

KAJIAN TEORITIS



1. Komunikasi Organisasi

Sebelum mendefinisikan apa itu komunikasi maka perlu diperjelas bahwa pandangan akan komunikasi mencakup komunikasi tatap muka maupun komunikasi dengan menggunakan media. Dengan demikian dapat didefinisikan lima istilah kunci, yaitu: sosial, proses, simbol, makna, dan lingkungan¹.

Pertama, perlu diyakini bahwa komunikasi adalah suatu proses sosial. Ketika menginterpretasikan komunikasi secara sosial, maksud yang disampaikan adalah komunikasi selalu melibatkan dua orang, pengirim dan penerima. Ketika komunikasi dipandang secara sosial, komunikasi selalu melibatkan dua orang yang berinteraksi dengan berbagai niat, motivasi, dan kemampuan.

Kedua, karena komunikasi merupakan proses, maka banyak sekali yang dapat terjadi dari awal hingga akhir dari sebuah percakapan. Orang-orang dapat memiliki sikap yang sama sekali berbeda ketika sebuah diskusi dimulai. Hal ini dapat menjelaskan

26

Ketiga, komunikasi adalah simbol. Simbol biasanya telah disepakati bersama dalam sebuah kelompok, tetapi mungkin saja tidak dimengerti di luar lingkup kelompok tersebut.

Kelima, komunikasi merupakan lingkungan. Lingkungan adalah situasi dimana komunikasi terjadi, lingkungan terdiri dari beberapa elemen, seperti waktu, tempat, periode sejarah, relasi, dan latar belakang budaya pembicara dan pendengar.

Dari kelima kunci tersebut, sangat jelas jika sosial, proses, simbol, pesan, dan lingkungan merupakan sebagai kunci dasar mendefinisikan apa itu komunikasi. Hal ini dapat dibuktikan ketika kita sedang melakukan diskusi antara sesama teman, dan didalam diskusi tersebut ada perkataan salah satu teman dari kita yang kaku, maka kita mungkin menanggapiya dengan emosi. dan meskipun

Para ahli komunikasi mendefinisikan komunikasi menurut sudut pandanganya masing-masing²:

Hoveland mendefinisikan komunikasi "*The process by which an individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal symbols) to modify the behaviour of other individu*". (Komunikasi adalah proses dimana individu mentransmisikan stimulus untuk mengubah perilaku individu yang lain).

Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatio* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran.

² Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*. (Jakarta: PT Grasindo, 2004). hal.6

Dengan maksud untuk mengubah pikiran, sikap perilaku, penerima dan melaksanakan apa yang diinginkan komunikator.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi ialah proses penyampaian pesan yang dilakukan oleh seseorang ke satu orang atau dengan banyak orang yang dilakukan secara tatap muka atau dengan melalui sebuah media. Komunikasi dikatakan berhasil apabila antara pengirim pesan dan penerima pesan saling memahami dan mengerti tentang pesan yang akan disampaikan.

Dengan adanya komunikasi, manusia dapat menyampaikan informasi, opini, ide, konsepsi, pengetahuan, perasaan, sikap, perbuatan dan sebagainya kepada sesama secara timbal balik, baik sebagai penyampaian maupun penerima pesan. Namun jika dipandang dari arti yang lebih luas mengenai makna komunikasi itu sendiri, sebenarnya tidak hanya terpaku pada pertukaran berita dan pesan tetapi sebagai kegiatan individu dan kelompok mengenai tukar menukar data, fakta, dan ide maka fungsinya dalam setiap sistem adalah sebagai berikut³:

- 1) Informasi: pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, penyebaran berita, data, gambar, fakta dan opini dan komentar yang dibutuhkan agar dapat dimengerti dan beraksi secara jelas

³ A. W. Widjaja, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1993).

terhadap kondisi lingkungan dan orang lain agar dapat mengambil keputusan secara tepat.

- 2) Sosialisasi: penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif sehingga ia sadar akan fungsi sosialnya sehingga ia dapat aktif di dalam masyarakat.
- 3) Motivasi: menjelaskan tujuan setiap masyarakat jangka pendek maupun jangka panjang, mendorong orang menentukan pilihannya dan keinginannya, mendorong kegiatan individu dan kelompok berdasarkan tujuan bersama yang akan dikejar.
- 4) Pendekatan dan diskusi: menyediakan dan menukar fakta yang diperlukan untuk memungkinkan persetujuan atau menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah publik, menyediakan bukti-bukti yang relevan yang diperlukan untuk kepentingan umum agar masyarakat lebih melibatkan diri dalam masalah yang menyangkut kepentingan bersama ditingkat nasional dan lokal.
- 5) Pendidikan: pengalihan ilmu pengetahuan sehingga mendorong perkembangan intelektual, pembentukan watak dan pendidikan keterampilan dan kemahiran yang diperlukan pada semua bidang kehidupan.

- 6) Memajukan kebudayaan: penyebaran hasil kebudayaan dan seni dengan maksud melestarikan warisan masa lalu, perkembangan kebudayaan dengan memperluas horizon seseorang, membangunkan imajinasi dan mendorong kreativitas dan kebutuhan estetikanya.
- 7) Hiburan: penyebarluasan sinyal, simbol, suara dan *image* dari drama, tari, kesenian, kesusasteraan, musik, olahraga, permainan dan lain-lain untuk rekreasi, kesenangan kelompok dan individu.
- 8) Integrasi: menyediakan bagi bangsa, kelompok dan individu kesempatan untuk memperoleh berbagai pesan yang mereka perlukan agar mereka dapat saling mengenal dan mengerti dan menghargai kondisi, pandangan dan keinginan orang lain.

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya, sarana prasarana, data, dan lain

Menurut James D. Mooney, pengertian organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sementara menurut Chester I Bernard, organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.⁴

1. Terdiri dari sekelompok orang.
2. Adanya interaksi dan kerja sama.
3. Memiliki tujuan bersama.

⁴ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal.113

Sedangkan pengertian organisasi dalam arti statis disebutkan bahwa suatu bagan atau rangka yang berwujud dan bergerak demi tercapainya tujuan bersama. Jadi, organisasi dalam arti dinamis lebih cenderung disebut suatu alat, sedangkan dalam arti statis organisasi cenderung disebut sebagai wadah.

Kebanyakan manajer zaman sekarang ini menganggap spesialisasi kerja sebagai suatu mekanisme pengorganisasian yang penting tetapi bukan sebagai sumber produktivitas yang terus-menerus meningkat. Mereka menyadari penghematan-penghematan yang ditimbulkannya dalam beberapa jenis pekerjaan tertentu serta masalah-masalah yang ditimbulkannya apabila spesialisasi itu

produktivitasnya. Produktivitas dipandang dalam bentuk permintaan fisik akan pekerjaan dan kemampuan psikologis para pekerjanya. Dalam pendekatan ilmiah, komunikasi dianggap sebagai pemberi perintah dan menjelaskan prosedur dan operasi, yang hanya mengenal struktur formal organisasi dan sistem komunikasi formal.

2) Pendekatan Hubungan Antarmanusia

Pendekatan hubungan antarmanusia berkembang sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif faktor fisik dalam mengukur keberhasilan organisasi. Asumsi dasar dari pendekatan hubungan antarmanusia adalah kenaikan kepuasan kerja dan mengakibatkan kenaikan produktivitas. Disini pemimpin menciptakan norma-norma dan para anggota kelompoknya mengikuti. Pendekatan hubungan antarmanusia sangat menghargai pemimpin demokratis. Pemimpin dengan tipe ini mendorong anggotanya untuk berpartisipasi dalam menjalankan organisasi dengan memberikan saran-saran, umpan balik, dan menyelesaikan masalah dan keluhan mereka sendiri.

3) Pendekatan Sistem

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu sistem, di mana semua bagian berinteraksi dan setiap bagian

mempengaruhi bagian lainnya. Pendekatan sistem menganggap bahwa kedua faktor, yaitu faktor fisik dan psikologis sebagai pendekatan manajemen ilmiah, dan faktor sosial serta psikologis sebagai pendekatan hubungan antarmanusia adalah penting.

4) Pendekatan Budaya

Pendekatan budaya beranggapan bahwa perusahaan harus dipandang sebagai suatu kesatuan sosial atau budaya. Perspektif budaya memandang organisasi dan para pekerjanya memiliki seperangkat nilai-nilai dan tujuan yang sama.

c. Pengertian Komunikasi Organisasi

Setelah mengetahui pengertian komunikasi dan organisasi maka sekarang ini akan memahami pengertian komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dari penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi⁸.

Komunikasi organisasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Yang di dalamnya berupa cara kerja dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus

⁸ Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2004), hal.54

respons atau tanggapan yang diharapkan, tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi.

Model komunikasi yang ketiga adalah transaksional. Di mana komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relathionsip*) di antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif, tidak ada satu pun yang tidak dapat dikomunikasikan.

Komunikasi organisasi biasanya mencakup pembahasan mengenai struktur dan fungsi organisasi, hubungan antarmanusia,

Sedangkan *upward communication* terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- 1) Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang telah dilaksanakan.
- 2) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
- 3) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
- 4) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Arus komunikasi berikutnya ialah *horizontal communication*. Arus komunikasi ini mengisyaratkan kepada tindakan komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi ini adalah:

- 1) Memperbaiki kordinasi tugas.
- 2) Upaya pemecahan masalah.
- 3) Saling berbagi informasi.
- 4) Upaya memecahkan konflik
- 5) Pembinaan hubungan melalui kegiatan bersama.

¹² Rizka Andina Novita, *Analisis Peran Komunikasi Antara Pimpinan dan Karyawan Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Efektif Pada PT. Cakrawala Andalas Televisi*, (<http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/20592/H04RAN.pdf>/ diakses pada tanggal 25 Mei 2012).

- 1) Saluran komunikasi formal, saluran komunikasi ini mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam dua hal. Pertama, saluran formal meliputi jarak yang semakin luas sejalan dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Kedua, saluran formal menghambat arus informasi bebas antara tingkat organisasi.
- 2) Struktur wewenang, struktur wewenang organisasi mempengaruhi efektivitas komunikasi. Perbedaan status dan kekuasaan dalam organisasi membantu menentukan siapa yang akan berkomunikasi. Isi dan kecermatan komunikasi juga akan dipengaruhi oleh perbedaan wewenang dikalangan individu.
- 3) Spesialisasi pekerjaan, spesialisasi pekerjaan biasanya memudahkan komunikasi di dalam kelompok-kelompok yang berbeda. Para anggota kelompok yang sama mungkin sama-sama memiliki cakrawala, waktu, tujuan dan gaya pribadi yang sama. Tetapi komunikasi antar kelompok yang sangat berbeda mungkin terhambat.

- 4) Kepemilikan informasi, kepemilikan informasi maksudnya adalah individu memiliki informasi dan pengetahuan yang unik mengenai pekerjaannya. Informasi seperti itu merupakan suatu bentuk kekuasaan bagi individu yang memilikinya, mereka mampu berfungsi secara efektif daripada rekannya. Banyak individu seperti itu tidak bersedia membagi informasinya dengan orang lain. Akibatnya, komunikasi yang terbuka dalam organisasi tidak dapat berlangsung dengan baik.

c.1. Gaya Komunikasi Organisasi

Ada beberapa gaya komunikasi yang dikemukakan oleh Steward L. Tubs dan Sylvia Moss, di mana komunikasi tersebut dibedakan dalam enam model¹³, yaitu sebagai berikut:

- 1) *The Controlling Style*, adalah gaya komunikasi mengendalikan. gaya ini adanya kehendak untuk membatasi dan mengatur perilaku. Komunikasinya cenderung berjalan satu arah, dan cenderung memusatkan perhatian pada pengiriman pesan daripada upaya memperoleh umpan balik. Umumnya mereka menggunakan gaya ini sebagai kekuasaan untuk membatasi dan memaksa orang lain, mengendalikannya untuk mengikuti pandangan-pandangannya. Komunikasi seperti ini biasanya

¹³ L. Tubbs dan Sylvia Moss, *Human Communication (Konteks-konteks komunikasi)*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996). hal.180

terletak pada penghindaran masalah, bukan menyelesaikan masalah. Karena itu, gaya komunikasi ini dinilai tidak layak untuk digunakan di dalam organisasi.

c.2. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam sebuah organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindakan komunikasi tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu: fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif⁴⁴.

Pertama, fungsi informatif. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

Kedua, fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal

¹⁴ S. Djuarsa Sendiaja, *Teori Komunikasi*, (Jakarta: UT, 1993), hal.136-137

Ketiga, fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

Keempat, fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi.

- 1) Membimbing guru dalam hal menyusun dan melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar dan melaksanakan program pengajaran dan remedial.
- 2) Membimbing karyawan dalam hal menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari.
- 3) Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler, OSIS dan mengikuti lomba diluar sekolah.
- 4) Mengembangkan staf melalui pendidikan/latihan, melalui pertemuan, seminar dan diskusi, menyediakan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan pangkat, mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon Kepala Sekolah.
- 5) Mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan/latihan, pertemuan, seminar, diskusi dan bahan-bahan.

b) Kepala Sekolah sebagai Manajer (iManager)

- 1) Mengelola administrasi kegiatan belajar dan bimbingan konseling dengan memiliki data lengkap administrasi kegiatan belajar mengajar dan kelengkapan administrasi bimbingan konseling.
- 2) Mengelola administrasi kesiswaan dengan memiliki data administrasi kesiswaan dan kegiatan ekstra kurikuler secara lengkap.

- 3) Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/karyawan dan untuk pengembangan sekolah.
- e) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (*Leader*)
 - 1) Memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggungjawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar.
 - 2) Memahami kondisi guru, karyawan dan anak didik.
 - 3) Memiliki visi dan memahami misi sekolah yang diemban.
 - 4) Mampu mengambil keputusan baik urusan intern maupun ekstern.
 - 5) Mampu berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tertulis.
- f) Kepala Sekolah sebagai Pembaharu (*Inovator*)
 - 1) Mampu mencari, menemukan dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain.
 - 2) Mampu melakukan pembaharuan di bagian kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan, kegiatan ekstra kurikuler dan mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya manusia di Komite dan masyarakat.
- g) Kepala Sekolah sebagai Pendorong (*Motivator*)
 - 1) Mampu mengatur lingkungan kerja.
 - 2) Mampu mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai.
 - 3) Mampu menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

Kepala tk yang memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan.

6) Antusiasme (*enthusiasm*, semangat, kegairahan kegembiraan yang besar)

Pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses, dan menimbulkan semangat.

7) Keramahan dan Kecintaan (*friendliness and affection*)

Seorang kepala tk bisa membuat mereka senang, bahagia dan sejahtera. Pengaruh kepala tk untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama, mencapai satu sasaran tertentu.

8) Integritas (*integrity*, kutuhan, kejujuran, ketulusan hati)

Seorang kepala tk bersifat terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya bahkan merasa senasib dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama.

9) Penguasaan Teknis (*technical mastery*)

Kepala tk memiliki satu atau beberapa kemahiran tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.

10) Ketegasan dalam mengambil Keputusan (*deciveness*)

Kepala tk yang dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat, sebagai hasil dan kearifan dan pengalamannya.

11) Kecerdasan (*intelligence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap kepala tk itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaian dalam waktu singkat.

12) Keterampilan mengajar (*teaching skill*)

Kepala tk yang baik adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong (memotivir), dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.

13) Kepercayaan (*faith*)

Kepercayaan kepala tk itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya.

b. Pengertian Komunikasi Kepala Tk

Komunikasi dalam manajemen organisasi meliputi dua hal yaitu¹⁷:

1. Komunikasi internal

Komunikasi yang terjadi antara kepala tk dengan para guru pengajar yang berada dalam suatu organisasi, dengan timbal balik.

2. Komunikasi eksternal

Komunikasi antara kepala tk yang mewakili diluar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari dua jalur yaitu komunikasi dari organisasi ke khalayak dan dari khalayak ke organisasi.

Komunikasi dari organisasi ke khalayak pada umumnya bersifat informatif (memberikan informasi). Komunikasi ini dapat dilakukan melalui media massa.

¹⁷ Panji Anarogo dan Ninik Widiyanti. *Psikologi Dalam Perusahaan*, (Jakarta: PT. Rineka Citra), hal., 50.

sebaik-baiknya. Tugas-tugas manusiawi itu adalah transformasi diri, identifikasi diri sendiri dan pengertian tentang diri sendiri.

- 3) Tugas kemasyarakatan merupakan konsekuensi guru sebagai warga negara yang baik, turut mengemban dan melaksanakan apa-apa yang telah digariskan oleh bangsa dan negara lewat UUD 1945 dan GBHN.

Ketiga tugas guru itu harus dilaksanakan secara bersama-sama dalam kesatuan organis harmonis dan dinamis. Seorang guru tidak hanya mengajar di dalam kelas saja tetapi seorang guru harus mampu menjadi katalisator, motivator dan dinamisator pembangunan tempat di mana ia bertempat tinggal.

Ketiga tugas ini jika dipandang dari segi anak didik maka guru memberikan nilai-nilai yang berisi pengetahuan masa lalu, masa sekarang dan masa yang akan datang, pilihan nilai hidup dan praktek-praktek komunikasi. Pengetahuan yang diberikan kepada anak didik harus mampu membuat anak didik itu pada akhirnya mampu memilih nilai-nilai hidup yang semakin komplek dan harus mampu membuat anak didik berkomunikasi dengan sesamanya di dalam masyarakat, oleh karena anak didik ini tidak akan hidup mengasingkan diri. Serta mengetahui cara manusia berkomunikasi dengan orang lain tidak hanya melalui bahasa tetapi dapat juga melalui gerak, berupa tari-tarian, melalui suara (lagu, nyanyian), dapat melalui warna dan garis-garis (lukisan-lukisan), melalui

Jadi nilai-nilai yang diteruskan oleh guru atau tenaga kependidikan dalam rangka melaksanakan tugasnya, tugas profesional, tugas manusiawi, dan tugas kemasyarakatan, apabila diutarakan sekaligus merupakan pengetahuan, pilihan hidup dan praktek komunikasi. Jadi walaupun pengutaraannya berbeda namanya, oleh karena dipandang dari sudut guru dan dari sudut siswa, namun yang diberikan itu adalah nilai yang sama, maka pendidikan tenaga kependidikan pada umumnya dan guru pada khususnya sebagai pembinaan prajabatan, bertitik berat sekaligus dan sama beratnya pada tiga hal, yaitu melatih mahasiswa, calon guru atau calon tenaga kependidikan untuk mampu menjadi guru atau tenaga kependidikan yang baik, khususnya dalam hal ini untuk mampu bagi yang bersangkutan untuk melaksanakan tugas profesional.

1) Orang yang disiapkan menjadi guru ini melalui prajabatan (*initial training*) harus mampu menguasai satu atau beberapa disiplin ilmu yang akan diajarkannya di sekolah melalui jalur pendidikan, paling tidak pendidikan formal. Tidak mungkin seseorang dapat dianggap

sebagai guru atau tenaga kependidikan yang baik di satu bidang pengetahuan kalau dia tidak menguasai pengetahuan itu dengan baik. Ini bukan berarti bahwa seseorang yang menguasai ilmu pengetahuan dengan baik dapat menjadi guru yang baik, oleh karena biar bagaimanapun mengajar adalah seni. Tetapi sebaliknya biar bagaimanapun mahirnya orang menguasai seni mengajar (*art of teaching*), selama ia tidak punya sesuatu yang akan diajarkannya tentu ia tidak akan pantas dianggap menjadi guru.

- 2) Guru tidak hanya harus menguasai satu atau beberapa disiplin keilmuan yang harus dapat diajarkannya, ia harus juga mendapat pendidikan kebudayaan yang mendasar untuk aspek manusiawinya. Jadi di samping membiasakan mereka untuk mampu menguasai pengetahuan yang dalam, juga membantu mereka untuk dapat menguasai satu dasar kebudayaan yang kuat. Jadi bagi guru-guru juga perlu diberikan dasar pendidikan umum.
- 3) Pendidikan terhadap guru atau tenaga kependidikan dalam dirinya seharusnya merupakan satu pengantar intelektual dan praktis ke arah karir pendidikan yang dalam dirinya (secara ideal kita harus mampu melaksanakannya) meliputi pemagangan. Mengapa perlu pemagangan, karena mengajar seperti juga pekerjaan dokter adalah seni. Sehingga ada istilah yang populer di dalam masyarakat tentang dokter yang bertangan dingin dan dokter yang bertangan panas, padahal ilmu yang diberikan sama. Oleh karena mengajar dan

a.2 Peran Guru

1) Peran guru sebagai pendidik (nurturer) merupakan peran-peran yang berkaitan dengan tugas-tugas memberi bantuan dan dorongan (supporter), tugas-tugas pengawasan dan pembinaan (supervisor) serta tugas-tugas yang berkaitan dengan mendisiplinkan anak agar anak itu menjadi patuh terhadap aturan-aturan sekolah dan norma hidup dalam keluarga dan masyarakat. Tugas-tugas ini berkaitan dengan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan anak untuk memperoleh pengalaman-pengalaman lebih lanjut seperti penggunaan kesehatan jasmani, bebas dari

- Syarat utama agar komunikasi itu efektif adalah kredibilitas. Keterampilan komunikasi antar perorangan adalah kemampuan untuk terus menerus membangun kredibilitas dan dapat dipercayanya segala apa yang kita komunikasikan. Untuk membangun kredibilitas harus ada isi pesan yang jelas dan suara/intonasi dalam menyampaikan pesan harus jelas. Namun Banyak hal yang bisa

Syarat utama agar komunikasi itu efektif adalah kredibilitas. Keterampilan komunikasi antar perorangan adalah kemampuan untuk terus menerus membangun kredibilitas dan dapat dipercayanya segala apa yang kita komunikasikan. Untuk membangun kredibilitas harus ada isi pesan yang jelas dan suara/intonasi dalam menyampaikan pesan harus jelas. Namun Banyak hal yang bisa

untuk menghasilkan suatu hasil akhir dengan menggunakan energi, informasi, dan bahan-bahan lain dari lingkungan²¹.

Salah satu sumber daya penting dalam organisasi adalah informasi. Dengan menggunakan teori informasi sebagai dasar, Farace dan rekannya mendefinisikan informasi ke dalam pengertian untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika orang mampu untuk memperkirakan pola-pola yang akan terjadi dalam aliran tugas dan hubungan-hubungannya, maka ketidakpastian dapat dikurangi dan informasi berhasil diperoleh. Komunikasi sendiri, sebagian merupakan pengurangan ketidakpastian melalui informasi, karena komunikasi mencakup penggunaan 'bentuk-bentuk simbolis' umum yang saling dimengerti oleh para partisipannya.

Dalam teorinya mereka mengemukakan dua bentuk komunikasi yang berkaitan dengan dua bentuk informasi. Pertama adalah 'informasi absolut' yang terdiri dari keseluruhan kepingan pengetahuan yang ada dalam sistem. Sebaliknya, informasi yang didistribusikan adalah informasi yang telah disebarkan di organisasi. Kenyataan bahwa informasi ada dalam suatu organisasi, tidak menjamin bahwa informasi tersebut cukup dikomunikasikan di dalam organisasi.

Di antara berbagai fungsi komunikasi yang ada, Farace menekankan pada tiga fungsi, yaitu produksi, inovasi, dan pemeliharaan. Produksi sendiri mengacu pada pengarahan, koordinasi dan kontrol terhadap aktivitas

²¹ Sasa Diuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi*, (Jakarta : UT, 1993), hlm. 165

organisasi. Inovasi, membangkitkan atau mendorong perubahan dan gagasan baru dalam sistem. Sedangkan pemeliharaan diartikan untuk melindungi nilai-nilai individual dan hubungan antarpribadi yang dibutuhkan untuk mempertahankan sistem.

Suatu jaringan terdiri dari anggota-anggota yang bersama-sama dihubungkan dalam berbagai cara untuk berbagi informasi. Untuk memahami suatu jaringan, kita harus memperhatikan pula beberapa faktor tambahan. Para anggota organisasi memiliki peran-peran yang berbeda dalam jaringan. Salah satu peran tersebut adalah isolasi/terpencil. Orang yang termasuk dalam kategori isolasi tidak memiliki rantai hubungan dengan anggota jaringan lainnya. Dan mereka yang saling berhubungan satu sama lain, beberapa diantaranya berkerumun menjadi kelompok-kelompok. Dalam pengertian jaringan, kelompok ditandai oleh empat kriteria yaitu:

1. Lebih dari separuh aktivitas komunikasi yang dilakukan kelompok berada di dalam kelompok.
2. Setiap individu harus dikaitkan dengan individu lain dalam kelompok.
3. Kelompok tidak akan hancur oleh keluarnya satu orang atau rusaknya satu rantai hubungan.
4. Kelompok harus memiliki minimal ada tiga anggota.

Keempat kriteria ini akan membuat kelompok relatif stabil. Jadi suatu jaringan adalah suatu rangkaian kelompok-kelompok dan anggota-

anggota yang saling berkaitan. Dua peran lain yang juga penting dalam struktur jaringan adalah peran penghubung dan jembatan. Jembatan adalah anggota kelompok yang juga berhubungan dengan kelompok lainnya. Sementara penghubung bukan anggota dari kelompok mana pun, meskipun dia menghubungkan dua kelompok atau lebih. Kebanyakan bukti menunjukkan bahwa peran penghubung memegang peranan penting bagi berfungsinya organisasi secara efektif. Penghubung ini dapat melancarkan juga dapat menghambat aliran informasi. Rogers dan Argawala-Rogers (1976) menyatakan bahwa, "peranan penghubung harus diciptakan secara formal dalam suatu organisasi apabila penghubung ini tidak terdapat secara informal".

Relevansi teori ini dengan fokus penelitian adalah pentingnya saling kerjasama antar setiap anggota organisasi mulai dari kepala tk hingga guru pengajar. Sehingga tercapai tujuan yang sama.