



Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Penguatan Budaya Musyawarah di SD Negeri 2 Jatigunung

Erfan Sugiantoro ✉¹, Sulton ✉²

Informasi artikel	ABSTRAK
Sejarah Artikel : Diterima Mei Revisi Juni Dipublikasikan Juli	Sebagai sarana pembentukan karakter warga negara, pendidikan kewarganegaraan tidak hanya berfokus pada pemahaman normatif mengenai hak dan kewajiban, tetapi juga mengembangkan nilai-nilai demokrasi, moral, dan partisipasi melalui praktik kehidupan sekolah. Nilai fundamental dalam pendidikan kewarganegaraan salah satunya adalah musyawarah, yang tercermin dalam pola komunikasi, pengambilan keputusan, dan relasi antarwarga sekolah. Sekolah menjadi institusi sosial dengan peran strategis dalam membangun budaya musyawarah melalui kepemimpinan dan komunikasi yang dijalankan oleh kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam penguatan budaya musyawarah di SDN 2 Jatigunung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi terhadap aktivitas sekolah, wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan guru, serta studi dokumentasi terhadap kebijakan dan kegiatan sekolah. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah yang bersifat dialogis, terbuka, dan empatik mampu mendorong partisipasi guru serta memperkuat praktik musyawarah dalam proses pengambilan keputusan sekolah. Budaya musyawarah yang terbangun berkontribusi terhadap terciptanya iklim kerja yang demokratis dan harmonis, sekaligus berfungsi sebagai praktik pendidikan kewarganegaraan yang menanamkan nilai demokrasi, tanggung jawab, dan kebersamaan dalam kehidupan sekolah.
Keywords : Interpersonal Budaya musyawarah Kewarganegaraan	ABSTRACT <i>The Principal's Interpersonal Communication in Strengthening the Culture of Deliberation at SD Negeri 2 Jatigunung.</i> As a means of shaping civic character, civics education does not merely focus on normative understanding of citizens' rights and obligations, but also develops democratic values, moral awareness, and participation through everyday practices in school life. One fundamental value in civics education is deliberation (<i>musyawarah</i>), which is reflected in communication patterns, decision-making processes, and relationships among members of the school community. Schools function as social institutions with a strategic role in fostering a culture of deliberation through leadership and communication practices exercised by the principal. This study aims to analyze the principal's interpersonal communication in strengthening the culture of deliberation at SDN 2 Jatigunung. The research employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through observations of school activities, in-depth interviews with the principal and teachers, and documentation of school policies and programs. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing, while data validity was ensured through source and technique triangulation. The findings indicate that dialogical, open, and empathetic interpersonal communication practiced by the principal encourages teacher participation and strengthens deliberative practices in school decision-making processes. The deliberative culture that develops contributes to the creation of a democratic and harmonious working climate and serves as a form of civics education practice that instills democratic values, responsibility, and togetherness in school life.
How to Cite : Sugiantoro, E., & Sulton. (2026). Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Penguatan Budaya Musyawarah. <i>Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan</i> , 11 Special Issue (2), pp. 225-234.	✉ Alamat korespondensi: Magister Pedagogi, Universitas Muhammadiyah Ponorogo ^{1,2} ✉ E-mail: erfansugiantoro4@gmail.com ¹ ; sulton@umpo.ac.id ²

PENDAHULUAN

Musyawarah merupakan nilai fundamental dalam kehidupan bersama yang menempatkan dialog, pertimbangan rasional, dan penghargaan terhadap perbedaan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pendidikan kewarganegaraan berperan penting dalam menumbuhkan sikap dialogis dan penghargaan terhadap perbedaan sebagai fondasi kehidupan demokratis (Veugelers W. O., 2019). Dalam konteks kehidupan berbangsa dan bernegara, musyawarah dipahami sebagai prinsip yang mencerminkan demokrasi Pancasila, di mana kepentingan bersama diutamakan di atas kepentingan individual. Dalam konteks Indonesia, pendidikan demokrasi perlu diinternalisasikan melalui budaya dan praktik kehidupan sehari-hari di lembaga pendidikan. Nilai ini tidak hanya relevan dalam ranah politik dan pemerintahan, tetapi juga memiliki makna penting dalam kehidupan sosial pada tingkat mikro, termasuk di lingkungan pendidikan.

Dalam dunia pendidikan, musyawarah sering kali dipahami sebagai konsep normatif yang diajarkan melalui mata pelajaran pendidikan kewarganegaraan. Namun, pemahaman semacam ini berpotensi mereduksi makna musyawarah hanya pada tataran pengetahuan, tanpa menyentuh dimensi praktik dan pengalaman. Padahal, nilai musyawarah akan lebih bermakna apabila dialami secara langsung melalui interaksi sosial dan praktik pengambilan keputusan dalam kehidupan sehari-hari. Pendidikan kewarganegaraan menekankan pentingnya partisipasi aktif warga dalam praktik demokrasi sehari-hari, termasuk dalam konteks kehidupan sekolah (Schulz et al., 2016). Oleh karena itu, pendidikan kewarganegaraan perlu dipahami tidak hanya sebagai proses transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai proses pembelajaran nilai melalui pengalaman sosial yang nyata. Pendidikan kewarganegaraan dipahami sebagai proses pembelajaran nilai dan sikap kewarganegaraan yang berkembang melalui pengalaman sosial peserta didik di lingkungan pendidikan.

Sekolah sebagai institusi pendidikan formal memiliki posisi strategis dalam membentuk pengalaman kewarganegaraan warga sekolah. Pendidikan kewarganegaraan bertujuan membina warga negara yang tidak sebatas memiliki pengetahuan, tetapi juga mampu mengaktualisasikan hak dan kewajibannya sebagai warga negara Indonesia yang cerdas, berkompeten, serta berkarakter,

selaras dengan nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (Zakiyah & A'yun, 2024). Oleh karena itu, sekolah tidak hanya menjadi tempat berlangsungnya proses pembelajaran akademik, tetapi juga menjadi ruang sosial tempat nilai-nilai kewarganegaraan dipraktikkan dan diinternalisasikan. Cara sekolah dikelola, bagaimana hubungan antarwarga sekolah dibangun, serta bagaimana keputusan diambil dan dijalankan merupakan bagian dari proses pendidikan kewarganegaraan yang sering kali bersifat implisit namun berdampak kuat. Pendidikan kewarganegaraan juga berkontribusi dalam mengembangkan kemampuan berpikir kritis, keterampilan sosial, dan kecakapan hidup yang dibutuhkan peserta didik agar mampu berpartisipasi secara aktif sebagai warga negara dalam konteks global (Yunita et al., 2023).

Dalam kehidupan sekolah, interaksi sosial antarwarga sekolah berlangsung secara intens dan berkelanjutan. Guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan terlibat dalam berbagai proses kerja sama, pengambilan keputusan, serta penyelesaian persoalan yang muncul dalam kehidupan kelembagaan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan merupakan aspek krusial dalam menentukan arah tindakan dan solusi terhadap permasalahan, yang tidak dapat dilakukan secara individual (Tampubolon, 2023). Proses-proses tersebut menjadi arena penting bagi pembelajaran nilai-nilai kewarganegaraan, termasuk nilai musyawarah. Ketika keputusan diambil secara dialogis dan partisipatif, warga sekolah memperoleh pengalaman langsung tentang bagaimana nilai demokrasi dan tanggung jawab kolektif dijalankan.

Peran kepala sekolah menjadi sangat sentral dalam membentuk budaya musyawarah di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat dilepaskan dari proses komunikasi organisasi yang memengaruhi iklim sekolah dan hubungan kerja antarwarga sekolah (Bush, 2020). Kepemimpinan sekolah yang efektif mampu mendorong partisipasi guru dan membangun komitmen bersama melalui komunikasi yang visioner dan relasional (Leithwood et al., 2020). Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pengelolaan administratif dan pencapaian target institusional, tetapi juga terhadap pembentukan iklim sosial dan moral di lingkungan sekolah. Kepemimpinan pendidikan yang efektif

menekankan pentingnya relasi moral dan rasa kebersamaan sebagai fondasi terbentuknya komunitas sekolah yang demokratis (Bush & Glover, 2016). Kepemimpinan kepala sekolah tercermin tidak hanya dalam kebijakan formal yang ditetapkan, tetapi juga dalam cara berinteraksi dan berkomunikasi dengan warga sekolah. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses relasional yang melibatkan pengaruh dan komunikasi antara pemimpin dan anggota organisasi (Northouse, 2016).

Salah satu aspek penting dari kepemimpinan kepala sekolah yang berpengaruh langsung terhadap budaya sekolah adalah komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal merujuk pada proses interaksi langsung antarindividu yang melibatkan pertukaran pesan, makna, dan sikap. Komunikasi interpersonal berperan sebagai sarana utama dalam menyampaikan aktivitas profesional sesuai bidang keahliannya guna membantu individu dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi (Annastasya & Ilmu, 2024). Dalam konteks kepemimpinan sekolah, komunikasi interpersonal kepala sekolah dengan guru menjadi medium utama dalam membangun relasi, menyampaikan nilai, serta mengelola perbedaan pandangan. Melalui komunikasi interpersonal, kepala sekolah dapat menciptakan ruang dialog yang memungkinkan terjadinya musyawarah.

Komunikasi interpersonal dalam kepemimpinan sekolah tidak hanya berkaitan dengan efektivitas penyampaian informasi, tetapi juga berkaitan dengan kualitas hubungan sosial yang terbangun. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mendorong individu untuk menyelaraskan diri dengan visi dan misi bersama serta bekerja secara kolaboratif guna mencapai tujuan organisasi (Nisa et al., 2025). Komunikasi yang bersifat dialogis, empatik, dan terbuka dapat menumbuhkan rasa saling percaya dan menghargai antarwarga sekolah. Sebaliknya, komunikasi yang bersifat satu arah dan dominatif berpotensi menciptakan jarak sosial, menutup ruang dialog, dan melemahkan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan.

Dalam praktiknya, budaya musyawarah di sekolah sangat dipengaruhi oleh pola komunikasi yang dijalankan oleh kepala sekolah. Ketika komunikasi interpersonal membuka ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan kritik, dan

menawarkan alternatif solusi, musyawarah dapat berkembang sebagai praktik yang hidup. Hal tersebut berperan dalam membangun kedekatan emosional sekaligus menciptakan atmosfer saling menghargai di lingkungan sekolah (Rambe & Wijaya, 2025). Namun, apabila komunikasi didominasi oleh instruksi dan kontrol, musyawarah cenderung menjadi formalitas tanpa makna substantif.

Musyawarah dalam kehidupan sekolah tidak selalu hadir dalam bentuk forum resmi atau rapat formal. Dalam banyak situasi, musyawarah justru berlangsung melalui percakapan sehari-hari, diskusi informal, dan proses dialog yang berlangsung secara berkelanjutan. Interaksi semacam ini memungkinkan terjadinya pertukaran pandangan secara lebih cair dan egaliter. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal kepala sekolah menjadi kunci penting dalam membangun budaya musyawarah yang tidak bersifat seremonial, tetapi menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari sekolah. Kepala sekolah turut berperan dalam membangun iklim sekolah yang sehat melalui praktik komunikasi yang menumbuhkan rasa aman dan kepercayaan. Iklim sekolah yang kondusif tercermin dari berkembangnya budaya dialog, keterbukaan informasi, serta proses pengambilan keputusan yang bersifat demokratis (Andila & Nasution, 2025).

Dalam perspektif pendidikan kewarganegaraan, praktik musyawarah di sekolah memiliki nilai edukatif yang signifikan. Melalui keterlibatan dalam proses dialog dan pengambilan keputusan bersama, warga sekolah belajar mempraktikkan nilai demokrasi, menghargai perbedaan, serta bertanggung jawab terhadap keputusan kolektif. Pendidikan kewarganegaraan dengan demikian tidak hanya berlangsung melalui kurikulum formal, tetapi juga melalui praktik sosial dan budaya organisasi sekolah. Pendidikan ini tidak hanya berfokus pada penyampaian materi mengenai hak dan kewajiban warga negara, tetapi juga diarahkan untuk menanamkan nilai-nilai demokrasi, toleransi, serta mendorong partisipasi aktif dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara (Aiyub et al., 2025)

Namun demikian, dalam realitas pendidikan, masih ditemukan kesenjangan antara nilai musyawarah yang diajarkan secara normatif dan praktik kepemimpinan yang berlangsung di sekolah. Tidak sedikit sekolah yang secara formal menjunjung nilai musyawarah, tetapi dalam praktiknya

pengambilan keputusan masih bersifat hierarkis dan terpusat. Kondisi ini menunjukkan bahwa nilai musyawarah belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai budaya sekolah.

Kesenjangan tersebut menunjukkan pentingnya mengkaji praktik komunikasi kepemimpinan di sekolah sebagai bagian dari pendidikan kewarganegaraan. Kajian semacam ini diperlukan untuk memahami bagaimana nilai musyawarah dapat diperkuat melalui praktik komunikasi interpersonal kepala sekolah. Dengan memahami dinamika komunikasi dan interaksi di tingkat sekolah, pendidikan kewarganegaraan dapat diperkaya dengan perspektif yang lebih kontekstual dan praksis.

SDN 2 Jatigunung merupakan salah satu sekolah dasar negeri yang memiliki dinamika kepemimpinan dan komunikasi yang menarik untuk dikaji dalam konteks tersebut. Interaksi antara kepala sekolah dan guru dalam kehidupan sekolah sehari-hari memberikan gambaran konkret mengenai bagaimana komunikasi interpersonal dijalankan dan bagaimana hal tersebut memengaruhi praktik musyawarah. Konteks sekolah dasar juga menjadi penting karena pada jenjang ini nilai-nilai kewarganegaraan mulai diperkenalkan dan dibentuk melalui keteladanan dan budaya sekolah. Sekolah berfungsi sebagai ruang sosial tempat nilai-nilai demokrasi dipelajari dan dipraktikkan melalui pengalaman langsung dalam kehidupan bersama (Biesta & Lawy, 2018)

Fokus pada komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam penguatan budaya musyawarah di SDN 2 Jatigunung menjadi relevan untuk memahami bagaimana praktik kepemimpinan di tingkat sekolah dasar dapat berfungsi sebagai sarana pendidikan kewarganegaraan yang kontekstual. Penelitian ini diarahkan untuk menggali bagaimana komunikasi interpersonal kepala sekolah berperan dalam menciptakan ruang dialog, mendorong partisipasi guru, serta membangun budaya musyawarah dalam kehidupan sekolah.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian pendidikan kewarganegaraan, khususnya yang berkaitan dengan praktik nilai musyawarah dalam konteks kepemimpinan sekolah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada nilai-nilai Pancasila dan demokrasi, sehingga sekolah tidak

hanya menjadi tempat belajar pengetahuan kewarganegaraan, tetapi juga ruang hidup bagi praktik kewargaan yang bermakna.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan orientasi interpretatif untuk memahami secara mendalam praktik komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam penguatan budaya musyawarah di lingkungan sekolah. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami makna, pengalaman, dan perspektif subjek penelitian secara mendalam dalam konteks alaminya (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada penafsiran makna, pengalaman, serta dinamika interaksi sosial yang berlangsung dalam kehidupan sekolah, bukan pada pengukuran variabel atau pengujian hubungan sebab akibat.

Penelitian ini dirancang menggunakan desain studi kasus untuk mengkaji secara mendalam dan kontekstual praktik komunikasi interpersonal dan budaya musyawarah dalam satu satuan pendidikan tertentu (Creswell & Poth, 2018). Desain ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara utuh dalam konteks alaminya, sehingga komunikasi interpersonal dan budaya musyawarah dapat dianalisis sebagai praktik sosial yang saling terkait dalam kehidupan sekolah.

Penelitian dilaksanakan di SDN 2 Jatigunung. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan pertimbangan bahwa sekolah tersebut menunjukkan dinamika komunikasi kepemimpinan yang relatif terbuka serta penggunaan musyawarah sebagai mekanisme pengambilan keputusan sekolah. Karakteristik tersebut dinilai relevan untuk dikaji dalam perspektif pendidikan kewarganegaraan, khususnya terkait praktik nilai demokrasi, partisipasi, dan tanggung jawab dalam kehidupan kelembagaan sekolah. Pendidikan kewarganegaraan berfungsi mengembangkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kewargaan melalui pengalaman belajar yang bermakna dan kontekstual (OECD, 2018).

Subjek penelitian meliputi kepala sekolah dan guru yang terlibat langsung dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan di sekolah. Kepala sekolah dipilih sebagai subjek utama karena perannya sebagai aktor sentral dalam kepemimpinan dan komunikasi organisasi sekolah. Guru dipilih sebagai subjek pendukung karena keterlibatan mereka sebagai warga

sekolah yang berpartisipasi dalam forum musyawarah dan interaksi keseharian dengan kepala sekolah.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam semi-terstruktur, dan studi dokumentasi. Observasi dan wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif untuk memahami realitas sosial secara holistik dan kontekstual (Saldana, 2016). Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung pola komunikasi interpersonal kepala sekolah serta praktik musyawarah yang berlangsung dalam kegiatan sekolah. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan pemaknaan informan terkait komunikasi interpersonal dan budaya musyawarah. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen sekolah yang relevan, seperti notulen rapat, kebijakan internal, dan arsip kegiatan yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan (Miles et al., 2014).

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (O’Cathain, 2019). Proses analisis dilakukan secara simultan sejak tahap pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan akhir, sehingga peneliti dapat mengidentifikasi pola, tema, dan makna yang berkembang dari data lapangan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi digunakan dalam penelitian kualitatif untuk meningkatkan kredibilitas temuan melalui perbandingan berbagai sumber dan teknik pengumpulan data (Creswell & Poth, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Kehidupan Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah di SDN 2 Jatigunung berlangsung sebagai proses sosial yang bersifat berkelanjutan dan terintegrasi secara organik dalam kehidupan sekolah sehari-hari. Komunikasi tidak dipahami secara terbatas sebagai mekanisme penyampaian informasi administratif atau instruksi kerja, melainkan dimaknai sebagai sarana membangun relasi sosial, menumbuhkan kepercayaan, serta membentuk pemahaman bersama di antara warga sekolah. Dengan demikian, komunikasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari

praktik kepemimpinan yang hidup dan hadir dalam dinamika keseharian sekolah.

Dalam realitas praktiknya, komunikasi interpersonal kepala sekolah hadir dalam berbagai bentuk, konteks, dan intensitas. Kepala sekolah memanfaatkan beragam ruang interaksi untuk menjalin komunikasi dengan guru, baik dalam forum resmi maupun dalam situasi nonformal yang berlangsung secara spontan. Pada forum resmi seperti rapat guru, pertemuan koordinasi, dan diskusi perencanaan program sekolah, komunikasi dibangun melalui pola dialog yang relatif terbuka. Kepala sekolah tidak menempatkan diri sebagai satu-satunya sumber otoritas atau pengambil keputusan, tetapi berupaya menciptakan ruang dialog yang memungkinkan terjadinya pertukaran gagasan secara timbal balik. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran menuntut kemampuan membangun komunikasi yang mampu memperkuat budaya kolaboratif dan partisipasi guru (Harris, 2020).

Pola komunikasi ini mencerminkan adanya kesadaran kepemimpinan untuk menghindari pendekatan komunikasi satu arah yang bersifat hierarkis dan instruktif. Guru tidak hanya menerima keputusan, tetapi diberi ruang untuk memahami latar belakang kebijakan, menyampaikan pandangan kritis, serta mengusulkan alternatif solusi. Dalam perspektif kepemimpinan terdistribusi, kepemimpinan dipahami sebagai praktik kolektif yang terbangun melalui interaksi sosial antaraktor di sekolah (Harris & Jones, 2017). Kepemimpinan yang terdistribusi mendorong keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan dan memperkuat praktik kolektif dalam kehidupan sekolah (Harris, 2020). Proses komunikasi semacam ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memandang guru sebagai subjek yang memiliki kapasitas reflektif dan kontribusi substantif dalam kehidupan sekolah.

Keterlibatan guru dalam proses komunikasi mencakup berbagai aspek kehidupan sekolah, mulai dari perencanaan kegiatan akademik, pengelolaan program pembelajaran, hingga evaluasi terhadap kebijakan yang telah dijalankan. Keterlibatan tersebut tidak bersifat simbolik atau formalitas belaka, melainkan menjadi bagian dari proses komunikasi yang bermakna. Guru merasakan bahwa pendapat mereka tidak hanya didengar, tetapi juga dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini

membangun rasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari komunitas sekolah.

Selain komunikasi formal, interaksi nonformal memiliki peran yang tidak kalah signifikan dalam membangun komunikasi interpersonal kepala sekolah. Percakapan santai di ruang guru, diskusi singkat di sela-sela kegiatan sekolah, serta interaksi personal yang berlangsung secara spontan menjadi medium penting bagi terbangunnya kedekatan emosional. Dalam ruang komunikasi nonformal ini, relasi antara kepala sekolah dan guru menjadi lebih cair dan egaliter. Guru merasa lebih leluasa untuk menyampaikan persoalan, ide, maupun aspirasi yang mungkin tidak muncul dalam forum resmi karena adanya faktor psikologis, struktural, atau budaya organisasi.

Melalui komunikasi nonformal, kepala sekolah tidak hanya memperoleh informasi faktual mengenai kondisi sekolah, tetapi juga memahami dinamika emosional dan sosial yang dialami guru. Pemahaman ini menjadi modal penting dalam membangun kepemimpinan yang responsif dan sensitif terhadap kebutuhan warga sekolah. Dengan demikian, komunikasi interpersonal tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi, tetapi juga sebagai sarana membaca konteks sosial dan psikologis sekolah secara lebih mendalam.

Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah berfungsi sebagai medium pembentukan relasi sosial yang relatif egaliter. Relasi yang terbangun tidak hanya berdampak pada terciptanya suasana kerja yang harmonis, tetapi juga membentuk iklim psikologis yang mendukung keterbukaan, kepercayaan, dan partisipasi. Dalam perspektif pendidikan kewarganegaraan, pola komunikasi semacam ini mencerminkan praktik demokrasi dalam kehidupan organisasi sekolah, di mana setiap individu diperlakukan sebagai subjek yang memiliki suara, peran, dan tanggung jawab dalam kehidupan bersama.

Makna Komunikasi Interpersonal dalam Perspektif Kepemimpinan Pendidikan

Komunikasi interpersonal kepala sekolah di SDN 2 Jatigunung tidak dapat dilepaskan dari praktik kepemimpinan pendidikan yang dijalankan. Kepala sekolah tidak memosisikan diri semata-mata sebagai pemegang otoritas struktural, tetapi sebagai pemimpin yang hadir di tengah komunitas sekolah. Kehadiran ini tercermin dalam sikap terbuka, kesediaan

mendengarkan, serta kemampuan membangun dialog yang konstruktif dengan guru dalam berbagai situasi, baik formal maupun nonformal.

Kepemimpinan yang ditopang oleh komunikasi interpersonal memungkinkan terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan partisipatif. Guru tidak diposisikan sebagai pelaksana kebijakan semata, tetapi sebagai mitra yang terlibat sejak tahap perumusan kebijakan. Keterlibatan ini memperkuat rasa memiliki guru terhadap kebijakan sekolah, sehingga keputusan yang diambil tidak dipersepsikan sebagai beban struktural, melainkan sebagai kesepakatan bersama yang harus dijalankan secara kolektif.

Lebih jauh, komunikasi interpersonal berperan penting dalam membangun legitimasi kepemimpinan kepala sekolah. Legitimasi tidak hanya bersumber dari jabatan formal, tetapi juga dari kepercayaan yang tumbuh melalui proses komunikasi yang adil dan terbuka. Keputusan yang dihasilkan melalui dialog dan musyawarah cenderung lebih diterima oleh warga sekolah karena dipahami sebagai hasil pertimbangan bersama, bukan sebagai kehendak sepihak pimpinan.

Dalam konteks ini, komunikasi interpersonal menjadi jembatan antara otoritas formal dan penerimaan sosial. Kepala sekolah memperoleh kepercayaan bukan karena kekuasaannya strukturalnya, tetapi karena kemampuannya membangun relasi yang manusiawi dan bermakna. Pendekatan kepemimpinan partisipatif menempatkan komunikasi dialogis sebagai mekanisme utama dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan sekolah (Bush & Glover, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi yang dibangun dalam kehidupan sehari-hari sekolah.

Dalam perspektif pendidikan kewarganegaraan, kepemimpinan yang berbasis komunikasi interpersonal mengandung dimensi edukatif yang kuat. Kepala sekolah menampilkan keteladanan kewargaan melalui cara berkomunikasi, menghargai perbedaan pendapat, serta mengambil keputusan secara bertanggung jawab. Nilai-nilai kewargaan tersebut tidak diajarkan secara verbal, tetapi dipraktikkan secara nyata dan berulang dalam kehidupan sekolah.

Praktik Musyawarah sebagai Mekanisme Pengambilan Keputusan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa musyawarah menjadi mekanisme utama dalam proses pengambilan keputusan di SDN 2 Jatigunung. Dalam perspektif pendidikan demokratis, pengambilan keputusan bersama melalui dialog dan pertimbangan rasional merupakan praktik utama demokrasi deliberatif (Dryzek, 2016). Musyawarah digunakan dalam berbagai konteks, baik untuk keputusan strategis yang berkaitan dengan kebijakan sekolah maupun untuk menyelesaikan persoalan operasional sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa musyawarah tidak diposisikan sebagai prosedur formal semata, tetapi sebagai budaya pengambilan keputusan yang melekat dalam kehidupan sekolah.

Dalam proses musyawarah, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan jalannya diskusi tanpa mendominasi. Kepala sekolah berupaya menciptakan suasana yang kondusif agar setiap guru memiliki kesempatan yang relatif setara untuk menyampaikan pendapat. Perbedaan pandangan tidak dipandang sebagai hambatan, tetapi sebagai sumber pemikiran yang memperkaya proses pengambilan keputusan.

Musyawarah berlangsung dalam suasana yang terbuka dan saling menghargai. Komunikasi yang bersifat dialogis dan berorientasi pada pemahaman bersama merupakan prasyarat bagi terwujudnya praktik musyawarah yang deliberatif (Dryzek, 2016). Guru merasa aman untuk mengemukakan pandangan, termasuk pandangan yang berbeda dengan pimpinan atau rekan sejawat. Rasa aman ini menjadi faktor penting yang memungkinkan terjadinya diskusi yang jujur dan konstruktif. Kepercayaan yang terbangun melalui komunikasi interpersonal menjadi faktor kunci dalam menciptakan hubungan kerja yang kolaboratif dan partisipatif di sekolah (Hargreaves & O'Connor, 2018). Keputusan yang dihasilkan melalui proses musyawarah cenderung memiliki tingkat penerimaan yang lebih tinggi dan dijalankan dengan komitmen yang lebih kuat oleh warga sekolah.

Dalam perspektif pendidikan kewarganegaraan, praktik musyawarah ini mencerminkan demokrasi deliberatif yang hidup dalam konteks kelembagaan sekolah. Nilai musyawarah sebagai prinsip Pancasila tidak hanya diajarkan secara normatif, tetapi

diinternalisasikan melalui pengalaman langsung dalam praktik pengambilan keputusan bersama.

Peran Komunikasi Interpersonal dalam Memperkuat Budaya Musyawarah

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah memiliki kontribusi yang sangat signifikan dalam memperkuat budaya musyawarah di SDN 2 Jatigunung. Komunikasi yang empatik, dialogis, dan konsisten menciptakan rasa aman psikologis bagi guru untuk terlibat secara aktif dalam proses musyawarah. Rasa aman ini menjadi fondasi utama bagi tumbuhnya budaya musyawarah yang sehat dan berkelanjutan.

Kepercayaan yang terbangun melalui komunikasi interpersonal memungkinkan guru untuk menyampaikan pandangan secara jujur tanpa kekhawatiran terhadap konsekuensi negatif. Guru meyakini bahwa pandangan mereka dihargai dan dipertimbangkan secara serius dalam pengambilan keputusan. Kepercayaan ini tidak terbentuk secara instan, tetapi melalui proses interaksi yang berulang dan konsisten antara kepala sekolah dan guru.

Selain itu, komunikasi interpersonal berfungsi sebagai sarana internalisasi nilai musyawarah. Kepala sekolah menanamkan nilai-nilai tersebut melalui keteladanan dalam berkomunikasi, seperti mendengarkan secara empatik, merespons perbedaan pendapat secara konstruktif, serta menghindari sikap dominan. Nilai-nilai ini kemudian direproduksi oleh guru dalam interaksi sesama warga sekolah, sehingga budaya musyawarah tidak hanya hadir dalam forum formal, tetapi juga dalam praktik keseharian.

Untuk memperjelas keterkaitan antara temuan-temuan tersebut dan maknanya dalam konteks pendidikan kewarganegaraan, disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Temuan Komunikasi Interpersonal dan Budaya Musyawarah

Dimensi Analisis	Pola Temuan Utama	Makna Konseptual
Komunikasi kepemimpinan	Dialogis, empatik, dan terbuka	Relasi kepemimpinan partisipatif
Proses musyawarah	Inklusif dan berbasis pertimbangan bersama	Demokrasi deliberatif di sekolah

Keterlibatan guru	Aktif dan bertanggung jawab	Penguatan partisipasi kewarganegaraan
Budaya sekolah	Terbuka dan saling menghargai	Ikl-im sekolah demokratis
Implikasi kewarganegaraan	Nilai musyawarah dipraktikkan	Pendidikan kewarganegaraan kontekstual

Tabel tersebut menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah berperan sebagai penghubung antara praktik kepemimpinan dan penguatan nilai musyawarah. Budaya musyawarah berkembang bukan sebagai aturan formal, melainkan sebagai nilai bersama yang membentuk pola relasi dan pengambilan keputusan di sekolah.

Budaya Musyawarah dan Iklim Sekolah Demokratis

Budaya musyawarah yang berkembang di SDN 2 Jatigunung berkontribusi secara signifikan terhadap terciptanya iklim sekolah yang demokratis. Iklim kerja yang kolaboratif berkembang melalui hubungan profesional yang ditopang oleh kepercayaan, dialog, dan komitmen kolektif warga sekolah (Hargreaves & O'Connor, 2018). Iklim ini ditandai oleh keterbukaan komunikasi, partisipasi warga sekolah, serta penghargaan terhadap perbedaan pandangan. Sekolah menjadi ruang sosial yang memungkinkan terjadinya interaksi yang setara dan berkeadilan.

Iklim sekolah yang demokratis berdampak positif terhadap suasana kerja dan kualitas hubungan antarwarga sekolah. Guru merasa lebih nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam menjalankan tugas. Kondisi ini mendorong terbentuknya kerja sama yang lebih solid dan berorientasi pada tujuan bersama.

Dalam konteks pendidikan kewarganegaraan, iklim sekolah yang demokratis merupakan prasyarat penting bagi pembentukan karakter kewarganegaraan. Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai ruang pembelajaran sosial tempat nilai-nilai demokrasi dipraktikkan secara nyata.

Musyawarah sebagai Praktik Pendidikan Kewarganegaraan Kontekstual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya musyawarah di SDN 2 Jatigunung memiliki makna yang melampaui fungsi teknis

pengambilan keputusan. Musyawarah menjadi bagian dari praktik pendidikan kewarganegaraan yang bersifat kontekstual dan implisit. Demokrasi dipelajari secara bermakna melalui keterlibatan langsung dalam praktik sosial dan pengalaman partisipatif di lingkungan pendidikan (Biesta, 2021). Guru, sebagai warga sekolah, belajar mempraktikkan nilai-nilai kewarganegaraan melalui keterlibatan langsung dalam proses musyawarah.

Nilai tanggung jawab terhadap keputusan bersama, penghargaan terhadap perbedaan pendapat, serta kepedulian terhadap kepentingan kolektif terinternalisasi melalui pengalaman nyata. Meskipun peserta didik tidak terlibat secara langsung dalam forum musyawarah guru, mereka merasakan dampak dari budaya sekolah yang demokratis dalam kehidupan sehari-hari.

Dengan demikian, komunikasi interpersonal kepala sekolah dan budaya musyawarah yang berkembang dapat dipahami sebagai bagian dari pendidikan kewarganegaraan yang hidup. Sekolah berfungsi sebagai laboratorium sosial tempat nilai-nilai Pancasila dipraktikkan melalui kepemimpinan dan budaya organisasi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah memiliki peran strategis dalam penguatan budaya musyawarah di SDN 2 Jatigunung. Budaya musyawarah yang terbangun tidak hanya meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah, tetapi juga berfungsi sebagai wahana pendidikan kewarganegaraan yang menanamkan nilai demokrasi, partisipasi, dan tanggung jawab sosial. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pendidikan kewarganegaraan tidak hanya berlangsung melalui pembelajaran formal di kelas, tetapi juga melalui praktik kepemimpinan dan budaya komunikasi dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

SIMPULAN

Komunikasi interpersonal kepala sekolah terbukti memiliki peran penting dalam penguatan budaya musyawarah di SDN 2 Jatigunung. Pola komunikasi yang dialogis, terbuka, dan empatik memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang partisipatif serta mendorong keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan sekolah. Melalui komunikasi interpersonal yang terbangun secara konsisten, musyawarah tidak hanya menjadi prosedur formal, tetapi berkembang sebagai nilai

yang hidup dalam kehidupan kelembagaan sekolah.

Budaya musyawarah yang diperkuat melalui komunikasi interpersonal kepala sekolah berkontribusi dalam membentuk iklim sekolah yang demokratis dan bermoral. Guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai warga sekolah yang terlibat secara aktif dan bertanggung jawab dalam menentukan arah kebijakan bersama. Kondisi ini memperkuat rasa memiliki, tanggung jawab kolektif, serta komitmen terhadap keputusan yang dihasilkan melalui musyawarah.

Dalam perspektif pendidikan kewarganegaraan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa nilai musyawarah sebagai prinsip Pancasila dapat diinternalisasikan melalui praktik kepemimpinan dan budaya komunikasi di sekolah. Pendidikan kewarganegaraan tidak hanya berlangsung dalam pembelajaran formal di kelas, tetapi juga melalui praktik sosial dan interaksi keseharian warga sekolah. Dengan demikian, komunikasi interpersonal kepala sekolah dan budaya musyawarah yang berkembang dapat dipahami sebagai bentuk praktik pendidikan kewarganegaraan yang kontekstual dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aiyub, M., Hasanah, Winarty, A., Tamarli, & Jamal, S. (2025). Jurnal Pendidikan Indonesia: Peranan Sekolah Untuk Meningkatkan Civic Education Berdasarkan Nilai Pancasila Pada SMA Di Kecamatan Idi Rayeuk. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian Dan Inovasi ISSN*, 5(5), 68–79. <https://doi.org/10.59818/jpi.v5i5.2039>
- Andila, M., & Nasution, I. (2025). Peran Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 8(2), 851–861. <https://doi.org/https://doi.org/10.30605/jsgp.8.2.2025.6182>
- Annastasya, D. A., & Ilmu, M. I. R. (2024). Pendekatan Komunikasi Interpersonal Guru Dan Siswa Terhadap Keaktifan Belajar Siswa (Sd Bisma Dua Surabaya). *RELASI: Jurnal Penelitian Komunikasi*, 04(02), 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.69957/relasi.v4i02.1579>
- Biesta, G. (2021). *World-centred education: A view for the present*. Routledge.
- Biesta, G., & Lawy, R. (2018). From teaching citizenship to learning democracy: Overcoming individualism in research, policy and practice. *Individualism in Research, Policy and Practice. Social & Legal Studies*, 27(2), 243–260. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0964663918769285>
- Bush, T. (2020). *School leadership and management*. SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2016). School leadership and management in England: The paradox of simultaneous centralisation and decentralisation. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1741143215587308>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dryzek, J. S. (2016). *Deliberative democracy and beyond: Liberals, critics, contestations*. Oxford University Press.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Routledge.
- Harris, A. (2020). *Leading professional learning: Developing teachers and leaders*. Corwin.
- Harris, A., & Jones, M. (2017). Leading educational change and improvement at scale: Some inconvenient truths about system performance. *International Journal of Educational Management*, 31(5), 639–651. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJE-M-02-2016-0042>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, A. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=p0wXBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Nisa, K., Situmorang, M. S., Ardiansyah, M.,

- Khotimah, N., & Aswaruddin. (2025). Peran Komunikasi Interpersonal Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian Dan Inovasi*, 5(1), 389–394. <https://doi.org/10.59818/jpi.v5i1.1217>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- O’Cathain, A. (2019). *Mixed methods research: A guide to the field*. SAGE Publications.
- OECD. (2018). *Preparing our youth for an inclusive and sustainable world: The OECD global competence framework*. OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264293232-en>
- Rambe, K. F., & Wijaya, C. (2025). Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Menyelesaikan Konflik Di Sma Swasta Budysatrya Medan. *Research and Development Journal Of Education*, 11(1), 551–560. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30998/rdje.v11i1.28867>
- Saldana, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications.
- Schulz, W., Ainley, J., Losito, B., & Agrusti, G. (2016). *Becoming citizens in a changing world: IEA International Civic and Citizenship Education Study 2016 international report*. Springe. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73963-2>
- Tampubolon, P. D. S. R. (2023). Manajemen Sekolah Terkait Analisis Pendekatan Hubungan Manusia terhadap Partisipasi Guru Pendidikan dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 11(2), 447–475. <https://doi.org/https://doi.org/10.47668/pk-wu.v11i2.756> Volume
- Veugelers W. O. (2019). *Education for democratic citizenship: An international perspective*. 61(3).
- Yunita, S., Milala, E. B., Siregar, M., Gaol, R. L., & Panjaitan, R. (2023). Analisis Kritis Indonesia Pendidikan Kewarganegaraan dalam Kurikulum. *Indonesian Journal of Learning Studies*, 3(1), 164–172. <https://doi.org/https://doi.org/10.53769/ijls.v5i2.1664>
- Zakiah, L., & A’yun, D. Q. (2024). Peran Sekolah Dalam Menghidupkan Nilai-Nilai Demokrasi Pendidikan. *Jurnal Media Akademik*, 2(12), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.62281/v2i12.1183>