. Sekali peristiwa komunikasi itu terjadi, maka terjadilah; tidak bisa diulangi.
5. Komunikasi itu melibatkan keseluruhan kepribadian.

E. MASALAH PERSEPSI DALAM KOMUNIKASI

Dalam setiap komunikasi yang melibatkan dua orang atau beberapa pihak, akan terdapat beragam pribadi yang harus dikenali, yaitu diri kita sendiri dan diri pihak/orang lain yang menjadi partner komunikasi kita. Upaya mengenali orang lain bukanlah perkara mudah dan sederhana. Upaya ini menyangkut proses psikologis yaitu persepsi. Persepsi merupakan proses internal dalam diri seseorang yang memungkinkan ia memilih, mengorganisasikan, dan menafsirkan rangsangan dari lingkungan sehingga hal itu mempengaruhi perilaku yang bersangkutan. Proses persepsi melibatkan penginderaan (sensai) atas suatu objek (pesan/informasi) yaitu melalui penglihatan, pendengaran, penciuman, perabaan, dan pengecap; kemudian perhatian (atensi) atas sesuatu objek/pesan sehingga objek/pesan itu menarik perhatian; dan interpretasi. Karena itu, persepsi merupakan inti komunikasi sedangkan penafsiran (interpretasi) merupakan inti persepsi (Mulyana, 2000).

Secara teoritis persepsi baik terhadap lingkungan fisik ataupun terhadap lingkungan sosial (termasuk lingkungan organisasi seperti halnya sekolah dasar) ini tidak akan akurat dan banyak memiliki keterbatasan untuk dijadikan perolehan pengetahuan/informasi. Dalam memahami suatu objek dan mempersepsi orang lain, kita harus membuat kesimpulan berdasarkan informasi yang tidak lengkap, yaitu informasi yang hanya diperoleh melalui kelima indera kita. Maka, ketika kita berkomunikasi, kita akan mendasarkan persepsi terhadap orang lain atas perilaku komunikasinya yang dapat kita amati.

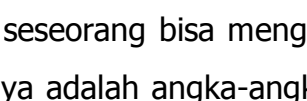
Beberapa hal yang patut kita pelajari menyangkut persoalan dalam persepsi ini, Mulyana (2000: 176-196) mengungkapkan hal-hal berikut:

- a. **Persepsi mendasarkan pada pengalaman.** Dikemukakan bahwa pola-pola perilaku seseorang itu berdasarkan persepsi mengenai realitas sosial yang telah dipelajarinya (pada masa lalu). Artinya, persepsi kita terhadap seseorang, objek, atau kejadian, dan reaksi kita terhadap hal-hal itu amat tergantung pada pengalaman masa lalu berkaitan dengan orang, objek atau kejadian serupa. Seperti halnya cara kita bekerja, menilai pekerjaan yang baik bagi kita, cara kita makan, cara kita menilai kecantikan; semua ini amat tergantung pada apa yang telah diajarkan budaya kita mengenai hal-hal tersebut.
- b. **Persepsi bersifat selektif.** Pada dasarnya melalui indera kita, setiap saat diri kita ini dirangsang dengan berjuta rangsangan. Jika kita harus memberikan tafsiran atas semua rangsangan itu, maka kita ini bisa menjadi gila. Karena itu, kita dituntut untuk mengatasi kerumitan tersebut dengan memperhatikan hal-hal yang menarik bagi kita. Atensi kita pada dasarnya merupakan faktor utama dalam menentukan seleksi atas rangsangan yang masuk ke dalam diri kita.

- c. **Persepsi bersifat dugaan.** Karena pada dasarnya data yang kita peroleh melalui penginderaan tidak pernah lengkap, makasering kita melakukan dugaan atau langsung melakukan penyimpulan. Coba perhatikan gambar apa yang bisa dibuat dengan ketiga titik dan keempat titik berikut ini.



- d. **Persepsi bersifat evaluatif.** Tidak sedikit orang beranggapan bahwa apa yang mereka persepsikan sebagai sesuatu yang nyata. Artinya, perasaan seseorang sering mempengaruhi persepsinya, padahal hal tersebut bukanlah sesuatu yang objektif. Kita melakukan interpretasi berdasarkan pengalaman masa lalu dan kepentingan subjektif kita sendiri. Karena itu persepsi bersifat evaluatif; merupakan proses kognitif yang mencerminkan sikap, kepercayaan, nilai dan pengharapan dengan memaknai objek persepsi itu sendiri.
- e. **Persepsi bersifat kontekstual.** Dari setiap peristiwa komunikasi, seseorang selalu dituntut untuk mengorganisasikan rangsangan menjadi suatu persepsi. Konteks nampaknya berpengaruh kuat atas persepsi yang terbentuk dalam diri seseorang. Coba perhatikan gambar di bawah ini.

Atas gambar  seseorang bisa mengatakan bahwa itu adalah angka 13 karena konteksnya adalah angka-angka lainnya, yaitu 11, 12, 14 dan 15. Tetapi bagi seseorang yang memiliki konteks huruf-huruf A, C, D dan E, maka gambar tersebut adalah huruf B.

Meskipun sesungguhnya banyak informasi yang kita perlukan untuk melakukan persepsi terhadap orang lain, namun paling tidak ada tiga jenis informasi terpenting yang perlu kita ketahui, yaitu tujuan orang tersebut, kondisi internalnya (psikologis), dan kesamaan antara kita dengan orang tersebut. Mempersepsi tujuan orang lain memiliki beberapa arti bagi kita dalam berkomunikasi. Adalah hal yang tidak mungkin bagi kita untuk secara nyata mengamati kondisi internal orang lain. Namun melalui pengamatan terhadap perilakunya, kita dapat menyimpulkan bagaimana sikap, keyakinan dan nilai orang tersebut. Ada anggapan bahwa elemen non-verbal dari perilaku merupakan refleksi yang paling akurat dari perasaan atau kondisi internal seseorang. Sementara itu, adanya kesamaan antara kita dengan orang yang kita ajak berkomunikasi akan mendorong rasa saling menyukai. Keadaan semacam ini akan membantu kita untuk merasa lebih nyaman dalam melanjutkan komunikasi.

F. BEBERAPA MODEL- MODEL KOMUNIKASI

Bagian berikut merupakan model-model komunikasi yang dapat dipelajari untuk dikembangkan di sekolah dasar. Gaffar (1983) mengemukakan beberapa model, yaitu:

1. Model Interaksi Menyeluruh.

Model ini memperlihatkan bahwa fungsi-fungsi atau unit-unit internal organisasi diintegrasikan sehingga fungsi-fungsi itu dapat melakukan tugasnya dengan serasi. Komunikasi dikembangkan untuk menghubungkan semua fungsi organisasi secara menyeluruh dengan faktor-faktor luar organisasi hingga proses komunikasi antara baik faktor internal ataupun faktor eksternal berjalan lancar. Artinya model ini mempunyai fungsi yang sifatnya mengintegrasikan dan membuat unit-unit organisasi bersifat interaktif. Fungsi integratif artinya komunikasi membina kesatuan dan keserasian organisasi di dalam mencapai tujuannya. Karena itu koordinasi

menjadi demikian penting di dalam fungsi integratif ini. Fungsi interaktif mencakup pertukaran informasi, pikiran, gagasan, dan bahkan sikap dasar antar unit di dalam organisasi dengan unit yang ada diluar organisasi.

2. Model Komunikasi Bujukan.

Model ini merupakan model tertua; konsepnya mendasarkan pada retorika dari Aristoteles. Kekuatan retorika atau pidato digunakan untuk meyakinkan para pendengarnya. Pada zaman Aristoteles, retorika ini sering muncul di dalam sidang-sidang pengadilan, kongres atau pertemuan-pertemuan umum. Yang diutamakan dari retorika saat itu adalah proses komunikasi satu arah, yakni pembicara kepada pendengarnya. *Feed-back* dari pendengar untuk pembicara kurang mendapat perhatian. Keberhasilannya tertak pada kemampuan pembicara dalam menyampaikan informasi dan gagasan-gagasannya. *Speaker* harus menguasai situasi dan kondisi para pendengarnya. Tentu saja persiapan yang menyangkut bahan yang tepat, pengorganisasian bahan sistematis dan gaya pembicara yang persuasif akan menentukan keberhasilan komunikasi ini.

3. Model Komunikasi Antar Pribadi.

Proses komunikasi menurut model ini adalah hubungan antara dua orang dalam sesuatu hal ditentukan oleh sifat hubungan antara kedua orang itu. Contoh: apabila A mengirimkan message X kepada B maka reaksi B terhadap message X itu ditentukan oleh apakah hubungan antara B dan A baik atau tidak. Kalau hubungan keduanya baik maka kecenderungan reaksi positif dari B adalah sudah bisa dipastikan. Tetapi bila sebaliknya, maka kemungkinan reaksi negatif dari pihak B terhadap message X itu adalah juga besar.

4. Model Teori Informasi.

Model ini bukan menekankan kepada apa yang harus dikomunikasikan melainkan pada bagaimana cara mengkomunikasikan

informasi secara benar dan tepat. Faktor-faktor nilai (*value*), pikiran/bersifat keputusan (*judgement*) dan perasaan pada manusia tidaklah penting; tetapi yang penting adalah ketepatan dan kebenaran sampainya informasi itu.

5. Model Komunikasi Kelompok.

Model ini membedakan antara perilaku tugas dan perilaku interpersonal dalam kelompok. Kedua aspek tersebut tidak selalu sejalan dan serasi karena kedua perilaku itu mempunyai karakteristik yang berbeda. Perilaku tugas umpamanya dapat mendukung terciptanya produktivitas perorangan sedangkan perilaku interpersonal dapat mendukung tidak hanya produktivitas perorangan tetapi juga produktivitas kelompok.

G. PENDEKATAN-PENDEKATAN KOMUNIKASI

Selain model komunikasi, kepala sekolah juga dapat mempertimbangkan beberapa pendekatan komunikasi sebagai interaksi sosial yang terjadi di sekolahnya. Sendjaja; dkk. (1994) mengemukakan beberapa pendekatan komunikasi ini sebagai berikut:

1. Pendekatan Struktural dan Fungsi Organisasi.

Terdapat dua teori yang melandasi pendekatan ini, yaitu pertama teori birokrasi dari Max Weber yang memandang komunikasi sebagai organisasi, yaitu sebagai sistem suatu aktivitas tertentu yang bertujuan dan berkesinambungan. Kedua, yang melandasi pendekatan ini adalah teori sistem dari Chester Barnard yang memandang bahwa organisasi itu hanya dapat berlangsung melalui kerja sama antar manusia. Kerja sama itu sendiri merupakan komunikasi sekaligus sarana yang memberdayakan kemampuan individu secara terpadu guna mencapai tujuan bersama, yakni tujuan yang lebih tinggi.

2. Pendekatan Hubungan Manusia.

Pendekatan hubungan manusia muncul sebagai kritik terhadap pandangan struktural fungsional. Chris Agyris yang didukung oleh Rensis

Likert secara lebih mendalam mengemukakan empat sistem, yaitu: (a) *Sistem exploitative-authoritative*, yang memandang pimpinan menggunakan kekuasaan dengan tangan besi, keputusan (komunikasi) tidak mengenal umpan balik, (b) *Sistem benevolent authorhitative*, pimpinan dalam hal ini cukup memiliki kepekaan terhadap kebutuhan para karyawan, (c) *Sistem consultative*, pimpinan mencari masukan-masukan dari bawah, namun masing memegang kendali, dan (d) *Sistem participative management*, pimpinan memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi penuh dalam proses pengambilan keputusan.

3. Pendekatan Komunikasi Sebagai Proses Pengorganisasian.

Melalui pendekatan ini, komunikasi organisasi bukan sekedar dimaksudkan untuk menyelesaikan suatu persoalan, tetapi komunikasi merupakan proses pengorganisasian. Organisasi dipandang sebagai suatu yang lebih dinamis yaitu sebagai aktivitas atau proses (pengorganisasian). Esensinya adalah bahwa komunikasi dan interaksi seseorang dengan orang lain dalam suatu organisasi itu tidak lain dipandang sebagai aktivitas mengorganisasikan.

4. Pendekatan Komunikasi Sebagai Kultur

Pendekatan ini melihat organisasi sebagai pandangan hidup (*way of life*) bagi para anggotanya. Michael Pacanowsky dan Nick O'donnell-Trujillo mengemukakan lima bentuk penampilan organisasi dari sisi budaya, yaitu:

- a. Ritual, yaitu penampilan yang diulang-ulang secara teratur. Aktivitas komunikasi dianggap sebagai kebiasaan yang terjadi dalam organisasi.
- b. Hasrat yaitu penampilan komunikasi yang direfleksikan para pegawai untuk mengubah pekerjaan-pekerjaan rutin dan membosankan menjadi pekerjaan-pekerjaan yang menarik dan merangsang perhatian.
- c. Sosialitas, yaitu penampilan komunikasi yang memperkuat suatu pengertian bersama akan suatu kebenaran atau norma-norma dan aturan-aturan organisasi yang patut dijunjung tinggi.

- d. Politik organisasi, ini merupakan bentuk penampilan komunikasi organisasi yang mewujudkan dan memperkuat minat terhadap kekuasaan dan pengaruh, seperti memperlihatkan kekurangan diri, kekuatan untuk mengadakan proses tawar menawar.
- e. Enkulturasasi yaitu proses komunikasi yang memperlihatkan suatu bentuk pengajaran budaya untuk para anggota organisasi. Contoh jenis pendekatan ini adalah bagaimana mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan mengikuti urutan-urutan pekerjaan tertentu.

H. MANAJEMEN KOMUNIKASI

Manajemen komunikasi merupakan usaha mengelola semua aspek yang tercakup dalam peristiwa komunikasi organisasi. Komunikasi dalam organisasi yang pengertiannya demikian kompleks, dinamis dan beraneka, memerlukan pengelolaan yang handal sehingga memungkinkan terjadinya koordinasi dan sinkronisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Gaffar (1983) mengemukakan, paling tidak terdapat 3 (tiga) variabel besar yang perlu dipahami pimpinan (seorang kepala sekolah) dalam manajemen komunikasi itu, yakni:

1. Suasana Organisasi.

Suasana organisasi (*organizational climate*) merupakan kondisi psikologis yang melingkupi hubungan antar individu di dalam proses komunikasi. Kondisi atau iklim ini merupakan hasil dari peristiwa komunikasi. Terdapat dua kondisi iklim organisasi, yaitu pertama iklim yang bersifat *supportive climate* (iklim yang mendukung) seperti perasaan simpatik, rasa kebersamaan, dan profesionalisasi. Yang kedua, adalah *defensive climate* (iklim yang tidak menunjang atau defensif), seperti superioritas, bersikap pasti, dan *negative thinking*. Pemimpin bertugas untuk mengubah dan meniadakan unsur-unsur iklim yang defensif dan mengembangkan unsur-

unsur iklim yang suportif sehingga berbagai peristiwa komunikasi menjadi efektif.

2. Struktur Jalur Komunikasi.

Yang dimaksud dengan struktur jalur komunikasi dalam organisasi adalah penjenjangan, jenis jalur dan para pegawai/pejabat yang terlibat dalam proses komunikasi. Struktur ini merupakan gambaran dalam memahami bagaimana peristiwa-peristiwa komunikasi terjadi (mengalir) dalam organisasi. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang membuka semua jalur yang ada sekaligus mengelolanya dengan baik. Tidak boleh jalur-jalur komunikasi itu terhambat atau tersumbat.

3. Karakteristik Kepribadian.

Karakteristik individu dalam organisasi adalah berbeda-beda. Karakter ini penting dipahami seorang pimpinan agar dapat dipahami suatu sistem respon yang tepat dengan mengendalikan komunikasi yang efektif. Individu-individu itu antara lain berorientasi pada prestasi dan kekuasaan yang tinggi. Komunikasi di antara mereka bersifat impersonal dan merupakan alat pencapaian karir yang lebih tinggi. Selain itu, terdapat pula individu yang tidak mau terlibat aktif karena berorganisasi bagi mereka cenderung memeras. Ada pula individu yang kreatif tetapi kadang kurang mendapat kesempatan sehingga kerap kali menimbulkan pertentangan. Sementara itu, terdapat individu-individu yang dibesarkan dalam lingkungan yang otoritatif dan dogmatis sehingga komunikasi terkadang menjadi penuh ketegangan. Pimpinan dituntut untuk mampu mengayomi semua karakteristik individu dalam organisasi, baik dengan cara-cara penyelesaian suatu konflik ataupun dengan cara-cara yang bersifat kompromi.

Thoha (1983: 165) sependapat dengan Barnard (1938) bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Memanaj komunikasi berarti bagaimana suatu sistem kerjasama organisasi dapat berlangsung dinamis dan menghubungkan tujuan-tujuan organisasi

dengan tingkat partisipasi anggota. Dalam proses manajemen komunikasi, pengertian dan pemahaman harus terjadi sebelum otoritas (kekuasaan) itu dikomunikasikan atasan kepada bawahan. Pimpinan patut memperhatikan tujuh faktor berikut untuk suatu manajemen komunikasi yang efektif, yaitu:

- a. Saluran komunikasi harus diketahui dengan pasti.
- b. Harus ada saluran komunikasi formal untuk setiap anggota organisasi.
- c. Jalur komunikasi yang berlaku diusahakan secara langsung dan sependek mungkin.
- d. Garis komunikasi formal hendaklah digunakan secara normal.
- e. Personil yang bertugas dalam pusat pengaturan komunikasi haruslah orang-orang yang cakap.
- f. Pada saat organisasi sedang berfungsi, garis komunikasi tidak mendapat gangguan.
- g. Setiap komunikasi haruslah disahkan.

I. RAPAT SEBAGAI MEDIA KOMUNIKASI

Pada saat suatu rapat berlangsung maka proses komunikasi pun terjadi. Rapat telah menjadi media untuk menyampaikan berbagai informasi atau menerima balikan dari staf atau personil. Iklim organisasi yang terjadi di sekolah misalnya, dapat tercermin dari proses komunikasi yang terjadi dalam rapat yang terselenggara. Rapat memainkan peranan yang amat penting dalam mengantarkan suatu organisasi atau sekolah mencapai sukses dari setiap staf yang bermuara pada pencapaian tujuan organisasi. Rapat itupun akan mampu melahirkan rasa memiliki, perasaan berharga, dan memberi kesempatan kepada semua pihak yang berkepentingan untuk berpartisipasi secara aktif.

1. Pengertian Rapat Sebagai Peristiwa Komunikasi.

Rapat yang diselenggarakan pada dasarnya merupakan usaha mengelola semua aspek yang tercakup di dalam suatu peristiwa komunikasi.

Peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi dalam rapat akan begitu beraneka. Hal demikian akan menuntut adanya suatu sistem pengelolaan rapat yang memungkinkan terciptanya suatu koordinasi dan sinkronisasi antara semua pihak yang terlibat atau pihak-pihak yang berkepentingan. Tanpa adanya sistem pengelolaan yang baik, proses komunikasi di dalam rapat akan berlangsung secara tidak efektif.

Mudah dipahami bahwa pada saat suatu rapat berlangsung, maka komunikasi antar pribadi pun sesungguhnya berlangsung. Pada saat itu seseorang hendaknya bersikap terbuka, empati atas orang lain, menunjukkan dukungan atau hal-hal yang positif dan kesamaan-kesamaan yang diperlukan agar rapat dapat terselenggara dengan efektif. Dengan kata lain dalam mencapai suatu rapat yang sukses maka para komunikator hendaknya memenuhi syarat-syarat efektivitas suatu komunikasi antar pribadi. Bukankah dalam suatu rapat, individu-individu itu berinteraksi satu sama lain, mengungkapkan keluhan, menyampaikan berbagai informasi, harapan, kebutuhan, ide atau gagasan dan saran-saran pemecahan suatu masalah yang dihadapi.

Peristiwa komunikasi lainnya dari suatu rapat adalah komunikasi kelompok. Tidak jarang dapat ditelusuri bahwa suatu rapat yang berlangsung memperlihatkan suatu proses komunikasi kelompok, bahkan adanya perilaku penggarapan dari suatu kelompok tertentu atas kelompok atau ide-ide tertentu. Suatu kelompok biasanya memiliki berbagai keunikan karena kelompok itu dibangun oleh ragam karakter orang yang akan mempengaruhi pihak lainnya (Sendjaja, dkk: 1994). Di samping pimpinan rapat dituntut untuk mampu mengakomodasi harapan setiap kelompok, hendaklah komunikasi kelompok dapat dikendalikan dengan memegang teguh norma-norma organisasi yang berlaku. Perilaku kelompok tidak boleh membuat seseorang terkucilkan, melainkan harus memperkuat semangat tim dan kemandirian lembaga.

Sebagai sebuah media komunikasi, rapat bisa pula memperlihatkan silang budaya. Nilai-nilai budaya yang beragam bahkan tidak bersebrangan tidak mustahil dapat ditemukan dalam penyelenggaraan suatu rapat. Pimpinan rapat tentu saja dituntut berwawasan luas sehingga komunikasi antar budaya dapat dijembatani secara efektif. Keindahan perbedaan pendapat, kebiasaan, perilaku dan cara-cara hidup lainnya hendaknya dapat diapresiasi dengan baik. Demikian halnya segmen-segmen kesamaan budaya antar kelompok yang berbeda hendaknya dapat diungkapkan secara subur guna menunjukkan jalinan kerja sama organisasi yang selalu tangguh.

Rapat hendaknya dapat menjadi media untuk mengungkapkan berbagai persoalan apakah itu bersifat pribadi, kelompok, ataupun menyangkut kelompok budaya yang lebih luas lagi sekaligus memecahkan persoalan-persoalan itu secara bersama. Rapat sesungguhnya merupakan komunikasi resmi organisasi dalam mencapai suatu perundingan, keputusan dan musyawarah untuk kepentingan bersama.

2. Tujuan dan Jenis Rapat.

Sebagaimana perspektif tujuan komunikasi, rapatpun memiliki tujuan membangun sikap para peserta lebih positif. Rapat dapat juga dijadikan arena untuk mengubah paradigma berpikir secara lebih maju, membuka cakrawala budaya yang lebih luas, dan mendorong pencerahan sikap dan perilaku yang gandrung atas perubahan atau inovasi, baik bagi para peserta rapat, terhadap organisasi, terhadap orang lain ataupun terhadap lingkungan sosial yang lebih luas lagi.

Dengan mengacu pada penjelasan di atas, maka tujuan rapat di sekolah mempunyai maksud dan tujuan yang lebih luas. Secara lebih khusus, tujuan rapat bisa dibedakan dari jenis dan ragam sifatnya. Rapat bisa saja memiliki tujuan sekedar menjelaskan misalnya mengenai suatu kebijakan atau prosedur kerja. Rapat bisa pula bertujuan untuk memecahkan suatu persoalan atau menghendaki suatu perundingan;

membina hubungan silaturahmi antar anggota dan memotivasi gairah kerja yang tinggi.

Selain itu, tujuan rapat yang sifatnya formal, tentu saja akan berbeda dari tujuan rapat yang sifatnya informal. Rapat yang sifatnya formal menghendaki bahwa keputusan yang diperoleh benar-benar memenuhi tuntutan formal organisasi. Sedangkan rapat yang sifatnya informal tidak terlalu mendasarkan pada aturan-aturan formal organisasi. Demikian halnya dengan rapat yang bersifat terbuka akan dibedakan dari tujuan rapat yang bersifat tertutup. Rapat terbuka mengisyaratkan tiadanya pembicaraan yang bersifat rahasia, sedangkan yang tertutup tentunya ada maksud-maksud merahasiakan informasi tertentu.

Mengenai tujuan rapat ini sangat mungkin dipengaruhi pula oleh jangka waktu yang dicanangkannya, misalnya terdapat rapat mingguan, bulanan, catur wulanan, smesteran atau rapat tahunan; atau menurut kehadiran anggota rapat, dikenal adanya rapat anggota dan rapat pimpinan; atau juga menurut frekuensinya seperti rapat rutin dan rapat insidental. Selain itu dikenal pula ada rapat kerja atau *workshop* untuk mencari dan menetapkan pedoman atas pelaksanaan pekerjaan sehari-hari yang lebih baik. Secara singkat dapat dikatakan bahwa rapat sebagai media komunikasi diharapkan mendorong suatu evaluasi diri anggota organisasi dan sistem kelembagaan sehingga dari hari ke hari kemajuan organisasi dapat dinikmati.

3. Teknik Memimpin Rapat.

Mengingat pentingnya rapat sebagai media komunikasi, sudah barang tentu setiap pimpinan sekolah atau staf (guru-guru) memiliki kompetensi yang baik dalam mengelola sebuah rapat. Pimpinan sekolah hampir setiap hari dari praktek pendidikan yang dibinanya menemui berbagai permasalahan, karena itu ia menjadi figur yang karena posisinya kerap kali harus memimpin rapat secara langsung. Guru-guru juga sewaktu-waktu

akan dan harus bertindak sebagai pemimpin rapat. Siapa saja yang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan sebuah rapat, ia harus memahami teknik atau metode tertentu.

Sebagaimana tujuan yang diharapkan, suatu pertemuan atau rapat harus didesain sedemikian rupa agar menjadi media komunikasi yang efektif. Dalam suatu pertemuan atau rapat, tentu saja akan (banyak) melibatkan orang lain; paling tidak terdiri dari pihak yang bertindak sebagai pemimpin rapat dan ada pihak yang bertindak sebagai peserta rapat. Pemimpin rapat bertindak sebagai komunikator atau narasumber yang biasanya didampingi seorang sekretaris atau notulis rapat.

Untuk mendapatkan efektivitas rapat yang tinggi, maka teknik memimpin rapat haruslah dikuasai secara tepat. Teknik ini melihat berbagai tugas yang harus dijalankan dalam suatu rapat, yaitu:

a. Persiapan Suatu Rapat.

Beberapa hal yang patut diperhatikan dalam mempersiapkan suatu rapat adalah:

1. Tetapkanlah maksud dan tujuan rapat yang ingin dicapai secara jelas.
2. Rumuskan agenda rapat yang hendak dibicarakan secara terbatas.
3. Tetapkan siapa peserta, pemimpin, penasehat (jika ada) dan notulis rapat.
4. Tetapkan waktu yang memungkinkan sebanyak mungkin peserta bisa hadir.
5. Tentukan ruang pertemuan yang tenang, tanpa gangguan, ventilasi baik dan cahaya terang.
6. Susunlah tempat duduk peserta rapat secara berhadapan sehingga memungkinkan komunikasi dapat berlangsung lebih interaktif.
7. Siapkan undangan tertulis, jika memang diperlukan.
8. Siapkan pula buku untuk hasil-hasil rapat.

9. Persiapkan aspek teknis lainnya, seperti alat tulis, referensi yang digunakan, dan konsumsi rapat jika perlu.

b. Pelaksanaan Rapat.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan suatu rapat, adalah:

1. Sebaiknya rapat dibuka dengan kata-kata pembukaan yang penuh kesungguhan dan semangat yang tinggi. Tidak sedikit rapat dibuka dengan membaca ayat dari kitab suci (Al Qur-an)
2. Mulailah dengan menjelaskan maksud/tujuan diselenggarakannya rapat hari ini.
3. Bahaslah agenda pembicaraan dengan menyediakan waktu yang cukup bagi para peserta untuk aktif terlibat, tanpa harus bertele-tele.
4. Kendalikan perbedaan pendapat atau konflik dengan penuh bijaksana dan serukan misi yang lebih tinggi daripada hanya sekedar berbeda pendapat.
5. Perhatikan dan amati peserta yang suka mengganggu dan tempatkan mereka sebagai penulis ide-ide yang kemudian dibahas secara bersama.
6. Anjurkan metode perundingan atau penyelesaian masalah secara sistematis dan tuntas.
7. Mintai pandangan atau pendapat dari peserta yang dianggap paling senior. Jika perlu pembicaraan mereka diberikan pada giliran terakhir, untuk menghindari lemahnya keterlibatan peserta yang lain (yang lebih muda).
8. Mintai pendapat penasehat yang benar-benar mendukung penyelesaian suatu masalah.
9. Jika perlu, praktekkkan prosedur lisan untuk individu yang akan diberi tugas.
10. Dapatkan komitmen secara lisan dari individu yang diberi tugas. Komitmen yang dibuat dihadapan kelompok akan menghasilkan langkah

susunan yang lebih bermakna dari pada komitmen yang dibuat secara pribadi.

11. Kadangkala akan sangat membantu untuk mengemukakan persoalan yang kontroversial sebelum istirahat. Hal ini dapat merangsang pemikiran yang mendalam.
12. Gunakan kata-kata yang terpilih, positif dan hindari penggunaan kata yang negatif dan menyinggung perasaan.

c. Evaluasi dan Tindak Lanjut Suatu Rapat.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengakhiri (mengevaluasi) dan menindak-lanjuti suatu rapat, adalah:

1. Rumuskan hasil-hasil rapat dalam bentuk kesimpulan rapat pada buku agenda rapat.
2. Sampaikan hasil-hasil rapat kepada semua pihak yang patut mengetahui dan menindaklanjutinya, sekalipun mereka tidak sempat hadir dalam rapat.
3. Pikirkan secara tuntas implikasi hasil dari pelaksanaan rapat hari ini: bentuk panitia, waktu pelaksanaan tugas, penyediaan fasilitas, dan kriteria keberhasilan yang dicanangkan.
4. Tetapkan waktu, tempat dan agenda rapat kemudian.
5. Biasakan mengakhiri rapat dengan do'a.

4. Ciri-Ciri Rapat Yang Efektif.

Rapat sewajarnya menjadi suatu media komunikasi yang efektif atau sebaliknya komunikasi itu sendiri dapat mengefektifkan penyelenggaraan suatu rapat. Terdapat beberapa ciri suatu rapat yang efektif (Wursanto: 1987), yaitu:

- a. **Suasana Rapat Yang Terbuka.** Rapat yang efektif berlangsung secara terbuka. Pembicaraan bersifat objektif, jujur dan tidak didasari oleh prasangka negatif dan saling mencurigai antar anggota rapat.

- b. **Setiap Peserta Berpartisipasi Secara Aktif.** Biasanya hanya sebagian kecil peserta rapat yang memberikan sumbangan pemikiran dalam rapat atau muncul pembicaraan yang cenderung menyimpang karena kurang dipersiapkan. Hendaklah setiap peserta rapat terdorong untuk mempersiapkan diri, berpartisipasi aktif dan komitmen atas efektivitas pembicaraan rapat.
- c. **Terdapat Proses Bimbingan dan Pengawasan.** Peran pimpinan rapat menjadi bagian dari efektivitas suatu rapat. Karena itu ia hendaknya mampu menunjukkan perlindungan atau bimbingan sekaligus pengawasan agar pembicaraan tidak menyimpang dari tujuan dan agenda rapat.
- d. **Terhindar Dari Perdebatan.** Pola interaksi dalam rapat merupakan komponen penting untuk diperhatikan. Dalam suatu rapat bisa jadi terdapat ragam karakteristik sebanyak mereka yang hadir. Untuk itu, dalam teori komunikasi, pola interaksi yang baik adalah pola dialogis atau *two-ways communication*. Melalui pola demikian, rapat memberikan kesempatan yang sama dan seluas-luasnya kepada setiap peserta untuk berpendapat sekaligus menghindari perdebatan.
- e. **Pertanyaan Diajukan Secara Singkat dan Jelas.** Pembicaraan sepatutnya terkontrol, bukan suatu ceritera dan tidak bertele-tele. Pembicaraan hendaknya dilakukan dengan menghemat waktu yang tersedia dan susunan bahasa yang runtut, karena itu pembicaraan diajukan secara singkat tetapi jelas.
- f. **Terhindar Dari Suatu Monopoli.** Pembicaraan dalam rapat tidak boleh dimonopoli oleh seorang pimpinan rapat atau salah satu anggota atau kelompok tertentu. Monopoli pembicaraan tidak boleh terjadi untuk

menghindari kekakuan, dominasi dan tertutupnya gagasan-gagasan yang justeru dibutuhkan.

5. Peran dan Keterlibatan Orang Tua Dalam Rapat Sekolah.

Peran orangtua atau anggota masyarakat, lebih-lebih yang tergabung dalam organisasi BP3 atau Dewan Sekolah hendaknya dibuka luas. Pihak sekolah akan selalu membutuhkan dukungan para orang tua dan anggota masyarakat sekitar dalam merancang, melaksanakan dan mengevaluasi program pendidikannya. Peran mereka tidak cukup sekedar diminta bantuannya dalam bentuk dukungan dana, melainkan mereka bisa terlibat aktif di dalam perancangan program dan penggalian sumber/anggaran pendidikan, hingga pelaporannya. Lebih jauh dari situ, mereka bisa memprakarsai gagasan-gagasan inovatif mengenai praktek pendidikan tertentu sekaligus mendorong dan mengkondisikan dukungan masyarakat sekitarnya.

Kedudukan mereka dalam kaitannya dengan implementasi program sekolah adalah *stakeholder*. Mereka itu adalah pemilik saham yang berkepentingan dengan penentuan hasil-hasil pendidikan dan proses penyelenggaraan yang dilaluinya. Bagaimanapun mereka itu juga *customers* yang harus dilayani dengan baik. Oleh karena itu, sebaiknya mereka diperlakukan sebagai mitra kerja dan mitra dalam berkomunikasi: hargai mereka dan rebut hatinya sehingga memiliki persepsi positif terhadap kepemimpinan sekolah.

Mengingat peran serta dan kedudukan orang tua dan anggota masyarakat bisa demikian luas dan menguntungkan, tentu saja kehadiran dan keterlibatan mereka dalam rapat-rapat sekolah menjadi penting. Untuk itu sekolah sepatutnya mengetahui kondisi orang tua dan anggota masyarakat sekitarnya, baik itu menyangkut kondisi sosial-ekonomi ataupun mengenai kesempatan waktu yang memungkinkan mereka bisa terlibat dalam kegiatan-kegiatan sekolah. Keadaan ini menantang para administrator

dan personil sekolah untuk senantiasa mampu menjadikan dirinya sebagai komunikator yang baik dan menempatkan rapat sebagai media komunikasi yang tepat di dalam menjangkau tujuan-tujuan pendidikan yang lebih tinggi. Kepala sekolahpun harus lebih sabar dan simpatik dalam memahami keragaman karakteristik hubungan antar manusia dengan para orang tua dalam berbagai kesempatan.

IV. KEGIATAN BELAJAR

Pendekatan yang ditempuh untuk menguasai materi atau mencapai tujuan pelatihan ini ditempuh narasi kegiatan belajar yang pokok sebagai berikut:

1. Salam dan perkenalan fasilitator, dilanjutkan dengan penjelasan tentang tujuan pelatihan yang hendak dicapai, materi pelatihan yang patut dikuasai dan kegiatan belajar yang ditempuh serta cara evaluasi yang akan dilakukan.
2. Mengkondisikan peserta untuk benar-benar siap mengikuti pelatihan sekaligus mengapresiasi kesiapan dalam menguasai teknik komunikasi dan memimpin rapat secara efektif.
3. Mempersentasikan materi pelatihan tentang pentingnya komunikasi dalam manajemen sekolah dasar; pengertian, konteks dan tujuan komunikasi; model proses komunikasi; prinsip-prinsip komunikasi; masalah persepsi dalam komunikasi; beberapa model dan pendekatan komunikasi; dan manajemen komunikasi dengan bantuan transparansi yang sengaja disiapkan.
4. Khusus berkenaan dengan materi masalah persepsi dalam komunikasi, fasilitator menyediakan berbagai permainan dan gambar-gambar yang mengandung masalah perseptual dalam komunikasi secara bervariasi.
5. Mereviu (mendiskusikan) proses permainan dengan menurunkan konsep-konsep atau prinsip-prinsip praktis untuk suatu komunikasi yang efektif.

6. Melakukan tanya jawab dan diskusi dengan mengangkat realitas kasus yang dialami di sekolah dasar sebagai refleksi atas tuntutan harus dimilikinya kemampuan komunikasi dan memimpin rapat oleh kepala sekolah seiring dengan perubahan organisasi sekolah.
7. Berikutnya, menugaskan peserta untuk melakukan simulasi tentang pentingnya komunikasi dalam suatu proses kerja sama (kelompok atau organisasi). Simulasi ditujukan untuk mengaplikasikan wawasan dasar komunikasi yang telah dimiliki oleh setiap peserta pelatihan.
8. Mereviu (mendiskusikan) proses simulasi dan merumuskan apa-apa yang mereka dapatkan dari simulasi tersebut.
9. Melanjutkan presentasi mengenai pengertian dan peranan rapat sekolah sebagai media komunikasi, teknik memimpin rapat sekolah dan ciri-ciri rapat sekolah yang efektif, serta peran dan keterlibatan orangtua (BP3 atau Dewan Sekolah) dalam suatu rapat. Ini dilakukan dengan bantuan transparansi yang telah dibuat sebelumnya.
10. Menugaskan kembali kelompok peserta pelatihan untuk melakukan simulasi penyelenggaraan atau memimpin suatu rapat sekolah. Di sini peserta diminta pula untuk memperhatikan efektivitas komunikasi dalam rapat.
11. Peserta pelatihan mengisi lembar evaluasi pemimpin rapat sebagai refleksi terhadap simulasi penyelenggaraan rapat sekolah.
12. Setelah itu semua peserta pelatihan mengkaji bersama apa yang mereka dapatkan dari simulasi di atas dan dari lembar evaluasi pemimpin rapat.
13. Akhir kegiatan ditutup dengan penguatan bahwa semua peserta pelatihan dapat melakukan perubahan di sekolah masing-masing melalui pelaksanaan komunikasi yang efektif, yakni membangun pengertian bersama tentang segala hal yang dikomunikasikan.

V. TUGAS LATIHAN

Tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam pelatihan ini, antara lain: (1) Mengikuti permainan pesan berantai untuk pemahaman proses komunikasi, (2) Mengikuti permainan melalui respon atas gambar-gambar yang terkait dengan masalah persepsi dalam berkomunikasi, (3) Melakukan simulasi pentingnya komunikasi dalam proses kerja sama sekolah, (4) Mendeskripsikan hasil-hasil diskusi dan simulasi, (5) Melakukan simulasi penyelenggaraan rapat sekolah dan dengan panduan yang tersedia sebagian melakukan penilaian terhadap efektivitas rapat dengan mengisi format yang telah disediakan.

VI. KRITERIA KEBERHASILAN

Kebhasilan pelatihan ini adalah disamping suasana pelatihan menunjukkan suatu perhatian dan semangat mengerjakan tugas-tugas yang ditetapkan, para peserta pelatihan:

1. Memahami betapa penting komunikasi berperan dalam mengefektifkan fungsi manajemen di sekolah dasar.
2. Memahami pengertian dan tujuan komunikasi secara lebih mendalam dalam konteks komunikasi organisasi di sekolah dasar.
3. Memahami proses komunikasi dan prinsip-prinsip komunikasi yang patut dikembangkannya di sekolah dasar.
4. Memaklumi masalah-masalah persepsi yang mempengaruhi efektivitas komunikasi di sekolah dasar.
5. Menggambarkan suatu model dan pendekatan komunikasi yang sesuai dengan kondisi sekolah dasar.
6. Mengidentifikasi unsur-unsur komunikasi organisasi yang patut dikelola secara efektif.
7. Memahami rapat sebagai suatu media komunikasi yang penting di sekolah dasar.

8. Menyelenggarakan dan memimpin rapat sekaligus menampilkan proses komunikasi yang efektif di sekolah dasar.

Pengukuran keberhasilan pencapaian tujuan pelatihan dilakukan dengan cara mempertimbangkan proses pelatihan yang berlangsung dan diskusi dari hasil-hasil pengerjaan tugas dan hasil-hasil simulasi.

Semoga bermanfaat.

VII. SUMBER RUJUKAN

Altalib, Hisham. (1991). *Training Guide for Islamic Workers*. Terjemahan oleh Usman, Alex Ibnu. (1994). Panduan Latihan Bagi Gerakan Islam. Jakarta: Media dakwah.

Effendy, Onong Uchjana. (1993). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Devito, Joseph A. (1996). *Human Communication*. Alih bahasa oleh Maulana, Agus. (1997). Komunikasi Antar Manusia. Jakarta: Professional Books.

Mulyana, Deddy. (2000). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Gaffar, Mohammad Fakry. (1983). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Proses*. Diktat Kuliah. Jurusan Administrasi Pendidikan IKIP Bandung.

Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Alih bahasa oleh Pujaatmaka, Hadyana. (1996). Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jakarta: Prenhallindo.

Sastrodiningrat, Soebagio; dkk. (1986). *Perilaku Administrasi*. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka.

Sendjaja, Djuarsa; dkk. (1994). *Teori Komunikasi*, Jakarta: Universitas Terbuka.

Thoha, Miftah. (1983). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.

Winardi. (1993). *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti.

Wursanto. (1987). *Etika Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Kanisius.

---o0o---