KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

H. Syaiful Sagala *

Abstrak

Komunikasi merupakan cara untuk memudahkan manajemen; akan tetapi bukan merupakan kegiatan berdiri sendiri dan menjadi bagian yang pokok dari segala sesuatu yang dikerjakan oleh manajer. Gambaran tentang komunikasi ialah mempercayai bahwa saling pengertian terjadi karena satu orang berbicara dengan orang lain atau karena hal-hal yang telah ditulis oleh seseorang dibaca oleh orang lain. Perkiraan reaksi atas pesan-pesan dalam komunikasi organisasi tidak akan cermat tanpa adanya pengetahuan mengenai konteks organisasi. Dari perspektif pemahaman organisasi, berarti mengetahui bagaimana anggota-anggota pada sebuah organisasi berkomunikasi.

Kata kunci: komunikasi, informasi, organisasi pendidikan

A. PENDAHULUAN

Semua organisasi memerlukan informasi untuk hidup. Tanpa informasi, organisasi tidak dapat berjalan, macet atau mati sama sekali. Dengan adanya informasi bahan mentah dapat diolah menjadi hasil produksi yang dapat dimanfaatkan oleh manusia. Untuk mendapatkan informasi harus melalui proses komunikasi, tanpa komunikasi tidak mungkin mendapat informasi. Komunikasi adalah transmisi informasi dan pemahaman melalui simbol umum (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly 1997:263). Komunikasi menurut Parek (1984) adalah proses aliran (*pengiriman dan penerimaan*) pesan-pesan yang berorientasikan tujuan di antara sumber-sumber komunikasi, dalam suatu pola, dan melalui suatu medium atau media. Komunikasi menurut Carl I Hovland adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain atau "*komunikate*" (Mulyana, 2005:62). Studi komunikasi organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang objek-objek, juga studi mengenai objek-objek itu sendiri. Komunikasi menurut Terry (2003)

harus bersifat khusus dan sederhana. Suatu pedoman yang baik ialah "satu berita – satu subyek". Memanfaatkan waktu yang tepat (*timimg*) juga merupakan sesuatu yang vital. Komunikasi bersifat dinamis; mengatakan sesuatu yang tepat di tempat yang tepat pula, bernilai sangat tinggi.

Organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi, karena itu komunikasi organisasi memiliki peranan yang sangat strategis, komunikasi merupakan motor penggerak segala aktivitas organisasi. Setiap kegiatan organisasi mempunyai tujuan untuk mendapatkan keuntungan baik materi maupun non materi, untuk itu diperlukan strategi komunikasi dalam organisasi. Organisasi pendidikan misalnya, akan selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran dan penyebaran informasi antar unit organisasi baik secara vertikal seperti Departemen Pendidikan ke Dinas Pendidikan provinsi dan kabupaten/kota maupun horisontal antar unit organisasi sesuai levelnya. Sedangkan di sekolah komunikasi yang pokok adalah komunikasi pembelajaran, yaitu aktivitas belajar dan mengajar, karena tanpa komunikasi proses belajar mengajar tidak akan dapat dilaksanakan. Fungsi utama organisasi pendidikan baik pada level pemerintah maupun satuan pendidikan bermuara untuk menjadikan layanan belajar dan hasil belajar yang bermutu tinggi.

Semua level organisasi pendidikan mempunyai produknya masing-masing, Departemen Pendidikan Nasional mempunyai produk menentukan standar pendidikan yang menggambarkan seperti apa kualitas pendidikan secara nasional, organisasi pendidikan pada tingkat provinsi produknya adalah memberikan layanan atas kebutuhan pendidikan di daerahnya mengacu pada standar nasional, organisasi pendidikan pada pemerintah kabupaten/kota memberi layanan kebutuhan operasional penyelenggaraan satuan pendidikan, dan organisasi satuan pendidikan mempunyai produk memberikan layanan belajar yang memenuhi standar yang ditentukan secara nasional. Masing-masing tingkatan organisasi pendidikan tersebut perlu mengkomunikasikan kebijakannya kepada unit-unit yang menjadi sasaran kebijakan. Karena itu, komunikasi melekat pada fungsi organisasi, hal ini menggambarkan bahwa komunikasi organisasi dipandang dari suatu perspektif subjektif adalah proses penciptaan makna atas interaksi dalam organisasi.

Kalau komunikasi dalam organisasi pendidikan bisa terjalin dengan baik, maka semua kebijakan dapat diimplementasikan

THE Character Building UNIVERSITY

sebagaimana yang diharapkan. Efektifitas masing-masing produk organisasinya tergantung pada ketepatan informasi yang diterima maupun yang diberikan masing-masing level organisasi. Orang-orang dalam organisasi harus mendapatkan dan mengirim informasi kepada unit-unit yang memerlukannya secara jelas, sehingga aktivitas organisasi berjalan lancar.

Departemen Pendidikan Nasional harus mempunyai mekanisme komunikasi yang cepat dapat dipahami oleh para pengambil kebijakan di provinsi dan kabupaten/kota, kemudian satuan pendidikan juga harus menerima informasi yang jelas terhadap kebijakan yang diterimanya. Proses komunikasi terdiri dari elemen dasar tertentu yang harus selalu ada bila komunikasi efektif merupakan hasilnya. Elemen inti adalah komunikator, pesan, medium, penerima, dan umpan balik (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly 1997:263). Oleh karena itu komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari dalam maupun dari luar organisasi. Keterampilan berkomunikasi dan berbicara sesuai levelnya masing-masing dalam organisasi ditampakkan pada kemampuan pemimpin dan para anggotanya mendengarkan, menulis dan menyampaikan informasi. Kemampuan berkomunikasi adalah sifat utama manusia, setiap individu yang terlibat dalam sebuah organisasi membutuhkan komunikasi efektif. Karena itu komunikasi dalam organisasi berperan besar untuk menciptakan hasil yang baik dan maksimal. Pada kesempatan ini akan dibahas mengenai komunikasi pemimpin dalam organisasi, komunikasi organisasi pendidikan, peranan komunikasi dan arus informasi dalam organisasi pendidikan, pendekatan komunikasi, dan berkomunikasi dalam organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Komunikasi Pemimpin dalam Organisasi

Pemahaman pemimpin akan komunikasi dalam organisasi menurut Mulyana (2005:65) menekankan variabel-variabel tertentu seperti isi pesan (pembicaraan), cara pesan disampaikan, dan daya bujuknya. Komunikasi oleh para pemimpin merupakan bahan utama dalam suatu organisasi, tanpa komunikasi tidak ada organisasi. Komunikasi bagi pemimpin merupakan unsur pokok dalam organisasi, karena dalam organisasi terdapat interaksi sosial yang dilandasi adanya pertukaran makna untuk mengintegrasikan tindakan-

THE Character Building UNIVERSITY

tindakan individu. Ada yang mengatakan bahwa dua-pertiga waktu manajer sebagai pemimpin terpakai untuk berkomunikasi. Memberikan informasi penuh kepada rekan-rekan sekerjanya dan mendapatkan saling pengertian merupakan hal yang penting sekali, sehingga ada beberapa pihak yang menarik kesimpulan bahwa manajemen adalah berkomunikasi. Akan tetapi sesungguhnya berkomunikasi hanya merupakan bagian dari manajemen.

Menurut sudut pandang manajemen beberapa penyebab dari kegagalan para pemimpin berkomunikasi menurut Terry (2003) ialah (1) komunikasi mengandung unsur-unsur yang tidak langsung karena tidak mengungkapkan permasalahan yang sebenarnya; (2) penerimanya mengadakan interpreatasi terhadap kominikasi dalam hubungan dan latar belakang pribadi serta pengalaman; dan (3) penerimanya harus membaca disposisi kedalam komunikasi tentang hal-hal yang ingin dihindari atau yang memang diharapkan. Dengan perkataan lain, pemimpin berkomunikasi ditentukan oleh kondisi interpretasi dari penerima berita tersebut dan sikap dari komunikator dan penerimanya, bukan saja diantara mereka, akan tetapi terhadap subjeknya.

Kesulitan-kesulitan dalam berkomunikasi tersebut dapat mengakibatkan sesuatu yang umum disebut "jurang" (*gap*) komunikasi. Untuk memperkecil *gap* tersebut, pemimpin harus berusaha menciptakan suasana saling percaya-mempercayai sebagai kondisi yang baik untuk berkomunikasi. Apabila sebelumnya sudah ber-apriori terhadap ahl-hal yang tidak diinginkan, dikatakan atau ditulis, berarti akan memperlemah komunikasi. Aset negara dalam mengelola pendidikan akan sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dan para anggota organisasi pendidikan pada tiap level dalam mempelajari keterampilan baru, khususnya dalam mendefinisikan masalah, menciptakan solusi, dan meningkatkan nilai tambah.

Setiap orang memiliki gaya belajar, bekerja, dan berpikir yang unik, karena itu jika gaya komunikasi yang dikembangkan dalam dunia pendidikan menganggap semua guru punya gaya kerja dan siswa punya gaya belajar yang seragam, model komunikasi yang demikian ini cenderung membawa kegagalan. Karena itu, pemimpin pendidikan perlu memahami keunikan masing-masing, dan komunikasi akan mengikuti jalur keunikan tersebut. Hal yang perlu diingat oleh pemimpin bahwa komunikasi dilakukan berdasarkan

THE Character Building UNIVERSITY

pengaruh perilaku. Hal ini dapat dilihat dari peristiwa komunikasi yang terjadi, seperti instruksi pimpinan yang harus dipenuhi oleh anggotanya. Peristiwa lainnya yang bisa dikategorikan sebagai kegiatan komunikasi di dalam organisasi adalah seorang karyawan yang menyampaikan masukan kepada pimpinan untuk kemajuan organisasinya. Kemajuan organisasi tergambar pada komunikasi organisasi lebih dari sekedar apa yang dilakukan orang-orang, komunikasi pemimpin dalam organisasi adalah sutu studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat.

2. Komunikasi Organisasi Pendidikan

Organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek, orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Pengetahuan mengenai organisasi menurut Face dan Faules (2002:17) meliputi pengenalan akan struktur atau rancangan apa menghasilkan apa. Sagala (2003:29) mengatakan organisasi mempunyai lima unsur dinamis yaitu (1) adanya struktur yang menggambarkan garis komando (hierarkhi kekuasaan) dan garis staf sebagai garis advisory atau otoritas gagasan-gagasan;.(2) adanya pembagian kerja yang berkaitan dengan kedudukan dan fungsi; (3) adanya kordinasi untuk mensinkronkan tindakan-tindakan dalam rangka pencapaian tujuan; (4) adanya skala yang menggambarkan hierarkhi hubungan antara atasan dengan bawahan; dan (5) adanya fungsional yaitu perbedaan tugas dan tanggung jawab pada setiap individu dalam hierarkhi organisasi.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasional (*organizational boundary*). Peran yang dimainkan komunikasi dalam studi organisasi bergantung pada bagaimana organisasi difahami. Komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Tujuan utama dalam mempelajari komunikasi organisasi adalah memperbaiki organisasi yaitu memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan manajemen. Jika organisasi sehat, bagian-bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematik untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

THE Character Building UNIVERSITY

Komunikasi organisasi ini menggambarkan komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi *horizontal* atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program. Evaluasi program akan memberi informasi penting untuk memperlancar kegiatan organisasi. Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam organisasi dalam kelompok formal, maupun informal organisasi.

Sejumlah ahli mengemukakan pendapatnya mengenai komunikasi organisasi seperti (1) Redding (1972) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelolaan, komunikasi *downward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatan dalam organisasi, keterampilan organisasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program; (2) Face dan Faules (2002:31) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu; (3) Kazt dan Kahn (1978) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi adalah sebagai suatu sistem terbuka yang menerima energi dari lingkungannya dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis kepada lingkungan; (4) Goldhaber (1986) mengatakan komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah; (5) Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal yaitu komunikasi dalam organisasi itu sendiri (seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatannya) dan komunikasi eksternal yaitu komunikasi yang dilakukan organisasi

terhadap lingkungan luarnya seperti komunikasi dalam penjualan hasil produksi, pembuatan iklan, dan hubungan dengan masyarakat umum; (6) Thayer mengatakan komunikasi organisasi sebagai arus data yeng akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam beberapa cara. Dia memperkenalkan tiga sistem komunikasi dalam organisasi, yaitu a. berkenaan dengan kerja organisasi seperti data mengenai tugas-tugas atau beroperasinya organisasi, b. berkenaan dengan pengaturan organisasi seperti perintah-perintah, aturan-aturan dan petunjuk-petunjuk, dan c. berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan organisasi. Yang termasuk bagian ini antara lain hubungan dengan personal dan masyarakat, pembuatan iklan dan latihan; dan (7) Greenbaunm mengatakan bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Dia membedakan komunikasi internal dengan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sekali sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas (Muhammad, 2001,66).

Soemirat, at al (2004:1.3) menyatakan bentuk komunikasi organisasional merupakaan bentuk yang topikal dari kegiatan komunikasi. Pengertian komunikasi organisasi yang dikemukakan para ahli tersebut secara sederhana dapat dikatakan bahwa komunikasi dalam suatu organisasi itulah yang disebut dengan pengertian komunikasi organisasional. Persepsi pribadi seseorang, persepsinya terhadap orang lain dan persepsi orang lain itu terhadap dirinya berpengaruh terhadap interpretasi berita dan sikap yang diambilnya. Komunikasi antar level organisasi pendidikan akan lebih dapat dipahami sebagai perbedaan level kewenangan dalam mempersepsi kebijakan. Persepsi adalah proses internal yang kita lakukan untuk memilih, mengevaluasi dan mengorganisasikan rangsangan dari lingkungan organisasi maupun eksternal organisasi.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut ada beberapa hal yang umum dapat disimpulkan mengenai komunikasi organisasi yaitu (1) komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal; (2) komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah, dan media; dan (3) komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/skilnya. Bentuk-bentuk komunikasi organisasi mencakup (1) dimensi komunikasi internal yaitu bentuk momunikasi

vertikal (atas ke bawah dan bawah ke atas), komunikasi horisontal (sejajar) dan komunikasi silang (diagonal); dan (2) dimensi komunikasi eksternal yaitu komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi demikian sebaliknya merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan organisasi. Kedua dimensi ini mencerminkan hubungan komunikasi dengan perilaku organisasi dilandasi hubungan kewenangan dan tanggung jawab orang-orang dalam organisasi dan orang luar organisasi yang berhubungan dengan organisasi.

3. Komunikasi Antar Level dalam Organisasi Pendidikan

Penyampaian dan pemeliharaan informasi pada masing-masing level organisasi pendidikan memerlukan proses komunikasi, karena itu komunikasi yang baik tergantung pada keterampilan berkomunikasi masing-masing orang yang ada dalam organisasi tersebut. Hubungan antar level organisasi dan komunikasi penting dipahami untuk memahami komunikasi antar level organisasi. Kebijakan komunikasi menggambarkan suatu penempatan tujuan yang diinginkan organisasi untuk mencapainya dengan memandang komunikasi kebijakan pendidikan di Departemen Pendidikan, pemerintah provinsi, dan kabupaten/kota maupun satuan pendidikan adalah mengekspressikan filosofi organisasi untuk memperoleh sejumlah konsistensi dalam sikap praktek melalui organisasi. Selama ini telah ada berbagai kebijakan nasional yang harus diimplementasikan di satuan pendidikan seperti kebijakan kurikulum, cara belajar siswa aktif (CBSA), *link and mach*, implementasi model manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi (KBK), dan berbagai kebijakan lainnya.

Semua kebijakan tersebut akan sangat mempengaruhi kinerja kepala satuan pendidikan, pengawas, guru, dan siswa sebagai pihak yang mendapat layanan belajar. Dalam suatu organisasi pendidikan dimana tidak terdapat kebijakan komunikasi formal, setiap individu manajer, supervisor, kepala sekolah, dan guru maka akan menimbulkan konflik diantara mereka sebagai bagian dari organisasi ketika melakukan interaksi. Untuk memperbaiki kondisi tersebut, manajer harus mendengarkan dan membaca sesuatu yang bertujuan menghilangkan kepercayaan dan menghalang-halangi pendengaran dan pembacaan yang efektif, serta mengetahui betapa pentingnya kegiatan-kegiatan tersebut di dalam tugas-tugas manajerial.

Saling memberikan informasi tentang sesuatu yang menyangkut kepentingan bersama akan memberikan dukungan vital kepada rasa saling membutuhkan. Berbagai pihak mendorong adanya kontak sehari-hari antara para manajer dan para non-manajer, untuk menjelaskan rencana-rencana dan kebijaksanaan-kebijaksanaan, memberikan perubahan-perubahan yang akan terjadi dikemudian hari, meminta gagasan-gagasan dan menanyakan pendapat-pendapat mereka. Pendekatan-pendekatan tersebut merupakan sebagian dari sekian banyak cara untuk memberikan informasi.

Kemiripan informasi terhadap beberapa kebijakan yang berbeda memungkinkan pemberian makna yang mirip pula terhadap suatu kebijakan. George R. Terry (2003:144) suatu keterampilan utama yang diharapkan dari seseorang manajer ialah kemampuan berkomunikasi secara efektif. Keterampilan untuk memberlakukan kebijaksanaan mengusahankan supaya instruksi-instruksinya mudah dipahami dengan jelas dan menyempurnakan pelaksanaan kerja tergangung dari komunikasi bawahannya. Ada beberapa hal yang memerlukan penekanan ulang melalui komunikasi tatap muka, yang dapat berlangsung secara ramah sehingga dapat dilakukan tanya jawab.

4. Pendekatan Komunikasi

Untuk melihat komunikasi organisasi dapat digunakan tiga pendekatan yaitu (1) pendekatan makro organisasi yang memandang organisasi sebagai struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam berinteraksi ini organisasi melakukan aktivitas tertentu seperti memproses informasi dari lingkungan, mengadakan identifikasi, melakukan integrasi, dan menentukan tujuan organisasi; (2) pendekatan mikro organisasi yang memfokuskan kepada komunikasi dalam unit dan sub unit pada suatu organisasi. Komunikasi yang diperlukan pada tingkat ini adalah komunikasi antar anggota kelompok, komunikasi untuk pemberian orientasi dan latihan, komunikasi untuk melibatkan anggota kelompok dalam tugas kelompok, komunikasi untuk menjaga iklim organisasi, komunikasi dalam mensupervisi dan pengarahan pekerjaan, dan komunikasi untuk mengetahui rasa kepuasan kerja dalam organisasi; dan (3) pendekatan individual berpusat pada tingkah laku komunikasi individual dalam organisasi.

THE Character Building UNIVERSITY

Semua tugas-tugas yang telah diuraikan pada pendekatan makro dan mikro akhirnya diselesaikan oleh komunikasi individual satu sama lainnya. Untuk keperluan-keperluan akademik oleh Terry (2003), komunikasi diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis seperti misalnya (a) komunikasi kebawah-dan-keatas, (b) komunikasi formal dan non-formal dan (c) komunikasi lisan dan tertulis. Pada jenis (a), komunikasi datang dari atas ke bawah dan dari bawah keatas. Komunikasi kebawah umumnya berupa perintah-perintah kerja, instruksi-instruksi dan memo-memo; ke atas berupa laporan-laporan, usul-usul dan keluhan.

Komunikasi yang baik merupakan suatu motivasi. Kondisi seperti itu dapat mendorong perasaan untuk berpartisipasi; akan lebih banyak menarik perhatian terhadap pekerjaan. Komunikasi non formal terjadi karena menyangkut kepentingan perorangan atau kelompok. Umumnya dilakukan secara "bergerombol", langsung, cepat dan fleksibel; namun tidak dapat memasuki sumber-sumber informasi resmi. Kepercayaan terhadap kelompoknya tinggi sekali, akan tetapi menyebarkan berita-berita desas-desus yang dapat membahayakan. Kemampuan untuk berbicara secara efektif merupakan syarat utama bagi para manajer. Banyak diantara mereka merasa bahwa melalui komunikasi tersebut berbagai permasalahan penting dapat disampaikan dengan memo mendahului penyampaian secara lisan kemudian.

5. Berkomunikasi dalam Organisasi

Masing-masing manajer harus menjadi seorang komunikator, manajer berkomunikasi dengan berbagai cara kepada seseorang atau beberapa kelompok. Berkomunikasi mengandung arti yang lebih luas dari pada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu. Terry (2003) menegaskan tidak akan ada komunikasi apabila anda tidak dapat dimengerti dan kekurangan tersebut merupakan penghalang utama dalam berkomunikasi. Ada dua hal yang penting berkomunikasi dalam organisasi. *Pertama*, ialah cara orang melihat sesuatu dan bagaimana sesuatu itu sebenarnya. *Kedua*, ialah bagaimana seseorang melihat sesuatu dan bagaimana orang lain melihatnya.

Dalam setiap manusia terdapat suatu penglihatan yang terorganisir baik, akan tetapi bagi orang lain sesuatu itu tidak ada artinya sama sekali. Sebaliknya, kondisi seperti itu dapat membuat orang menjadi tertutup. Sikap tertutup tersebut menghalangi

komunikasi yang efektif dan menentukan apakah lingkungan komunikasi tersebut mendukung atau menentangnya. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1997:261) menegaskan untuk meningkatkan komunikasi manajer tidak hanya berupaya paham, tetapi harus memahami, ini berarti mendengarkan dengan pemahaman. Mendengarkan dan membaca merupakan bagian penting dari komunikasi, kedua komponen tersebut oleh Terry (2003) merupakan media besar untuk mempelajari, mengarahkan dan memberi motivasi. Namun demikian, orang-orang hanya menyimpan sedikit saja tentang hal-hal yang mereka dengar atau baca dan tidak lama, mendengarkan dan membaca memakan enersi dan menjadi "pekerjaan".

Dua hal tersebut harus dianggap sesuatu yang harus "dikerjakan" pada waktu mereka sedang tidak ada tugas. Bagi penerima berita agar tidak langsung memberi jawaban; jangan memberi reaksi terlampau cepat atas dasar sesuatu yang terlintas pertama didalam pikiran. Melalui suatu refleksi, penerima berita akan memberi responsi yang lebih baik terhadap hal-hal yang dikomunikasikan dan oleh karenanya dapat terhadap hal-hal yang dikomunikasikan dan oleh karenanya dapat memberi jawaban-jawaban yang lebih baik pula. Berita-berita bersumber dari luar, namun pengertiannya tidak. Persepsi dari penerima berita, bukan maksud-maksud dari pengirimnya, meliputi hal-hal yang dapat dipahaminya.

Komunikasi berlangsung melalui jalur-jalur organisasi dan media-media yang standar seperti rapat-rapat bagian, pembicaraan melalui telepon, majalah-majalah perusahaan, poster-poster dan surat-surat pos kilat. Pertemuan-pertemuan formal Dinas Pendidikan, Satuan Pendidikan, dan unit organisasi pengambil kebijakan pendidikan merupakan sarana komunikasi yang sudah umum. Di dalam pertemuan-pertemuan seperti itu dilakukan pembicaraan untuk pengambilan keputusan-keputusan yang bernilai tinggi, dimana diharapkan partisipasi dari kelompok-kelompok yang akan meneruskan informasi-informasi kepada anggota-anggotanya.

C. PENUTUP

Masalah-masalah kecil dalam komunikasi sering diperumit oleh perbedaan-perbedaan persepsi. Untuk memahami kebijakan organisasi dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan sebagai

implementasi dari kebijakan, para pengambil kebijakan berbagai level dan masing-masing anggota pada tiap level organisasi harus memahami kerangka persepsinya, perbedaan latar belakang dan pengalaman penentu kebijakan dengan pihak yang menerima kebijakan berpotensi membawa persepsi yang berbeda. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan-hubungan antar manusia dalam organisasi maupun organisasi dengan mitra organisasi.

DAFTAR BACAAN

Curtis, D. B. (1999). Komunikasi Bisnis dan Profesional. Bandung: Roda Jaya.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1997). Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses. Alih Bahasa Nunuk Adriani. Jakarta: Binapura Aksara.

Muhammad, A. (2001). Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara

Mulyana, D. dan Rakhmat, J. (2003). Komunikasi Antarbudaya: Panduan Berkomunikasi dengan Orang-Orang Berbeda Budaya. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyana, D. (2005). Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar. Bandung: Rosdakarya.

Pace, R. W. dan Faules, D. F. (2002). Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya..

Panuju, R. (2001). Komunikasi Organisasi: Dari Konseptual Teoritis ke Empirik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Redding, W. C. (1972). Communication wthin the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research. New York: Industrial Communication Council.

Sagala, S. (2004). Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu. Jakarta: Nimas Multima.

Soemirat, *at al* (2004). Dasar-Dasar Komunikasi Organisasional, Pengertian, Ruang Lingkup, dan Peranan Komunikasi: Buku Materi Pokok Komunikasi Organisasional. Jakarta: Universitas Terbuka.

Terry, George R. (2003). Prinsip Prinsip Manajemen. Pnterjemah J Smith D. E. M. Jakarta: Bumi Aksara.

* Dr. H. Syaiful Sagala, M.Pd adalah: Dosen pada (1) Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Unimed; (2) Program Studi Administrasi Pendidikan Pascasrjana Universitas Negeri Medan; dan (2) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Sumatera Utara. Alumni Program Doktor Administrasi dan Manajemen Pendidikan Pascasarjana UPI di Bandung tahun 2003. Pengalaman organisasi sebagai Ketua Umum Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) daerah Sumatera Utara periode 2005-2009.