

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Kata “komunikasi” berasal dari kata latin *cum*, yaitu kata depan yang berarti dengan dan bersama dengan, dan *unus*, yaitu kata bilangan yang berarti satu. Dari kedua kata itu terbentuk kata benda *communio* yang dalam bahasa Inggris menjadi *communion* dan memiliki arti kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan, hubungan. Untuk melakukan *communio*, diperlukan usaha dan kerja.¹³ Dari kata diatas menjelaskan bahwa komunikasi secara bahasa berarti hubungan, persatuan, gabungan, pergaulan, kebersamaan, persekutuan yang disertai dengan usaha dan kerja keras. Dapat didefinisikan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian makna atau maksud dari satu orang kepada orang lain melalui perantara tertentu.

Everett M. Rogers, seorang pakar sosiologi pedesaan Amerika, membuat definisi, “komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi terhadap satu sama lain, yang pada gilirannya akan tiba kepada saling pengertian” (Rogers dan Kincaid dalam Cangara, 2004:19)

Dari kutipan diatas dijelaskan komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antara satu orang ke orang lain yang membutuhkan

¹³ Ngainun Naim, *Dasar-Dasar Komunikasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 17

saling pengertian agar proses tersebut dapat berjalan dengan baik. Komunikasi dipergunakan baik untuk penukaran informasi dan pendapat, menunjukkan dan memperbaiki status maupun menyatakan perasaan..¹⁴

Adapula yang mendefinisikan komunikasi sebagai berikut:¹⁵

a. Hovland, Janis dan Kelley

Komunikasi merupakan suatu proses mengirim stimulus kepada orang lain dalam bentuk verbal dengan tujuan untuk mengubah tingkah laku orang tersebut. Hal ini berarti komunikasi merupakan proses dan hasilnya adalah perubahan tingkah laku seseorang dengan memberi stimulus berupa kata-kata bukan simbol ataupun ekspresi.

b. Forsdale

Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal yang sesuai aturan tertentu sehingga dengan ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Pengertian ini menunjukkan komunikasi adalah suatu proses. Kata signal disini berupa verbal dan non verbal yang memiliki aturan tertentu baik disadari ataupun tidak disadari. Aturan ini akan menjadikan orang yang diberi signal dapat menerima dengan baik maksud dan tujuan dari pemberi signal.

c. Brent D. Ruben

Dalam definisi ini mengemukakan komunikasi yang terjadi diantara manusia dengan manusia lain yang lebih komprehensif. Komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya,

¹⁴ T.M. Lilico, *Komunikasi Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1984), 1

¹⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 2-4

dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Dari penjelasan diatas komunikasi juga diartikan sebagai suatu proses yang terjadi antar manusia untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

Dari semua penjelasan yang dikemukakan tokoh-tokoh diatas secara umum komunikasi berarti suatu proses yang terjadi antara pihak satu dengan yang lain untuk menyampaikan maksud dan tujuan yang diinginkan dengan berbagai perantara yang berbeda-beda. Dalam proses komunikasi terjadi pengiriman pesan oleh pengirim pesan (transmitter) kepada penerima pesan (receiver).

2. Komunikasi Efektif

Menurut (Gibson, 1996), Dalam kegiatan komunikasi terdapat lima elemen dasar yaitu sumber informasi atau pengirim, pengirim, saluran atau media, penerima, dan tujuan. Semua elemen ini harus ada dalam komunikasi agar komunikasi yang dilakukan berjalan dengan efektif. Selain itu ada beberapa kriteria komunikasi yang efektif antara lain:

- a. Penerima pesan memahami pesan yang disampaikan
- b. Adanya umpan balik atau tanggapan dari penerima pesan
- c. Adanya perubahan perilaku dari penerima pesan.

Menurut (Gibson, 1996), untuk menciptakan komunikasi yang efektif perlu dilakukan tindakan-tindakan berikut:

- a) Mengadakan tindakan langsung
- b) Mengatur arus informasi
- c) Memanfaatkan umpan balik
- d) Penghayatan
- e) Penetapan waktu secara efektif¹⁶

Jadi agar suatu komunikasi dapat berjalan dengan efektif sesuai kriteria yang disebutkan diatas maka perlu adanya tindakan-tindakan seperti yang diungkapkan Gibson.

3. Alur Komunikasi

Dalam organisasi terdapat komunikasi dua alur yaitu alur formal dan informal. Alur komunikasi formal adalah alur komunikasi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Komunikasi formal merupakan jalur komunikasi resmi dengan rantai komando atau hubungan tugas dan tanggung jawab karena jabatannya dalam organisasi. Informasi-informasi terjadi dalam tiga arah, kebawah, keatas, dan lateral (horisontal/kesamping). Saluran informal terbentuk dari kesamaan kepentingan diantara orang-orang dalam organisasi.¹⁷ Jadi dilihat dari alurnya komunikasi memiliki dua arah yang berbeda dengan disesuaikan dengan

¹⁶ Ismail Nawawi, *Perilaku Administrasi*, (Surabaya: ITS Pres2009), h.236

¹⁷ Rou Ludlow & Fergus Panton, *Effective Communication*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2000),

isi komunikasi dalam organisasi. Untuk lebih jelasnya tentang alur komunikasi formal sesuai dengan arahnya, akan dijelaskan sebagai berikut:¹⁸

a. Komunikasi ke bawah (Downward Communication)

Komunikasi ke bawah adalah proses komunikasi yang terjadi dari top manajemen melalui middle manajemen untuk disampaikan secara lanjut kepada low manajemen dan selanjutnya kepada staff yang lainnya dibawahnya. Komunikasi ini biasanya berisi perintah, pengarahan, pemberian inspirasi dan juga evaluasi. Media yang digunakan untuk menyampaikan pesan melalui komunikasi ke bawah biasanya berupa memorandum tertulis, telephon, tatap muka, dan pengarahan-pengarahan yang bersifat keformalan yang ditujukan untuk staff arah kebawah.

b. Komunikasi ke atas (Upward Communication)

Komunikasi ke atas biasanya terjadi dalam komunikasi formal yang berawal dari bawah ke jenjang-jenjang tertinggi dalam hirarki kekuasaan. Alur komunikasi ini memiliki fungsi utama untuk mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas, keputusan-keputusan serta pelaksanaan kerja staff jenjang lebih bawah. Komunikasi ke atas berupa laporan pelaksanaan kerja, saran-saran serta rekomendasi, usulan anggaran, keluhan-

¹⁸ Kenneth N. Wexley & Gary Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1992), 77-81

keluhan, pendapat, permintaan atas bantuan dan instruksi. Media yang biasanya dipakai dalam komunikasi ke atas adalah pertemuan tatap muka, laporan dan memo tertulis, telepon, daftar pertanyaan, kotak saran, wawancara.

c. **Komunikasi lateral (Horizontal Communication)**

Komunikasi lateral biasa disebut komunikasi kesamping atau horisontal. Karena komunikasi lateral terjadi antara orang-orang yang berada dalam jenjang yang sama/ memiliki kedudukan yang sama. Media yang biasanya digunakan dalam komunikasi lateral adalah telepon, pertemuan tatap muka, memo tertulis, perintah-perintah kerja, serta bentuk permintaan. Komunikasi lateral juga memiliki fungsi dalam jaringan komunikasi formal adalah koordinasi dan pemecahan masalah.

4. Bentuk Komunikasi

Komunikasi bila dirinjau dari media penyampaiannya bisa terjadi dalam berbagai bentuk. Misalnya percakapan melalui telepon, menulis memo, membaca pengumuman mading. Menurut cara penyampaiannya, bentuk komunikasi ada dua, yakni komunikasi nonverbal dan komunikasi verbal. Adapun penjelasan dari bentuk dasar komunikasi sebagai berikut:

a. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah kumpulan isyarat, gerak tubuh, intonasi suara, sikap, ekspresi muka, sentuhan, kontak mata, yang memungkinkan seseorang melakukan komunikasi tanpa menggunakan kata-kata. Jadi komunikasi nonverbal merupakan komunikasi yang terjadi tanpa menggunakan kata-kata. Karena komunikasi ini terjadi tanpa menggunakan kata-kata, maka komunikasi nonverbal sering disebut dengan bahasa isyarat atau bahasa diam (*silent language*). Menurut ahli antropologi, sebelum kata-kata ditemukan komunikasi terjadi melalui gerakan badan atau bahasa tubuh (*body language*).¹⁹

Albert Mahrabian pada tahun 1971 menyimpulkan dari penelitiannya tentang komunikasi nonverbal ditemukan bahwa tingkat kepercayaan yang bersumber dari pembicaraan orang hanya 7% yang berasal dari bahasa verbal, 38% dari vokal suara, dan 55% dari ekspresi wajah. Ia juga menambahkan bahwa jika terjadi pertentangan antara apa yang diucapkan seseorang dengan perbuatannya, maka orang lain cenderung mempercayai hal-hal yang bersifat nonverbal (Cangara, 2004:99).

Dari kutipan diatas membuktikan bahwa komunikasi nonverbal berperan penting terhadap kepercayaan dari yang diajak berkomunikasi.

¹⁹ Sutrisna Dewi, *Komunikasi Bisnis*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), 7

Karena jika seseorang melakukan komunikasi tanpa gerakan tubuh yang mendukung informasi tersebut maka komunikasi yang terjadi tidaklah kuat meskipun informasi yang disampaikan merupakan informasi yang sangat penting. Sebagai contoh seorang staff TU yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya dikantor karena istrinya melahirkan dan meminta izin kepada kepala sekolah untuk kerumah sakit menemui istrinya dengan ekspresi wajah santai tanpa terlihat keseriusan pada gerak tubuhnya maka kepala sekolah tidak akan percaya bahwa staff TU tersebut benar-benar dalam keadaan mendesak dan terburu-buru. Hal ini membuktikan bahwa ekspresi (body language) atau komunikasi nonverbal berfungsi memperkuat informasi yang akan disampaikan kepada orang lain. Meskipun informasi yang akan disampaikan sangat penting, jika disertai ekspresi wajah yang biasa-biasa saja akan mengurangi bobot dari nilai kepentingan informasi tersebut. Maka dapat disimpulkan beberapa fungsi komunikasi nonverbal sebagai berikut:

- a) Meyakinkan apa yang diucapkan (repetition)
- b) Menunjukkan perasaan atau emosi yang tidak bisa diutarakan dengan kata-kata (substitution)
- c) Menunjukkan jati diri sehingga orang lain bisa mengenalnya (identity)
- d) Menambah atau melengkapi ucapan-ucapan yang dirasa belum sempurna.

Untuk mempermudah dalam mengidentifikasi komunikasi nonverbal, berikut ini bentuk-bentuk dari komunikasi nonverbal yang sering terjadi diantara manusia sebagai berikut:

1. *Kinesics* adalah komunikasi nonverbal yang ditunjukkan melalui gerakan tubuh. Gerakan tubuh yang dilakukan seseorang memiliki berbagai macam gerakan yang dibagi dalam lima kelompok, yakni:
 - a. *Emblems*, merupakan isyarat yang memiliki arti langsung dalam bentuk simbol yang dilakukan oleh seseorang untuk mengungkapkan maksudnya kepada orang lain dalam bentuk gerakan badan seperti mengacungkan jempol kearah atas sebagai tanda bangga kepada lawan bicara, dan jempol arah kebawah sebagai tanda buruk untuk lawan bicaranya.
 - b. *Illustrators*, merupakan gerakan badan yang digunakan seseorang untuk menjelaskan atau mendeskripsikan sesuatu. Misalnya saja seseorang yang mendeskripsikan tinggi suatu gedung melalui gerakan badan yang menjelaskan betapa tingginya gedung tersebut.
 - c. *Affect Display*, merupakan isyarat yang diungkapkan seseorang untuk menunjukkan emosionalnya melalui ekspresi wajah seperti ekspresi marah, sedih, senang, ataupun kagum.
 - d. *Regulators*, merupakan gerakan tubuh untuk menanggapi seseorang melalui gerakan kepala seperti menganggukkan kepala, menggelengkan kepala, dan membuang muka.

e. *Adaptory*, merupakan penggabungan gerakan badan yang menunjukkan kejengkelan seseorang terhadap yang lainnya bisa berupa orang lain atau benda lain. Contoh menghela nafas dalam-dalam sambil membusungkan dada, menggerakkan alis dengan menggerutu, dan mengepalkan kedua tangan dengan raut muka jengkel.

2. *Gerakan mata (eye gaze)*

Mata merupakan alat komunikasi nonverbal yang sangat penting untuk memberikan isyarat tanpa kata-kata. Karena ekspresi mata sangat mendukung dari apa yang akan diungkapkan seseorang kepada orang lain. Gerakan mata dapat mencerminkan isi hati seseorang, karena mata tidak pernah melakukan kebohongan.

3. *Sentuhan (touching)*

Sentuhan merupakan isyarat yang dilakukan seseorang melalui perbuatan yang berupa sentuhan badan. Sentuhan disini dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

- a. *Kinesthetic*, merupakan isyarat yang diungkapkan melalui bergandengan tangan untuk mengungkapkan suatu keakraban atau kemesraan.
- b. *Sociofugal*, merupakan isyarat yang diungkapkan melalui jabatan tangan atau pelukan untuk memulai suatu persahabatan atau kerjasama.

- c. Thermal, merupakan isyarat yang ditandai dengan sentuhan yang lebih emosional sebagai tanda kerjasama atau hubungan yang lebih intim. Misalnya menepuk bahu, adu tinju, adu bahu.
4. *Paralanguage* adalah isyarat yang muncul dari tinggi rendahnya nada bicara seseorang sehingga lawan bicara dapat memahami tingkat kepentingan dibalik nada bicara tersebut. Seperti 'diam' bisa diartikan sebagai gertakan atau himbauan.
5. *Diam* merupakan salah satu bentuk dari komunikasi nonverbal dan memiliki arti. Diamnya seseorang terhadap orang lain sulit diterka artinya, namun dalam diam tersebut tentu menunjukkan ke arah positif ataupun negatif kepada seseorang ataupun sesuatu.
6. *Postur tubuh* juga dapat menjadi bentuk dari komunikasi nonverbal. Seperti postur tubuh seseorang yang tegap menandakan orang tersebut penuh percaya diri, dan postur tubuh seseorang yang agak condong kedalam biasanya dia sedang ragu atau bahkan takut.
7. *Warna* dapat memberi arti pada keadaan suatu objek dan dapat menjelaskan perasaan yang dialami seseorang, seperti raut muka seseorang ketika marah akan berwarna merah kepanasan, pucat pasi ketika seseorang menahan sakit, warna pipi memerah ketika seseorang sedang malu.

8. *Bunyi* disini berbeda dengan paralanguage, bunyi disini merupakan bunyi yang berasal dari benda seperti peluit, lonceng, dan bel.²⁰

- b. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang diungkapkan dengan lisan ataupun tulisan.²¹ Komunikasi verbal merupakan komunikasi yang dilakukan oleh manusia. Karena tidak ada makhluk lain yang dapat menggunakan bermacam kata-kata kecuali manusia, oleh karena itu komunikasi verbal merupakan komunikasi karakteristik manusia. Komunikasi verbal sangatlah penting bagi seorang manajer dan administrator. Dengan adanya komunikasi verbal memungkinkan untuk mengidentifikasi tujuan, strategi, perencanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu komunikasi verbal sangatlah penting. Jika seseorang sedang memiliki masalah dengan orang lain tanpa ada pengungkapan kata-kata darinya, maka orang lain tersebut tidak akan tahu tentang kesalahannya tanpa ada pemberitahuan atau pembicaraan antara keduanya.

Berdasarkan bentuknya, komunikasi verbal dikelompokkan menjadi beberapa bentuk antara lain:

²⁰ Ibid, 11

²¹ Opcit, 95

a. Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis adalah salah satu cara berkomunikasi dengan memindahkan informasi dalam bentuk tulisan yang ditujukan kepada penerima informasi. Komunikasi tertulis dapat berupa surat, memo, laporan, pengumuman, buku petunjuk. Komunikasi ini dapat terjadi tanpa adanya pertemuan antara pemberi informasi dan penerima informasi secara langsung atau face to face. Keuntungan komunikasi ini adalah apabila si penerima lupa dengan informasi yang telah diberikan, maka dia dapat melihat lagi tulisan informasinya dengan kata lain komunikasi tertulis lebih mudah diingat.²²

b. Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan adalah komunikasi secara langsung tatap muka atau face to face. Komunikasi lisan sering disebut dengan komunikasi antarpribadi.²³ Cara berkomunikasi ini memiliki pengaruh yang sangat besar diantara orang yang berkomunikasi karena komunikasi ini terjadi secara langsung jadi partisipan dapat menanggapi dan merespon informasi baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal yang memberikan pemahaman bersama. Komunikasi lisan memiliki beberapa bentuk diantaranya adalah komunikasi empatmata, rapat, pemberian intruksi tugas. Dalam berkomunikasi lisan, penggunaan kata-kata sangat diperhatikan selain itu pesan yang disampaikan harus jelas agar secara intonasi maupun nada bicara.

²² Alo Liliweri, *Wacana Komunikasi Organisasi*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), 91

²³ *Ibid*,93

Untuk mengetahui bagaimana cara penyampaian komunikasi dari transmitter kepada receiver, berikut adalah metode penyampaian komunikasi antara lain:²⁴

1. Pertemuan

Pertemuan merupakan metode komunikasi yang fektif. Karena dalam pertemuan tentu melibatkan dua orang atau lebih secara langsung. Dari metode ini akan dapat diketahui bagaimana tanggapan dari receiver terhadap informasi yang diberikan oleh transmitter. Pertemuan dapat dilakukan dengan dua orang, kelompok, ataupun perwakilan.

2. Edaran dan Memorandum Internal

Edaran dan memorandum merupakan metode komunikasi secara tertulis yang disampaikan seorang pemimpin kepada seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi. Edaran dapat berupa surat undangan rapat, surat tugas, ataupun pemberitahuan keadministrasian. Sedangkan memorandum biasanya berisi perintah atau anjuran untuk melakukan suatu perbuatan.

3. Percakapan Hand Phone

Percakapan hand phone (hp) merupakan metode komunikasi yang praktis dan modern. Alat ini dapat dipergunakan komunikasi dari jarak jauh maupun jarak dekat. Jadi percakapan hp dapat digunakan dalam semua keadaan dan kesibukan seseorang, karena sifatnya praktis.

²⁴ Barry Cushway&Derek Log De, *Organisational Behavior and Design*, (Jakarta: PT Elex Media Kompetindo, 1993), 178-183

4. Surat Menyurat Elektronik

Surat menyurat elektronik atau yang sering disebut elektronik mail (e-mail) merupakan metode komunikasi tertulis yang berbasis IT. E-mail sering digunakan dalam hal penyampaian informasi berupa file kepada seseorang atau kelompok yang bersifat pribadi atau privat. Dengan metode demikian, komunikasi akan terus berjalan meskipun terpisah oleh jarak dan waktu. Selain itu, kegiatan organisasi akan tetap efektif apabila menggunakan metode ini.

5. Papan Pengumuman

Papan pengumuman merupakan metode komunikasi yang sering dijumpai disekolah, dikampus, dikantor, maupun dirumah sakit. Metode ini cukup efisien untuk menyampaikan informasi kepada receiver. Karena dengan metode ini informasi yang akan disampaikan akan sampai kepada receiver akan mudah sampai tanpa harus mengeluarkan biaya yang besar, selain itu informasi pada papan pengumuman akan segera tersampaikan secara menyeluruh untuk kalangan umum.

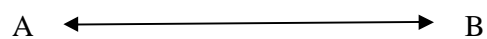
Dalam buku *Wacana Komunikasi Organisasi (Bandung: 2004)* , Alo Liliweri mengatakan tentang metode komunikasi dalam organisasi dengan disajikan dalam bentuk tabel berdasarkan penggunaannya dalam organisasi seperti berikut:

Tabel 1

Metode komunikasi dalam organisasi

Tertulis	Lisan	Non Verbal
Surat	Percakapan Informal	Unsur-unsur manusia
Memo		Pernyataan wajah Bahasa tubuh
Laporan	Berhubungan dengan tugas pertukaran informasi	Unsur lingkungan
Manuals	Diskusi kelompok	Rancangan kantor
Form / Formulir	Percakapan informal	Arsitek bangunan

Sedangkan bentuk komunikasi berdasarkan struktur organisasi dan jaringan kerjanya, sebagai berikut:²⁵

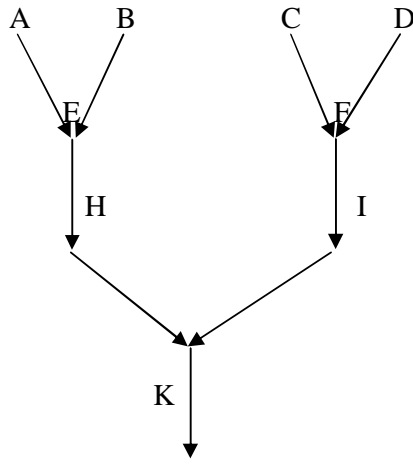


Komunikasi tunggal timbal balik

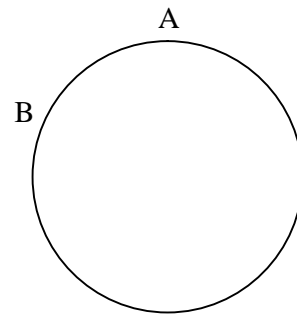


Komunikasi searah berantai (chain)

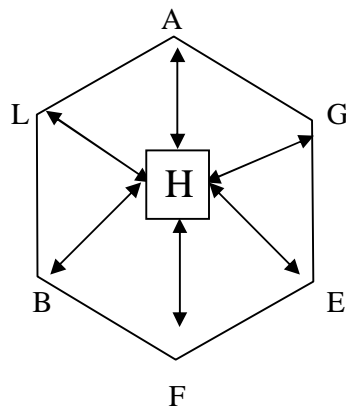
²⁵ Husaini Usman, *Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 426



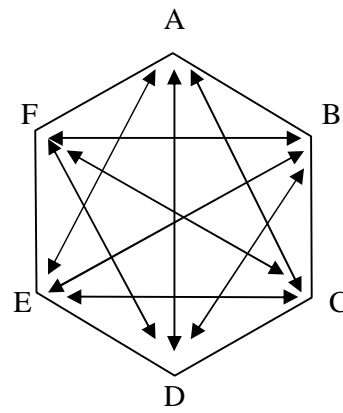
Komunikasi Y



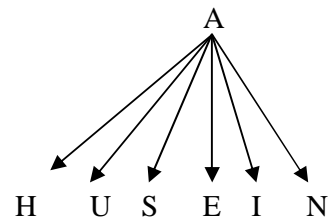
Komunikasi O (Lingkaran)



Komunikasi roda (Wheel)



Komunikasi segala arah (star)



Komunikasi gosip

d. Manfaat Komunikasi

Komunikasi dapat membantu seseorang untuk mengungkapkan maksud dan tujuannya kepada orang lain sehingga tercipta suatu hubungan yang baik di antara mereka. Secara umum komunikasi bermanfaat sebagai alat untuk memahami sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku seseorang dapat dibaca melalui komunikasi. Semisal seseorang yang bersikap dingin kepada orang lain akan dapat dilihat dengan adanya komunikasi verbal maupun non verbalnya. Secara tidak sadar mereka akan memunculkan sikap-sikap yang dapat memberi pemahaman kepada orang lain bahwa dia bersikap dingin kepada orang lain karena kemungkinan ada masalah di rumahnya, merasa minder dengan lingkungannya atau bahkan dia tidak suka dengan lingkungan yang dia tempati sehingga dia merasa tidak membutuhkan orang lain.

Selain itu manfaat dari komunikasi adalah memberikan perkembangan rasa percaya diri. Orang yang dapat berkomunikasi dengan baik akan memiliki banyak relasi karena dengan kemampuan komunikasinya dapat memberikan rasa percaya diri untuk menjalin hubungan dengan orang lain tanpa merasa minder atau sebagainya. Menurut Thomas Hora, seorang ahli komunikasi berpendapat bahwa orang yang dapat memahami dirinya akan dapat memahami orang lain. Karena dalam menjalin hubungan kerjasama atau selainnya apabila mereka tidak saling memahami maka hubungannya tidak akan bertahan lama. Dalam usaha saling memahami tersebut memerlukan adanya

saling kenal diantara keduanya sehingga dapat memberikan pemahaman yang selaras juga dapat memberi feedback.²⁶

Dalam manajemen, komunikasi memiliki manfaat khusus antara lain:

1. Sebagian besar keberhasilan suatu organisasi bergantung pada keefektifan berfungsinya jaringan komunikasi
2. Komunikasi tidak hanya penting dalam perencanaan, tetapi penting untuk menetapkan cara-cara melaksanakan kegiatan
3. Manajer yang efektif terletak pada ucapan-ucapannya yang dikomunikasikan secara tepat untuk mendorong bawahan, sejawat, dan atasan untuk melakukan tindakan yang dikehendaki
4. Cara utama mengubah orang lain bagi manajer adalah dengan komunikasi
5. Komunikasi dapat memperbaiki keefektifan manajerial.²⁷

B. Tinjauan Tentang Manajerial Kepala Sekolah

1. Manajerial Kepala Sekolah

Sebelum membahas tentang manajerial kepala sekolah, perlu diketahui arti dari manajerial itu sendiri. Kata manajerial berasal dari kata manajer yang artinya orang yang melakukan kegiatan manajemen.

²⁶ Mas'ud Machfoedz, *Komunikasi Bisnis Modern*, (Yogyakarta: BPFE), 4

²⁷ Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: CV. Pustaka, 2010), 206

Sedangkan manajerial berarti kegiatan mengelola yang dilakukan oleh seorang manajer. Manajemen menurut bahasa berarti mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Menurut Drs. Malayu Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²⁸ Sedangkan menurut George R. Terry bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan.²⁹

Jika kita simak definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut bahwa:

- a. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai
- b. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni
- c. Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinir, kooperatif dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya.
- d. Manajemen baru dapat diterapkan jika ada dua arah atau lebih yang melakukan kerjasama dalam suatu organisasi.

Dari penjelasan di atas maka yang dimaksud kegiatan manajerial kepala sekolah adalah suatu kegiatan mengatur melalui

²⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta, Bumi Aksara, 1996), 1

²⁹ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1999), 7.

merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengevaluasi, untuk mencapai suatu tujuan secara bersama yang dipimpin oleh kepala sekolah sebagai manajer tertinggi sekolah dan stage holder. Kepala sekolah memiliki beberapa kedudukan dan peran. Dalam kedudukannya ia sebagai atasan dan juga wakil guru-guru dan staf.³⁰ Dalam kedudukannya sebagai atasan, ia berhak memberi tugas kepada bawahannya dalam proses memajukan pendidikan dilembaganya. Selain itu sebagai seorang atasan ia memiliki tanggung jawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina sekolah, guru-guru, dan staff lainnya. Oleh karena besarnya tugas dan kewajiban kepala sekolah, maka kepala sekolah memerlukan anggota untuk membantu mengerjakan tugas kelebagaannya.

Adapun peran-peran kepala sekolah sebagai berikut:³¹

1) Kepala sekolah sebagai pendidik

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah memiliki tugas untuk melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah

³⁰ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1984), 20

³¹H. E . Mulyasa , M. Pd. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, 2011. Hal 69

planning/ perencanaan, organizing/ pengorganisasian, actuating/ penggerakan, dan controlling/ pengawasan.³²

3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Sebagai pemimpin pengajaran, kepala sekolah berfungsi melakukan pembinaan profesional kepada guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah berperan untuk melaksanakan supervisi kepada guru-guru dan staff untuk membantu menyelesaikan masalah yang mereka hadapi ketika menjalankan tugasnya. Selain itu supervisi ini dilakukan untuk memberikan inovasi pendidikan kepada guru dan staff yang dilakukan langsung oleh kepala sekolah.

5) Kepala sekolah sebagai pemimpin

Sebagai pemimpin, kepala sekolah berperan menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah.

6) Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada peserta didik dalam

³² E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 123

melakukan hak dan kewajibanya. Motivasi ini melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kelas, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar seperti perpustakaan.

Manajemen sangat penting bagi suatu organisasi terutama organisasi kelembagaan. Karena pada dasarnya manusia memiliki kemampuan yang terbatas. Karena keterbatasannya manusia memerlukan adanya kerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya begitu juga dengan kepala sekolah yang memiliki berbagai peran yang telah disebutkan diatas. Dengan adanya hal tersebut, maka penting sekali manajemen bagi kehidupan manusia yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda.

Berikut ini penulis paparkan tentang pentingnya manajemen antara lain:

- a) Manajemen perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan
- b) Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur
- c) Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki
- d) Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan

Setelah kita mengetahui betapa pentingnya manajemen dalam kehidupan manusia, berikut peneliti akan menjelaskan fungsi-fungsi manajemen yang diawal telah disinggung pada pengertian manajerial.

Fungsi-fungsi manajemen kepala sekolah antara lain:

a) Merencanakan

Kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

b) Mengorganisasikan

Kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber-sumber dalam organisasi baik manusia maupun material. Kepala sekolah harus memiliki kecakapan dalam mengkoordinasikan semua sumber-sumber organisasi, karena keberhasilan suatu lembaga sangat tergantung dengan kecakapan dan keahlian pemimpinnya untuk mencapai tujuan.

c) Memimpin

Kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya. Dalam suatu organisasi biasanya orang yang dipimpin terserah bagaimana pemimpin membawa organisasinya.

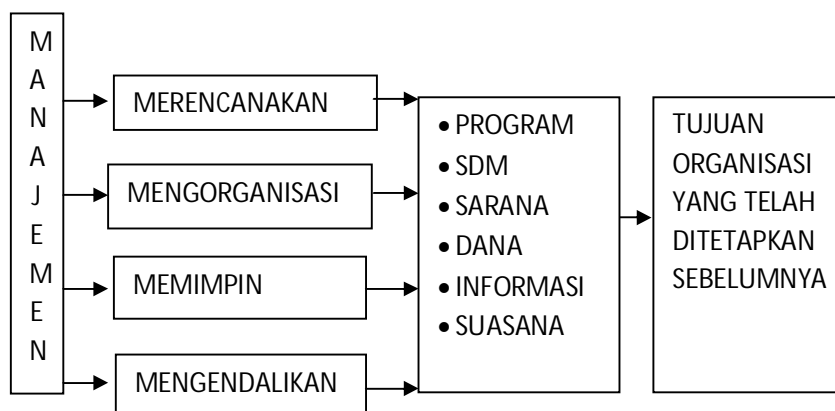
d) Mengendalikan

Kepala sekolah harus dapat meluruskan dan memberi petunjuk apabila terdapat kesalahan dari staff maupun guru dalam menjalankan tugasnya. Sebagai pengendali, kepala sekolah tidak hanya memberikan penilaian terhadap kesalahan seseorang tapi ia harus dapat memberi pengarahannya atau masukan untuk memperbaiki lagi kesalahannya.

Jika digambarkan manajemen sebagai suatu proses adalah sebagai berikut:³³

Tabel 2

Fungsi manajemen dalam kepemimpinan kepala sekolah



Manajemen yang efektif dan efisien merupakan harapan semua manajer. Manajemen efektif adalah hasil yang sesuai dengan tujuan seperti yang telah ditetapkan. Efektifitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektifitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai atau tidaknya sasaran yang ditetapkan. Jika suatu kegiatan manajerial hasilnya mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektifitasnya. Manajerial yang efektif tidak serta merta didapat tanpa adanya kinerja yang bagus dan optimal. Selain itu kemampuan dan ketrampilan manajer

³³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), 94-95

juga mempengaruhi keefektifitasan manajerialnya. Ketrampilan manajerial kepala sekolah yang harus dimiliki antara lain:

- a. Ketrampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami hubungan antara bagian yang saling bergantung serta mendapatkan, menganalisa dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.
- b. Ketrampilan kemanusiaan adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan cara memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan ketrampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.
- c. Ketrampilan administratif adalah seluruh ketrampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan. Ketrampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas, dan sebagainya. Ketrampilan administratif adalah suatu perluasan dari ketrampilan konseptual. Manajer melaksanakan keputusan-keputusan melalui penggunaan ketrampilan administratif.

- d. Ketrampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu.³⁴

Fungsi kepala sekolah sebagai manajer adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah bekerja dengan melalui orang lain.

Seorang kepala sekolah tidak mungkin melakukan semua tugasnya sendiri, oleh karena itu kepala sekolah memiliki staff-staff yang membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya disekolah. Seperti dalam perekrutan peserta didik baru yang dilakukan oleh panitia penerima peserta didik baru (PPDB) bukan kepala sekolah secara langsung turun tangan dalam seleksi peserta didik baru.

- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan keputusannya.

Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan dalam kebijakan pendidikan sekolah yang menentukan berjalannya sistem di sekolah yang dipimpinnya. Sebagai pengambil keputusan, kepala sekolah harus mampu bertanggung jawab dengan semua konsekuensi yang ada pada keputusannya. Selain itu keputusan yang diambil kepala sekolah harus dapat

³⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), 37.

dipertanggung jawabkan secara kelembagaan dan kebersamaan.

- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.

Dalam lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat berbagai macam karakter orang yang berbeda-beda dan mencapai tujuan yang sama. Karena adanya perbedaan dan samanya tujuan, tentu ada persoalan yang muncul didalam lembaga terutama lembaga pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai penengah yang bijak harus dapat menghadapi persoalan secara adil dan bijaksana.

- d. Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konseptual

Dalam kepemimpinannya kepala sekolah harus dapat berfikir secara analistik dan konseptual. Karena semua komponen dan hal-hal yang terjadi dalam lembaga pendidikan memerlukan analisis agar dapat dirumuskan pengembangannya kedepan.

Selain itu

- e. Kepala sekolah sebagai juru penengah

Sebagai juru penengah pada setiap permasalahan yang ada, seorang kepala sekolah harus memiliki sikap adil. Karena jika ada yang merasa berat sebelah, maka akan mengurangi fungsi kepala sekolah sebagai penengah.

- f. Kepala sekolah sebagai politisi

Sikap kepolitikan harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam pengembangan sekolahnya. Namun sikap ini tidak memperbolehkan kepala sekolah bersikap semena-mena atau serakah agar lembaga yang dipimpinnya menjadi lebih baik, namun menggunakan cara-cara yang dapat diterima oleh semua pihak tanpa ada yang merasa rugi.

2. Konsep Komunikasi Internal di Sekolah

Berdasarkan obyeknya, komunikasi disekolah meliputi komunikasi internal dan eksternal. Kedua komunikasi ini sangat berpengaruh terhadap kelancaran, kemudahan, kenyamanan, dan keefektifitasan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai manajer sekolah.

Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi atau lembaga, misalnya antar guru, pustakawan, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, TU, dan yang setaranya. Komunikasi internal yang terbina dengan baik aka dapat memudahkan, meringankan, serta memecahkan permasalahan sekolah yang menjadi tanggung jawab bersama. Karena dalam suatu organisasi apabila kurang komunikasi terutama komunikasi internal akan mengakibatkan kurangnya hasil yang dapat diwujudkan, bahkan sering terjadi kegagalan dalam mencapai tujuan. Padahal secara umum organisasi tercipta karena untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam suatu sekolah yang hubungan antar personelnya kurang harmonis seperti acuh tak acuh, egois, ketergantungan, sulit mencari titik temu dalam menghadapi masalah pendidikan karena setiap personel menghadapi masalah pekerjaan masing-masing dan mencari solusi penyelesaian masalah sendiri-sendiri. Jika hal tersebut terjadi tentu sangat berat dan tidak sejalannya pemecahan masalah yang diambil secara individu tersebut. Oleh karena itu kepala sekolah berkewajiban membina komunikasi internal dengan sbaik-baiknya agar semua komponen yang dipimpinya dapat bekerjasama untuk meningkatkan skill dan kinerjanya. Dengan demikian semua personel dapat bekerja dengan senang hati, nyaman sehingga dapat menghasilkan prestasi lebih baik serta mengerjakan tugas kependidikannya dengan penuh kesadaran.

Komunikasi internal akan membimbing personel pendidikan ke arah profesionalitas. Karena karakteristik hubungan profesional salah satunya dipengaruhi oleh tata krama dan tata krama akan muncul dengan adanya komunikasi internal yang baik antar personel pendidikan. Bahkan jika hubungan yang berlandaskan tata krama itu kuat, hubungan pribadi akan hadir denga sendirinya dalam bentuk komunikasi profesional.

Kepala sekolah seharusnya berlaku demokrasi dan harus menganggap guru-guru atau personel lainnya itu bukan sebagai pembantunya akan tetapi sebagai mitra kerjanya dalam organisasi kelembagaannya. Dalam menciptakan harapan tersebut maka perlu memperhatikan prinsip-prinsip kepala sekolah sebagai berikut:

- 1) Bersikap terbuka, tidak otodidak, akan tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan dalam lembaga.
- 2) Mendorong para personel pendidikan untuk tidak segan mengeluarkan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah serta mendorong mereka untuk aktif dan kreatif dalam melaksanakan kinerjanya disekolah.
- 3) Membiasakan untuk berdiskusi secara terbuka antar personel pendidikan dan membina mereka untuk senantiasa mau mendengarkan pendapat oranglain secara objektif.
- 4) Mendorong para personel pendidikan untuk mengambil keputusan secara tepat dan konsisten terhadap keputusan yang telah diambilnya tadi.
- 5) Bertindak sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional.

Disetiap sekolah tentu terdapat berbagai masalah yang perlu mendapatkan pemecahannya secara tepat dan cepat agar masalah tersebut tidak berlarut-larut dan menghambat keefektifitasan sekolah maka perlu diadakan pertemuan kepala sekolah dengan personel secara teratur. Makin jarang pertemuan dilaksanakan akan makin banyak dan menumpuklah masalah yang dihadapi disekolah tersebut. Dalam pertemuan tersebut kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin dan

personel lain seperti guru sebagai peserta perlu didorong untuk menyampaikan tentang kegiatan kurikulumnya sehingga akan ditemukan sejumlah masalah yang dihadapi kemudian bersama-sama dicarikan jalan keluarnya. Dalam kegiatan tersebut selain untuk memecahkan masalah kurikuler guru, tentu akan menghasilkan rumusan pendidikan yang baru yang sedang dikembangkan oleh departemen pendidikan. Karena didalam kegiatan itu terdapat seson sharing atau tukar pendapat antara kepala sekolah, guru dan personel lainnya. Jika kegiatan ini dilakukan dengan baik, akan terasa dampak positif bagi pengembangan kepegawaian dan khususnya kemanajerialan kepala sekolah.

3. Konsep Komunikasi Eksternal di Sekolah

Berbeda dengan komunikasi internal yang berhubungan dengan personel pendidikan dalam sekolah, komunikasi eksternal merupakan bentuk hubungan sekolah dengan lingkungan eksternal yang mendukung kegiatan kemanajerialan kepala sekolah dalam pengembangan pendidikan. Komunikasi eksternal mencakup hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar, orang tua peserta didik, pemerintah, lembaga pendidikan lanjutan maupun setara baik secara individu maupun kelembagaan.

Hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik (wali) dapat dijalin melalui berbagai cara seperti mendatangkan wali ke sekolah untuk rapat terbuka, mendatangkan wali peserta didik yang memiliki keahlian

khusus semisal duta kebersihan lingkungan untuk melakukan seminar, penceramah untuk melakukan ceramah pengajian disekolah, ceramah ilmiah, penyerahan buku laporan pendidikan. Hal ini merupakan bentuk kerjasama antara pihak sekolah dengan orang tua peserta didik. Hal ini bertujuan untuk orang tua senantiasa mengetahui berbagai kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan disekolah untuk kepentingan peserta didik, agar orang tua mau memberi perhatian yang besar dalam menunjang program-program sekolah, bersama-sama membuat rencana yang baik untuk peserta didik, mencegah perbuatan-perbuatan yang negatif yang sering dilakukan anak usia pendidikan.

Dalam hubungan sekolah dengan masyarakat, komunikasi dibentuk atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan kelompok yang berusaha membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam masyarakat terdapat lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan, lembaga keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olahraga, kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan. Lembaga-lembaga tersebut sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam mengasah bakat dan potensinya yang masih kurang didapat dari sekolah karena adanya keterbatasan waktu dan tenaga.³⁵

4. Peran Komunikasi Dalam Efektifitas Manajerial Kepala Sekolah

³⁵ Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 221-233

Dalam pelaksanaan manajerial kepala sekolah, pengembangan komunikasi antar pegawai yang sehat harus selalu dikembangkan terutama oleh kepala sekolah sebagai manajer pendidikan disekolah. Manajemen yang efektif dan efisien merupakan hal yang pokok dalam suatu sistem organisasi pendidikan. Karena jika manajemen dalam organisasi pendidikan tidak berjalan secara efektif dan efisien, maka output maupun income yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Suatu manajemen dapat dikatakan efektif apabila semua pihak yang ada didalam organisasi tersebut sudah merasa puas atas hasil pekerjaan manajer. Manajerial kepala sekolah dapat dikatakan efektif apabila para peserta didik lulusan sekolah yang dipimpinnya telah memiliki kompetensi yang telah ditentukan sebagai tujuan baik berupa kompetensi yang mencakup teori dan praktik.

Secara umum, manajerial kepala sekolah yang efektif dapat dilihat dari beberapa program yang dibentuknya antara lain:³⁶

- a) Mengembangkan potensi bawahannya.
- b) Mengetahui apa yang diinginkan dan giat mengejanya.
- c) Memiliki motivasi yang tinggi .
- d) Dapat menyesuaikan individu bawahannya dalam hal perlakuan.
- e) Bertindak berdasarkan tim manajer.

³⁶ Rohiatin, *Manajemen Sekolah*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), 6-7

- f) Memberi jalan agar para bawahannya dapat meningkatkan keahlian dan ketrampilannya.
- g) Berusaha untuk selalu meningkatkan mutu sekolah.

5. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Komunikasi dalam manajerial kepala sekolah

Dalam proses komunikasi tentu ada faktor penghambat dan pendukung dalam kegiatan manajerial kepala sekolah. Faktor penghambat komunikasi manajerial kepala sekolah terdiri dari:

a. Faktor Intrapersonal

Yaitu faktor-faktor yang ada dalam diri komunikator. Faktor ini terdiri atas persepsi selektif dan perbedaan individual dalam ketrampilan komunikasi.

b. Faktor Interpersonal

Yaitu faktor yang ada dalam hubungan antar pribadi. Faktor ini terdiri atas iklim hubungan, kepercayaan, kredibilitas, dan kesamaan antara pemberi dan penerima.

c. Faktor-faktor Organisasi

Yaitu hal-hal yang terdapat dalam organisasi. Adapun faktor-faktor yang terdapat dalam organisasi adalah:

- a) Status seseorang dalam organisasi
- b) Spesialisasi dalam organisasi. Spesialisasi dapat menimbulkan masalah komunikasi yang akan cenderung

memisahkan orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut karena adanya spesialisasi dan muncul rasa iri di antara mereka.

- c) Jenjang transmisi, yaitu adanya hirarkis proses penyampaian pesan dari satu tahap ke tahap lainnya, yang dapat menyebabkan terjadinya kondensasi, ketertutupan, ekspektasi, dan asosiasi.
- d) Ukuran kelompok
- e) Masalah pribadi seseorang didalam lingkungan keluarganya
- f) Wewenang maajer, yang dimaksud wewenang manajer disini adalah keputusan seorang manajer yang tidak dapat diterima oleh bawahannya. Karena dalam wewenang tersebut orang yang ada dibawah manajer merasa mereka dikendalikan oleh wewenag manajer yang memberatkan mereka akhirnya komunikasipun terhambat.
- g) Hambatan jarak jauh

d. Faktor Teknologis

Yaitu hal-hal yang berkaitan dengan unsur penunjang komunikasi, mencakup beberapa hal antara lain:

- a. Bahasa yang tidak tepat sehingga memiliki makna yang berbeda

- b. Rangsangan-rangsangan nonverbal (isyarat badan, postur fisik, ekspresi muka, gerakan badan, sentuhan, dan perilaku visual).³⁷
- c. Pendengaran yang lemah

Selain itu faktor penghambat komunikasi secara lebih umum sebagai berikut:³⁸

- a. Media, media sangat berpengaruh terhadap sampainya informasi kepada penerima informasi. Karena keefektifan pengiriman pesan atau penyampaian konsep tergantung pada media yang dipilih sesuai isi pesan.
- b. Faktor psikologi, perbedaan latar belakang dan gaya hidup seseorang akan berpengaruh terhadap sampainya informasi.
- c. Faktor pendidikan, tingkat pemahaman seseorang biasanya dipengaruhi latar pendidikannya. Terkadang seseorang tidak dapat memahami bahasa yang terlalu kompleks karena mereka memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sama.
- d. Faktor budaya, pesan atau informasi dapat memiliki makna yang berbeda karena pengaruh budaya.
- e. Keterampilan mendengar, pesan harus diterima dengan penuh perhatian. Pesan akan memiliki arti berbeda dari maksud awalnya karena kurangnya konsentrasi penerima pesan.

³⁷ Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), 207

³⁸ Bernard Katz, *Komunikasi Bisnis*, (Jakarta: PT Ikrar Mandiri Abadi, 1994), 4

Sedangkan faktor pendukung dari komunikasi manajerial kepala sekolah antara lain:

- a. Spesialisasi jabatan adalah tingkat jabatan seseorang dalam organisasi. Jika orang yang memiliki jabatan tertinggi melakukan komunikasi seperti memberi perintah kepada orang yang memiliki jabatan dibawahnya, maka informasi yang disampaikan akan diterima dengan baik karena takut akan jabatan diatasnya.
- b. Kepemilikan informasi disini yang dimaksud adalah mereka yang umumnya lebih mengetahui dan menguasai berbagai informasi yang terkait dengan bagiannya, maka orang yang diajak berkomunikasi haruslah orang yang mengetahui dan menguasai hal-hal yang terkait pada bagian tersebut.
- c. Tingkat pemahaman individu, jika seseorang memiliki pemahaman yang tinggi maka komunikasi yang terjadi akan berlangsung dengan baik dan akan memberi dampak sesuai harapan pemberi pesan.
- d. Kedekatan antara pemberi pesan dengan penerima pesan. Jika ada suatu hubungan keakraban maka seseorang akan merasa dekat dan hal ini akan mendukung berjalannya komunikasi diantara keduanya.
- e. Sikap individu, apabila seseorang memiliki sikap terbuka dan menyenangkan orang lain maka pesan-pesan yang akan disampaikan orang tersebut akan lebih mudah diterima orang lain

karena mereka mengetahui bahwa orang yang mereka ajak komunikasi memiliki sikap terbuka dan menyenangkan.³⁹

- f. Peran komunikasi antarpribadi, komunikasi antar pribadi atau teman sebaya dapat menunjang berjalannya komunikasi. Karena dengan adanya komunikasi antar pribadi seseorang akan merasa lebih akrab dan tidak enggan mengeluarkan pendapatnya.⁴⁰

³⁹ Daryanto & Abdullah, *Pengantar Ilmu Manajemen Dan Komunikasi*, (Jakarta: PT Prestasi Pustaka Raya, 2013), 27.

⁴⁰ Antar Venus, *Manajemen Kampanye*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2009), 138