

Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Perspektif Manajemen Perubahan

Mardhatillah Andana Dwiayuni^{1*}

¹Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

*Penulis koresponden

Mardhatillah Andana Dwiayuni

mardhatillahandana8@gmail.com

Abstract

The research objective is to describe the principal's interpersonal communication skills in a change management perspective. Research uses a qualitative approach. Data was collected by interview, observation, and documentation methods. The results of the study are: (1) the process of interpersonal communication of the head of the Public Elementary Sumbergondo 2 Batu by forming, strengthening interpersonal relations to create an open attitude; (2) ways of interpersonal communication with family and cultural approaches; (3) media in interpersonal communication, namely mobile phones and bulletin boards; (4) inhibiting factors, namely the mindset and age factor of the teacher, while the supporting factors are technological progress and teacher's commitment to change; (5) changes are sought through internal and external efforts; and (6) the principal's interpersonal communication in a change management perspective with a persuasive, dialogical, and motivational approach.

Keywords

interpersonal communication; headmaster; change management

Abstrak

Tujuan penelitian untuk mendeskripsikan keterampilan komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam perspektif manajemen perubahan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian adalah: (1) proses komunikasi interpersonal kepala SDN Sumbergondo 2 Kota Batu dengan membentuk, menguatkan hubungan interpersonal hingga menimbulkan sikap terbuka; (2) cara komunikasi interpersonal dengan pendekatan kekeluargaan dan budaya; (3) media dalam komunikasi interpersonal yaitu hand phone dan papan pengumuman; (4) faktor penghambat yaitu mindset dan faktor usia guru sedangkan faktor pendukung yaitu adanya kemajuan teknologi dan komitmen guru untuk berubah; (5) perubahan diupayakan melalui upaya internal dan eksternal; dan (6) komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam perspektif manajemen perubahan dengan pendekatan persuasif, dialogis, dan pemberian motivasi.

Kata kunci

komunikasi interpersonal; kepala sekolah; manajemen perubahan

PENDAHULUAN

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memberi arahan dan bimbingan pada setiap anggota sekolah dalam rangka pencapaian tujuan serta menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif. Tanggung jawab seorang pemimpin pada abad ke-21 dalam manajemen perubahan, bersifat menyeluruh. Pemimpin hendaknya mampu melakukan pengembangan terhadap pendekatan dan penerapan inovasi, agar dapat menghasilkan produk, proses dan praktik yang inovatif (Winardi, 2008). Upaya perubahan tersebut perlu diimbangi dengan kemampuan komunikasi kepala sekolah yang baik terhadap pihak internal yaitu pendidik dan tenaga kependidikan, komite sekolah dan peserta didik maupun pihak eksternal yaitu masyarakat terutama masyarakat sekitar sekolah dan lembaga pendidikan lainnya.

Riset oleh Prabawanti (2008) menyatakan saat proses perubahan, terdapat area hitam sebagai pembawa ketidakjelasan arah pada setiap anggota, sehingga dapat memunculkan banyak tanggapan, sebagai usaha mempertahankan diri dari berbagai dampak negatif yang mungkin akan mereka terima. Pada keadaan ini, komunikasi perlu dilakukan untuk menyebarkan informasi yang berkaitan dengan

© 2019 Mardhatillah Andana Dwiayuni

Cara mengutip: Dwiayuni, M. A. (2019). Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Perspektif Manajemen Perubahan. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 4(2), 55-66. <http://dx.doi.org/10.17977/um027v4i22019p055>

perubahan. Sehingga, merubah area hitam menjadi area putih dan membawa kejelasan pada semua anggota. Bentuk respons terhadap perubahan diwujudkan dengan “*innovation*” yang berhubungan dengan pemecahan masalah dan penyesuaian terhadap pertumbuhan dan kemajuan yang ada di lingkungan eksternal organisasi.

Bentuk respons lainnya adalah “*invention*” yang berkaitan dengan respons dalam melakukan pemecahan masalah yang ada di lingkungan internal (Mirfani, 2016). Kepala sekolah selalu mengomunikasikan bahwa SD Negeri Sumbergondo 2 Kota batu adalah milik bersama, sehingga kepala sekolah memunculkan rasa memiliki dan saling percaya di antara warga sekolah, bahwa semua sudah mempunyai tugas pokok dan fungsi sesuai kemampuan masing-masing. Secara perlahan, terjadi pembaharuan kebiasaan di SD Negeri Sumbergondo 2 Kota Batu, telah terbentuk sikap disiplin pada setiap warga sekolah dengan datang tepat waktu, berkembangnya peran wali murid hingga terbentuk paguyuban wali murid.

Selain itu, kepala sekolah mampu memengaruhi guru untuk mengembangkan diri agar dapat melakukan inovasi di SD Negeri Sumbergondo 2 Kota Batu. Gambaran kondisi sekolah sebelumnya seperti, guru yang kurang disiplin dalam mengajar, sering terlambat, pembelajaran berjalan konvensional, kurangnya melibatkan peran masyarakat dalam pengembangan sekolah, serta SD Negeri Sumbergondo 2 Kota Batu yang hanya mencapai peringkat 15 dalam Ujian Akhir Sekolah Berstandar Nasional (UASBN) tingkat kecamatan, telah berubah empat tahun kemudian. Manajemen perubahan yang direncanakan kepala sekolah membuahkan hasil yang baik. SD Sumbergondo 2 Kota Batu yang sebelumnya hanya sekolah kecil yang terletak di desa mengalami perubahan menjadi sekolah rujukan.

Berdasarkan informasi dari situs *website* resmi *United States Agency for International Development* (USAID), dampak perubahan mulai tampak pada tahun 2015 di mana SD Negeri Sumbergondo 2 Kota Batu berhasil mencapai juara 1 cipta dan baca puisi tingkat kota, juara 1 mendongeng tingkat kecamatan, peringkat 1 UASBN tingkat kecamatan serta menjadi sekolah rujukan yang direkomendasikan oleh Dinas Pendidikan Kota Batu dan Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa Kepala SD Negeri Sumbergondo 2 Kota Batu dalam mencapai perubahan menjadi sekolah yang berkualitas dilakukan secara bertahap, melalui komunikasi interpersonal kepala sekolah mengatasi hambatan-hambatan dalam melaksanakan perubahan dengan menjalin kerja sama yang baik terhadap semua warga sekolah, memberi dukungan, serta pelatihan. Kepala sekolah sebagai pemimpin membawa arah perubahan sekolah menjadi sekolah yang berkualitas (Sobri, dkk., 2018; Bafadal, dkk., 2018; Gunawan, 2018), baik perubahan komitmen guru yang tidak lagi datang ke sekolah terlambat maupun motivasi guru dalam mengajar.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh deskripsi dan gambaran mengenai komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam manajemen perubahan. Pendekatan ini dipilih karena fokus dalam penelitian ini berkaitan dengan hubungan dan proses sehingga memerlukan pengamatan atau observasi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yang memusatkan sasaran pada manusia dan peristiwa. Peran peneliti sebagai pengumpul data dan pengamat untuk memahami kondisi dan memperoleh informasi secara langsung di SD Negeri Sumbergondo 2 Kota Batu, Jalan Dusun Tegalsari Nomor 5, Kelurahan Sumbergondo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu Jawa Timur.

Sumber data diperoleh dari informan kunci yaitu kepala sekolah SD Negeri Sumbergondo 2 Kota Batu dengan didukung informasi dari guru dan staf/tata usaha. Proses pengumpulan terhadap data dilaksanakan oleh peneliti menggunakan cara observasi, wawancara, serta dokumentasi. Kemudian dianalisis berdasarkan siklus interaktif penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman yaitu *data collection, data reduction, data display, dan conclusion drawing and verifying*. Data yang telah diperoleh akan diperiksa terlebih dahulu keabsahannya dengan cara: (1) *member check* yang dilakukan setelah pengumpulan data melalui wawancara; (2) triangulasi sumber di mana peneliti juga melakukan wawancara pada guru dan staf/tata usaha. Sehingga dapat membandingkan informasi yang telah peneliti peroleh; serta (3) triangulasi teknik dengan membandingkan informasi dari kepala sekolah, guru, serta staf/tata usaha melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi.

HASIL

Proses Komunikasi Interpersonal

Proses komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala SDN Sumbergondo 2 Kota Batu melalui tiga tahapan hubungan interpersonal yaitu, *pertama* membentuk hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha, dengan melakukan pendekatan secara kekeluargaan di antaranya

kepala sekolah terbuka menerima dan memberikan solusi kepada permasalahan guru maupun staf di sekolah maupun yang bersifat pribadi. Selain itu kepala sekolah menciptakan hubungan yang akrab, dengan sering mengadakan rapat di luar sekolah seperti di kafe untuk mendekatkan diri dengan guru dan staf/tata usaha dalam suasana yang lebih akrab. Sehingga kepala sekolah dapat memahami pribadi masing-masing guru dan staf/tata usaha serta permasalahan yang mereka hadapi lebih dalam. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan informan dalam wawancara:

“Ya, *person*. Iya jadi kita personalnya kita ajak *ngomong* secara resmi, kadang-kadang ini juga beda sih dengan sekolah-sekolah yang lain. Misalnya kalau sekolah itu kan rapatnya sering di kelas, di ruang guru di ruang rapat. Saya *ndak*. Kafe” (W/F1/KS/23-01-19).

Pendekatan antarpribadi juga dilakukan kepala sekolah dengan hadir bersama guru atau staf/tata usaha yang sedang lembur hingga malam hari. *Kedua*, penguatan hubungan interpersonal, dilakukan kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari. Di antaranya dengan menjalin komunikasi sehari-hari dengan guru dan staf pada waktu istirahat serta rutin berkeliling setiap pagi melakukan *sharing* dengan guru maupun staf/tata usaha. Kepala sekolah kemudian mengadakan koordinasi jika hasil yang diperoleh dari keliling kelas perlu dibahas bersama. Kegiatan *sharing* tersebut disertai dengan pemberian motivasi dari kepala sekolah kepada guru dan staf/tata usaha. Pemberian motivasi kepala sekolah menurut Guru Kelas 6 sebagai berikut:

“Oh iya kalau motivasi itu, gimana ya. Eh *ndak* setiap rapat, jadi menurut beliau ya, jadi urusannya dengan hati beliau, dengan pemikiran beliau kalau memang dirasa itu, apa misalnya saya punya, *e.* misalnya gurunya ya, punya bu saya punya inovasi membuat seperti ini, ibu dukung apa *ndak*. Nah, beliau tanya dulu, kalau memang faktornya baik ya, baik untuk anak, baik untuk kemajuan sekolah, beliau ya sudah langsung kerjakan. Jadi motivasinya seperti itu. Nanti *e.* nanti saya punya pengalaman seperti ini, nanti masukkan seperti itu. Itu ibu, jadi *ndak* harus selalu rapat. Kalau misalnya contoh-contoh kalau kita punya inovasi atau apa kan ke ke ibu kepala sekolah, beliau seperti itu. Kalau punya ilmu apa dia masukkan. Iya kebetulan, kebetulan ini masukkan seperti ini. Seperti itu” (W/F1/G6/11-04-19).

Pembahasan dalam kegiatan *sharing* yang dilakukan antara kepala sekolah dan guru maupun staf/tata usaha, meliputi masalah pembelajaran yang dialami guru. *Sharing* antarpribadi dilakukan karena masing-masing guru mempunyai masalah yang berbeda-beda. *Sharing* biasa dilakukan secara santai sehingga guru lebih terbuka mengemukakan masalah yang sedang dihadapi. Sedangkan, pemberian motivasi yang diselipkan kepala sekolah biasanya dalam bentuk dukungan terhadap inovasi pembelajaran yang diajukan oleh guru. Pemberian motivasi dilakukan dalam bentuk masukan-masukan terhadap inovasi tersebut serta *reward* terhadap prestasi yang dicapai guru baik secara umum maupun langsung dengan jalur pribadi untuk mendorong guru agar mencapai prestasi yang lebih baik lagi. *Serta ketiga*, Kemudian hasil dari upaya kepala sekolah dalam membentuk dan menguatkan hubungan interpersonal kepada guru maupun staf/tata usaha adalah tumbuhnya faktor percaya dan terbuka antara kepala sekolah dan guru serta staf/tata usaha. Guru menjadi terbuka untuk menjelaskan kesulitan dalam hal pembelajaran hingga masalah pribadi, sehingga SDN Sumbergondo 2 Kota Batu dapat mencapai perubahan yang lebih baik.

Cara Kepala Sekolah dalam Membangun Komunikasi Interpersonal

Cara kepala sekolah dalam membangun komunikasi interpersonal di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu menggunakan dua pendekatan yaitu dengan pendekatan budaya dan pendekatan kekeluargaan. Pendekatan budaya, dengan menggunakan bahasa Jawa saat berkomunikasi serta menyarankan kepada guru dan staf/tata usaha menggunakan bahasa Jawa saat berkomunikasi dengan peserta didik untuk menjalin hubungan yang lebih akrab. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan informan dalam wawancara:

“Malah kadang-kadang saya larang teman *oyo* (jangan) jangan pake bahasa Indonesia ya, kenapa bu, *gawe bahasa jawa* (pakai bahasa jawa) biar mereka lebih dekat. *E ..* hari-hari teretentu” (W/F2/KS/23-01-19).

Sedangkan dengan pendekatan kekeluargaan, kepala sekolah menjalin komunikasi *face to face* antarpribadi dengan masing-masing guru maupun mendampingi guru atau staf saat sedang melaksanakan suatu kegiatan. Selain itu kepala sekolah terbuka menerima guru dan staf yang menemui kepala sekolah secara langsung untuk membicarakan masalah di sekolah maupun masalah pribadi. Komunikasi *face to face* kepala sekolah menurut Guru Kelas 5, sebagai berikut:

“Kalau yang sendiri ya, sendiri ya kalau kita setelah ada permasalahan apa di seko, di kelas itu, kalau kita *ndak* bisa mengatasi sendiri kita bawa ke kepala sekolah. Lalu setelah ada *workshop* atau apa itu kita sampaikan ke kepala sekolah dulu nanti setelah itu baru ke teman-teman. Kalau mungkin ya masalah sekolah bisa kalau memang berhubungan dengan pribadi yang sangat mendesak, kita mau curhat istilahnya juga bisa. *ndak apa-apa*. Bebas” (W/F2/SS/26-03-19).

Media yang Digunakan Kepala Sekolah dalam Menjalinkan Komunikasi Interpersonal

Media digunakan kepala sekolah dalam menjalin komunikasi interpersonal di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu saat kepala sekolah tidak bisa menjalin komunikasi secara langsung kepada guru maupun staf/tata usaha. Adapun media yang digunakan adalah *hand phone* dan *papan pengumuman*. *Hand phone* digunakan kepala sekolah yang berperan sebagai sumber mengirimkan pesan atau informasi melalui media *hand phone* dengan menggunakan aplikasi *whatsapp* yang ditujukan untuk guru, staf/tata usaha. Anggota dalam grup *whatsapp* meliputi kepala sekolah, guru, staf/tata usaha serta penjaga sekolah. Selain itu, terdapat pula grup untuk kepala sekolah, guru dan wali murid. Grup *whatsapp* digunakan sebagai media untuk membagikan informasi secara formal meliputi informasi kedisiplinan dan informasi tentang pembelajaran. Sedangkan secara non formal grup *whatsapp* digunakan sebagai media berkomunikasi sehari-hari. Komunikasi kepala sekolah dengan media *hand phone* menurut Guru Kelas 6, sebagai berikut:

“Iya, betul. Jadi kaya contohnya ibu kebetulan dulu kan fasda (fasilitas daerah), mengikuti e ..program kerja sama dengan inovasi, jadi beliau di sana tentunya mendapatkan banyak ilmu. Nah kalau itu baik untuk sekolah kami dan bisa digunakan diterapkan di sekolah kami, beliau langsung kasih informasi itu. Kalau tidak bisa lisan beliau lewat grup. Seperti itu. WA (*whatsapp*) grup” (W/F3/G6/11-04-19).

Sedangkan Papan pengumuman, digunakan sebagai media membagikan informasi kepada peserta didik. Sehingga proses komunikasi di sekolah tidak hanya antara kepala sekolah dan guru maupun staf/tata usaha saja. Adapun informasi yang disampaikan melalui media papan pengumuman diantaranya adalah informasi tentang kegiatan yang akan dan telah dilaksanakan sekolah dalam periode satu minggu serta informasi seputar prestasi yang diraih peserta didik maupun guru SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Hal tersebut didukung oleh hasil pengamatan dari peneliti, sebagai berikut:

“Proses wawancara dengan kepala sekolah dilakukan di ruang kepala sekolah. Wawancara berlangsung selama kurang lebih 15 menit saja, karena kepala sekolah memiliki jadwal acara pada siang hari. Setelah melakukan wawancara peneliti memohon izin untuk melakukan dokumentasi. Kepala sekolah memberi izin agar peneliti berkeliling sekolah sendiri dan melakukan dokumentasi terkait penelitian. Peneliti menemukan dua peserta didik mendiskusikan informasi di papan pengumuman” (O/F3/10-02-18).

Faktor Penghambat dan Pendukung Kepala Sekolah dalam Melakukan Komunikasi Interpersonal

Faktor penghambat kepala sekolah dalam melakukan komunikasi interpersonal untuk mewujudkan perubahan di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu ialah *mindset* dan faktor usia guru. *Mindset* guru yang terbiasa dengan proses pembelajaran konvensional sehari-hari tanpa inovasi. Sedangkan *mindset* wali murid tidak peduli pada kondisi dan proses pembelajaran di sekolah, sedangkan Faktor usia. Di mana jalan pikiran guru yang memiliki usia lebih tua berbeda dengan jalan pikiran guru-guru muda. Sehingga guru dengan usia yang cukup tua perlu waktu cukup lama untuk menyesuaikan diri pada perubahan di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Faktor penghambat komunikasi interpersonal menurut Guru Mata Pelajaran Agama, sebagai berikut:

“Maksudnya begini kan kalau zaman sekarangkan guru memang dituntut untuk harus *perfect* seratus persen, tapi kan kadang ada beberapa ibu guru yang sudah tua, jalan pikirannya seandainya seperti sepeda motor itu, diajak lari delapan puluh persen ya *ngos-ngosan* (terengah-engah) *ndak* seperti kalau *sampean* (kamu) *sek* (masih) muda-muda kan masih bening-bening. Masih *fresh* kadang-kadang ada yang sudah tua itu, ya ya begitulah memang. Perlu waktu jadi *sampean* (kamu) itu nanti kalau itu kembali lagi ke kita orang sepuh yang sudah tua loh ya, bahasanya Jawa itu sepuh sama orang muda itu sudah lain *mba*. Ya memang itu berangkat dari situ. Kalau di sini bapak ibu gurunya muda-muda. Itu diajak jalan itu bersama-sama, tapi kadang ada bapak ibu yang sudah tua itu kan, ya harus memaklumi *mba*, kita nanti juga seperti itu. Itu memang” (W/F4/EK/26-04-19).

Sedangkan faktor pendukung kepala sekolah dalam melakukan komunikasi interpersonal untuk mewujudkan perubahan di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu ialah dengan kemajuan teknologi yang mendukung komunikasi antar kepala sekolah dan guru maupun staf/tata usaha dan Komitmen guru di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu untuk berubah. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan informan dalam wawancara:

“Kemampuan dan kemauan itu juga mempengaruhi, tapi *lek e* (kalau) kalau kemauan masih sih mending semua rata-rata mau, Cuma kemampuan saja” (W/F4/KS/11-04-19).

Perubahan Berbasis Keterampilan Komunikasi Interpersonal

Perubahan di SDN Negeri Sumbergondo 2 Kota Batu terwujud melalui dua upaya yaitu, Internal sekolah. Di mana upaya internal terdiri dari perencanaan program dan peningkatan sumber daya manusia

melalui kegiatan pelatihan dan pembinaan serta mendukung pendidikan guru di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Selain itu upaya dengan pembiasaan kedisiplinan kepada guru dan staf/tata usaha dengan hadir tepat waktu di sekolah maupun peserta didik melalui pemberian penjelasan dan sanksi ringan. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan informan dalam wawancara:

“Untuk awal yang pertama itu, adalah pembiasaan, program pembiasaan itu yang intinya adalah di situ kedisiplinan. Kedisiplinan seluruh SDM mulai dari PTK tenaga pendidik dan stafnya, sama siswa. Ini yang kita mulai munculkan pada saat itu. Karena dengan kedisiplinan, mungkin akan merubah segala hal. Gitu ya, kedisiplinan kan tidak hanya kedisiplinan kehadiran, kedisiplinan dalam apa pun juga ada di sana” (W/F5/KS/11-04-19).

Selain itu, Eksternal sekolah. Melalui eksternal adalah kerja sama dengan USAID (*United States Agency for International Development*). Mengubah pembelajaran konvensional menjadi pembelajaran berbasis PAKEM (Pembelajaran Kreatif Efektif dan Menyenangkan). Upaya-upaya yang telah dijelaskan di atas mewujudkan perubahan pada pembelajaran serta pencapaian prestasi di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Pembelajaran konvensional berubah menjadi pembelajaran PAKEM. Masing-masing kelas dari kelas satu hingga kelas enam memiliki konsep yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan materi di kelas tersebut. Guru mencoba menggali potensi peserta didik dengan melihat cara berpikir peserta didik terhadap suatu masalah.

Di mana guru memberikan suatu permasalahan yang harus dipecahkan peserta didik baik secara individu maupun berkelompok. Selain itu PAKEM yang diperoleh dari USAID pada tahun 2014 berbeda dengan PAKEM yang telah dimulai sejak 2005. PAKEM yang diterapkan di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu mengasah nalar peserta didik agar dapat mengidentifikasi satu benda menjadi berbagai macam sudut pandang. Sehingga peserta didik diberi kebebasan untuk berkreasi. Selain itu, perubahan juga terjadi pada peningkatan kedisiplinan guru dan staf/tata usaha. Penerapan PAKEM di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu menurut Guru Kelas 5, sebagai berikut:

“Iya iya. Kalau PAKEM-nya itu, kan anak bebas berkreasi tanpa harus kita harus tentukan. Seandainya kalau dulu kan kalau dulu ini ada gambar bola, silahkan kamu ceritakan ini bola, jadi satu kelas itu sama bola semua, tapi kalau yang PAKEM di sini itu, setiap anak itu bebas berkreasi hanya kita beri tema, sekarang gambarlah alat-alat olahraga yang kamu sukai ceritakan, jadi kamu bisa gambar bola, gambar apa itu kok, atau apa ya terserah mereka. Jadi *ndak ndak ndak* dibatasi satu macam benda. Bebas silahkan berkreasi yang penting mereka tahu apa yang mereka akan kerjakan. Jadi kalau kelompok ya, kalau ada lima kelompok, ya lima kelompok itu ya beda” (W/F5/SS/26-03-19).

Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Perspektif Manajemen Perubahan

Keterampilan komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam perspektif manajemen perubahan di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu melalui tiga pendekatan dari kepala sekolah, yaitu dengan pendekatan persuasif, pendekatan dialogis dan pemberian motivasi. Pendekatan persuasif, dengan menumbuhkan rasa memiliki dan saling percaya pada diri masing-masing guru dan staf/tata usaha bahwa SDN Sumbergondo 2 Kota Batu adalah milik bersama. Selain itu kepala sekolah berupaya menonjolkan prestasi yang telah dicapai, baik prestasi akademik maupun nonakademik.

Adapun pendekatan dialogis, Kepala sekolah terbuka dan komunikatif kepada Guru dan staf/tata usaha. Baik saat kondisi formal dalam rapat maupun saat sehari-hari non formal. Secara non formal dilakukan pada guru, staf/tata usaha dengan kepala sekolah terbuka melakukan koordinasi dan *sharing* agar dapat menemukan solusi apabila terdapat masalah di sekolah. Selain itu kepala sekolah membangun komunikasi antarpribadi, dengan masing-masing guru dan staf baik membicarakan cara berpakaian maupun komitmen masing-masing guru dalam mengajar. Pendekatan dialogis kepala sekolah menurut Guru Kelas 5, sebagai berikut:

“Ya ada sekali, ya ada ya. Contohnya kaya seandainya terkadang kita itu istilahnya berpakaian gitu ya, kan kadang tergesa-gesa kan mungkin antara *ndak* sesuai atau apa, itu kadang ditegurlah sama bu Sri, biar oh ini harusnya begini-begini. Tapi kan itu untuk kebaikan kita. Jadi seperti itu ada. Kalau mungkin kita datang terlambat, namanya kan orang kan *ndak* pasti. Apalagi kalau seperti saya ini kan punya anak kecil itu, biasanya agak ribet kalau pagi. Jadi ya tolong berangkatnya lebih pagi lagi, kan biar tidak, anak-anak menunggu, seperti itu. Jadi ada teguran seperti itu kan demi kebaikan kita. Juga *ndak papa* kan seperti itu. Sehingga kita nanti di depannya akan lebih berangkat pagi lagi, biar *ndak* terlambat lagi” (W/F6/SS/26-03-19).

Kepala sekolah juga berkeliling dari kelas ke kelas, kemudian memberikan bimbingan secara langsung antarpribadi kepada guru agar dapat bersama-sama memecahkan masalah yang terdapat di kelas. Kegiatan *sharing* kepala sekolah menurut Guru Kelas 5, sebagai berikut:

“Kadang ya jalan-jalan, kadang ya masuk-masuk. Nanti setelah kita selesai baru diajak bicara sama bu Sri. Diajak bicara, tadi bu Susan ngajarnya seperti ini, itu saya kira sudah bagus tapi perlu ada ini, kalau cara komunikasi dengan anak jangan terlalu” (W/F6/SS/26-03-19).

Pendekatan dialogis juga diterapkan kepala sekolah kepada Peserta didik, kepala sekolah membangun pendekatan antarpribadi dengan peserta didik, membantu peserta didik yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran. Serta Wali murid dengan melibatkan wali murid pada kegiatan sekolah serta memberi sosialisasi tentang pembelajaran yang diberikan SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Kemudian kepala sekolah memberikan motivasi, melalui *reward* kepada kelas, peserta didik, hingga guru berprestasi. Pemberian *reward* dalam bentuk penghargaan maupun hadiah pada peserta didik saat upacara, sedangkan pada guru saat forum maupun langsung jalur pribadi. Selain itu motivasi juga dilakukan kepala sekolah melalui bimbingan kepada guru maupun staf agar dapat melaksanakan kegiatan tahap demi tahap, sehingga kegiatan dapat terselesaikan dengan baik.

Komunikasi interpersonal kepala sekolah seperti pada penjelasan di atas, merupakan pendekatan untuk mencapai perubahan baik dalam segi pencapaian prestasi akademik dan non akademik serta pembelajaran yaitu mengubah pembelajaran konvensional menjadi pembelajaran PAKEM yang didukung dengan kelas berkonsep. Perubahan pada pembelajaran di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu ini mengantarkan SDN Sumbergondo 2 Kota Batu dikenal oleh dunia pendidikan luar daerah Jawa hingga luar negeri. Beberapa sekolah dari luar Daerah Jawa hingga menteri dari luar negeri mengunjungi SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Di antaranya India, Amerika, Jepang hingga Menteri Pendidikan Afghanistan pada bulan Maret 2019.

PEMBAHASAN

Proses Komunikasi Interpersonal

Kepala Sekolah SDN Sumbergondo 2 Kota Batu membentuk hubungan interpersonal dengan berupaya melakukan pendekatan dengan guru dan staf/tata usaha secara kekeluargaan. Kepala sekolah dengan terbuka menerima dan memberikan solusi kepada permasalahan guru dan staf/tata usaha baik masalah di sekolah hingga masalah yang bersifat pribadi. Selain itu kepala sekolah membangun hubungan yang akrab dengan sering mengadakan rapat di luar sekolah seperti di kafe, sehingga dapat mendekati diri dengan guru dan staf/tata usaha dalam suasana yang lebih akrab. Penjelasan tersebut sesuai dengan yang dinyatakan oleh Widodo (2017) dan Kusumaningrum, dkk., (2016) bahwa untuk membentuk hubungan antarpribadi, kepala sekolah dapat melaksanakan upaya nyata. Upaya tersebut dapat dilakukan dalam bentuk sikap saling menghargai di sekolah, rasa percaya, saling mendengarkan dan membantu serta membentuk solidaritas antar warga sekolah.

Demikian juga yang telah dijelaskan oleh Pontoh (2013) bahwa komunikasi interpersonal sebagai suatu *action oriented*, di mana kegiatan komunikasi interpersonal berorientasi kepada tujuan tertentu di antaranya sebagai bentuk mengungkapkan perhatian kepada orang lain, menemukan diri sendiri, menemukan dunia luar, membangun dan memelihara hubungan yang harmonis, memengaruhi sikap dan tingkah laku, mencari kesenangan, menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi, serta memberikan bantuan (konseling). Sehingga komunikasi interpersonal membantu kepala sekolah agar dapat memahami pribadi masing-masing guru dan staf/tata usaha serta permasalahan yang mereka hadapi dengan lebih mendalam.

Kemudian kepala sekolah melakukan penguatan hubungan interpersonal dalam kegiatan sehari-hari, di antaranya dengan menjalin komunikasi sehari-hari dengan guru dan staf/tata usaha pada waktu istirahat serta rutin berkeliling setiap pagi disertai dengan melakukan *sharing* dengan guru maupun staf/tata usaha disertai dengan pemberian motivasi dari kepala sekolah. Hal tersebut sesuai dengan yang dinyatakan oleh Usman (2014) bahwa pada dasarnya prinsip yang harus diperhatikan dalam membangun hubungan sosial, yaitu dengan menjadi pribadi yang ramah dan menghargai orang lain, menjadi pendengar yang baik sehingga dapat membangun semangat dan motivasi orang lain.

Selain itu, Akbar (2012) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi berhubungan erat dengan motivasi anggota. Di mana komunikasi interpersonal dapat meningkatkan motivasi dan membentuk perilaku kerja masing-masing anggota. Selain itu, Hardjana (2007) menjelaskan komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi dilakukan dalam beberapa bentuk, yaitu dalam bentuk dialog, *sharing*, wawancara, dan konseling. Serta penjelasan Tua (2017), bahwa hubungan yang dijalin dalam komunikasi interpersonal ditandai dengan kesetaraan, ketidaksependapatan serta konflik. Sehingga komunikasi interpersonal dipandang sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang ada. Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah juga diharuskan untuk menerima dan memberikan penghargaan positif kepada pegawai sebagai wujud kesetaraan dalam suatu organisasi.

Upaya kepala sekolah dalam membentuk dan menguatkan hubungan interpersonal kepada guru maupun staf/tata usaha menghasilkan tumbuhnya faktor percaya dan terbuka baik kepala sekolah kepada guru serta staf/tata usaha maupun sebaliknya. Senada dengan penjelasan tersebut, Adriana (2013) menjelaskan komunikasi interpersonal yang dijalin antara kepala sekolah dan guru dapat dikatakan berhasil, dilihat dari munculnya pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap dan tindakan, dan hubungan yang semakin baik. Sehingga komunikasi yang terjalin dengan baik tersebut antara kepala sekolah dan guru dapat mendukung peningkatan kinerja guru. Selain itu, Kempa (2015) juga menjelaskan bahwa keterampilan kepala sekolah dalam memahami dan sumber daya manusia yang dimiliki sekolah dapat memunculkan kerja sama yang efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Cara Kepala Sekolah dalam Membangun Komunikasi Interpersonal

Kepala sekolah membangun komunikasi interpersonal di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu, yaitu dengan pendekatan budaya. Kepala sekolah menggunakan bahasa Jawa saat berkomunikasi dengan guru dan staf/tata usaha. Selain itu kepala sekolah juga menyarankan guru dan staf/tata usaha untuk menggunakan bahasa Jawa saat berkomunikasi dengan peserta didik untuk menjalin hubungan yang lebih akrab. Penjelasan tersebut sesuai dengan yang dinyatakan oleh Pontoh (2013) bahwa penggunaan bahasa daerah dalam komunikasi interpersonal mendukung respons komunikasi yang lebih baik dan lebih cepat.

Hal tersebut disebabkan karena penggunaan bahasa yang sama antara komunikator dan komunikan akan memudahkan satu sama lain baik dalam mengirim dan menerima pesan, maupun memahami pesan tersebut. Perlunya memperhatikan faktor bahasa dalam komunikasi interpersonal juga dikemukakan oleh Rakhmat (2000) bahwa selain faktor deskripsi verbal, petunjuk proksemik, petunjuk kinesika, petunjuk wajah dan petunjuk artifaktual, petunjuk paralinguistik di mana menggambarkan cara seseorang dalam menyampaikan juga sangat penting. Petunjuk paralinguistik seperti intonasi suara, kecepatan bicara, gaya verbal (dialek) serta interaksi (perilaku saat melakukan komunikasi) juga memengaruhi persepsi dalam komunikasi interpersonal.

Kepala sekolah juga menggunakan pendekatan kekeluargaan. Pendekatan dilakukan dengan menjalin komunikasi *face to face* antarpribadi dengan masing-masing guru terbuka menerima guru dan staf yang menemui kepala sekolah secara langsung untuk membicarakan masalah di sekolah maupun masalah pribadi maupun mendampingi guru atau staf saat sedang melaksanakan suatu kegiatan. Penjelasan tersebut sesuai dengan yang dinyatakan oleh Husna (2017) bahwa komunikasi interpersonal secara *face to face* sangatlah penting. Di mana komunikasi secara *face to face* akan membentuk intelektual dan sosial pada diri seseorang. Selain itu komunikasi *face to face* ini juga membentuk jati diri.

Hal tersebut disebabkan karena secara sadar maupun tidak sadar saat melakukan komunikasi seseorang akan mengamati, memperhatikan dan mencatat dalam hati bagaimana respon yang diberikan oleh lawan bicara. Senada dengan penjelasan tersebut Yulk (dalam Usman, 2014) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal membantu dalam memahami perasaan, sikap dan motif orang lain secara tersurat ataupun tersirat, dalam bentuk empati dan kepekaan sosial. Sehingga melakukan komunikasi *face to face* antarpribadi dalam komunikasi interpersonal dapat mendukung kepala sekolah untuk lebih memahami perilaku masing-masing guru dan staf/tata usaha.

Media yang Digunakan Kepala Sekolah dalam Menjalinkan Komunikasi Interpersonal

Media yang digunakan kepala sekolah dalam menjalin komunikasi interpersonal di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu, ialah dengan menggunakan *hand phone*. Di mana kepala sekolah yang berperan sebagai sumber mengirimkan pesan atau informasi melalui media *hand phone* dengan menggunakan aplikasi *whatsapp* yang ditujukan untuk guru, staf/tata usaha. Penjelasan tersebut senada dengan yang dinyatakan oleh Akbar (2012) bahwa komunikasi interpersonal merupakan salah satu unsur penggerak suatu organisasi. Di mana komunikasi interpersonal ini dapat dilaksanakan baik dengan tatap muka secara langsung maupun secara tidak langsung dengan media telepon, radio, surat, majalah, maupun buletin.

Kemudian Kempa (2015) juga menjelaskan bahwa dalam komunikasi interpersonal jenis hubungan antarpribadi berdasarkan sifat terdiri dari disengaja antarpribadi, disengaja formal, dan mungkin juga insidental dengan format interaksi tatap muka atau non tatap muka. Adapun bentuk interaksi non tatap muka dapat berupa surat menyurat, telepon, faksimile, maupun *email*. Demikian pula yang telah dijelaskan oleh Manalu (2014) bahwa adanya media sosial dapat membentuk hubungan sehingga tidak terbatas pada perbedaan jarak dan waktu. Pemahaman komunikasi interpersonal yang sebelumnya hanya sebatas komunikasi tatap muka secara langsung, kini juga bisa dilakukan tanpa harus bertatap muka secara langsung saat berkomunikasi. Di mana aplikasi *whatsapp* merupakan salah satu media sosial yang menyediakan fitur *call* dan *video call* sehingga komunikator dapat menangkap secara langsung respon dari komunikan walaupun terbatas oleh jarak.

Faktor Penghambat dan Pendukung Kepala Sekolah dalam Melakukan Komunikasi Interpersonal

Faktor penghambat kepala sekolah dalam melakukan komunikasi interpersonal untuk mewujudkan perubahan di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu, yaitu *mindset* guru yang terbiasa dengan proses pembelajaran konvensional sehari-hari tanpa inovasi dan *mindset* wali murid tidak peduli pada kondisi dan proses pembelajaran di sekolah. Selain itu, faktor usia juga menjadi hambatan bagi kepala sekolah dalam melakukan komunikasi interpersonal, di mana jalan pikiran guru yang memiliki usia lebih tua berbeda dengan jalan pikiran guru-guru muda. Efendy (2015) menjelaskan bahwa terdapat empat hambatan dalam melakukan komunikasi.

Hambatan tersebut diantaranya hambatan sosio-antropologis, artinya hambatan bisa saja muncul disebabkan oleh perbedaan status sosial, agama, ideologi, tingkat pendidikan maupun tingkat kekayaan, hambatan semantis yang berhubungan dengan bahasa yang digunakan sebagai alat dalam menyampaikan pesan, hambatan mekanis yang terjadi pada media dalam proses komunikasi, serta hambatan ekologis hambatan yang muncul dari lingkungan. *Maindset* menjadi hambatan dalam bentuk sosio-antropologis, yaitu berupa perbedaan ideologi. Di mana beberapa guru masih memahami pembelajaran hanya dalam bentuk konvensional. Selain itu Utami (2015) juga menjelaskan faktor lain yang dapat memengaruhi komunikasi interpersonal yaitu faktor persepsi interpersonal terhadap lawan bicara, konsep diri dalam bentuk bertingkah laku saat melakukan komunikasi, atraksi interpersonal sebagai bentuk sikap dan daya tarik, hubungan interpersonal, lingkungan fisik serta lingkungan sosial.

Kemudian faktor pendukung yang memengaruhi kepala sekolah dalam melakukan komunikasi interpersonal, yaitu kemajuan teknologi yang mendukung komunikasi antar kepala sekolah dan guru maupun staf/tata usaha serta komitmen guru untuk berubah juga mendukung kepala sekolah dalam melakukan komunikasi interpersonal untuk mewujudkan perubahan. Senada dengan hal tersebut, Sihabudin (2011) membagi beberapa faktor pendukung untuk mendorong kelancaran proses komunikasi. Di antaranya yaitu penguasaan bahasa, sarana komunikasi sebagai alat yang menunjang proses komunikasi baik komunikasi verbal maupun non verbal, kemampuan berpikir yang berhubungan dengan kecerdasan komunikator dan komunikan serta faktor lingkungan yang baik. Sehingga memengaruhi proses komunikasi.

Selain itu, Rakhmat (2000) juga mengemukakan bahwa faktor personal juga memengaruhi persepsi interpersonal. Di mana faktor tersebut meliputi pengalaman, motivasi, dan kepribadian. Komunikasi interpersonal untuk mewujudkan perubahan juga didukung oleh kemajuan teknologi, Ayun (2015) mengemukakan kondisi *instan messenger* saat ini telah mengubah pola komunikasi interpersonal, di mana selain fitur *video call* juga muncul bahasa internet yang disebut dengan ikon emosi (*emoticon*) untuk menggambarkan emosi antara komunikator dan komunikan. Sehingga teknologi telah menjadi faktor pendukung komunikator dan komunikan dalam menjalin komunikasi interpersonal dari jarak jauh.

Perubahan Berbasis Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah

Perubahan yang telah terjadi di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu dapat terwujud melalui dua upaya, yaitu internal sekolah, di mana upaya internal terdiri dari perencanaan program dan peningkatan sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan dan pembinaan serta mendukung pendidikan guru di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Selain itu upaya dengan pembiasaan kedisiplinan kepada guru dan staf/tata usaha dengan hadir tepat waktu di sekolah maupun peserta didik melalui pemberian penjelasan dan sanksi ringan. Kemudian, perubahan yang terjadi di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu juga terwujud melalui upaya eksternal sekolah. Melalui eksternal adalah kerja sama dengan USAID (*United States Agency for International Development*). Mengubah pembelajaran konvensional menjadi pembelajaran berbasis PAKEM (Pembelajaran Kreatif Efektif dan Menyenangkan).

Upaya internal sekolah dalam mewujudkan perubahan dilakukan dengan terencana, sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Widodo (2017) bahwa sebuah perubahan merupakan proses yang sistematis. Di mana proses tersebut terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi sehingga kondisi dapat beralih menuju kondisi yang diharapkan, dengan cara melakukan penguatan pada sumber daya organisasi sehingga tujuan bersama dapat tercapai.

Selain itu, upaya peningkatan sumber daya manusia senada dengan temuan Afriantoni (2014) bahwa dalam konteks perubahan, inovasi dapat dilakukan dengan cara penggantian (*substitution*) baik pada alat maupun sistem, perubahan (*alternation*) di mana perubahan yang terjadi dapat mengubah tugas anggota, penambahan (*addition*) dengan adanya pengenalan cara yang baru tanpa mengganti cara yang lama, penyusunan kembali (*restructuring*) yaitu usaha untuk menata kembali alat, maupun sistem. Baik sistem pengajaran, kepangkatan maupun pembinaan karier bagi guru dan staf/tata usaha sebagai

usaha dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam sistem pendidikan. Selain itu, perubahan inovasi juga dapat dilakukan dengan cara penghapusan (*elimination*) serta penguatan (*reinforcement*) sebagai upaya untuk meningkatkan dan memantapkan kemampuan anggota.

Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Perspektif Manajemen Perubahan

Keterampilan komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam perspektif manajemen perubahan di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu, ialah melalui tiga pendekatan dari kepala sekolah. Pendekatan pertama yaitu pendekatan persuasif. Dilakukan dengan menumbuhkan rasa memiliki dan saling percaya pada diri masing-masing guru dan staf/tata usaha bahwa SDN Sumbergondo 2 Kota Batu adalah milik bersama. Selain itu kepala sekolah berupaya menonjolkan prestasi yang telah dicapai, baik prestasi akademik maupun non akademik. Pendekatan persuasif yang dilakukan kepala sekolah akan efektif jika dilakukan melalui komunikasi antarpribadi sehingga dapat memengaruhi masing-masing anggota, sesuai dengan yang dinyatakan oleh Davidson (2005) bahwa terdapat empat pendekatan dalam manajemen perubahan, pendekatan tersebut di antaranya adalah pendekatan rasional-empiris, di mana komunikasi yang efektif dan informatif dianggap dapat mengubah seseorang, pendekatan normatif-reedukatif yang menyatakan bahwa perubahan sebagai hasil dari proses berbagi nilai antar anggota, pendekatan kekuasaan-koersif yang berasumsi bahwa setiap anggota akan mengikuti perintah tanpa proses payakinan.

Pendekatan ini menjadi efektif jika anggota mengakui seseorang yang sedang berkuasa. Kemudian pendekatan lingkungan adaptif, berupaya menciptakan perubahan yang bersifat permanen dengan struktur baru yang mudah diadaptasi oleh anggota. Pendekatan persuasif yang dilakukan kepala sekolah memunculkan rasa memiliki dan saling percaya pada diri masing-masing guru pada sekolah. Sehingga membentuk kemauan untuk mewujudkan perubahan yang lebih baik di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Senada dengan temuan tersebut, Mirfani (2016) mengemukakan bahwa cara proses perubahan berkembang berdasarkan pada berhasilnya usaha perubahan itu sendiri. Di mana tahap awalnya adalah dengan melakukan persiapan pada diri sendiri atau orang lain sebelum perubahan, dengan membentuk situasi yang memengaruhi orang agar ingin melakukan perubahan. Kemudian kepala sekolah melakukan pendekatan dialogis, dengan terbuka dan komunikatif kepada guru dan staf/tata usaha, peserta didik hingga wali murid.

Secara nonformal dilakukan pada guru, staf/tata usaha dengan kepala sekolah terbuka melakukan koordinasi dan *sharing* agar dapat menemukan solusi apabila terdapat masalah di sekolah. Sedangkan pendekatan yang dilakukan kepala sekolah kepada peserta didik, dilakukan dengan membantu peserta didik yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran. Selain itu kepala sekolah juga melakukan pendekatan dialogis terhadap wali murid, dengan melibatkan wali murid pada kegiatan sekolah serta memberi sosialisasi tentang pembelajaran yang diberikan SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Budyatma & Mutmainnah (2005) menjelaskan karakteristik yang menggambarkan hubungan antarpribadi yang efektif yaitu keterbukaan yang dilakukan dengan dialog serta komunikasi terbuka yang memunculkan saling pengertian, memperlihatkan sikap empati terhadap pihak lain, *supportiveness* dengan menunjukkan perasaan secara fleksibel dan spontan, *positiveness* dengan melihat secara positif pengalaman konflik di masa lalu serta *equality* dengan menjadikan pihak lain dalam posisi yang sejajar.

Pendekatan dialogis yang dilakukan kepala sekolah pada guru dan staf/tata usaha adalah dengan terbuka melakukan bimbingan dan konsultasi kepada masing-masing guru untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru sehari-hari. Senada dengan temuan tersebut, Robbins (dalam Darodjat, 2015) mengemukakan strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi resistensi (penolakan) terhadap perubahan, di antaranya dengan pendidikan dan komunikasi dengan menjelaskan secara lengkap latar belakang, tujuan, akibat dari perubahan. Komunikasi perlu dilakukan baik dengan ceramah maupun diskusi. Kemudian strategi lainnya yaitu dengan memberikan kemudahan dan dukungan, rasa takut dan cemas yang dimiliki pegawai dapat di atasi dengan konsultasi hingga memberikan pelatihan.

Kepala sekolah juga memberikan motivasi, melalui *reward* kepada kelas, peserta didik, hingga guru berprestasi. Riza & Masykur (2015) menjelaskan bahwa tolak ukur dalam proses belajar di sekolah terlihat dari pencapaian hasil belajar siswa, sehingga motivasi belajar sangat dibutuhkan oleh siswa untuk mengembangkan kemampuannya. Dewi (2016) menjelaskan bahwa *reward* sebagai suatu cara yang digunakan untuk mendukung peserta didik agar lebih fokus dalam pembelajaran. Selain itu, berdasarkan penjelasan tersebut tidak hanya kepada peserta didik namun *reward* juga merupakan bentuk penghargaan yang diberikan sebagai pendorong nilai positif kepada guru dan staf/tata usaha dalam berperilaku. Komunikasi interpersonal memang tidak terlepas dari pendekatan yang dilakukan dengan pemberian motivasi.

Elisa (2017) menjelaskan proses komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi pasti akan digunakan sebagai salah satu cara untuk mendorong dan memberi motivasi menuju sebuah perubahan perilaku. Selain itu, Robbins (dalam Darodjat, 2015) menjelaskan peran pemimpin sebagai fasilitator dan motivator, di mana pemimpin mengikutsertakan semua pihak dalam mengambil keputusan menjadi

salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi resistensi (penolakan) anggota terhadap perubahan. Namun, Kasali (2007) menjelaskan bahwa sejatinya sebuah penyesuaian organisasi dalam perubahan sangat dipengaruhi oleh kadar *change DNA* sumber daya manusia, yaitu sifat dan perilaku manusia yang telah terbentuk, sehingga tidak memerlukan sistem *reward* untuk memengaruhi anggota melakukan perubahan. Penggerak perubahan dengan demikian adalah kepemimpinan dengan nilai-nilai spiritualitas yang tinggi (Sultoni, dkk., 2018; Sudharta, dkk., 2017; Gunawan, 2017).

Komunikasi interpersonal kepala sekolah seperti pada penjelasan tersebut, merupakan pendekatan untuk mencapai perubahan baik dalam segi pencapaian prestasi akademik dan nonakademik serta pembelajaran yaitu mengubah pembelajaran konvensional menjadi pembelajaran PAKEM yang didukung dengan kelas berkonsep. Perubahan pada pembelajaran di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu ini mengantarkan SDN Sumbergondo 2 Kota Batu dikenal oleh dunia pendidikan luar daerah Jawa hingga luar negeri. Beberapa sekolah dari luar Daerah Jawa hingga Menteri dari luar negeri mengunjungi SDN Sumbergondo 2 Kota Batu. Di antaranya India, Amerika, Jepang hingga Menteri Pendidikan Afghanistan pada bulan Maret 2019.

Pendekatan-pendekatan yang diupayakan kepala sekolah untuk menjalin komunikasi interpersonal dalam perspektif manajemen perubahan, yang terdiri dari pendekatan persuasif, pendekatan dialogis, serta pemberian motivasi mendukung pendapat Yaqinah (2014) yang menggambarkan setiap proses perubahan selalu berkaitan dengan komunikasi interpersonal, yang disertai dengan empat pendekatan komunikasi interpersonal yaitu meliputi informatif, di mana komunikator memberikan informasi kepada komunikan secara berulang-ulang dan secara terus menerus, dialogis komunikator dan komunikan melakukan percakapan secara terbuka saling mendengarkan pandangan dari lawan bicara dan bersedia mengubah pandangannya sendiri, persuasif dengan memengaruhi dan mengubah sikap komunikan dengan cara meyakinkan komunikan secara halus, serta instruktif penempatan komunikator yang melakukan perintah, pengajaran dan mengajukan ide pada komunikan, sehingga percakapan sangat dibatasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa dari penelitian ini dapat diketahui tentang: (1) Proses komunikasi interpersonal yang dilakukan Kepala SDN Sumbergondo 2 Kota Batu, dilakukan dengan melalui tiga tahapan, yaitu (a) kepala sekolah membentuk hubungan interpersonal dengan guru dan staf/tata usaha, (b) kepala sekolah melakukan penguatan hubungan interpersonal dalam kegiatan sehari-hari, dan (c) timbul rasa percaya dan terbuka antara kepala sekolah dan guru maupun staf/tata usaha; (2) Cara kepala sekolah dalam membangun komunikasi interpersonal di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu, dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu (a) pendekatan budaya, dengan penggunaan bahasa Jawa saat menjalin komunikasi sehari-hari baik antar kepala sekolah dengan guru dan staf/tata usaha, antar guru dan peserta didik, maupun antar kepala sekolah dan peserta didik, dan (b) pendekatan kekeluargaan dengan menjalin komunikasi *face to face* dan mendampingi masing-masing guru dalam kegiatan sehari-hari; (3) Media yang digunakan kepala sekolah dalam menjalin komunikasi interpersonal di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu, yaitu (a) *hand phone*, sebagai media kepala sekolah dalam menjalin komunikasi dengan guru, staf/tata usaha hingga wali murid, dan (b) papan pengumuman, sebagai media membagikan informasi kepada peserta didik dan tamu sekolah; (4) Faktor penghambat kepala sekolah dalam melakukan komunikasi interpersonal, di antaranya yaitu (a) *mindset* guru yang terbiasa dengan proses pembelajaran konvensional sehari-hari tanpa inovasi, dan (b) faktor usia guru, sehingga guru dengan usia cukup tua butuh waktu untuk menyesuaikan diri pada perubahan di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu.

Selain itu terdapat pula faktor pendukung kepala sekolah dalam melakukan komunikasi interpersonal untuk mewujudkan perubahan di SDN Sumbergondo 2 Batu, yaitu (a) kemajuan teknologi, yang mendukung komunikasi antar kepala sekolah dan guru maupun staf/tata usaha, dan (b) komitmen guru yang kuat untuk berubah; (5) Perubahan di SDN Sumbergondo 2 Batu, yang terwujud melalui dua upaya, yaitu (a) internal sekolah, yang dilakukan secara terencana melalui perencanaan program, peningkatan sumber daya manusia, pembinaan dan pembiasaan, serta (b) eksternal sekolah, melalui kerja sama dengan USAID (*United States Agency for International Development*); serta (6) Keterampilan komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam perspektif manajemen perubahan di SDN Sumbergondo 2 Kota Batu dengan melalui tiga pendekatan dari kepala sekolah, yaitu (a) pendekatan persuasif, untuk membangun rasa memiliki dan percaya pada diri masing-masing guru dan staf dengan menonjolkan prestasi yang telah dicapai, (b) pendekatan dialogis, kepala sekolah terbuka dan komunikatif kepada guru, staf/tata usaha, peserta didik, hingga wali murid, dan (c) pemberian motivasi, dengan bimbingan serta pemberian *reward* pada kelas, peserta didik hingga guru berprestasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Adriana, D. W. S. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah PPKN IKIP Veteran Semarang*, 40-50.
- Afriantoni. (2014). Implementasi Manajemen Perubahan di MAN 3 Palembang Sumatera Selatan. *TA'DIB, XIX(2)*, 169-202.
- Akbar, A. (2012). Hubungan Komunikasi Antarpribadi dengan Motivasi Kerja Karyawan Pada Divisi Pemasaran Republik Insula. *Wacana, XI(1)*.
- Ayun, P. Q. (2015). Penggunaan Instan Messenger dan Komunikasi Interpersonal Remaja. *Jurnal Ilmu Sosial, 14(2)*, 111-120.
- Bafadal, I., Juharyanto, Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2018). *Principal Leadership and its Relationship with Student Learning Achievements: A Regression Analysis*. Proceeding 3rd International Conference on Education Management and Administration (CoEMA 2018), Theme: The Challenges of Educational and Technology in Global and Local Era, Department of Educational Administration Faculty of Education Universitas Negeri Malang, Malang, (pp. 156-158). Atlantis Press.
- Budyatma, & Mutmainnah, N. (2005). *Komunikasi Antarpribadi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Darodjat, T. A. (2015). *Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Dewi, K. (2016). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pemberian Reward terhadap Minat Belajar Melalui Motivasi Belajar Siswa Kelas VI dalam Pembelajaran Bahasa Inggris di SDN Kristen Petra 9 Surabaya. *Journal of Petra Bussines and Management Review, 2(1)*.
- Effendy, O. U. (2015). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Kanisius.
- Elisa. (2017). Komunikasi Antarpribadi dan Perubahan Perilaku (Studi Deskriptif Komunikasi Antarpribadi Petugas Rutan dengan Napi dalam Melakukan Perubahan Perilaku Napi di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Tanjung Pura, Langkat). *Jurnal Ilmu Komunikasi FLOW, 6(3)*, 1-10.
- Hardjana, A. (2007). *Komunikasi Interpersonal & Interpersonal*. Yogyakarta: Kanisius.
- Husna, N. (2017). Dampak Media Sosial terhadap Komunikasi Interpersonal Pustakawan di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *LIBRIA, 9(2)*, 183-196.
- Gunawan, I. (2017). Instructional Leadership Profile of Junior High School's Principal (A Case Study of Junior High School in Malang). *International Research-Based Education Journal, 1(1)*, 64-68.
- Gunawan, I. (2018). *Kepemimpinan Pendidikan: Suatu Pengantar*. Malang: Universitas Negeri Malang, UM Press.
- Kasali, R. (2007). *Re-Code Your DNA: Membebaskan Belenggu-Belenggu untuk Meraih Keberanian & Keberhasilan dalam Pembaharuan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kempa, R. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja dengan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., & Gunawan, I. (2016). *Principal Empowerment Through Soft System Methodology Approach*. Proceeding International Conferences on Education and Training, 2nd ICET Theme: Improving the Quality of Education and Training Through Strengthening Networking, Faculty of Education Universitas Negeri Malang, Malang, (pp. 205-211).
- Manalu, D. M. (2014). Komunikasi Antarpribadi melalui Media Sosial (Skype) pada Mahasiswa Universitas Riau. *JOM FISIP, 1(2)*, 1-13.
- Mirfani, A. M. (2016). Manajemen Perubahan Pada Satuan Pendidikan Dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 23(1)*, 62-80.
- Pontoh, W. P. (2013). Peranan Komunikasi Interpersonal Guru dalam Meningkatkan Pengetahuan Anak (Studi pada Guru-guru Di TK Santa Lucia Tuminting). *Acta Diurna, 1(1)*, 1-11.
- Prabawanti, B. E. (2008). Peran Komunikasi Sebagai Pendukung Perubahan Organisasi. *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar, 12(1)*, 78-86.
- Rakhmat, J. (2000). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Riza, M. F., & Masykur, A. M. (2015). Hubungan Antara Motivasi Berprestasi Siswa dengan Kedisiplinan Pada Siswa Kelas VIII Reguler MTsN Nganjuk. *Jurnal Empati, 4(2)*, 146-152.
- Sihabudin, A. (2011). *Komunikasi antar Budaya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudharta, Mujiati, M., Rosidah, A., & Gunawan, I. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan, 2(2)*, 109-123.
- Sultoni, Gunawan, I., & Rosalinda, T. N. (2018). Pengaruh Pembentukan Tim dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Motivasi Diri Mahasiswa. *JMSP: Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan, 2(3)*, 210-216.

- Sobri, A. Y., Bafadal, I., Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2018). *Development of Mentoring Modules Based on Self-Reflection for Beginner Principal*. Proceeding 3rd International Conference on Education Management and Administration (CoEMA 2018), Theme: The Challenges of Educational and Technology in Global and Local Era, Department of Educational Administration Faculty of Education Universitas Negeri Malang, Malang, (pp. 133-139). Atlantis Press.
- Tua, B. S. (2017). Komunikasi Antarpribadi Pimpinan dan Pegawai dalam Meningkatkan Motivasi Kerja di Kantor Desa Dayun Kabupaten Siak. *JOM FISIP*, 4(2), 2-15.
- United States Agency for International Development. 2016. *Pembelajaran Kelas Dunia di SD Negeri Sumbergondo 2 Batu*, (online), (<https://prioritaspendidikan.org/id/media/view/detail/608/pembelajaran-kelas-dunia-di-sdn-sumbergondo-02-batu->), diakses 15 Februari 2018.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utami, P. W. (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal Guru dan Siswa Kelas IIIB SDIT Luqman Al-Hakim Internasional, Banguntapan, Bantul Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, IV(4).
- Widodo, H. (2017). Manajemen Perubahan Budaya Sekolah. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 287-306.
- Winardi, J. (2008). *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*. Jakarta: Kencana.
- Yaqinah, S. N. (2014). Implikasi Komunikasi Interpersonal terhadap Perubahan Sikap Individu. *Komunike*, 6 (1), 39-50.