

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1. Kajian Literatur**

##### **2.1.1. *Review Penelitian Sejenis***

Penelitian terdahulu dijadikan referensi sebagai bahan kajian peneliti dalam penyusunan penelitian ini. Terdapat beberapa penelitian sejenis yang dapat dijadikan acuan yang relevan dari penelitian sebelumnya. Berikut beberapa referensi penelitian terdahulu:

1. Penelitian oleh Maria D M Talan dari Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya pada tahun 2020 yang berjudul: Hambatan Komunikasi Interpersonal Mahasiswa Flores Dengan Mahasiswa Jawa Prodi Administrasi Negara Di Untag Surabaya dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hambatan komunikasi interpersonal antara mahasiswa Flores dengan mahasiswa Jawa. Teori yang digunakan oleh penelitian ini adalah teori pengurangan ketidakpastian oleh Charles Berger dan Richard Calabresse (Talan, 2020).
2. Penelitian oleh Siti Rahma Nurdianti dari Universitas Mulawarman, tahun 2014 dengan judul: Analisis Faktor-Faktor Hambatan Komunikasi Dalam Sosialisasi Program Keluarga Berencana Pada Masyarakat Kebon Agung-Samarinda. Penelitian ini membahas tentang berbagai faktor yang menjadi hambatan komunikasi dalam sosialisasi program Keluarga Berencana (KB) pada

masyarakat Kebon Agung-Samarinda. Teori yang digunakan adalah teori atribusi (Nurdianti, 2014).

3. Penelitian oleh Priscila Yuan Kartika dari Universitas Brawijaya Malang, tahun 2017 dengan judul Hambatan Komunikasi Mahasiswa Ilmu Komunikasi Fisip Universitas Brawijaya Terhadap Dosen Pembimbing Dalam Proses Bimbingan Skripsi (Studi Deskriptif Kualitatif pada Mahasiswa Komunikasi Universitas Brawijaya Angkatan 2010 yang Sedang Menyelesaikan Skripsi). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor, jenis, dan tipe hambatan komunikasi terhadap mahasiswa ilmu komunikasi FISIP UB dengan dosen pembimbing dalam upaya penyelesaian skripsi dan memahami cara pengelolaan hambatan komunikasi dan pengambilan tindakan terhadap dosen pembimbing agar komunikasi kembali efektif (Kartika, 2017).

**Tabel 2. 1 Review Penelitian Sejenis**

<b>NO</b>	<b>IDENTITAS PENELITI</b>	<b>JUDUL PENELITIAN</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>	<b>PERSAMAAN</b>	<b>PERBEDAAN</b>
<b>1</b>	Maria D M Talan.  Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.	Hambatan Komunikasi Interpersonal Mahasiswa Flores Dengan Mahasiswa Jawa Prodi Administrasi Negara Di Untag Surabaya	Kualitatif	Hasil penelitian ini ditunjukkan dengan banyaknya hambatan selama melakukan komunikasi antara mahasiswa Flores dan mahasiswa Jawa.	Membahas hambatan komunikasi	Penelitian oleh Talan (2020) membahas hambatan komunikasi interpersonal dan lintas budaya, sedangkan penelitian ini membahas hambatan komunikasi organisasi. Adapun perbedaan lainnya yaitu pada subjek dan objek penelitian.
<b>2</b>	Siti Rahma Nurdianti.  Universitas Mulawarman,	Analisis Faktor-Faktor Hambatan Komunikasi Dalam Sosialisasi Program Keluarga Berencana Pada Masyarakat Kebon Agung-Samarinda.	Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan komunikasi terdiri dari hambatan psikologis di mana rasa kecewa dan takut menjadi penyebab ketidakpercayaan, hambatan ekologis ditandai dengan tempat yang kurang memadai, dan hambatan semantik di mana perbedaan bahasa antara	Memakai metode kualitatif	Penelitian oleh Nurdianti (2014) menggunakan teori atribusi dan membahas sosialisasi program keluarga berencana pada masyarakat. Sedangkan pada penelitian ini memakai teori birokrasi dan teori pengorganisasian. Selain itu, terdapat perbedaan juga pada subjek dan objek penelitian.

NO	IDENTITAS PENELITI	JUDUL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
				komunikator dengan khalayak.		
3	Priscila Yuan Kartika. Universitas Brawijaya Malang	Hambatan Komunikasi Mahasiswa Ilmu Komunikasi Fisip Universitas Brawijaya Terhadap Dosen Pembimbing Dalam Proses Bimbingan Skripsi (Studi Deskriptif Kualitatif pada Mahasiswa Komunikasi Universitas Brawijaya Angkatan 2010 yang Sedang Menyelesaikan Skripsi)	Kualitatif	Terdapat tipe kecemasan komunikasi pada mahasiswa yaitu <i>traitlike, received based, situational, context based</i> . Dengan faktor yang menimbulkan kecemasan: <i>degree of evaluation, subordinate status, degree of conspicuousness, degree of unpredictability, degree of dissimilarity, lack of communication skill and experience</i> . Pengelolaan hambatan komunikasi dengan <i>lack of communication skill and experience, focus on success, familiarize yourself with the situation</i> , dan <i>relax</i> dapat menurunkan kecemasan.	Meneliti hambatan komunikasi	Objek penelitian pada penelitian Kartika, (2017) adalah mahasiswa, sedangkan penelitian ini adalah kepala madrasah dan guru. Terdapat juga perbedaan pada teori dan subjek penelitian.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1. Komunikasi**

#### **2.2.1.1. Definisi Komunikasi**

Komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata Latin yaitu *communis* yang memiliki arti “sama”, *communico*, *communication*, atau *communicare* yang berarti membuat sama (*to make common*) (Mulyana, 2016, p. 46).

Menurut VanPatten (2016, p. 2), komunikasi melibatkan pertukaran makna antara dua orang atau lebih (dua makhluk hidup). Perlunya ekspresi dan interpretasi makna agar pertukaran ini terjadi. Artinya, satu entitas harus mengungkapkan suatu makna dan entitas lain harus memahami apa yang hendak disampaikan oleh entitas lain.

Sedangkan menurut Hovland dalam Wambui et al., (2012, p. 1) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana individu atau komunikator mengirimkan rangsangan yang biasanya simbol verbal untuk mengubah perilaku orang lain saat berkomunikasi.

Dalam pengertian paradigmatis dijelaskan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain baik langsung secara lisan, maupun tak langsung melalui media, dengan tujuan untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap (*attitude*), pendapat (*opinion*), atau perilaku (*behavior*) (Effendy, 2020, p. 5).

Bersumber pada Effendy (2003, p. 28) mengatakan bahwa:

“Hakikat komunikasi adalah proses pernyataan antar manusia. Yang dinyatakan itu adalah pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya.”

Tegasnya, komunikasi merupakan proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan. Pesan komunikasi terdiri dari dua aspek, yaitu pesan dan lambang. Isi pesan berupa pikiran atau perasaan, sedangkan lambang adalah bahasa.

Dari penjelasan komunikasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi ialah proses penyampaian pesan dari pengirim pesan (komunikator) kepada komunikan (penerima pesan) untuk menyamakan makna. Pesan tersebut dapat disampaikan secara langsung maupun tidak langsung. Dalam proses penyampaian pesan tersebut adanya tujuan untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku.

#### **2.2.1.2. Proses Komunikasi**

Proses komunikasi merupakan suatu proses terkait bagaimana suatu pesan atau informasi bisa sampai dari komunikator kepada komunikan/penerima pesan (Indardi, 2016, p. 45). Sedangkan proses komunikasi menurut Wambui et al., (2012, p. 10) didefinisikan sebagai prosedur yang digunakan untuk menyampaikan pesan atau informasi dari pengirim kepada penerima dengan menggunakan media komunikasi. Pesan yang dikirim dari pengirim pesan kepada penerima melewati lima tahap, yaitu pengirim (*sender*), pesan (*message*), pengkodean (*encoding*), saluran (*channel*).

Menurut Effendy (2021) proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yakni secara primer dan secara sekunder.

### 1. Proses komunikasi secara primer

Didefinisikan sebagai proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang yang biasa digunakan antara lain bahasa, kial, isyarat, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “menerjemahkan” pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan (Effendy, 2021, p. 11).

### 2. Proses komunikasi secara sekunder

Merupakan proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Dalam melancarkan komunikasinya, seorang komunikator menggunakan media kedua karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak (Effendy, 2021, p. 16).

#### **2.2.1.3. Unsur-Unsur Komunikasi**

Menurut Harold Laswell dalam Mulyana (2016, pp. 69–71) terdapat unsur-unsur yang memiliki peran penting di dalamnya, antara lain:

##### a. Sumber (*source*)

Sumber merupakan pihak yang melakukan inisiasi atau mempunyai kebutuhan dalam berkomunikasi. Kebutuhan untuk berkomunikasi cenderung variatif guna memelihara hubungan yang telah dibangun, menyampaikan informasi, menghibur, hingga kebutuhan untuk mengubah ideologi, keyakinan agama, dan perilaku pihak lain.

b. Pesan (*message*)

Pesan yakni apa yang disampaikan oleh sumber kepada penerima dalam bentuk simbol verbal dan non-verbal yang mewakili perasaan nilai, gagasan dari sumber.

c. Saluran (*medium* atau *channel*)

Saluran atau media disebut sebagai alat yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima baik dalam bentuk saluran verbal atau nonverbal. Saluran merujuk pada cara penyampaian pesan tersebut baik secara tatap muka, media cetak, atau media elektronik. Pengirim pesan akan memilih saluran-saluran tersebut tergantung pada situasi dan tujuan yang hendak dicapai.

d. Penerima (*receiver*)

Menurut Harold Laswell dalam Mulyana (2016, p. 71) penerima merupakan sasaran/tujuan (*destination*), komunikator (*communicatee*), penyandi balik (*decoder*) atau khalayak (*audience*), pendengar (*listener*), penafsir (*interpreter*), yaitu berperan sebagai penerima pesan dari sumber. Selain itu, di tahap ini, terjadi proses penyandian balik (*decoding*) di mana penerima seperangkat simbol verbal dan atau non-verbal diterima menjadi gagasan yang dapat ia pahami dari komunikator.

e. Efek (*Effect*)

Efek merupakan hasil yang dialami oleh penerima setelah menerima pesan seperti peningkatan pengetahuan (dari tidak mengetahui menjadi tahu), terhibur, perubahan sikap (dari tidak setuju menjadi setuju), dan lain sebagainya.

Kelima unsur di atas belum lengkap jika dibandingkan dengan unsur-unsur komunikasi dalam model yang lebih baru. Unsur-unsur komunikasi yang



ditambahkan yaitu umpan balik (*feedback*), gangguan/kendala komunikasi (*noise/barriers*), dan konteks atau situasi komunikasi.

#### **2.2.1.4. Tujuan Komunikasi**

Dalam berkomunikasi, setiap individu memiliki tujuan yang ingin dicapai dari komunikasi, di mana komunikasi itu sendiri mengharapkan adanya umpan balik (*feedback*) dari komunikan atau penerima pesan.

Tujuan komunikasi menurut Effendy (2021, p. 8) tujuan komunikasi adalah untuk:

1. Perubahan sikap (*change the attitude*)
2. Perubahan opini, pendapat (*change the opinion*)
3. Perubahan perilaku (*change behavior*)
4. Perubahan sosial (*change the society*)

Sedangkan menurut Widjaja (2000) mengatakan bahwa pada umumnya komunikasi mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Pesan mudah dimengerti. Komunikator harus menjelaskan kepada komunikan atau penerima pesan dengan sebaik-baiknya dan tuntas, sehingga keduanya dapat mengerti dan mengikuti maksud dari pesan yang disampaikan.
2. Memahami orang lain, sebagai komunikator harus mengerti benar aspirasi masyarakat tentang keinginannya.
3. Gagasan dapat diterima orang lain. Komunikator harus berusaha agar gagasannya dapat diterima oleh orang lain dengan pendekatan yang persuasif bukan memaksakan kehendak.

4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Menggerakkan sesuatu dapat melakukan berbagai macam misalnya berupa kegiatan-kegiatan, di mana maksud kegiatan di sini adalah kegiatan yang lebih mendorong dengan melakukan cara yang baik.

#### **2.2.1.5. Fungsi Komunikasi**

Komunikasi yang dilakukan manusia pasti mempunyai fungsi. Fungsi tersebut digunakan untuk tercapainya tujuan atau sasaran dari komunikasi tersebut. Komunikasi tersebut memiliki fungsi untuk mempermudah manusia dalam kebutuhan hidupnya. Berikut merupakan fungsi komunikasi menurut Effendy (2021, p. 8):

1. Menginformasikan (*to inform*) berfungsi untuk menginformasikan atau menyampaikan informasi.
2. Mendidik (*to educate*), bahwasanya dengan komunikasi manusia dapat menyampaikan gagasan serta pemikirannya untuk mendidik.
3. Menghibur (*to entertain*), fungsi komunikasi ini memiliki peran sebagai hiburan ataupun menghibur orang lain.
4. Memengaruhi (*to influence*), fungsi komunikasi ini untuk memengaruhi setiap individu yang berkomunikasi dengan cara saling memengaruhi satu sama lain.

Sedangkan menurut Gorden (1978) dalam Mulyana (2016, p. 5) mengungkapkan bahwa fungsi komunikasi memiliki empat fungsi, yakni komunikasi sosial, komunikasi ekspresif, komunikasi ritual, dan komunikasi instrumental.

### **2.2.1.6. Sifat Komunikasi**

Sifat komunikasi mengutip dari Effendy (2021, p. 7) diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Tatap muka (*face-to-face*)
2. Bermedia
3. Verbal (*verbal*)
  - a. Lisan (*oral*)
  - b. Tulisan/cetak (*written/printed*)
4. Nonverbal (*non-verbal*)
  - a. Kial/isyarat badamiah (*gestural*)
  - b. Bergambar (*pictorial*)

Dalam komunikasi, suatu informasi dan pesan dapat disampaikan melalui komunikasi verbal maupun nonverbal. Komunikasi verbal berupa penyampaian komunikasi secara lisan seperti ceramah, rapat kerja, dan presentasi di depan kelas. Namun, komunikasi verbal juga dapat berupa tulisan, misalnya melalui *email* atau surat, dan juga pesan dalam memo. Sedangkan komunikasi nonverbal merupakan penyampaian pesan komunikasi melalui gerakan dan bahasa tubuh seperti ekspresi wajah seperti cemberut, marah, gelisah, dan mencium bau sesuatu.

## **2.2.2. Komunikasi Organisasi**

### **2.2.2.1. Pengertian Komunikasi Organisasi**

Komunikasi yang dilakukan dalam suatu organisasi disebut komunikasi organisasi. Komunikasi memiliki peranan penting bagi kelancaran komunikasi

didalam organisasi. Komunikasi organisasi ini berhubungan dengan suasana dan hubungan kerja didalam organisasi itu sendiri. Kelancaran komunikasi dapat menjadi salah satu keberhasilan organisasi.

Definisi fungsional komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2018, p. 31) didefinisikan sebagai:

“Pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya berfungsi dalam suatu lingkungan”.

Menurut Wiryanto (2004) dalam Mukarom (2021, p. 234) komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi didalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal didefinisikan sebagai komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri, Berorientasi untuk kepentingan organisasi dan isinya berupa cara kerja didalam organisasi. Pengertian komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Berorientasi kepada anggotanya secara individual, bukan pada organisasi.

Redding dan Sanborn dalam Romli (2014, p. 11) juga menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* (komunikasi dari atasan ke bawahan), komunikasi *upward* (komunikasi dari bawahan ke atasan), komunikasi horizontal (komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya), mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program.

#### **2.2.2.2. Proses Komunikasi Organisasi**

Proses komunikasi organisasi menurut Mukarom (2021, p. 236) terjadi melalui beberapa tahap, antara lain: tahap ideasi, *encoding*, pengiriman, penerimaan, *decoding*, dan tindakan.

1. Proses ideasi: diartikan sebagai proses penciptaan gagasan atau informasi yang dilakukan oleh komunikator.
2. Proses *encoding*: gagasan dan informasi berbentuk simbol atau sandi dengan pemilihan saluran dan media komunikasi yang akan digunakan dirancang untuk dikirimkan kepada komunikan atau penerima pesan.
3. Proses pengiriman: gagasan yang telah disimbolkan pada proses *encoding* melalui saluran dan media komunikasi dalam organisasi dapat dilakukan dengan berbicara, menulis, menggambar, dan bertindak.
4. Proses penerimaan: dalam proses ini dapat melalui proses membaca, mendengarkan, atau mengamati tergantung pada media dan saluran yang digunakan.
5. Proses *decoding*: pesan yang telah diterima diinterpretasikan, dibaca, diartikan, dan diuraikan secara langsung atau tidak melalui proses berpikir.
6. Proses tindakan: pada proses ini, komunikan dapat menanggapi dapat berbentuk usaha melengkapi informasi, meminta informasi tambahan, atau melakukan tindakan lain.

#### **2.2.2.3. Fungsi Komunikasi Organisasi**

Secara umum, fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Sendjaja (2005) dalam Rinaldy (2016, pp. 25–26)

### 1. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi, di mana seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh lebih banyak informasi, lebih baik, dan tepat waktu. Informasi tersebut memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.

### 2. Fungsi Regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal fungsi regulatif, pertama berkaitan dengan orang-orang yang berbeda dalam tatanan manajemen yaitu pihak yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan instruksi supaya instruksi tersebut dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kedua, yaitu berkenaan dengan pesan, pesan pada fungsi regulatif ini pada dasarnya berorientasi pada kerja, di mana bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan

### 3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Kenyataan ini membuat banyak pimpinan lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan dengan pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

### 4. Fungsi integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Terdapat dua

saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, diantaranya: 1) Saluran komunikasi formal, seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, *news letter*) dan laporan kemajuan organisasi. 2) Saluran komunikasi informal, seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

#### **2.2.2.4. Tujuan Komunikasi Organisasi**

Dalam komunikasi organisasi memiliki tujuan yang bersumber pada Muhammad (2005, p. 372) menyatakan bahwa komunikasi organisasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

1. Mengungkapkan pikiran, pandangan, dan pendapat

Memberikan kesempatan untuk pimpinan organisasi dan anggota organisasi untuk mengungkapkan apa yang sedang dipikirkan, pandangannya, dan pendapatnya terkait tugas dan fungsi yang telah dilakukan.

2. Memberikan informasi

Memberikan kesempatan bagi semua anggota organisasi untuk memberikan informasi dan memaknai visi, misi, tugas pokok, fungsi organisasi, sub organisasi, individu, maupun kelompok kerja dalam organisasi dengan arti yang sama.

3. Mengungkapkan perasaan dan emosi

Memberi kesempatan bagi pemimpin dan anggota (karyawan) untuk berbagi perasaan dan emosi.

4. Tindakan organisasi

Memiliki tujuan untuk mengatur dan saling menghubungkan setiap tindakan tentang tugas dan fungsi organisasi di setiap bagian organisasi. Organisasi tanpa saling koordinasi yang baik sama halnya dengan organisasi yang menampilkan aspek individual dan bukan menggambarkan aspek kerja sama.

#### **2.2.2.5. Dimensi-Dimensi Komunikasi dalam Organisasi**

Menurut Romli (2014, pp. 6–7) terdapat dua dimensi komunikasi dalam organisasi, yaitu:

##### **1. Komunikasi Internal**

Komunikasi internal merupakan proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dan sebagainya. Komunikasi internal dibedakan menjadi dua, yaitu:

##### **a. Komunikasi vertikal**

Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan kepada pimpinannya memberi laporan-laporan, saran-saran, pengaduan- pengaduan, dan sebagainya.

##### **b. Komunikasi horizontal atau lateral**

Komunikasi horizontal atau lateral yaitu komunikasi antara sesama, misalnya antara sesama karyawan, manajer kepada manajer. Komunikasi ini memiliki pesan dibagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar-bagian. Komunikasi horizontal ini memperlancar pertukaran pengetahuan,



pengalaman, metode dan masalah guna membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah serta membangun semangat dan kepuasan kerja.

## 2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi disebut komunikasi eksternal organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat dari pada pimpinan sendiri. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak dapat melalui berbagai bentuk, seperti majalah organisasi, *press release*, artikel surat kabar, poster, dan sebagainya. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi, umpan balik dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

Selanjutnya, klasifikasi komunikasi dalam organisasi menurut arahnya terdapat komunikasi ke atas, dan komunikasi ke bawah (Wursanto, 2005, pp. 161–162).

### 1. Komunikasi ke atas

Komunikasi dari bawahan kepada atasan disebut *upward communication* atau komunikasi ke atas. Komunikasi ke atas dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari segi personifikasi dan dari segi ketatalembagaan.

### 2. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah (*downward communication*), menurut personifikasinya komunikasi ke bawah ialah berlangsung dari pimpinan ke bawahan. Dari ketatalembagaan, komunikasi ke bawah merupakan komunikasi yang berlangsung ada di bawahnya. Dengan begitu, komunikasi ke bawah

mengalir dari pimpinan ke bawahan, dari tingkat manajemen puncak ke menengah, ke manajemen tingkat bawah terus mengalir kepada para pekerja, melalui saluran hierarki. Dari saluran wewenang, maka komunikasi ke bawah mengalir dari hierarki wewenang yang lebih tinggi ke hierarki wewenang yang lebih rendah, dan mengalir melalui saluran rantai komando. Hierarki kewenangan komunikasi ke atas kebalikan dari komunikasi ke bawah. Komunikasi ke atas dari yang lebih rendah ke hierarki wewenang lebih tinggi dan mengalir melalui saluran rantai komando.

#### **2.2.2.6. Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi**

Pentingnya komunikasi dalam organisasi menurut Wursanto (2005, p. 159) dilihat dari hal-hal sebagai berikut:

1. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara:
  - a. Para bawahan dengan atasan/pimpinan.
  - b. Bawahan dengan bawahan.
  - c. Atasan dengan atasan.
  - d. Pegawai dengan organisasi/lembaga yang bersangkutan.
2. Meningkatkan kegairahan kerja para pegawai.
3. Meningkatkan moral dan disiplin para pegawai.
4. Semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien.
5. Semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan, yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi.

6. Para pegawai dapat dengan cepat dan tepat memperoleh segala informasi dan keterangan yang dibutuhkan.
7. Meningkatkan rasa tanggung jawab semua pegawai.
8. Menimbulkan saling pengertian di antara pegawai.
9. Meningkatkan kerja sama di antara para pegawai.
10. Meningkatkan semangat korp atau *esprit de corp* di kalangan para pegawai.

### **2.2.3. Hambatan Komunikasi**

Dalam berkomunikasi, tidak selamanya berjalan dengan lancar sesuai yang diharapkan, termasuk komunikasi dalam organisasi yang tidak menutup kemungkinan adanya gangguan dan hambatan antara atasan dengan bawahan, maupun bawahan kepada atasan mengenai informasi atau pesan yang disampaikan.

Menurut DeVito (2018, p. 7) mengungkapkan bahwa komunikasi terjadi ketika satu orang atau lebih mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), memiliki beberapa dampak, dan adanya kesempatan untuk memberikan umpan balik. Sedangkan menurut Shannon & Weaver dalam Cangara (2016, p. 167) gangguan komunikasi mengganggu di setiap elemen komunikasi, sehingga proses komunikasi yang berlangsung tidak berjalan secara efektif.

Menurut Effendy (2003, p. 45) menyatakan beberapa ahli komunikasi mengatakan bahwa tidaklah mungkin seseorang melakukan komunikasi yang sebenar-benarnya efektif. Ada banyak hambatan yang dapat merusak komunikasi. Berikut ini merupakan hambatan komunikasi menurut Effendy (2003, pp. 45–49):

- 1) Gangguan: gangguan terbagi menjadi dua yaitu, gangguan mekanik dan gangguan semantik.
- 2) Kepentingan.
- 3) Motivasi terpendam.
- 4) Prasangka.

Ditinjau dari penjelasan di atas bahwa dalam komunikasi dapat terjadi gangguan dan hambatan, komunikasi tidak dapat berjalan efektif jika terdapat gangguan dan membuat komunikasi tidak berjalan lancar.

Menurut Fajar (2009) terdapat beberapa hambatan dalam komunikasi,

1. Hambatan dari proses komunikasi

a. Hambatan pengirim pesan

Pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional sehingga memengaruhi motivasi, yaitu mendorong seseorang untuk bertindak sesuai keinginan, kebutuhan, atau kepentingan.

b. Hambatan dalam penyandian/symbol

Hambatan dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti yang lebih dari satu, symbol yang digunakan antara pengirim dan penerima tidak sama atau bahasa yang digunakan terlalu sulit untuk dimengerti.

c. Hambatan media

Hambatan ini terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio sehingga tidak dapat mendengarkan pesan dengan jelas.

d. Hambatan dalam bahasa sandi

Hambatan ini terjadi pada penerima pesan dalam menafsirkan sandi.

e. Hambatan dari penerima pesan

Hambatan ini ada pada penerima pesan yang kurang perhatian saat menerima atau mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru, dan tidak menelusuri informasi lebih lanjut.

f. Hambatan dalam memberikan balikan

Balikan yang diberikan interpretatif (tidak menggambarkan apa adanya), tidak tepat waktu, tidak jelas, dan sebagainya.

2. Hambatan fisik

Hambatan fisik dapat mengganggu komunikasi yang efektif, misalnya gangguan pada kesehatan, gangguan pada jaringan listrik dan telekomunikasi.

3. Hambatan semantik

Kata-kata yang digunakan dalam komunikasi terkadang memiliki arti mendua yang berbeda antara pemberi pesan dengan penerima misalnya tidak jelas, atau berbelit-belit.

Hambatan komunikasi menurut Effendy (2020, pp. 11–16) mengatakan bahwa faktor-faktor penghambat komunikasi terdiri dari:

1. Hambatan sosio-antro-psikologis

Komunikator harus memerhatikan situasi ketika komunikasi berlangsung, karena situasi berpengaruh terhadap kelancaran komunikasi, terutama faktor sosiologis-antropologis-psikologis.

a. Hambatan sosiologis

Masyarakat terdiri dari berbagai golongan dan lapisan, yang menimbulkan perbedaan dalam status sosial, agama, ideologi, tingkat Pendidikan, tingkat

kekayaan, dan sebagainya, di mana semua hal tersebut dapat menjadi hambatan bagi kelancaran komunikasi.

b. Hambatan antropologis

Dalam kelancaran komunikasi seorang komunikator, tidak akan berhasil jika ia tidak mengenal siapa komunikan yang menjadi sasarannya. Yang dimaksud “siapa” di sini bukan nama yang disandang, melainkan rasa apa, bangsa apa, dan suku apa.

c. Hambatan psikologis

Faktor psikologis sering kali menjadi hambatan komunikasi. Hal ini umumnya disebabkan komunikator sebelum melancarkan komunikasinya tidak mengkaji diri komunikan. Komunikasi sulit untuk berhasil apabila komunikan sedang sedih, bingung, marah, merasa kecewa, merasa iri hati, dan kondisi psikologis lainnya; jika menaruh prasangka (*prejudice*) kepada komunikator. Prasangka merupakan salah satu hambatan berat bagi kegiatan komunikasi, karena orang yang berprasangka belum apa-apa sudah bersikap menentang komunikator.

2. Hambatan semantik

Mengacu pada hambatan sosio-antro-psikologis yang berkaitan erat dengan komunikan, maka hambatan semantik terdapat pada pihak komunikator. Semantis berkaitan dengan bahasa komunikator. Faktor semantik menyangkut bahasa yang digunakan oleh komunikator. Demi kelancaran komunikasinya seorang komunikator harus benar-benar memerhatikan gangguan semantis ini, sebab salah ucap atau tulis dapat menimbulkan salah pengertian

(*misunderstanding*) atau salah tafsir (*misinterpretation*) yang pada gilirannya bisa menimbulkan salah komunikasi (*miscommunication*).

### 3. Hambatan mekanis

Hambatan mekanis adalah hambatan yang ditimbulkan dari alat atau mekanik yang memengaruhi kualitas dan kelancaran komunikasi. Sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari seperti suara telepon yang krotokan, ketikan huruf yang buram pada surat atau dokumen, dan lain-lain.

### 4. Hambatan ekologis

Hambatan ini terjadi karena adanya gangguan dari lingkungan terhadap proses berlangsungnya komunikasi. Misalnya suara riuh orang-orang atau kebisingan lalu-lintas, suara hujan dan petir, dan sebagainya.

#### **2.2.4. Hambatan Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi dapat terjadi kapan pun sedikitnya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi yang menafsirkan suatu pertunjukkan. Dalam aktivitas komunikasi organisasi dan setiap kegiatan yang memiliki tujuan selalu menghadapi berbagai hambatan. Begitu pun proses komunikasi yang kadang kala tidak sesuai sasaran yang diharapkan.

Menurut Wursanto (2005, p. 158) mengatakan bahwa

“Semua masalah yang terjadi dalam organisasi akan segera bisa diatasi jika komunikasi yang berlangsung dapat berjalan dengan baik. Komunikasi akan berjalan dengan baik apabila arus informasi dalam organisasi tidak menghadapi hambatan”.

Komunikasi akan sering menghadapi berbagai macam hambatan jika arus informasi tidak berjalan dengan baik. Menurut Wursanto (2005, pp. 171–178)

hambatan komunikasi organisasi terbagi menjadi tiga, yaitu: hambatan teknis, hambatan semantik, dan hambatan perilaku.

#### 1. Hambatan yang bersifat teknis

Hambatan yang bersifat teknis disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya:

a. Kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan dalam proses komunikasi. Permasalahan utama timbulnya hambatan ini karena pemerataan penggunaan peralatan komunikasi.

b. Penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai.

Teknik merupakan kecakapan yang dimiliki oleh orang yang memiliki keahlian tertentu dan singkatnya teknik komunikasi adalah kecakapan dalam berkomunikasi. Teknik komunikasi meliputi teknik kepercayaan, teknik perhubungan, teknik kepuasan, teknik kejelasan, teknik kesinambungan dan konsistensi, teknik persesuaian, dan teknik penggunaan saluran.

1) Teknik kepercayaan (*credibility technique*): komunikator dan komunikan harus saling memercayai, jika tidak saling percaya akan menghambat komunikasi.

2) Teknik perhubungan (*context technique*): informasi yang disampaikan harus saling berhubungan, dan tidak boleh bertentangan dengan informasi yang akan disampaikan.

3) Teknik kepuasan (*content technique*): kedua belah pihak harus memberikan kepuasan saat berkomunikasi. Hal ini akan terjadi apabila komunikasi berlangsung secara timbal-balik (dua arah).



- 4) Teknik kejelasan (*clarity technique*): informasi yang disampaikan harus jelas, kejelasan dari isi informasi, tujuan yang akan dicapai, dan kejelasan bahasa yang disampaikan.
- 5) Teknik kesinambungan dan konsistensi (*continuity and consistency technique*): diartikan bahwa komunikasi dilakukan secara terus-menerus dan diusahakan agar informasi yang baru tidak bertentangan dengan informasi terdahulu.
- 6) Teknik persesuaian (*concord technique*): pengiriman berita atau informasi harus menyesuaikan dengan kemampuan, pengetahuan, situasi dan juga kondisi pihak penerima informasi,
- 7) Teknik penggunaan saluran yang tepat (*channels of distribution technique*): penyampaian informasi hendaknya memakai saluran-saluran komunikasi yang sudah biasa digunakan oleh para pegawai dan disesuaikan dengan jenis dan sifat informasi yang hendak disampaikan.

Metode merupakan cara atau sistem untuk melakukan suatu pekerjaan.

Metode komunikasi adalah suatu cara dalam menyampaikan informasi dari satu pihak ke pihak lain.

- c. Kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya proses komunikasi yang dibagi menjadi kondisi fisik manusia, kondisi fisik yang berhubungan dengan waktu atau situasi/ keadaan, dan kondisi peralatan.
  - 1) Kondisi fisik manusia adalah kondisi fisik dari pihak komunikator dan terutama kondisi fisik komunikan.

- 2) Kondisi fisik yang berhubungan dengan waktu atau situasi yang tidak memungkinkan dapat menerima informasi, misalnya situasi di pagi hari berbeda dengan situasi siang, sore, dan malam hari.
- 3) Kondisi peralatan berhubungan dengan kualitas sarana komunikasi yang digunakan. Proses komunikasi akan terhambat jika sarana komunikasi mengalami kerusakan.

## 2. Hambatan semantik

Hambatan yang disebabkan kesalahan dalam menafsirkan, kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa (kata-kata, kalimat, kode-kode) yang dipergunakan dalam proses komunikasi. Hal tersebut dapat terjadi karena latar belakang pendidikan (*education background*) maupun latar belakang sosial (*social background*).

## 3. Hambatan perilaku

Hambatan perilaku disebut juga hambatan kemanusiaan. Hambatan yang disebabkan berbagai bentuk sikap atau perilaku, baik dari komunikator maupun komunikan. Hambatan perilaku tampak dalam berbagai bentuk, seperti:

### a. Pandangan yang bersifat apriori

Jika dalam proses komunikasi antara komunikator dan komunikan terdapat pandangan yang negatif, saling mencurigai, maka komunikasi tidak akan berhasil.

b. Prasangka berdasarkan emosi

Apabila dalam proses komunikasi antara komunikator dan komunikan mempunyai perasaan kurang percaya atau sangsi, komunikasi tidak akan berhasil.

c. Suasana otoriter

Pemimpin yang otoriter menjadi penyebab utama. Pimpinan merupakan panutan bagi para bawahan, segala sikap dan perubahan pimpinan yang otoriter akan memengaruhi kerja para bawahan untuk mengikuti menjadi otoriter.

d. Ketidakmauan untuk berubah

Hambatan yang sering terjadi dalam organisasi adalah adanya pegawai/pejabat yang tidak mau menerima perubahan metode kerja karena menganggap metode kerja lama adalah metode kerja yang sudah baik dan mudah. Metode baru menjadi hal asing baginya. Pimpinan dipandang tidak berhasil dalam memberi pengertian kepada para bawahan terhadap pentingnya perubahan metode kerja.

e. Sifat egosentris

Sifat ini lebih mementingkan diri sendiri dan kurang memerhatikan kepentingan orang lain. Pegawai yang mempunyai sifat egosentris ini biasanya kurang pandai dalam menjalin kerjasama dengan pegawai lainnya karena pegawai tersebut kurang berkomunikasi.

### **2.2.5. Kepala Madrasah**

Definisi kepala sekolah atau madrasah dilansir dari Daryanto (2011, p. 136) kepala sekolah merupakan pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Proses

pendidikan dan pembelajaran tidak akan berjalan efektif tanpa adanya kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau oleh pemerintah. Terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala sekolah yaitu: 1) Aspek Akseptabilitas. 2) Aspek kapabilitas. 3) Aspek integritas.

Kepala sekolah adalah pimpinan tunggal di sekolah yang memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar tujuan dari sekolah dapat tercapai (Andang, 2014, p. 54).

Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2011) dalam Andang (2014, p. 55) menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah menurut Rahman dalam Andang (2014, p. 55) adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta bawahan lainnya. Sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan madrasah (Kaharudin & Hannah, 2021).

Berdasarkan penjelasan di atas, kepala madrasah atau kepala sekolah adalah pemimpin yang memiliki wewenang dan tanggung jawab atas pengelolaan dan mengatur sekolah, di mana sekolah tempat interaksi antara guru dan murid.

### **2.2.6. Guru**

Dalam lingkungan sekolah, guru memiliki peran yang sangat penting di dalamnya. Keberadaan guru menjadi syarat utama adanya sekolah untuk mengajar peserta didik. Adapun penjelasan mengenai guru menurut Mu'in (2011) adalah:

“Guru merupakan pendidik profesional yang mempunyai tugas utama dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Guru adalah orang yang bertanggung jawab dalam proses belajar mengajar, memiliki ruang untuk dikondisikan dan diarahkan, yaitu ruang kelas sebagai tempat berinteraksi antara ia dengan peserta didik.”

Selain itu, penjelasan lain mengenai guru menurut Amin (2013) mendefinisikan bahwa guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Maka dari itu, pekerjaan atau profesi ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan sebagai guru.

Terkait penjelasan di atas mengenai guru, dapat disimpulkan bahwa guru adalah profesi yang memerlukan keahliannya sebagai guru untuk mendidik, membimbing, serta orang yang bertanggung jawab terhadap peserta didik.

### **2.2.7. Madrasah Ibtidaiyah**

Madrasah Ibtidaiyah adalah tempat peserta didik untuk melakukan proses pembelajaran. Berlandaskan pada Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun (2019) Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Pada Madrasah, menjelaskan bahwa madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan. Madrasah

Ibtidaiyah yang selanjutnya disingkat MI adalah satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang terdiri dari enam tingkat pada jenjang pendidikan dasar.

### **2.3. Kerangka Teoretis**

Teori menyusun serangkaian konsep untuk mendefinisikan dan menjelaskan beberapa fenomena. Menurut Strauss & Corbin (1994) dalam Emzir (2010, p. 33) teori terdiri dari hubungan-hubungan yang bisa dipercaya dan dihasilkan di antara konsep-konsep dan serangkaian konsep.

Penelitian ini meneliti hambatan komunikasi organisasi antara kepala madrasah dan guru di MI AN-NUR, dengan menggunakan teori birokrasi dan teori pengorganisasian.

#### **2.3.1. Teori Birokrasi**

Organisasi formal dibentuk secara sengaja untuk tujuan tertentu. Di mana dalam organisasi formal, terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai, peraturan-peraturan yang harus diikuti, dan struktur dirancang secara sengaja untuk mengantisipasi maupun mengarahkan interaksi (Pace & Faules, 2018, p. 44).

Birokrasi sebagai suatu sistem organisasi formal dimunculkan pertama kali oleh Max Weber (1947). Menurut Max Weber (1947) birokrasi merupakan tipe ideal bagi semua organisasi formal, dan mengungkapkan bahwa efisiensi berkaitan dengan pola kewenangan (otoritas) yang hierarkis (Pace & Faules, 2018, p. 44).

Mengutip dari Max Weber dalam Pace & Faules (2018, p. 45) di bawah ini merupakan karakteristik birokrasi yang ideal memiliki ciri-ciri:

1. Suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan.
2. Tugas-tugas menjadi kewajiban resmi setiap orang dan berbagai jabatan sebagai tujuan dan rencana organisasi. Deskripsi kerja (*job description*) memenuhi karakteristik ini.
3. Kewenangan legal, memiliki arti bahwa jabatan memberikan kewenangan untuk melakukan kewajiban.
4. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis.
5. Adanya suatu sistem aturan dan regulasi yang umum, namun formal dan tegas untuk menata tindakan serta fungsi jabatan dalam organisasi.
6. Prosedur, yakni peraturan-peraturan yang berlaku untuk setiap orang dalam organisasi yang bersifat formal dan impersonal.
7. Sikap dan prosedur sebagai penerapan sistem disiplin yang merupakan bagian dalam organisasi.
8. Kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi harus dipisahkan oleh setiap anggota organisasi.
9. Kualifikasi teknis menentukan pegawai yang dipilih untuk bekerja dalam organisasi, alih-alih koneksi seperti koneksi keluarga, politis, dan koneksi lainnya.
10. Kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

Weber menyatakan suatu organisasi sebagai sebuah sistem kegiatan interpersonal yang dirancang untuk menyelaraskan tugas-tugas individu. Hal tersebut tidak dapat dilakukan tanpa adanya prinsip-prinsip yaitu otoritas,

spesialisasi, dan regulasi. Weber melandasi asumsi-asumsi yang kuat yang memengaruhi gambaran komunikasi dalam organisasi (Littlejohn & Foss, 2009, p. 363).

### **2.3.2. Teori Pengorganisasian**

Teori pengorganisasian oleh Karl E. Weick (1979) signifikan dalam bidang komunikasi sebab Weick menggunakan komunikasi sebagai dasar *human organizing* dan memberikan pemahaman bagaimana manusia berorganisasi. Organisasi tidak terbentuk struktur dari posisi dan peran, namun oleh aktivitas komunikasi. Interaksi yang membentuk organisasi terdiri dari tindakan (*interact*) atau *statement* atau perilaku dari individu. Aktivitas organisasi berguna untuk mengurangi ketidakpastian informasi. Weick menyatakan bahwa segala informasi dari lingkungan sekitar bersifat ambigu pada beberapa tingkatan. Proses menghilangkan kesamaran adalah proses yang berkembang dengan tiga bagian yaitu pembuatan (*enactment*), pemilihan (*selection*), dan penyimpanan (*retention*) (Littlejohn & Foss, 2009, pp. 364–365).

Weick dalam Littlejohn & Foss (2009, p. 366) menyatakan sebuah rangkaian tiga proses, antara lain:

1. Proses *enactment* atau pembuatan merupakan situasi atau terdapat adanya informasi yang tidak jelas dari luar. Ini merupakan perhatian pada rangsangan dan pengakuan bahwa ada ketidakjelasan.
2. Proses *selection* atau pemilihan di mana memungkinkan anggota organisasi untuk menerima aspek-aspek tertentu dan menolak aspek-aspek lainnya dari



informasi. Pada proses ini menghilangkan lebih banyak kesamaran dari informasi awal.

3. Proses *retention* atau penyimpanan adalah proses penyimpanan aspek-aspek tertentu yang akan digunakan pada masa mendatang.

Setelah proses penyimpanan terjadi, anggota organisasi menghadapi *choice point* atau titik pilihan, yaitu menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai kebijakan organisasi. Untuk mengurangi ketidakpastian saat berkomunikasi, dijalani sebuah rangkaian siklus perilaku yang memungkinkan kelompok menjelaskan segala sesuatunya. Siklus perilaku tindakan diatur oleh aturan tindakan, aturan-aturan adalah kriteria di mana anggota organisasi menentukan apa yang harus dilakukan untuk mengurangi kesamaran (Littlejohn & Foss, 2009, p. 366).

Elemen-elemen dasar dari model Weick yaitu lingkungan, kesamaran, pembuatan, pemilihan, penyimpanan, titik pilihan, siklus perilaku, dan aturan tindakan, semuanya berkontribusi terhadap pengurangan kesamaran. Elemen ini bekerja sama dalam sebuah sistem, masing-masing elemen saling berhubungan (Littlejohn & Foss, 2009, p. 367).

#### **2.4. Kerangka Pemikiran**

Kerangka berpikir merupakan titik tolak berpikir logika penelitian yang anggapan dasarnya diterima oleh peneliti. Dasar dalam menyelesaikan masalah yang akan diteliti disebut kerangka berpikir (Murdiyanto, 2020, p. 12). Pada penelitian ini, topik dan fokus permasalahan dalam penelitian ini yakni hambatan komunikasi organisasi. Penyusunan kerangka pemikiran didasari oleh teori atau

pendapat ahli yang berkaitan dengan penelitian ini. Teori yang diterapkan pada penelitian hambatan komunikasi organisasi antara kepala madrasah dan guru di MI AN-NUR ini merupakan teori birokrasi, dan teori pengorganisasian, dengan hasil penelitian yang ingin dicapai adalah hambatan komunikasi organisasi dari Wursanto.

Penelitian ini berfokus pada hambatan komunikasi organisasi yang menjadi topik permasalahan dalam penelitian ini. Pengambilan konsep hambatan komunikasi organisasi ini dinilai sangat tepat untuk penelitian ini karena sesuai dengan topik masalah yang diteliti. Tidak mudah dalam organisasi berkomunikasi secara efektif, termasuk dalam organisasi sekolah atau madrasah. Adanya hambatan yang terjadi menjadi gangguan keberlangsungan komunikasi dalam organisasi. Sesuai dengan konsep hambatan komunikasi organisasi yang digunakan dalam penelitian ini, terdapat tiga hambatan yang dijadikan pertanyaan, yaitu hambatan teknis, hambatan semantik, dan hambatan perilaku.

Ketiga hambatan tersebut memiliki pengertian hambatan yang berbeda. Pengertian dan alasan penerapan konsep hambatan komunikasi organisasi pada penelitian ini ditunjukkan dengan bagaimana hambatan teknis dalam komunikasi organisasi antara kepala madrasah dan guru di MI AN-NUR. Kemudian, hambatan semantik yang disebabkan kesalahpahaman antara kepala madrasah dan guru, serta sikap dan perilaku yang dapat menghambat interaksi dan komunikasi antara kepala madrasah dan guru di MI AN-NUR.

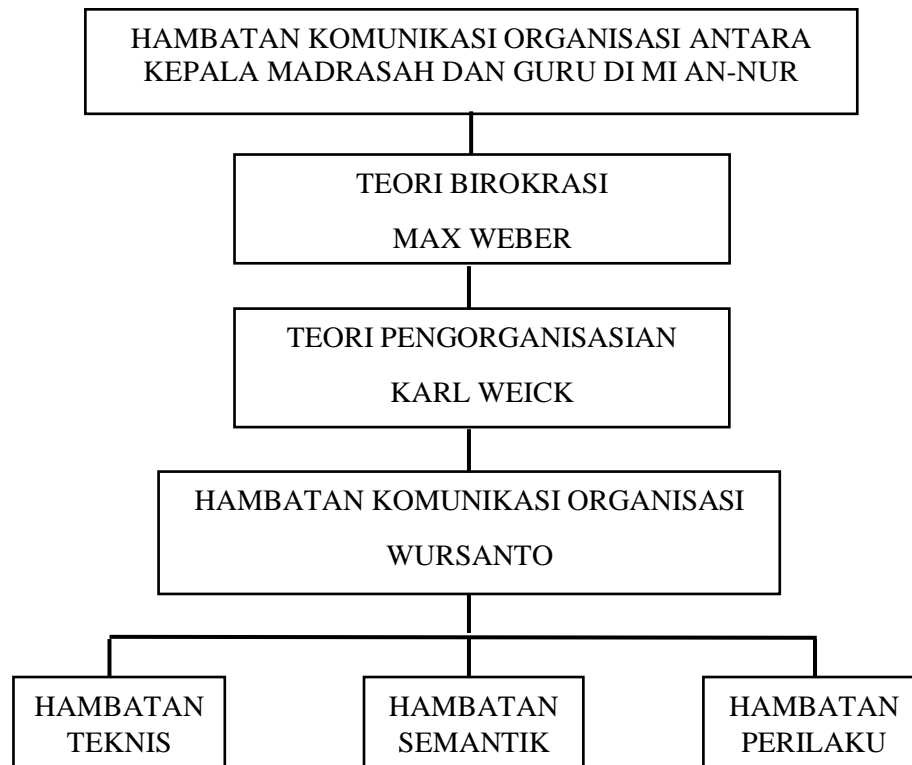
Teori birokrasi dapat memberikan kerangka kerja untuk memahami komunikasi dalam konteks organisasi birokratik seperti sekolah. Weber menyoroti

karakteristik organisasi birokrasi, seperti hierarki yang jelas, pembagian tugas yang jelas, aturan dan peraturan yang jelas, dan proses pengambilan keputusan yang rasional. Dalam penelitian ini, birokrasi dalam komunikasi organisasi digambarkan pada organisasi birokratik yakni sekolah atau madrasah. Dengan memahami teori birokrasi dari Max Weber pada penelitian ini dapat menganalisis peran struktur birokrasi dalam mendukung atau menghambat komunikasi antara kepala madrasah dan guru.

Teori pengorganisasian Karl E. Weick menekankan pentingnya komunikasi dalam pengorganisasian yang efektif. Weick memandang organisasi sebagai konstruksi sosial yang terjadi melalui proses komunikasi dan pembuatan suatu makna. Dalam penelitian ini, teori pengorganisasian digunakan untuk memahami bagaimana hambatan komunikasi organisasi antara kepala madrasah dan guru di MI AN-NUR dapat menjadi hambatan dalam proses pengorganisasian dan komunikasi dalam lingkungan organisasi formal yaitu sekolah.

Dalam hal ini, kedua teori tersebut dielaborasi untuk memberikan gambaran untuk memberikan pemahaman dan perspektif yang berguna dalam menganalisis hambatan komunikasi organisasi antara kepala madrasah dan guru di MI AN-NUR. Kemudian, hambatan komunikasi organisasi Wursanto (2005) dijadikan pertanyaan penelitian dan hasil yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, maka penelitian ini membuat model kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**



Sumber: Wursanto (2005) dan modifikasi peneliti, 2023.