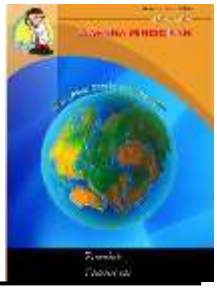
Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan

https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP

Vol. 6, No.4, Desember 2020



Analisis Komunikasi Antarpribadi Melalui Gaya Kepemimpinan Melayani Kepala SMP Kristen Tomohon

Olivia Cherly Wuwung[1], Jeremia Engelita Wakas[2], Juanda Manullang[3]

[1,2,3] Dosen Institut Agama Kristen Negeri Manado
Email: olivia.wuwung@iakn-manado.ac.id, jeremiawakas@iakn-manado.ac.id, juandamanullang@iakn-manado.ac.id

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima: 2 November 2020
Direvisi: 24 November 2020
Dipublikasikan: Desember 2020

e-ISSN: 2089-5364
p-ISSN: 2622-8327

DOI: 10.5281/zenodo.4748121

Abstract:

This study aims to see and understand interpersonal communication through style serving leadership is carried out by the head of the Tomohon Christian Middle School. This research uses descriptive qualitative approach. By using servant leadership theory according to Greenleaf which describes ten factors of leadership serving, listening, empathy, restoration, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, management, commitment to community growth, and building community. The method used in this research is qualitative research methods descriptive. The data procedure uses two sources, namely primary data obtained from interviews and secondary data obtained from literature studies. From the results research can be denied that the Principal of SMP Kristen Tomohon applies ten serving style leadership (servant leadership) according to Robert K. Greenleaf and This serving leadership style is very supportive of effective interpersonal communication. The results showed that statements of listening, recovery, awareness and persuasion in the context of serving leadership is also a stage in the process interpersonal communication carried out by the principal. The results showed There are two obstacles in the interpersonal communication run by the principal and the principals teachers or employees (subordinates), including understanding communication and service. Findings in this study shows that the application of style can serve minimize the obstacles that occur in the process of interpersonal communication between leaders with subordinates.

Keywords: interpersonal communication, serving leadership style

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan melayani (servant leadership) menjadi model kepemimpinan kontemporer yang dibutuhkan organisasi saat ini. Efektifitas komunikasi dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin organisasi. Pemimpin memainkan peran penting dalam kelangsungan organisasi, terutama ketika diperhadapkan dengan kemajuan dan perubahan saat ini. Begitupun halnya dengan organisasi pendidikan seperti sekolah, kepala sekolah harus aktif dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui gaya kepemimpinan dan komunikasi internal yang dilakukan kepada bawahan dalam hal ini para guru dan pegawai. Komunikasi antarpribadi (interpersonal communication) dianggap sebagai bentuk komunikasi yang paling efektif dalam membangun hubungan pemimpin dengan bawahan. Sehingga pendekatan komunikasi antarpribadi yang dilakukan pemimpin pada gaya kepemimpinan melayani menunjukkan adanya hubungan yang akrab antara pemimpin dan bawahan.

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mempengaruhi dan melayani serta mengutamakan, memberdayakan, dan membantu pengikut dalam perkembangan kapasitas pribadinya secara penuh. Pemimpin yang melayani juga menjaga etika kepemimpinan, dengan cara melayani kepentingan yang lebih besar dari suatu organisasi, komunitas, dan masyarakat secara umum. Pemimpin yang melayani menempatkan diri sendiri dan menekankan perkembangan pengikut (Timotius, 2016: 213). Menurut Greenleaf pemimpin pelayan melayani terlebih dahulu. Dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani. Kemudian, pilihan sadar membawa seseorang untuk berkeinginan memimpin (Blanchard & Broadwell, 2018: 15). Dalam menjalankan gaya kepemimpinan melayani, seorang pemimpin tidak lepas dari komunikasi antarpribadi yang dilakukan di dalam organisasi. Menurut Mulyana (2011:81), komunikasi antarpribadi sangat potensial untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain, karena dapat menggunakan kelima alat indera untuk mempertinggi daya bujuk pesan. Sebagai komunikasi yang paling lengkap dan efektif, komunikasi antarpribadi berperan penting dalam kehidupan manusia, begitupun dalam membangun hubungan antara atasan dan bawahan pada suatu organisais.

Penelitian dilakukan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Kristen Tomohon. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan guru SMP Kristen Tomohon. Waktu penelitian akan dilaksanakan sejak September 2020 - Desember 2020. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Kristen Tomohon menarik untuk dikaji ditengah fenomena gaya kepemimpinan kepala sekolah masa kini. Sekolah yang mengamalkan nilai-nilai Kristiani sebagai landasan dalam menjalankan pendidikan dan pengajaran kepada siswa-siswi dirasa sangat sesuai menerapkan gaya kepemimpinan melayani. Kepala SMP Kristen Tomohon mengamalkan gaya kepemimpinan melayani sesuai dengan latar belakang yang merupakan sekolah Kristen. Kepemimpinan melayani adalah inti ajaran Yesus Kristus, yang merupakan teladan pemimpin melayani. Gaya kepemimpinan melayani juga merupakan model kepemimpinan yang mempunyai kesesuaian dengan nilai-nilai pendidikan, oleh karena unsur utama yang mendasari pemimpin melayani adalah mengembangkan keberadaan anggota organisasi, pengikut atau bawahan yang dipimpin. Komunikasi antar pribadi yang dilakukan kepala sekolah melekat dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan. Sehingga perlu untuk dikaji bentuk komunikasi antar pribadi melalui gaya kepemimpinan melayani yang dilakukan kepala sekolah kepada para guru.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini adalah penelitian Yenming, dkk (2012). Menemukan bahwa servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang lebih efektif karena merefleksikan penggunaan kekuatan terbaik seorang pemimpin melalui gaya melayani, dengan hasil temuan bahwa seorang pemimpin yang mendengar serta berempati dan membangun komunitas (saling memahami dan berbagi) adalah gaya kepemimpinan yang diharapkan para pengikut atau anggota organisasi. Penelitian lainnya yang juga berkaitan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Rachmi, dkk (2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi vertikal internal organisasi yang dilakukan pimpinan dengan menerapkan gaya kepemimpinan melayani yang mencakup sepuluh karakteristik servant leadership membantu komunikasi vertikal menjadi lebih efektif. Penelitian ini menggunakan teori servant leadership. Menurut Robert K. Greenleaf, menjelaskan kesepuluh karakteristik kepemimpinan yang melayani ialah mendengarkan bawahan, empati, pemulihan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, kepengurusan, komitmen terhadap pertumbuhan masyarakat dan membangun komunitas.

Teori Servant Leadership

Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 mengemukakan teori servant leadership yang pada intinya menjelaskan bahwa motivasi utama seseorang pemimpin dan perannya melakukan layanan kepada orang lain. Greenleaf menyatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah hamba pertama dan dalam kepemimpinan nanti. Orang-orang semacam ini memiliki kecendrungan alami untuk melayani, dan sebagai pilihan secara sadar membuat mereka bercita-cita untuk memimpin. Hal ini berbeda dengan pemimpin tradisional yang bercita-cita memimpin dan mendorong suatu kekuatan untuk berkuasa atau untuk memperoleh harta benda (Spears, 2010, p. 26).

Teori servant leadership yang pertama kali dicetuskan oleh Greenleaf ini, kemudian dikembangkan oleh para ahli diantaranya adalah Spears pada tahun 1996 yang mendefinisikan servant leadership sebagai sebuah jenis baru dalam model kepemimpinan yang melayani orang lain sebagai prioritas pertama. Memimpin orang lain bisa sangat bermakna, melayani orang lain adalah lebih baik lagi, tetapi baik melayani dan memimpin orang lain setidaknya adalah yang terbaik (Spears, 2010, p. 26).

Menurut Spears dalam penelitiannya yang berjudul Character and Servant Leadership: Ten Characteristic of Effective, Caring Leaders dalam The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 1, 2010 (p. 27-29) terdapat sepuluh karakteristik dari servant leadership yang sangat penting. Karakteristik tersebut adalah mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, kepengurusan, komitmen terhadap pertumbuhan masyarakat dan membangun komunitas.

Penelitian ini menggunakan teori servant leadership karena penelitian ini membahas mengenai gaya kepemimpinan melayani (servant leadership) dari kepala SMP Kristen di Kota Tomohon, yang mengacu pada sepuluh karakteristik Servant Leadership menurut Greenleaf yang dikemukakan Spears akan diteliti pada karakter kepala sekolah SMP Kristen dalam memipin. Selain itu juga teori servant leadership dalam sepuluh karakteristik terdapat beberapa unsur yang mendukung berjalannya komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan di sekolah.

Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi antarpribadi (interpersonal communication) adalah komunikasi antara orangorang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal (Mulyana, 2011:81). Keberhasilan komunikasi menjadi

tanggung jawab para peserta komunikasi. Kedekatan hubungan pihak-pihak yang berkomunikasi akan tercermin pada jenis-jenis pesan atau respons nonverbal mereka, seperti sentuhan, tatapan mata, yang ekspresig dan jarak fisik yang sangar dekat.

Liliweri (1991) dalam Hanani (2017:23) menjelaskan pendapat dari Rogers yang mengemukakan ciri-ciri komunikasi antarpribadi sebagai berikut. (1) Arus pesan cenderung dua arah; (2) konteks komunikasi tatap muka; (3) tingkat umpan balik tinggi; (4) kemampuan untuk mengatasi tingkat selektif sangat tinggi; (5) Kecepatan untuk menjangkau tingkat sasaran sangat lamban; (6) efek yang terjadi di antaranya perubahan sikap. Sedangkan ciri-ciri komunikasi antarpribadi menurut De Vito adalah keterbukaan, empati, dukungan, perasaan positif, dan kesamaan (Hanani, 2017:23).

Komunikasi antarpribadi dibutuhkan dalam kehidupan manusia untuk membangun hubungan manusia yang lebih bermakna, membangun karakter manusia yang lebih baik, dan mengenal orang lain dengan karakteristiknya masing-masing. Selain itu, komunikasi antarpribadi juga dibutuhkan untuk melatih diri berempati pada orang lain, mengasah berbagai kecerdasan, di antaranya kecerdasan berbahasa, kecerdasan antarpribadi, dan kecerdasan sosial (Hanani, 2017:26-28).

Dalam penelitian ini akan diteliti komunikasi antarpribadi yang dilakukan kepala sekolah melalui gaya kepemimpinan melayani. Beberapa karakteristik dalam teori servant leadership Robert Greenleaf berkaitan erat dengan komunikasi antarpribadi. Di antaranya mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, komitmen terhadap pertumbuhan individu, dan membangun komunitas. Sehingga perlu dikaji bentuk komunikasi antarpribadi yang dilakukan kepala sekolah ketika menerapkan gaya kepemimpinan melayani.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono, penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru, karena popularitasnya belum lama, dinamakan metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Metode ini disebut juga sebagai metode artistic, karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpola), dan disebut sebagai metode interpretive karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Metode penelitian kualitatif juga sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting), disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya dan disebut sebagai kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (2014: 7).

Setiap penelitian mempunyai tujuan dan kegunaan tertentu. Secara umum, tujuan penelitian ada tiga macam yaitu bersifat penemuan, pembuktian, dan pengembangan. Penelitian juga dilakukan untuk menggunakan hasil. Secara umum data yang telah diperoleh dari penelitian dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah (Sugiyono, 2014, p.3).

Pendekatan kualitatif didasari oleh filsafat fenomenologisme dan humanistis dimana dibangun berdasarkan tradisi pemikiran Jerman yang lebih banyak mengadopsi pemikiran filsafat Plato yang humanistis. Selain itu, pendekatan kualitatif juga didasari pada filsafat lainnya, seperti empiris, idealisme, kritisme, vitalisme, dan rasionalisme maupun humanisme (Bungin, 2007, p.4).

Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu data primer yang akan didapatkan dari hasil wawancara dan data sekunder yang didapat dari studi pustaka.

Prosedur pengumpulan data menggunakan dua sumber yaitu data primer yang akan didapatkan dari hasil wawancara dan data sekunder yang didapat dari studi Pustaka. Teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melakukan wawancara mendalam (in-depth interview) kepada dua narasumber yang dipilih dengan teknik purposive. Narasumber atau informan merupakan orang yang memberikan informasi kepada orang yang mewawancarai. Seorang narasumber atau informan harus memiliki kredibilitas dan menguasai serta memahami data, informasi, dan fakta dari objek penelitian (Bungin, 2007: 108). Informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan satu guru di SMP Kristen Tomohon,

Alasan pemilihan narasumber kepala sekolah (nomor 1) karena narasumber ini merupakan informan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data mengenai gaya kepemimpinan melayani yang dilakukan dan penerapan komunikasi antarpribadi dengan bawahan. Pemilihan narasumber guru (nomor 2) untuk memperoleh data berkaitan dengan penelitian ini karena narasumber merupakan orang yang terlibat dalam organisasi SMP Kristen Tomohon.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman dengan melalui proses secara interaktif yaitu berupa pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan (Sugiyono, 2014:246).

Fokus Penelitian

Peneilitian ini memfokuskan pada gaya kepemimpinan melayani (servant leadership) dari Kepala Sekolah SMP Kristen di Kota Tomohon yang mengacu pada teori servant leadership Robert K. Greenleaf dan konsep komunikasi antarpribadi.

Tabel 1. Fokus Penelitian

Konsep	**Elemen**	**Evidensi**	**Teknik Pengumpulan**
Servant Leadership Kepala	1.Mendengarkan	Mendengarkan masukan, ide-ide, dan masalah	Wawancara mendalam terhadap
Sekolah	3.Penyembuhan	Memulihkan keadaan diri sendiri ataupun konflik	informan dan narasumber internal di SMP
	4. Kesadaran	Kesadaran yang dibangun atau	
	5. Persuasi	Meyakinkan orang lain daripada memaksa kehendak.	
	6. Konseptualisasi	Melihat masalah dari prespektif	
	7.Pandangan ke depan	Belajar dari masa lalu, melihat realitas	
	8.Kepengurusan	Mengasumsikan komitmen untuk melayani	
	9.Komitmen terhadap pertumbuhan masyarakat	Komitmen terhadap pertumbuhan masing-	
	10. Membangun komunitas	Cara membangun komunitas.	
Komunikasi Antarpribadi	Komunikasi tatap muka antara atasan	1. Jenis informasi antarpribadi yang dik	

		2. Proses komunikasi antarpribadi yang dilakukan	
		3. Media komunikasi yang digunakan.	
		4. Hambatan dalam komunikasi antarpribadi	

Penelitian ini dilakukan dari bulan September 2020 - Desember 2020. Tempat penelitian dilakukan di Kota Tomohon, Sulawesi Utara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menemukan bahwa dalam menjalankan gaya kepemimpinan melayani (servant leadership), kepala SMP Kristen Tomohon menerapkan sepuluh karakteristik servant leadership menurut Robert K. Greenleaf. Dalam menjalankan sepuluh karakteristik servant leadership, sebagian besar dilakukan melalui komunikasi antarpribadi (interpersonal communication). Pada karakteristik yang pertama yaitu mendengarkan, kepala sekolah selalu mendengarkan masukan, saran dan ide-ide yang disampaikan para guru dan pegawai. Dalam mendengarkan saran dan ide- ide dari bawahan, kepala sekolah dan bawahan menjalankan komunikasi antarpribadi melalui percakapan santai tetapi juga dalam forum rapat melalui komunikasi kelompok.

> "Tentu saya mendengarkan dan memberikan kesempatan kepada para guru dan pegawai untuk menyampaikan ide atau pun gagasan mereka terkait banyak hal. Selama hal itu untuk menunjang keberlangsungan sekolah yang lebih baik saya mendengarkan dan merespon apa yang disampaikan. Kebanyakan kami sharing santai sambil makan. Kalau dalam forum rapat juga saya mendengarkan dengan baik setiap saran dan ide dari para guru dan pegawai" (Fenny Lembong, wawancara, Tomohon, 16 Desember 2020).

Elemen mendengarkan dalam karakteristik servant leadership ini merupakan tahapan dalam membentuk hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru serta pegawai. Kepala sekolah terbuka menerima dan mendengarkan setiap masukan dan ide-ide terkait perkembangan organisasi. Kepala sekolah juga mendengarkan dan memberikan solusi kepada permasalahan guru maupun pegawai yang bersifat pribadi. Hubungan interpersonal dibentuk melalui percakapan atau dialog dan sharing santai sambil makan. Hal ini membuat kepala sekolah bisa lebih mengenal dan memahami keadaan bawahan. Karakteristik mendengarkan juga menjadi salah satu tahapan pendekatan dalam proses komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Karakteristik servant leadership yang kedua adalah empati. Kepala sekolah SMP Kristen Tomohon menerapkan karakter empati dalam memimpin para guru dan pegawai. Kepala sekolah berempati dengan memahami latar belakang dan sifat tiap individiu. Hal ini dikemukakan oleh salah satu guru dalam wawancara yang dilakukan.

> "Ibu kepsek sangat memahami kami, sifat dan karakter yang berbeda dari setiap guru dan pegawai disini dapat dipahami karena memang kami sudah sangat akrab secara hubungan dengan ibu kepsek jadi lebih mudah saling memahami' (Deisy Ondang, wawancara, 16 Desember 2020).

Hubungan interpersonal antara kepala sekolah dengan guru sudah terbentuk dilihat dari pengakuan salah seorang guru yang menyatakan keakraban dan kedekatan para guru dan pegawai dengan kepala sekolah. Salah satu cara kepala sekolah dalam membentuk hubungan interpersonal adalah dengan berempati atau memahami keadaan, sifat

dan karakter dari para guru dan pegawai.

Penyembuhan atau healing adalah karakter servent leadership yang ketiga. Salah satu kekuatan hebat kepemimpinan pelayan adalah potensi untuk menyembuhkan diri sendiri dan hubungan seseorang dengan orang lain (Blanchard & Broadwell, 2018: 16). Dalam menghadapi konflik yang terjadi antara kepala SMP Kristen Tomohon dengan guru atau pegawai, maupun konflik sesama guru atau pegawai dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah melalui pembinaan antar pribadi untuk memulihkan keadaan.

> "Jika terjadi konflik bawahan, tugas saya sebagai pemimpin untuk memulihkan keadaan. Kalau sesama guru saling konflik saya mediasi dan berikan pembinaan. kalau konflik saya dengan guru saya tatap selalu berusaha untuk menyelesaikan masalah secara langsung dengan berbicara secara langsung. Memang saya selalu dengan gaya santai kalau melakukan pembinaan terhadap bawahan yang konflik. Saya pakai bahasa Manado sehari-hari kadang di campur bahasa Tombulu." (Fenny Lembong, wawancara, Tomohon 16 Desember 2020).

Dalam menjalankan karakterstik penyembuhan atau healing ini, kepala sekolah menggunakan komunikasi interpersonal melalui pembinaan yang dilakukan secara langsung. Komunikasi interpersonal yang dibangun dalam memulihkan konflik atau menyelesaikan masalah dilakukan dengan pendekatan kekeluargaan dengan interaksi tatap muka secara langsung, menggunakan bahasa yang santai. Bahasa santai ditunjukkan dengan penggunaan bahasa daerah Tombulu dan bahasa Manado sehari-hari. Hal ini menunjukkan adanya pendekatan budaya yang dilihat dari segi bahasa ketika melakukan atau membangun komunikasi interpersonal dalam menyelesaikan masalah atau konflik yang terjadi. Sehingga kepala sekolah mampu mencairkan suasana dengan pendekatan-pendekatan interpersonal yang akrab dan tidak kaku.

Membangun kesadaran bawahan dalam hal ini para guru dan pegawai di SMP Kristen Tomohon, kepala sekolah membentuk dan membangun sikap kebersamaan. Beberapa kegiatan rekreasi dilakukan kepala sekolah untuk membangun kebersamaan, seperti rutin melaksanakan Ibadah wisata setiap penutupan semester. Dalam ibadah wisata ini ada kegiatan rekreasi yang dilakukan untuk menumbuhkan keberasamaan para guru dan pegawai. Tujuan komunikasi antarpribadi adalah mengenal diri sendiri dan orang lain serta menciptakan dan memelihara hubungan menjadi lebih bermakna. Kegiatan ibadah wisata yang dilaksanakan dalam rangka membangun kebersamaan menjalankan komunikasi interpersonal di dalamnya. Karena akan saling berinteraksi secara langsung atau tatap muka, sehingga membuat hubungan interpersonal sesama guru dan pegawai lebih akrab.

> "Kesadaran yang saya bangun adalah kebersamaan. Kalau tercipta kebersamaan yang baik maka akan membantu memelihara hubungan yang baik juga. Dalam bekerja bisa saling menghargai dan memahami. Kebersamaan ini saya coba bangun salah satunya dengan melaksanakan ibadah wisata secara rutin setiap akhir semester" (Fenny Lembong, wawancara, Tomohon 16 Desember 2020).

Elemen persuasi dalam karakteristik servant leadership diterapkan kepala sekolah untuk meyakinkan para guru dan pegawai dalam memotivasi kinerja bawahan. Komunikasi interpersonal dianggap paling efektif dalam melakukan persuasi karena dapat meningkatkan daya bujuk pesan. Sejalan juga dengan salah satu fungsi komunikasi interpersonal adalah persuasi. Pendekatan secara persuasif dilakukan kepala sekolah dengan cara memberikan kata-kata dukungan dan motivasi kepada guru atau pegawai yang terlihat kurang semangat atau capek ketika bekerja. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan salah satu guru melalui wawancara berikut ini.

"Ibu kepsek selalu memotivasi kami

dengan menyampaikan kata-kata dukungan ketika kami lagi capek bekerja atau tidak semangat. Baik karena masalah pribadi atau pun masalah pekerjaan, ibu selalu memberikan dukungan" (Deisy Ondang, wawancara, Tomohon 16 Desember 2020).

Konseptualisasi dalam karakteristik servant leadership, para pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk memimpikan mimpi-mimpi hebat. Pemimpin melayani harus melabarkan pemikirannya untuk mencakup pemikiran konseptual yang lebih luas (Blanchard & Broadwell, 2018: 18). Elemen koseptualisasi dan pandangan ke depan sangat berkaitan. Pandangan ke depan adalah karakteristik yang memungkinkan pemimpin pelayan memahami pelajaran-pelajaran dari masa lalu, kenyataan-kenyataan masa kini, dan konsekuensi yang mungkin dari sebuah keputusan untuk masa depan (Blanchard & Broadwell, 2018: 18).

Konseptualisasi dan Pandangan ke depan merupakan dua karakteristik servant leadership yang juga dimiliki kepala SMP Kristen Tomohon. Kepala sekolah melihat realitas masa kini bahwa kebutuhan organisasi sekolah bukan lagi kaku baik dari segi menejemen maupun komunikasi antara anggota organisasi. Menerapkan sikap ramah, pelayanan yang cepat dan tepat dalam melayani para siswa dan orang tua merupakan salah satu sikap yang berusaha dibentuk kepala sekolah untuk disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan organisasi saat ini. Dalam menerapkan sikap ramah, cepat dan tepat dalam melakukan pelayanan tentu perlu dibentuk pemahaman bawahan tentang hal itu, salah satunya melalui pembinaan yang dilakukan secara interpersonal.

"Saya memberikan pemahaman kepada para guru dan pegawai dalam melayani siswa dan orang tua harus ramah dalam berkomunikasi dan menyelenggarakan pelayanan yang cepat
dan tepat. Saya rasa ini merupakan salah satu hal yang saya sangat impikan agar sekolah ini ramah, cepat dan tepat dalam melakukan pelayanan agar makin banyak calon siswa yang tertarik ke sekolah ini, dan agar terbentuk image sekolah yang baik di mata masyarakat" (Fenny Lembong, wawancara, Tomohon 16 Desember 2020).

Karakterisitik kepengurusan, kepemimpinan yang melayani mengasumsikan komitmen untuk melayani kebutuhan bawahan. Kepala SMP Kristen Tomohon mengasumsikan komitmen untuk melayani bawahan nya dengan melibatkan bawahan sesuai fungsi dan tugas masing-masing.

"Semua kami para guru dan pegawai disini menjalankan tugas sesuai fungsi dan tugas masing-masing. Kepengurusan nya jelas karena sesuai tugas dan fungsi" (Deisy Ondang, wawancara, Tomohon 16 Desember 2020).

Komitmen terhadap pertumbuhan tiap-tiap individu di SMP Kristen Tomohon dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya melakukan rapat rutin setiap satu kali dalam satu bulan. Dalam rapat ini selain evaluasi akademik dan kegiatan lainnya, dibuka forum sharing dan masuka terhadap perkembangan organisasi. Rapat yang dilaksanakan menjalankan komunikasi kelompok, interaksi secara langsung yang juga merupakan bagian dari komunikasi interpersonal. Dalam rapat dilaksanakan juga pembinaan tetapi menggunakan pendekatan ineterpersonal karena dilakukan secara santai agar memudahkan bawahan mengerti dan menerima. Selain itu, dilakukan juga ibadah pagi setiap harinya sebelum kegiatan pembelajaran dimulai. Ibadah pagi ini bertujuan membangun spiritual rohani para guru, pegawai dan juga siswa-siswi.

"Dalam menjalankan komitmen saya terhadap pertumbuhan individu secara rutin saya melakukan rapat setiap satu bulan satu kali. Selain evaluasi, rapat ini juga menjadi wadah untuk pembinaan dan sharing. Tapi pembinaan tetap dalam suasana santai. kami juga melaksanakan ibadah setiap pagi." (Fenny

Lembong, wawancara, Tomohon 16 Desember 2020).

Membangun komunitas merupakan karakter servant leadership yang juga dijalankan oleh kepala SMP Kristen Tomohon dalam mengubah komitmen lama atau kebijakan lama yang dianggap tidak sesuai lagi dengan kondisi saat ini dalam menjalankan tanggung jawab sebagai pendidik. Dalam mengubah kebijakan lama yang dianggap sudah tidak sesuai pasti ada sekelompok individu yang tidak setuju dengan perubahan yang dibuat. Menanggapi dan menghadapi hal ini, kepala sekolah dengan tenang mengajak diskusi dan memberikan penjelasan dengan baik agar bisa diterima. Ketika menjelaskan dan memberikan pemahaman terkait kebijakan yang di ubah atau dibuat, kepala sekolah menjalankan komunikasi antarpribadi, berinteraksi secara langsung dan memberikan pemahaman dengan cara persuasi. Menjalankan juga salah satu fungsi komunikasi interpersonal.

> "Pasti ada satu atau dua orang yang tidak setuju dengan keputusan atau perubahan ya dibuat, saya panggil mereka, kami diskusi, jelaskan baik-baik dan saya mendengarkan juga masukan mereka bagusnya seperti apa" (Fenny Lembong, wawancara, Tomohon 16 Desember 2020).

Menjalin komunikasi antarpribadi dengan para guru dan pegawai, terdapat beberapa informasi yang dikomunikasikan secara interpersonal. Hasil penelitian menunjukkan beberapa informasi yang disampaikan melalui komunikasi antarpribadi antara kepala sekolah dengan bawahan. Diantaranya, mengenai pekerjaan, permasalahan yang dihadapi, kejelasan instruksi pekerjaan, sampai dengan persoalan pribadi. Hal ini menunjukkan ada sikap keterbukaan antara pimpinan dan bawahan, merupakan salah satu aspek menunjang hubungan interpersonal dan komunikasi antarpribadi yang baik.

> "Informasi yang kami komunikasikan secara interpersonal kebanyakan mengenaik pekerjaan. Apa yang harus dikerjakan, atau mereka meminta penjelasan kembali terkait instruksi pekerjaan, kadang juga ada yang curhat tentang masalah pribadi dan permasalahan lainnya yang dihadapi. Untuk media yang digunakan dalam kami menjalin komunikasi antarpribadi secara langsung melalui sharing, percakapan, pembinaan pada rapat. Tetapi karena situasi pandemi kami kadang juga mengadakan meeting virtual Zoom atau komunikasi lewat WA, video call dan telpon" (Fenny Lembong, wawancara, Tomohon 16 Desembser 2020).

Penjelasan di atas juga menunjukkan bahwa media dalam melakukan komunikasi interpersonal yaitu interaksi tatap muka secara langsung melalui dialog atau percakapan, sharing, dan pembinaan yang juga menjalankan fungsi persuasi di dalamnya. Ketika pandemic Covid-19 yang kadang tidak memungkinkan melakukan interaksi tatap muka secara langsung maka dilakukan menggunakan media virtual secara tatap muka (video call) melalui zoom dan WhatsApp.

Hambatan dalam komunikasi antarpribadi yang ditemui kepala sekolah ketika menjalankan karakteristik dalam gaya kepemimpinan melayani adalah ketika melakukan komunikasi dengan beberapa guru yang sudah usia tua. Perasaan terlalu segan membuat pesan yang disampaikan tidak maksimal karena terlalu memikirkan perasaan mereka atau pun pemahaman mereka yang berbeda dengan pemahan dan pengalaman kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan salah satu teori komunikasi interpersonal yaitu penilaian sosial. Penilaian sosial terhadap lawan bicara karena merasa orang lain lebih tua, lebih berpengalaman, atau pun lebih hebat dari kita. Citra diri lawan bicara ini akan membentuk pesan yang akan disampaikan seperti apa.

> "Hambatan ketika berkomunikasi dengan guru usia tua. Saya merasa terlalu segan kalau ingin menyampaikan sesuatu pada guru senior atau usia tua. Sehingga pesan tidak tersampaikan maksimal karena perasaan ini" (Fenny Lembong, wawancara, Tomohon 16

Desember 2020).

Hambatan kedua yang ditemukan dari hasil penelitian juga adalah kekhawatiran atau ketakutan saat komunikasi antarpribadi. Hasil wawancara dengan salah satu guru yang sering merasakan hal itu ketika sudah mulai ditanya mengenai masalah yang dihadapi. Hal ini sejalan dengan teori aprehensi komunikasi. Terjadi kekhawatiran atau ketakutan berlebih ketika menjalin komunikasi antarpribadi. Hal ini disebabkan salah satunya karena ketrampilan komunikasi yang tidak memadai.

> "Hambatan yang sering saya temui ketika komunikasi antarpribadi dengan ibu kepsek adalah kadang saya merasa takut ketika saya berbuat salah dan diintrogasi mengenai hal itu hehehe. Kadang saya tidak bisa merespon yang ditanyakan karena merasa tidak terampil menyampaikan susuatu atau menyusun kata-kata. Tapi lama kelamaan bisa menyesuaikan karena ibu kepsek sangat memahami kami" (Deisy Ondang, wawancara, Tomohon 16 Desember, 2020).

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa aprehensi komunikasi atau kekhawatiran dan ketakutan berlebih saat proses komunikasi yang merupakan salah satu hambatan dari komunikasi antarpribadi, dapat diatasi dengan penerapan gaya kepemimpinan melayani (servant leadership). Beberapa elemen dari karakteristik gaya kepemimpinan melayani dapat membantu pemulihan aprehensi komunikasi. Diantarnaya mendengarkan, empati, persuasi dan pemulihan atau healing.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa Kepala SMP Kristen Tomohon menerapkan sepuluh karakteristik gaya kepemimpinan melayani (servant leadership) menurut Robert K. Greenleaf dan gaya kepemimpinan melayani ini sangat menunjang terjalin komunikasi antarpribadi yang baik. Sepuluh karakteristik servant leadership diantaranya mendengarkan, empati, pemulihan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, kepengurusan, komitmen terhadap perumbuhan masyarakat, dan membangun komunitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa elemen mendengarkan, empati, pemulihan, kesadaran dan persuasi dalam karakteristik servant leadership menjadi juga tahapan pendekatan dalam proses komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat dua hambatan dalam komunikasi antarpribadi yang dijalankan kepala sekolah dengan para guru atau pegawai (bawahan), diantaranya aprehensi komunikasi dan penilaian sosial. Aprehensi komunikasi terjadi kekhawatiran dan ketakutan berlebih yang dirasakan guru saat menjalin komunikasi antarpribadi, tetapi secara perlahan hambatan ini dapat diatasi dengan penerapan gaya kepemimpinan melayani yang dilakukan kepala sekolah dengan bersikap mendengar denga baik setiap masukan dan ide-ide, berempati dengan memahami keadaan dan sifat karakter, persuasi dengan memotivasi dan pemulihan atau healing dengan memulihkan keadaan ketika terjadi konflik. Penilaian sosial yang merupakan salah satu hambatan yang juga ditemukan dalam penelitian ini. Kepala sekolah merasa segan ketika berkomunikasi antarpribadi dengan guru senior atau guru usia tua. Tetapi hambatan ini dapat diminimalisir dengan penerapan gaya kepemimpinan melayani karena dapat membuat kedekatan dan keakraban pada hubungan interpersonal, mengurangi perasaan dan penilaian terhadap citra diri lawan bicara ketika melakukan komunikasi antarpribadi. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan melayani dapat meminimalisir hambatan yang terjadi dalam proses komunikasin antarpribadi antara pimpinan dengan bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

Bungin, B. Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007

Blanchard, K. & Broadwell, R. Servant Leaderahip in Action. Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2018 Hanani, S. Komunikasi Antarpribadi. Yogyakarta. Ar-Ruzz Media, 2017

Mulyana. Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Bandung. PT Remaja Rosdakarya, 2011

Rachmi, G., Wakas, J. Komunikasi Vertikal dalam Servant Leadership Kadis Dikbud Tomohon. Jurnal Komunikasi Global Vol. 7, No. 1, 2018. Diakses dari website: jurnal.unsyiah.ac.id

Spears, L. C. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Carring Leaders. The Journal of Virtues & Leadership, Vol. I. School of Global Leadership & Enterpreneurship, Regent University.Timotius, 2016: 213, 2010

Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, 2014

Timotius, K. H. Kepemimpinan dan Kepengikutan Teori dan Perkembangannya. Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2016

Yenming, Z., Tzu-Bin L., Fong, F.S. Servant Leadership: A Preferred Style of School Leadership in Singapore. Chinese Management Studies, 6 (2), 369-383, 2012