

## MANAJEMEN KOMUNIKASI ANTARA KEPALA SEKOLAH DAN GURU DI TK NEGERI PEMBINA BANAWA SELATAN

Hasra<sup>1</sup>, Indah Permatasari<sup>2</sup>, Nurunnisa Mutmainna<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Manajemen Pendidikan Islam Pacasarjana Unismuh Palu, Indonesia

Corresponden E-mail: [nurunnisamutmainna97@gmail.com](mailto:nurunnisamutmainna97@gmail.com)

### ABSTRAK

Komunikasi organisasi merupakan unsur strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan karena menjadi penghubung antara kebijakan, koordinasi kerja, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen komunikasi antara kepala sekolah dan guru di TK Negeri Pembina Banawa Selatan dengan menitikberatkan pada empat dimensi, yaitu proses komunikasi, efektivitas komunikasi, transparansi informasi, dan kepemimpinan komunikasi. Penelitian menggunakan paradigma konstruktivistik dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala sekolah dan guru sebagai informan utama. Analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kepala sekolah dan guru berlangsung melalui perpaduan saluran formal dan informal. Komunikasi formal diwujudkan melalui rapat koordinasi, evaluasi, penyampaian program, pembagian tugas, dan pembahasan kebijakan, sedangkan komunikasi informal berlangsung melalui interaksi sehari-hari dan media komunikasi digital. Efektivitas komunikasi ditandai oleh kesamaan pemahaman terhadap program sekolah, kejelasan arahan, serta tersedianya umpan balik. Transparansi informasi berkontribusi terhadap kepercayaan guru, sedangkan kepemimpinan komunikasi kepala sekolah menunjukkan kecenderungan partisipatif dan dialogis. Temuan tersebut menunjukkan bahwa manajemen komunikasi yang terbuka tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen membangun kepercayaan, kolaborasi, dan iklim kerja yang mendukung pengelolaan pendidikan anak usia dini. Penelitian ini memperluas pembahasan komunikasi kepemimpinan dengan menempatkan konteks TK negeri di daerah sebagai ruang penting untuk memahami hubungan antara komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kerja.

**Kata Kunci:** Manajemen Komunikasi; Komunikasi Organisasi; Kepemimpinan Sekolah; Guru; Pendidikan Anak Usia Dini.

### ABSTRACT

*Organizational communication is a strategic element in educational management because it connects policy, work coordination, decision making, and instructional implementation. This study analyzes communication management between the principal and teachers at TK Negeri Pembina Banawa Selatan, focusing on four dimensions: communication processes, communication effectiveness, information transparency, and communication leadership. The study adopts a constructivist paradigm, a qualitative approach, and a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving the principal and teachers as key informants. Data were analyzed using an interactive model consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. Data credibility was strengthened through source and method triangulation. The findings indicate that communication between the principal and teachers operates through a combination of formal and informal channels. Formal communication is implemented through coordination meetings, evaluations, program dissemination, task allocation, and policy discussions, while informal communication occurs through daily interactions and digital messaging. Communication effectiveness is reflected in shared understanding of school programs, clarity of directions, and opportunities for feedback. Information transparency contributes to teacher trust, while the principal's communication leadership demonstrates participatory and dialogic characteristics. These findings indicate that open communication management functions not only as an information-delivery mechanism but also as an instrument for building trust, collaboration, and a work climate that supports early childhood education management. The study contributes to the discussion of leadership communication by positioning a public early*

## **PENDAHULUAN**

Lembaga pendidikan merupakan organisasi sosial yang bekerja melalui hubungan antarmanusia. Tujuan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya kurikulum, sarana, dan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menghubungkan berbagai unsur tersebut melalui komunikasi yang terarah. Dalam konteks sekolah, komunikasi menjadi mekanisme yang memungkinkan kepala sekolah menyampaikan visi, kebijakan, dan prioritas kerja, sementara guru memberikan umpan balik mengenai kebutuhan pembelajaran, kondisi peserta didik, serta persoalan yang muncul dalam pelaksanaan program. Karena itu, kualitas komunikasi tidak dapat dipisahkan dari kualitas pengelolaan sekolah secara keseluruhan (Bush, 2018; Hoy & Miskel, 2017).

Pada pendidikan anak usia dini, kebutuhan terhadap komunikasi yang terkoordinasi menjadi semakin penting. Layanan PAUD melibatkan kegiatan yang bersifat rutin sekaligus adaptif: perencanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, komunikasi dengan orang tua, dokumentasi perkembangan anak, kegiatan sekolah, dan evaluasi program. Pekerjaan tersebut menuntut kesamaan pemahaman antara kepala sekolah dan guru. Kesalahan komunikasi dalam konteks ini tidak selalu berbentuk konflik terbuka; ia dapat muncul sebagai keterlambatan informasi, interpretasi kebijakan yang berbeda, ketidakjelasan pembagian tugas, atau rendahnya keberanian guru menyampaikan persoalan. Oleh sebab itu, komunikasi perlu dipahami sebagai proses manajerial yang harus dirancang, dipelihara, dan dievaluasi.

Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 menempatkan standar pengelolaan sebagai bagian penting dalam penyelenggaraan pendidikan pada jenjang PAUD, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Standar pengelolaan mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan serta didukung oleh pengelolaan sistem informasi. Kerangka tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan sekolah tidak hanya berkaitan dengan administrasi, tetapi juga membutuhkan sistem yang memungkinkan informasi bergerak secara efektif di dalam satuan pendidikan (Permendikbudristek, 2023). Dengan demikian, komunikasi antara kepala sekolah dan guru memiliki relevansi langsung terhadap bagaimana perencanaan dan pelaksanaan pendidikan diterjemahkan ke dalam praktik.

Secara teoretis, komunikasi organisasi mencakup pertukaran pesan melalui saluran formal dan informal, baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi vertikal ke bawah diperlukan untuk menyampaikan arahan dan kebijakan, sedangkan komunikasi ke atas diperlukan agar pimpinan memperoleh informasi mengenai kondisi nyata pelaksanaan pekerjaan. Dalam organisasi pendidikan, kedua arah tersebut perlu berjalan bersama. Komunikasi satu arah mungkin dapat menyelesaikan penyampaian instruksi, tetapi belum tentu menghasilkan pemahaman, komitmen, dan rasa memiliki terhadap keputusan organisasi. Sebaliknya, komunikasi dua arah membuka peluang terjadinya klarifikasi, negosiasi, dan pembelajaran organisasi (Robbins & Judge, 2020).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi dan kepemimpinan sekolah memiliki hubungan erat dengan kualitas relasi kerja guru. De Nobile (2018) menunjukkan pentingnya komunikasi organisasi bagi kepuasan kerja dan komitmen staf sekolah. Leithwood dan Louis (2020) menempatkan kepemimpinan sekolah sebagai proses yang tidak hanya

mengatur struktur, tetapi juga membangun kondisi organisasi yang mendukung kerja profesional. Harris (2019) menekankan bahwa keterlibatan guru dan kepemimpinan guru dapat menjadi bagian penting dari perbaikan sekolah. Dalam perkembangan riset yang lebih baru, meta-analisis Sun, Zhang, dan Forsyth (2023) menemukan bahwa kepemimpinan sekolah berkaitan kuat dengan kepercayaan guru, sementara kepercayaan guru memiliki hubungan dengan hasil belajar. Temuan ini memperkuat argumen bahwa komunikasi kepemimpinan perlu dilihat sebagai proses relasional, bukan sekadar aktivitas menyampaikan informasi.

Kolaborasi guru juga menjadi aspek penting. Kajian sistematis Vangrieken et al. (2015) menunjukkan bahwa kolaborasi guru mempunyai manfaat bagi guru, peserta didik, dan sekolah, walaupun pembentukannya tidak selalu mudah. Tinjauan yang lebih baru mengenai kolaborasi guru menegaskan bahwa komunikasi, keterbukaan, dan partisipasi merupakan unsur yang membantu membangun iklim kepercayaan (Aelterman et al., 2021). Admiraal et al. (2021) menunjukkan bahwa komunitas pembelajaran profesional di sekolah dapat didukung melalui visi bersama, peluang belajar profesional, kerja kolaboratif, perubahan organisasi, dan kepemimpinan pembelajaran. Artinya, forum komunikasi sekolah dapat berfungsi lebih jauh daripada sekadar tempat menyampaikan pengumuman; forum tersebut dapat menjadi ruang pembelajaran bersama.

Hubungan antara kepemimpinan dan kolaborasi juga diperlihatkan oleh penelitian Meyer et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat memfasilitasi kolaborasi guru melalui penetapan tujuan, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, dukungan terhadap kelompok kerja, serta dukungan motivasional. Perspektif ini relevan dengan temuan awal penelitian di TK Negeri Pembina Banawa Selatan yang menunjukkan adanya komunikasi dua arah dan ruang bagi guru untuk memberikan masukan. Namun, konteks PAUD negeri di daerah memiliki karakteristik organisasi yang berbeda dari sekolah yang lebih besar, sehingga praktik komunikasi tersebut perlu dipahami dalam konteks lokalnya.

Masalah penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami bagaimana komunikasi manajerial benar-benar berlangsung dalam kehidupan organisasi sekolah. Komunikasi formal dapat tersedia melalui rapat, tetapi keberadaan rapat saja belum menjamin efektivitas komunikasi. Demikian pula, penggunaan aplikasi pesan instan tidak otomatis menghasilkan transparansi. Yang lebih penting adalah bagaimana pesan dipahami, bagaimana guru dapat memberikan umpan balik, bagaimana kepala sekolah merespons masukan, dan bagaimana keputusan dikomunikasikan kembali kepada anggota organisasi. Dengan kata lain, efektivitas komunikasi ditentukan oleh kualitas proses, bukan hanya jumlah saluran yang digunakan.

Penelitian ini memiliki kebaruan pada tiga sisi. Pertama, penelitian memusatkan perhatian pada manajemen komunikasi antara kepala sekolah dan guru pada satuan PAUD negeri di daerah, sebuah konteks yang relatif lebih sedikit dibahas dibandingkan penelitian pada sekolah dasar dan menengah. Kedua, komunikasi dianalisis secara integratif melalui empat dimensi yang saling terkait: proses komunikasi, efektivitas, transparansi informasi, dan kepemimpinan komunikasi. Ketiga, penelitian tidak memandang komunikasi hanya sebagai variabel pendukung kinerja, tetapi sebagai mekanisme organisasi yang menjembatani kepemimpinan, koordinasi, kepercayaan, dan iklim kerja.

Atas dasar tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) proses komunikasi antara kepala sekolah dan guru; (2) efektivitas komunikasi dalam pelaksanaan tugas sekolah; (3)

transparansi informasi dalam pengambilan keputusan dan penyampaian kebijakan; dan (4) karakteristik kepemimpinan komunikasi kepala sekolah. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan refleksi bagi kepala sekolah dan guru dalam mengembangkan komunikasi yang lebih terbuka, partisipatif, dan dialogis. Secara teoretis, penelitian diharapkan memperkaya kajian manajemen pendidikan, khususnya hubungan antara komunikasi organisasi dan kepemimpinan pada pendidikan anak usia dini.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivistik dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Pilihan tersebut didasarkan pada tujuan penelitian untuk memahami praktik komunikasi sebagaimana berlangsung dalam konteks organisasi sekolah, bukan untuk menguji hubungan statistik antarvariabel. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menangkap pengalaman, persepsi, pola interaksi, dan makna yang diberikan oleh kepala sekolah dan guru terhadap praktik komunikasi yang mereka jalankan (Creswell & Creswell, 2018).

Lokasi penelitian adalah TK Negeri Pembina Banawa Selatan. Unit analisis penelitian adalah interaksi komunikasi antara kepala sekolah dan guru dalam kegiatan organisasi sekolah. Informan utama terdiri atas kepala sekolah dan guru yang terlibat dalam aktivitas komunikasi organisasi. Pemilihan informan diarahkan pada pihak yang secara langsung mengalami proses penyampaian kebijakan, koordinasi kegiatan, evaluasi, dan pengambilan keputusan sekolah. Identitas individual informan tidak ditampilkan dalam naskah ini untuk menjaga kerahasiaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan fokus pada proses komunikasi, efektivitas komunikasi, transparansi informasi, kesempatan memberikan umpan balik, serta gaya kepemimpinan komunikasi. Pertanyaan semi-terstruktur memungkinkan peneliti menjaga fokus sekaligus memberi ruang bagi informan menjelaskan pengalaman yang dianggap penting.

Observasi digunakan untuk melihat komunikasi dalam konteks nyata. Pengamatan mencakup forum formal seperti rapat koordinasi dan evaluasi, serta interaksi informal seperti diskusi di lingkungan kerja. Fokus observasi meliputi cara kepala sekolah menyampaikan pesan, respons guru, kesempatan bertanya, cara perbedaan pendapat dikelola, dan hubungan antara komunikasi dengan koordinasi pekerjaan. Observasi penting karena data komunikasi tidak hanya berada dalam isi pernyataan, tetapi juga dalam pola interaksi.

Dokumentasi digunakan sebagai sumber pelengkap untuk menelusuri bentuk komunikasi formal. Dokumen yang menjadi perhatian meliputi notulen rapat, program kerja sekolah, pembagian tugas, laporan kegiatan, kebijakan terkait pembelajaran, dan arsip komunikasi administratif yang tersedia. Bowen (2017) menjelaskan bahwa analisis dokumen dapat membantu memperkuat data lapangan karena dokumen memberikan jejak yang dapat ditelusuri.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2019). Tahap pertama adalah kondensasi atau reduksi data, yaitu memilih informasi yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian. Data wawancara, observasi, dan dokumen dikelompokkan berdasarkan tema proses komunikasi, efektivitas, transparansi, dan kepemimpinan komunikasi. Tahap kedua adalah penyajian data melalui uraian naratif dan matriks tematik

untuk melihat hubungan antarfenomena. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui perbandingan sumber data dan pemeriksaan ulang terhadap temuan.

Keabsahan data diperkuat dengan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala sekolah dan guru. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan temuan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Strategi ini digunakan agar kesimpulan tidak hanya bergantung pada satu jenis informasi. Dalam penelitian kualitatif, kredibilitas temuan dibangun melalui konsistensi pola yang muncul dari berbagai sumber dan cara pengumpulan data.

Secara prosedural, analisis dapat digambarkan sebagai rangkaian berikut: data lapangan dikumpulkan; informasi relevan dikondensasi; kode awal diberikan pada tema komunikasi; tema dibandingkan antarsumber; pola hubungan antartema ditafsirkan; kemudian kesimpulan diverifikasi. Proses tersebut memungkinkan peneliti bergerak bolak-balik antara data dan interpretasi. Dengan demikian, kesimpulan tidak ditetapkan sejak awal, tetapi dibangun dari pola data yang muncul.

Karena penelitian ini merupakan studi kasus tunggal, hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik kepada seluruh TK di Indonesia. Nilai penelitian terletak pada kedalaman pemahaman konteks dan kemungkinan transferabilitas melalui uraian konteks yang memadai. Pembaca atau peneliti lain dapat menilai relevansi temuan dengan konteks mereka berdasarkan kesamaan karakteristik organisasi dan lingkungan pendidikan.

## **Pembahasan**

### **Komunikasi Organisasi dalam Pendidikan**

Komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai proses pertukaran pesan yang memungkinkan anggota organisasi membangun pemahaman bersama mengenai pekerjaan, tujuan, peran, dan aturan. Dalam organisasi pendidikan, komunikasi mempunyai karakter yang khas karena produk organisasi berupa layanan pendidikan sangat bergantung pada interaksi profesional. Guru tidak bekerja hanya berdasarkan instruksi tertulis, tetapi harus menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan pedagogis yang sering kali membutuhkan penyesuaian terhadap situasi kelas. Oleh karena itu, komunikasi menjadi sarana untuk menghubungkan keputusan pada tingkat manajerial dengan praktik pembelajaran pada tingkat operasional.

Saluran komunikasi formal menyediakan legitimasi dan keteraturan. Rapat, surat tugas, notulen, program kerja, pembagian tugas, dan evaluasi merupakan bentuk komunikasi yang dapat ditelusuri kembali. Saluran informal, sebaliknya, menyediakan keluwesan. Percakapan singkat, diskusi spontan, dan komunikasi melalui aplikasi pesan dapat mempercepat klarifikasi. Kedua saluran tersebut seharusnya tidak diposisikan sebagai pilihan yang saling meniadakan. Organisasi sekolah membutuhkan keduanya karena fungsi dan kecepatannya berbeda (Bush, 2018; De Nobile, 2018).

Dimensi arah komunikasi juga penting. Komunikasi top-down membantu memastikan bahwa kebijakan dipahami dan dilaksanakan, sedangkan komunikasi bottom-up membantu kepala sekolah memahami hambatan, kebutuhan, dan ide yang berasal dari guru. Ketika kedua arah komunikasi berjalan, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk melakukan sensemaking, yaitu proses bersama untuk memahami arti kebijakan dan menghubungkannya dengan kondisi nyata (Meyer et al., 2023).

## **Kepemimpinan Komunikasi Kepala Sekolah**

Kepemimpinan komunikasi merujuk pada kemampuan pemimpin mengarahkan, memfasilitasi, dan menjaga kualitas interaksi organisasi. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah bukan hanya sumber informasi, tetapi juga pengatur ritme komunikasi, pembentuk iklim dialog, dan mediator ketika muncul perbedaan pandangan. Kepemimpinan yang efektif karena itu tidak cukup diukur dari seberapa banyak keputusan dapat dibuat, melainkan juga dari seberapa baik keputusan tersebut dipahami dan diterima oleh anggota organisasi.

Konsep kepemimpinan partisipatif memberikan perhatian pada keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi tidak berarti semua keputusan harus diputuskan bersama; kepala sekolah tetap mempunyai tanggung jawab dan kewenangan. Partisipasi berarti bahwa informasi, pengalaman profesional, dan pandangan guru diberi ruang yang layak dalam proses pengambilan keputusan. Leithwood dan Louis (2020) serta Harris (2019) menempatkan keterlibatan profesional guru sebagai unsur penting dalam pengembangan kapasitas organisasi sekolah.

Riset kontemporer juga memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif dan kolegal berkaitan dengan kepercayaan guru. Meta-analisis 35 tahun oleh Sun et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah mempunyai pengaruh besar terhadap kepercayaan guru. Hal ini memberikan dasar untuk membaca temuan penelitian ini: keterbukaan kepala sekolah bukan sekadar praktik komunikasi yang baik, tetapi dapat menjadi mekanisme pembentukan kepercayaan organisasi.

## **Transparansi Informasi dan Kepercayaan**

Transparansi informasi berarti tersedianya informasi yang relevan, dapat dipahami, dan diberikan melalui proses yang memungkinkan anggota organisasi mengetahui alasan serta implikasi suatu keputusan. Transparansi bukan berarti semua informasi harus disebarkan tanpa batas. Transparansi yang sehat tetap memperhatikan relevansi, kerahasiaan, dan tanggung jawab profesional. Dalam sekolah, transparansi terutama berkaitan dengan informasi mengenai program, pembagian tugas, kebijakan, evaluasi, perubahan kegiatan, dan alasan di balik keputusan yang memengaruhi pekerjaan guru.

Kepercayaan berkembang ketika anggota organisasi mengalami konsistensi antara pesan dan tindakan pemimpin. Jika kepala sekolah menyatakan terbuka tetapi guru tidak memperoleh ruang untuk bertanya atau memberikan masukan, maka pesan keterbukaan kehilangan makna. Sebaliknya, ketika informasi diberikan secara jelas, alasan keputusan dijelaskan, dan pertanyaan guru ditanggapi, komunikasi dapat menghasilkan persepsi keadilan dan penghargaan profesional. Karena itu, transparansi sebaiknya dilihat sebagai praktik relasional yang berulang.

Hubungan antara kepemimpinan, kepercayaan, dan pembelajaran juga didukung oleh penelitian meta-analitik. Sun et al. (2023) menemukan bahwa kepercayaan guru memiliki pengaruh terhadap pembelajaran dan bahwa berbagai domain kepemimpinan sekolah berkaitan dengan kepercayaan guru. Temuan tersebut memperkuat pentingnya memeriksa bukan hanya apa yang dikomunikasikan kepala sekolah, tetapi juga pengalaman guru terhadap proses komunikasi.

## **Komunikasi, Kolaborasi, dan Komunitas Pembelajaran Profesional**

Kolaborasi guru membutuhkan lebih dari sekadar bekerja pada tempat yang sama. Kolaborasi mengandung pertukaran pengetahuan, pembahasan masalah, refleksi, dan koordinasi tindakan. Karena itu, forum komunikasi rutin dapat menjadi infrastruktur sosial bagi kolaborasi. Vangrieken et al. (2015) menunjukkan bahwa kolaborasi guru mempunyai berbagai bentuk dan tingkat kedalaman. Tidak semua komunikasi otomatis menghasilkan kolaborasi; kualitas interaksi dan fokus bersama menentukan apakah komunikasi berkembang menjadi kerja kolektif.

Konsep sekolah sebagai komunitas pembelajaran profesional memberikan kerangka untuk melihat sekolah sebagai organisasi yang belajar. Admiraal et al. (2021) mengidentifikasi visi bersama, peluang pengembangan profesional, kerja kolaboratif, perubahan organisasi, dan kepemimpinan pembelajaran sebagai bagian dari intervensi yang dapat mendukung komunitas pembelajaran profesional. Dalam konteks TK, forum rapat dan diskusi dapat diarahkan tidak hanya pada pembagian tugas, tetapi juga pada pembahasan pengalaman pembelajaran anak, strategi pendampingan, dan evaluasi program.

Penelitian Meyer et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat menjadi katalis kolaborasi guru melalui tujuan yang jelas, pelibatan dalam keputusan, dukungan terhadap kelompok kerja, dan dukungan motivasional. Dengan demikian, kepemimpinan komunikasi dapat dipandang sebagai penghubung antara struktur organisasi dan proses kolaboratif.

## **Komunikasi Digital sebagai Pendukung Koordinasi**

Perkembangan teknologi komunikasi memperluas saluran interaksi sekolah. Aplikasi pesan instan memungkinkan penyampaian informasi yang cepat, terutama untuk perubahan jadwal, pengingat kegiatan, koordinasi tugas, dan klarifikasi singkat. Namun, kecepatan tidak selalu sama dengan efektivitas. Pesan digital dapat menimbulkan interpretasi berbeda karena tidak selalu disertai konteks, ekspresi, atau kesempatan dialog langsung. Karena itu, informasi yang bersifat penting dan berdampak pada kebijakan sebaiknya tetap diperkuat melalui forum formal atau dokumentasi yang jelas.

Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 juga menegaskan bahwa pelaksanaan standar pengelolaan didukung oleh pengelolaan sistem informasi. Dalam konteks penelitian ini, prinsip tersebut dapat diterjemahkan secara praktis melalui pencatatan informasi, penyimpanan dokumen, dan pemanfaatan media digital sebagai pendukung, bukan pengganti, komunikasi kepemimpinan. Penggunaan teknologi perlu disertai aturan sederhana mengenai jenis informasi, waktu komunikasi, etika, dan mekanisme klarifikasi.

## **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen komunikasi antara kepala sekolah dan guru di TK Negeri Pembina Banawa Selatan terbentuk melalui empat dimensi yang saling berhubungan, yaitu proses komunikasi organisasi, efektivitas komunikasi, transparansi informasi, dan kepemimpinan komunikasi. Keempat dimensi tersebut tidak berdiri sendiri. Proses komunikasi menyediakan saluran; efektivitas memastikan pesan dipahami; transparansi membangun dasar kepercayaan; dan kepemimpinan komunikasi menentukan bagaimana keseluruhan proses diarahkan.

## **Proses Komunikasi antara Kepala Sekolah dan Guru**

Komunikasi formal merupakan saluran utama untuk informasi yang berkaitan dengan program, pembagian tugas, evaluasi, dan kebijakan sekolah. Rapat koordinasi dan evaluasi memberi ruang bagi kepala sekolah menyampaikan agenda sekaligus bagi guru untuk menyampaikan respons. Fungsi forum formal dalam temuan ini tidak hanya administratif. Forum tersebut menjadi ruang untuk menyamakan persepsi mengenai apa yang harus dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana kegiatan akan dievaluasi.

Komunikasi informal berlangsung sebagai pelengkap komunikasi formal. Interaksi sehari-hari di lingkungan sekolah memberi kesempatan bagi guru untuk mengklarifikasi persoalan secara cepat. Komunikasi informal juga memungkinkan hubungan interpersonal berkembang lebih dekat sehingga percakapan mengenai masalah kerja dapat berlangsung dengan suasana yang lebih fleksibel. Dalam perspektif komunikasi organisasi, keberadaan saluran informal dapat mempercepat aliran informasi, tetapi tetap perlu dihubungkan dengan saluran formal ketika informasi tersebut berkaitan dengan keputusan resmi (De Nobile, 2018).

Penelitian juga menunjukkan adanya komunikasi dua arah. Kepala sekolah tidak hanya menyampaikan instruksi, tetapi memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pendapat, kritik, dan saran. Pola ini penting karena kebijakan sekolah sering kali diterapkan oleh guru dalam situasi yang sangat konkret. Guru dapat memberikan informasi mengenai keterlaksanaan kebijakan, hambatan, dan kebutuhan penyesuaian. Komunikasi dua arah dengan demikian berfungsi sebagai mekanisme umpan balik manajerial.

Media digital menjadi saluran tambahan untuk komunikasi sehari-hari. Pemanfaatannya membantu koordinasi ketika informasi perlu disampaikan secara cepat. Namun, temuan penelitian menempatkan media digital sebagai pendukung, bukan sebagai pengganti forum tatap muka. Informasi yang membutuhkan diskusi dan pengambilan keputusan tetap lebih tepat dibicarakan dalam forum yang memungkinkan pertukaran pandangan.

## **Efektivitas Komunikasi Kepala Sekolah dan Guru**

Efektivitas komunikasi terlihat dari adanya kesamaan pemahaman mengenai visi, misi, program kerja, dan tugas masing-masing. Guru dapat memahami arahan kepala sekolah dan menghubungkannya dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak berhenti pada penyampaian pesan; pesan telah mencapai tingkat pemahaman yang memungkinkan tindakan.

Kejelasan bahasa menjadi salah satu unsur yang mendukung efektivitas. Kepala sekolah berupaya menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan memberikan penjelasan ketika menyampaikan kebijakan. Praktik ini mengurangi kemungkinan interpretasi yang berbeda. Dalam organisasi yang memiliki beragam pengalaman profesional, kejelasan pesan menjadi penting karena satu istilah dapat dipahami secara berbeda oleh anggota organisasi.

Efektivitas juga ditunjukkan oleh adanya mekanisme umpan balik. Guru memiliki kesempatan menyampaikan tanggapan terhadap kebijakan, sehingga kepala sekolah dapat memperoleh informasi mengenai respons dan kondisi pelaksanaan. Umpan balik memungkinkan komunikasi menjadi siklus: pesan disampaikan, dipahami, dilaksanakan, dievaluasi, lalu diperbaiki bila diperlukan. Pola ini sejalan dengan prinsip manajemen yang menempatkan evaluasi sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, komunikasi yang efektif di TK Negeri Pembina Banawa Selatan dapat dirumuskan sebagai komunikasi yang memiliki tiga ciri: pesan jelas, tersedia kesempatan

memberikan respons, dan hasil komunikasi mendukung koordinasi pekerjaan. Ketiga ciri tersebut menjadi dasar untuk membedakan komunikasi yang sekadar berlangsung dengan komunikasi yang benar-benar berfungsi secara manajerial.

### **Transparansi Informasi dalam Komunikasi Organisasi**

Temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah berusaha menyampaikan informasi mengenai program sekolah, kegiatan pembelajaran, dan kebijakan administrasi secara terbuka. Informasi disampaikan melalui rapat maupun komunikasi langsung. Keterbukaan juga ditunjukkan dengan pemberian penjelasan mengenai alasan di balik kebijakan tertentu. Praktik tersebut membantu guru memahami konteks keputusan sehingga keputusan tidak hanya diterima sebagai instruksi.

Transparansi memiliki fungsi koordinatif sekaligus relasional. Secara koordinatif, informasi yang terbuka membantu guru mengetahui apa yang harus dilakukan. Secara relasional, transparansi menunjukkan bahwa guru dipandang sebagai bagian dari organisasi yang berhak memahami arah kebijakan. Hal tersebut dapat memperkuat kepercayaan terhadap kepala sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sun et al. (2023) yang menunjukkan hubungan kuat antara kepemimpinan sekolah dan kepercayaan guru.

Transparansi juga memberi ruang bagi partisipasi. Guru yang memperoleh informasi lebih lengkap memiliki dasar yang lebih baik untuk memberikan masukan. Sebaliknya, partisipasi tanpa informasi yang memadai berisiko menjadi formalitas. Karena itu, transparansi dan partisipasi perlu berjalan bersama: informasi membuka akses, sedangkan partisipasi menyediakan mekanisme bagi guru untuk menggunakan akses tersebut.

### **Kepemimpinan Komunikasi Kepala Sekolah**

Kepemimpinan komunikasi kepala sekolah menunjukkan karakter partisipatif dan dialogis. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator komunikasi. Guru diberi ruang untuk menyampaikan ide dan masukan. Ketika terjadi perbedaan pendapat, kepala sekolah menjalankan fungsi mediasi untuk menjaga hubungan kerja tetap kondusif.

Kepemimpinan dialogis terlihat dari adanya komunikasi top-down dan bottom-up. Arah top-down digunakan untuk memastikan kebijakan dan tujuan sekolah dipahami. Arah bottom-up digunakan untuk memperoleh informasi dari guru dan membuka ruang partisipasi. Kombinasi tersebut memperlihatkan pergeseran dari model komunikasi yang sepenuhnya instruksional menuju model yang menekankan interaksi.

Temuan ini mempunyai implikasi penting bagi kerja guru. Ketika guru merasa didengar, komunikasi dapat menjadi sumber dukungan profesional. Guru tidak hanya menjadi penerima kebijakan, tetapi menjadi sumber pengetahuan organisasi. Perspektif ini sesuai dengan gagasan distributed leadership dan penelitian mengenai kolaborasi guru yang menempatkan guru sebagai aktor penting dalam perbaikan sekolah (Leithwood & Louis, 2020; Meyer et al., 2023).

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa manajemen komunikasi di TK Negeri Pembina Banawa Selatan bekerja sebagai suatu sistem, bukan sebagai kumpulan aktivitas komunikasi yang terpisah. Rapat, diskusi informal, umpan balik, transparansi, dan kepemimpinan partisipatif saling memperkuat. Pola ini penting karena organisasi pendidikan bekerja melalui ketergantungan antarperan. Kebijakan kepala sekolah membutuhkan

penerjemahan oleh guru, sementara keputusan manajerial membutuhkan informasi dari guru. Komunikasi menjadi penghubung kedua arah tersebut.

Pertama, perpaduan komunikasi formal dan informal menunjukkan bahwa efektivitas organisasi tidak dapat hanya mengandalkan struktur resmi. Komunikasi formal memberikan legitimasi dan dokumentasi, sedangkan komunikasi informal memberikan fleksibilitas dan kecepatan. Temuan ini konsisten dengan penelitian De Nobile (2018) mengenai pentingnya komunikasi organisasi bagi hubungan kerja staf sekolah. Dalam konteks TK, keseimbangan keduanya sangat relevan karena banyak persoalan operasional muncul secara spontan dalam kegiatan harian.

Kedua, komunikasi dua arah memperlihatkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi kepemimpinan yang lebih dialogis. Temuan ini dapat dibaca melalui perspektif *distributed leadership*, yang menekankan bahwa kapasitas kepemimpinan tidak hanya berada pada satu individu, tetapi juga berkembang melalui keterlibatan anggota organisasi (Leithwood & Louis, 2020). Dalam penelitian ini, keterlibatan guru tidak berarti pengalihan tanggung jawab kepala sekolah, melainkan perluasan sumber informasi dan pertimbangan sebelum keputusan diambil.

Ketiga, transparansi informasi berfungsi sebagai jembatan antara komunikasi dan kepercayaan. Ketika guru memperoleh informasi yang cukup mengenai kebijakan dan alasan keputusan, mereka memiliki peluang lebih besar untuk memahami logika organisasi. Temuan ini sejalan dengan meta-analisis Sun et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki hubungan besar dengan kepercayaan guru. Dengan demikian, transparansi dapat dipandang sebagai praktik kepemimpinan yang membentuk kondisi psikologis dan relasional bagi kerja kolektif.

Keempat, efektivitas komunikasi dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai kemampuan komunikasi menghasilkan pemahaman dan koordinasi, bukan sekadar banyaknya pesan yang dikirim. Ini penting dalam era komunikasi digital. Sekolah dapat memiliki banyak grup pesan, tetapi jika pesan tidak jelas atau tidak ada mekanisme klarifikasi, maka intensitas komunikasi belum tentu menghasilkan efektivitas. Karena itu, prinsip sederhana yang dapat diterapkan adalah: informasi strategis perlu jelas, informasi operasional perlu cepat, dan informasi yang berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman perlu diklarifikasi melalui dialog.

Kelima, forum komunikasi sekolah dapat dikembangkan menjadi ruang pembelajaran profesional. Admiraal et al. (2021) menunjukkan bahwa komunitas pembelajaran profesional didukung oleh visi bersama, peluang belajar, kolaborasi, perubahan organisasi, dan kepemimpinan pembelajaran. Jika rapat sekolah hanya berisi penyampaian administrasi, kesempatan pembelajaran kolektif menjadi terbatas. Sebaliknya, ketika rapat juga membahas pengalaman pembelajaran, persoalan peserta didik, strategi pengajaran, dan evaluasi program, komunikasi berubah menjadi proses pengembangan kapasitas organisasi.

Keenam, temuan penelitian memiliki kesesuaian dengan penelitian Meyer et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat mendukung kolaborasi guru melalui penetapan tujuan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dukungan terhadap kelompok kerja, dan dukungan motivasional. Di TK Negeri Pembina Banawa Selatan, pola komunikasi partisipatif menunjukkan fungsi yang serupa pada skala organisasi yang lebih kecil. Kepala sekolah dapat menjadi katalisator kolaborasi dengan membuka ruang diskusi, menyediakan waktu, dan memastikan hasil pembicaraan diterjemahkan ke dalam tindakan.

Ketujuh, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa komunikasi berkaitan dengan iklim organisasi. Iklim kerja yang kolaboratif tidak muncul hanya karena hubungan personal yang baik, tetapi melalui praktik organisasi yang memungkinkan orang berbicara, mendengar, dan memperoleh informasi. Dalam hal ini, komunikasi merupakan infrastruktur sosial. Ketika komunikasi berlangsung terbuka dan konsisten, guru memiliki dasar untuk bekerja sama, sementara kepala sekolah memperoleh informasi yang lebih kaya untuk mengelola sekolah.

Kedelapan, konteks PAUD memberikan penekanan tambahan terhadap pentingnya komunikasi. Pelaksanaan pembelajaran anak usia dini sangat bergantung pada konsistensi interaksi orang dewasa di lingkungan sekolah. Guru perlu memiliki pemahaman yang relatif sama mengenai tujuan kegiatan, pembiasaan, pengelolaan kelas, dan cara merespons kebutuhan anak. Oleh karena itu, koordinasi komunikasi antara kepala sekolah dan guru secara tidak langsung mendukung konsistensi layanan pendidikan.

Kesembilan, temuan penelitian juga dapat dibaca dalam kerangka standar pengelolaan pendidikan. Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 menempatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sebagai unsur standar pengelolaan. Ketiga unsur tersebut memerlukan komunikasi. Perencanaan membutuhkan pertukaran informasi tentang kebutuhan dan prioritas; pelaksanaan membutuhkan koordinasi; pengawasan membutuhkan umpan balik dan evaluasi. Dengan demikian, manajemen komunikasi dapat diposisikan sebagai mekanisme yang menghubungkan ketiga tahap pengelolaan tersebut.

Kesepuluh, penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi perlu dibedakan dari sekadar pemberian kesempatan berbicara. Partisipasi yang bermakna terjadi ketika masukan guru didengar, dipertimbangkan, dan memperoleh respons. Apabila keputusan tidak dapat mengakomodasi suatu masukan, kepala sekolah tetap dapat menjelaskan alasan keputusan tersebut. Transparansi proses seperti ini lebih penting daripada memastikan semua pendapat selalu menghasilkan keputusan yang sama.

Kesebelas, kepemimpinan komunikasi juga mencakup kemampuan mengelola perbedaan. Dalam organisasi sekolah, perbedaan pendapat merupakan bagian wajar dari kerja profesional. Kepala sekolah yang komunikatif tidak menghilangkan perbedaan, tetapi mengelolanya melalui dialog, klarifikasi, dan orientasi pada tujuan bersama. Penelitian Meyer et al. (2023) menunjukkan pentingnya peran kepala sekolah dalam menangani pertanyaan, keraguan, dan resistensi terhadap perubahan. Perspektif ini relevan untuk pengelolaan komunikasi di TK, terutama ketika sekolah perlu menerapkan kebijakan atau program baru.

Keduabelas, komunikasi digital perlu ditempatkan dalam tata kelola komunikasi sekolah. Media digital memberikan kecepatan, tetapi juga membawa risiko pesan terlewat, informasi bercampur, atau interpretasi berbeda. Karena itu, sekolah dapat mengembangkan protokol sederhana: informasi resmi didokumentasikan; keputusan penting dibahas dalam forum yang sesuai; pesan singkat digunakan untuk koordinasi operasional; dan setiap kebijakan yang dibahas melalui media digital dirangkum kembali dalam bentuk yang mudah dirujuk.

Secara keseluruhan, temuan penelitian dapat dirumuskan dalam sebuah model konseptual: komunikasi formal dan informal menyediakan saluran; kejelasan pesan dan umpan balik membentuk efektivitas; transparansi memperkuat kepercayaan; kepemimpinan partisipatif menggerakkan keterlibatan; dan keseluruhannya mendukung koordinasi serta iklim kerja kolaboratif. Model ini tidak dimaksudkan sebagai model kausal yang diuji secara statistik, melainkan sebagai sintesis interpretatif dari temuan studi kasus.

## Model Manajemen Komunikasi yang Diusulkan

Berdasarkan integrasi temuan dan literatur, model manajemen komunikasi pada kasus ini dapat dijelaskan sebagai empat lapisan yang saling terkait. Lapisan pertama adalah saluran komunikasi formal dan informal. Lapisan kedua adalah kualitas proses, terutama kejelasan dan umpan balik. Lapisan ketiga adalah kondisi relasional berupa transparansi dan kepercayaan. Lapisan keempat adalah kepemimpinan partisipatif yang mengarahkan proses menuju koordinasi dan kolaborasi.

**Tabel 1. Model Manajemen**

| Lapisan           | Komponen                         | Pertanyaan evaluatif bagi sekolah                                                                       |
|-------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Saluran           | Formal dan informal              | Apakah informasi penting memiliki saluran resmi dan apakah klarifikasi dapat dilakukan secara informal? |
| Proses            | Kejelasan, dua arah, umpan balik | Apakah guru memahami pesan dan memiliki kesempatan memberi respons?                                     |
| Relasional        | Transparansi, kepercayaan        | Apakah alasan kebijakan dapat dipahami dan apakah guru merasa memperoleh informasi yang layak?          |
| Kepemimpinan      | Partisipatif, dialogis, mediatif | Apakah kepala sekolah memfasilitasi partisipasi dan mengelola perbedaan secara konstruktif?             |
| Dampak organisasi | Koordinasi dan iklim kolaboratif | Apakah komunikasi membantu pekerjaan lebih terkoordinasi dan hubungan kerja lebih produktif?            |

Model tersebut memberikan kontribusi konseptual karena menempatkan komunikasi sebagai mekanisme, bukan sekadar variabel. Dalam banyak penelitian, komunikasi dapat ditempatkan sebagai faktor yang berhubungan dengan kinerja. Studi ini menunjukkan bagaimana hubungan tersebut dapat berlangsung: kepala sekolah membuka saluran komunikasi; guru memperoleh informasi dan kesempatan merespons; proses menghasilkan pemahaman dan kepercayaan; kepercayaan memudahkan kolaborasi; dan kolaborasi mendukung koordinasi. Karena studi ini bersifat kualitatif, hubungan tersebut merupakan penjelasan interpretatif yang masih terbuka untuk diuji melalui penelitian berikutnya.

Sintesis temuan penelitian dapat dirumuskan dalam hubungan berikut. Pertama, saluran formal dan informal menyediakan infrastruktur komunikasi. Kedua, kejelasan pesan dan umpan balik menentukan efektivitas. Ketiga, transparansi memperkuat kepercayaan dan partisipasi. Keempat, kepemimpinan partisipatif mengarahkan komunikasi menjadi proses kolaboratif. Kelima, komunikasi yang dikelola secara konsisten mendukung koordinasi, pembelajaran organisasi, dan iklim kerja. Hubungan tersebut bersifat dinamis: perubahan pada satu unsur dapat memengaruhi unsur lainnya.

Secara praktis, sintesis ini menyarankan agar sekolah melakukan evaluasi komunikasi secara berkala. Evaluasi tidak perlu berbentuk survei kompleks. Sekolah dapat menggunakan lima pertanyaan: apakah informasi penting tersampaikan; apakah pesan dipahami; apakah guru memiliki kesempatan memberi masukan; apakah keputusan terdokumentasi; dan apakah komunikasi membantu pekerjaan menjadi lebih terkoordinasi. Jawaban atas pertanyaan tersebut dapat menjadi dasar perbaikan sederhana namun berkelanjutan.

## Relevansi Temuan bagi Kepemimpinan Sekolah di Era Perubahan

Karena itu, pengembangan kapasitas kepala sekolah sebaiknya tidak hanya berfokus pada kemampuan administratif, tetapi juga pada keterampilan komunikasi: mendengar aktif,

memberi umpan balik, menjelaskan keputusan, memediasi konflik, mengelola komunikasi digital, dan memfasilitasi diskusi profesional. Keterampilan tersebut dapat dipraktikkan melalui refleksi setelah rapat, evaluasi komunikasi, atau pendampingan kepemimpinan. Dalam jangka panjang, kemampuan tersebut dapat memperkuat kapasitas sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Meyer et al. (2023) menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat mendukung perubahan melalui visi yang jelas, pelibatan guru, dukungan terhadap kerja tim, dan penguatan motivasi. Temuan tersebut membantu menjelaskan mengapa komunikasi partisipatif dalam penelitian ini memiliki nilai strategis. Ketika guru memahami tujuan perubahan dan diberi ruang untuk mengemukakan kekhawatiran, resistensi dapat diubah menjadi masukan untuk memperbaiki implementasi. Sebaliknya, perubahan yang hanya disampaikan sebagai instruksi berisiko menghasilkan kepatuhan administratif tanpa pemahaman yang mendalam.

Sekolah menghadapi perubahan kebijakan, teknologi, tuntutan orang tua, dan kebutuhan peserta didik yang terus berkembang. Dalam situasi perubahan, komunikasi berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian. Guru membutuhkan informasi tentang apa yang berubah, mengapa perubahan dilakukan, kapan diterapkan, dan dukungan apa yang tersedia. Kepala sekolah membutuhkan informasi tentang bagaimana perubahan diterima dan bagian mana yang menimbulkan hambatan. Dengan demikian, komunikasi merupakan mekanisme sensemaking selama perubahan berlangsung.

### **Penguatan Budaya Komunikasi yang Aman dan Profesional**

Budaya profesional juga menuntut batas yang jelas antara komunikasi terbuka dan komunikasi tanpa etika. Keterbukaan tidak berarti semua informasi boleh dibicarakan di ruang publik atau grup umum. Informasi tentang peserta didik, keluarga, atau persoalan personal guru perlu dikelola dengan prinsip kerahasiaan. Dengan demikian, komunikasi yang baik harus memadukan keterbukaan, relevansi, etika, dan tanggung jawab. Prinsip tersebut penting untuk menjaga kepercayaan terhadap organisasi.

Rasa aman juga berkaitan dengan cara organisasi mengelola kesalahan. Jika setiap kesalahan diperlakukan sebagai kegagalan individu, anggota organisasi cenderung menyembunyikan masalah. Sebaliknya, jika masalah digunakan sebagai bahan evaluasi, informasi yang muncul dapat menjadi sumber pembelajaran. Prinsip ini penting pada pendidikan anak usia dini karena kondisi peserta didik dapat berubah dan membutuhkan penyesuaian praktik secara terus-menerus. Komunikasi yang aman memungkinkan guru melaporkan masalah lebih cepat sehingga tindakan korektif dapat dilakukan.

Budaya komunikasi yang sehat membutuhkan rasa aman untuk berbicara. Rasa aman bukan berarti tidak ada kritik, tetapi adanya keyakinan bahwa menyampaikan persoalan tidak otomatis menghasilkan hukuman atau stigma. Dalam organisasi sekolah, rasa aman dapat tumbuh ketika pemimpin membedakan antara kritik terhadap kebijakan dan serangan terhadap pribadi. Guru dapat menyampaikan bahwa suatu program sulit dilaksanakan tanpa dianggap menolak kepemimpinan. Kepala sekolah dapat mengoreksi pekerjaan tanpa merendahkan profesionalitas guru.

### **Komunikasi sebagai Praktik Penjaminan Mutu Internal**

Perspektif ini sejalan dengan standar pengelolaan pendidikan yang menempatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sebagai satu kesatuan. Pengawasan tidak hanya berarti memeriksa kesalahan, tetapi juga menghasilkan umpan balik untuk perencanaan

berikutnya. Dalam kerangka tersebut, komunikasi menjadi jembatan antara hasil evaluasi dan keputusan perbaikan (Permendikbudristek, 2023).

Dalam konteks TK Negeri Pembina Banawa Selatan, forum rapat dan evaluasi dapat dikembangkan menjadi ruang pemeriksaan mutu sederhana. Sekolah dapat menanyakan apakah program yang direncanakan dipahami semua guru, apakah pembagian tugas jelas, apa hambatan yang muncul, dan tindakan perbaikan apa yang perlu dilakukan. Pertanyaan tersebut tidak membutuhkan instrumen yang kompleks, tetapi dapat membantu mengubah komunikasi dari kegiatan administratif menjadi proses refleksi mutu.

Manajemen komunikasi dapat dihubungkan dengan penjaminan mutu internal. Penjaminan mutu pada tingkat satuan pendidikan membutuhkan siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Setiap tahap memerlukan informasi yang akurat. Jika perencanaan tidak menggunakan informasi dari guru, program berisiko kurang sesuai dengan kebutuhan lapangan. Jika evaluasi tidak dikomunikasikan kembali, hasil evaluasi tidak menghasilkan pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, komunikasi merupakan infrastruktur yang membuat siklus mutu dapat bergerak.

### **Hambatan Potensial dalam Manajemen Komunikasi**

Penanganan hambatan tersebut dapat dilakukan melalui kebiasaan organisasi yang sederhana. Setiap rapat dapat diakhiri dengan rangkuman keputusan, pembagian penanggung jawab, dan batas waktu tindak lanjut. Informasi yang bersifat kebijakan dapat disimpan dalam dokumen yang mudah diakses. Pertanyaan yang muncul berulang kali dapat dijadikan bahan panduan internal. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya bergantung pada ingatan individu tetapi berkembang menjadi sistem organisasi.

Hambatan komunikasi juga dapat bersifat struktural. Jika semua informasi harus melewati satu pusat komunikasi, aliran informasi dapat menjadi lambat ketika beban kerja meningkat. Di sisi lain, jika terlalu banyak informasi beredar melalui jalur informal, konsistensi pesan dapat terganggu. Keseimbangan antara sentralisasi dan distribusi informasi menjadi penting. Kepala sekolah perlu menjaga kejelasan otoritas sekaligus memberikan ruang kepada guru untuk berkomunikasi secara horizontal dan saling membantu.

Hambatan lain dapat muncul dari penggunaan komunikasi digital. Pesan yang dikirim dalam grup dapat tenggelam di antara pesan lain, sementara informasi penting sulit ditemukan kembali. Komunikasi tertulis tanpa konteks juga dapat menghasilkan persepsi yang berbeda. Karena itu, sekolah perlu menentukan mana informasi yang cukup disampaikan melalui pesan singkat dan mana yang membutuhkan pertemuan. Praktik tersebut bukan berarti membatasi teknologi, melainkan memastikan bahwa setiap saluran digunakan sesuai fungsi komunikasinya.

Walaupun hasil penelitian menunjukkan pola komunikasi yang relatif efektif, pengelolaan komunikasi sekolah tetap memiliki potensi hambatan. Hambatan pertama adalah perbedaan interpretasi. Pesan yang singkat dapat dipahami secara berbeda oleh guru yang memiliki pengalaman, tanggung jawab, dan kebutuhan informasi yang berbeda. Hambatan kedua adalah keterbatasan waktu. Kepala sekolah dan guru sama-sama memiliki tugas administratif dan pedagogis sehingga tidak semua masalah dapat dibicarakan secara mendalam. Hambatan ketiga adalah kecenderungan sebagian anggota organisasi untuk menahan pendapat karena mempertimbangkan posisi hierarkis kepala sekolah.

## **Mekanisme Umpan Balik sebagai Penghubung Komunikasi dan Pengambilan Keputusan**

Kualitas umpan balik juga bergantung pada respons pemimpin. Jika masukan hanya didengar tanpa ada tindak lanjut atau penjelasan, guru dapat menilai bahwa partisipasi tidak mempunyai konsekuensi. Sebaliknya, ketika kepala sekolah memberikan respons, menjelaskan alasan menerima atau menolak suatu usulan, dan menunjukkan tindak lanjut, proses komunikasi menjadi lebih kredibel. Pemimpin tidak harus selalu menyetujui masukan, tetapi perlu menunjukkan bahwa masukan telah dipertimbangkan secara serius.

Secara manajerial, umpan balik dapat ditempatkan pada tiga titik. Pertama, sebelum keputusan ditetapkan, ketika guru diminta memberikan masukan mengenai rencana program. Kedua, selama pelaksanaan, ketika guru menyampaikan hambatan atau kebutuhan penyesuaian. Ketiga, setelah kegiatan, ketika sekolah mengevaluasi keberhasilan dan kelemahan program. Ketiga bentuk tersebut membuat komunikasi menjadi siklus pembelajaran organisasi. Temuan mengenai rapat dan evaluasi dapat dibaca sebagai bentuk awal dari mekanisme tersebut.

Umpan balik merupakan unsur yang membedakan komunikasi satu arah dengan komunikasi yang benar-benar dialogis. Dalam konteks penelitian ini, kesempatan guru menyampaikan tanggapan menunjukkan bahwa pesan yang disampaikan kepala sekolah tidak berhenti pada tahap transmisi. Informasi bergerak kembali kepada pemimpin dalam bentuk pertanyaan, klarifikasi, kritik, saran, atau laporan mengenai kondisi pelaksanaan. Mekanisme tersebut memungkinkan kepala sekolah mengetahui apakah kebijakan dapat diterapkan sebagaimana direncanakan atau membutuhkan penyesuaian.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen komunikasi antara kepala sekolah dan guru di TK Negeri Pembina Banawa Selatan berlangsung melalui perpaduan komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal diwujudkan melalui rapat koordinasi, evaluasi, penyampaian program, pembagian tugas, dan pembahasan kebijakan, sedangkan komunikasi informal berlangsung melalui interaksi sehari-hari dan media digital. Perpaduan tersebut memungkinkan organisasi mempertahankan struktur sekaligus fleksibilitas dalam pertukaran informasi.

Efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh kejelasan pesan, kesamaan pemahaman, dan tersedianya umpan balik. Transparansi informasi memperkuat pemahaman guru terhadap kebijakan dan membantu membangun kepercayaan. Sementara itu, kepemimpinan komunikasi kepala sekolah menunjukkan karakter partisipatif, dialogis, dan mediatif. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai penyampai instruksi, tetapi juga sebagai fasilitator komunikasi dan pengelola hubungan kerja.

Secara integratif, penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dengan koordinasi dan iklim kerja kolaboratif. Proses komunikasi menyediakan saluran, efektivitas memastikan pemahaman, transparansi memperkuat kepercayaan, dan kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan guru. Keempat unsur tersebut perlu dikelola secara sinergis.

Implikasi praktis penelitian adalah perlunya forum komunikasi rutin, dokumentasi keputusan, ruang umpan balik, penggunaan media digital secara proporsional, serta penguatan budaya dialog. Untuk pengembangan kajian, penelitian selanjutnya perlu melibatkan lebih banyak satuan pendidikan dan menguji hubungan antarvariabel secara

kuantitatif atau mixed methods. Dengan demikian, kajian manajemen komunikasi pendidikan dapat berkembang dari deskripsi praktik menuju pengembangan model yang dapat diuji dan diterapkan pada berbagai konteks sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: What can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Aelterman, A., et al. (2021). Mapping teacher collaboration for school success. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(4), 631–649. <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1925700>
- Bowen, G. A. (2017). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bush, T. (2018). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- De Nobile, J. (2018). Organizational communication and its relationships with job satisfaction and organizational commitment of primary school staff. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 1–18.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2025). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989–2024. *European Journal of Education*. <https://doi.org/10.1111/ejed.70199>
- Harris, A. (2019). Teacher leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 1–15.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2017). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (Eds.). (2020). *Handbook of research on educational leadership and management* (2nd ed.). Routledge.
- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, 24, 425–455. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>
- Meyer, A., Richter, D., & Hartung-Beck, V. (2022). The relationship between principal leadership and teacher collaboration: Investigating the mediating effect of teachers' collective efficacy. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4). <https://doi.org/10.1177/1741143220945698>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage Publications.
- Permendikbudristek. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*.
- Rivai, H. (2026). Leadership and communication for educational effectiveness: A systematic review. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sun, J., Zhang, R., & Forsyth, P. B. (2023). The effects of teacher trust on student learning and the malleability of teacher trust to school leadership: A 35-year meta-analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 59(4), 744–810. <https://doi.org/10.1177/0013161X231183662>
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17–40. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002>