

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan kegiatan dasar yang dilakukan oleh manusia dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Dengan melakukan aktivitas komunikasi, manusia saling berhubungan satu sama lain, baik di lingkungan kerja, keluarga ataupun pergaulan. Komunikasi tidak dapat dipungkiri dalam sebuah perusahaan, komunikasi dapat menjadikan sebuah perusahaan berjalan dengan baik ataupun sebaliknya, hal tersebut bergantung pada komunikasi yang dijalankan pada perusahaan.

Komunikasi merupakan proses interaksi menciptakan individu, kelompok masyarakat dan organisasi. Pentingnya komunikasi dalam kehidupan manusia harus dipelajari dan dikembangkan guna meningkatkan kemampuan berkomunikasi secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Penggunaan komunikasi terus mengalami peningkatan seiring dengan berkembangnya teknologi komunikasi, sehingga pencapaian tujuan baik individu maupun perusahaan dapat dijalankan dengan lebih mudah.

Dalam perusahaan komunikasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengadakan hubungan antara atasan dan bawahannya. Proses komunikasi yang terjalin akan membawa hasil yang sangat berarti bagi perusahaan. Aktivitas perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang mampu berkomunikasi dengan baik.

Menurut Kohler yang dikutip oleh Arni Muhamad (2015) dalam buku Komunikasi organisasi bahwa “ Komunikasi yang efektif sangat penting bagi semua organisasi, oleh karena itu, para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Komunikasi organisasi terdiri dari komunikasi dan organisasi yang memiliki arti yang cukup luas, makanya perlu dimengerti mengenai konsep dasar komunikasi. Komunikasi menurut Hovland, Jnis dan Kelley yang dikutip oleh Roudhonah (2007) dalam buku Ilmu Komunikasi yakni “ Proses melalui seorang (komunikator) menyampaikan stimulus dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku. Dari penjabaran tersebut dapat disimpulkan bahwa proses komunikasi antara pengirim dan penerima pesan dapat mengubah persepsi bahkan tingkah laku seseorang.

Komunikasi organisasi dapat dilakukan secara formal maupun non formal. Secara formal biasanya dilakukan saat sedang melakukan rapat antara atasan dan bawahan, surat, dll. Sedangkan komunikasi non formal misalnya *Grapevine*. *Grapevine* merupakan desas desus yang ada pada perusahaan.

Komunikasi organisasi mencakup segala hal yang berkaitan dengan komunikasi, seperti komunikasi interpersonal, komunikasi formal, komunikasi informal, komunikasi kelompok, dan lain lain. Komunikasi organisasi sangat penting, karena dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang didalam sebuah organisasi. Suasana dalam bekerja dapat meningkatkan bahkan menurunkan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi (Mahsun, 2006).

Kinerja karyawan harus benar-benar dilakukan sesuai dengan rencana, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Efektifitas kerja disini yaitu serangkaian pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan yang diberikan oleh atasannya untuk bagaimana melaksanakan pekerjaan itu secara efektif, sehingga penyelesaian pekerjaan benar-benar tepat waktu dengan hasil kerja yang baik dilihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaannya. Kinerja karyawan pada penelitian ini berfokus pada disiplin kerja yang baik serta sarana kerja yang memadai, kedua hal tersebut merupakan faktor kinerja karyawan.

a. Disiplin kerja

Disiplin kinerja yang tinggi dan optimal merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan langsung atau tidak langsung. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan membuat karyawan bekerja lebih giat dan menjiwai pekerjaannya yang pada akhirnya akan dapat menjadi karyawan yang tangguh dan bermutu serta mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan baik yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya adalah dengan cara meningkatkan kinerja karyawannya melalui peningkatan disiplin kerja. Pada PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, kedisiplinan karyawan

merupakan salah satu hal yang terpenting untuk karyawan, dalam pra survey ditemukan bahwa masih ada beberapa karyawan yang meluangkan waktu di kantin ketika jam kerja sedang berlangsung, tentunya hal tersebut tidak diharapkan oleh perusahaan karena dapat mengganggu berjalannya kinerja karyawan.

b. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang disediakan oleh kantor merupakan sarana dan prasarana untuk memudahkan pekerjaan. Fasilitas kerja yang memadai dengan kondisi yang layak pakai dan terpelihara dengan baik akan membantu kelancaran proses kerja dalam suatu organisasi. Pemberian fasilitas yang lengkap juga dijadikan salah satu pendorong untuk bekerja. Fasilitas kerja harus menjadi perhatian dari pada setiap perusahaan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Pada PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, sarana dan prasarana yang disediakan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Pada pra survey peneliti melihat salah satu penggunaan sarana bus perusahaan yang digunakan untuk antar jemput karyawan yang tinggal di tidak jauh diperusahaan.

PT Kusuma Sandang Mekarjaya merupakan salah satu perusahaan industri tekstile yang terbesar di Indonesia. PT. Kusuma Sandang Mekarjaya merupakan perusahaan industri manufaktur dan perusahaan tekstil yang menyediakan atau memproduksi kain dan benang seperti: kain grey baik jenis rayon, tetoron, polyester dan cotton (katun) ke pasar domestik maupun ekspor dengan jumlah karyawan sebesar 1.200 karyawan. Perusahaan tentunya tidak terlepas dari peranan karyawan

yang berusaha memajukan perusahaan dan tetap menjaga citra perusahaan dimata masyarakat, serta menjaga hubungan harmonis antara pimpinan dan karyawan dalam lingkungan internal perusahaan. Alasan peneliti melakukan penelitian di lokasi ini yaitu berdasarkan lingkungan kerja yang cukup padat di perusahaan tersebut serta struktur organisasi yang kompleks sehingga diperlukan kemampuan komunikasi organisasi yang baik untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan. Maka lokasi ini dipilih sebagai lokasi penelitian.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka diperlukan komunikasi organisasi yang efektif dalam sebuah perusahaan. Komunikasi organisasi yang efektif terjadi bila penyampaian informasi, kegiatan dan kebijakan perusahaan dipahami oleh karyawan. Untuk mendapatkan pencapaian yang baik tidak hanya dilihat dari hasil kinerja karyawan tapi berkaitan juga dengan hasil komunikasi yang efektif dan efisien antara atasan dan bawahan.

Pada pra survey yang dilakukan pada 20 Januari 2018 ditemukan beberapa permasalahan karyawan pada PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, yang pertama yaitu karyawan kurang merasa bangga bekerja pada perusahaan, hal ini terlihat ketika karyawan menceritakan permasalahan perusahaan di luar perusahaan, kedua suasana kantor serta karyawan yang cenderung individual, komunikasi yang kurang intensif. Atasan kadang-kadang kurang jelas dalam memberikan pengarahan atau perintah mengenai pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh bawahannya. Pihak atasan seringkali hanya memberikan perintah tanpa pemberian pengarahan atau keterangan lebih lanjut. Karyawan juga seringkali tidak menanyakan tentang suatu tugas yang kurang jelas yang diberikan atasan karena merasa enggan dan sungkan

untuk menanyakan kembali, sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda. Hal ini tentu sangat mempengaruhi kinerja karyawan yang juga mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pihak atasan juga masih kurang optimal dalam memberikan pemahaman terkait dengan kebijakan-kebijakan perusahaan. Pihak atasan kurang terbuka terhadap hal-hal yang disampaikan oleh bawahannya, baik berupa saran maupun kritikan. Ini terlihat dari kurangnya tanggapan yang diberikan dari pihak atasan terhadap bawahan yang telah melakukan komunikasi ke atas. Kurangnya tanggapan atau respon dari pihak atasan tersebut menyebabkan timbulnya perasaan kurang dihargai dari pihak bawahan yang melakukan komunikasi ke atas. Hasilnya pesan yang disampaikan tidak sampai kepada sasaran yang dituju atau *feedback* tidak sesuai dengan pesan yang diharapkan.

Ketiga mengenai perilaku karyawan yang masih sering mengobrol santai ketika jam kerja masih berlangsung. Bahkan ada beberapa karyawan yang berada di kantin sebelum waktu istirahat. Tentunya hal tersebut menjadikan kinerja karyawan semakin menurun.

Kurangnya keterbukaan antara atasan kepada bawahan justru akan memperkuat hambatan psikologis antara atasan dan bawahan. Hal ini mengakibatkan bawahan merasa tidak nyaman dan tidak bebas untuk menyalurkan ide, gagasan, kritik dan saran sehubungan dengan pekerjaan. Contohnya ide maupun saran terkadang tidak ditanggapi secara serius. Bahkan bawahan sering merasa sungkan untuk meminta penjelasan lebih lanjut kepada atasan mengenai tugas yang diberikan atasan kepadanya. Hal tersebut kemudian menyebabkan

kurangnya pemahaman sebagian karyawan terhadap hal-hal yang terkait dengan tugas atau pekerjaannya seperti prosedur kerja dan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Para karyawan seringkali mengartikan segala sesuatu yang mereka belum paham dengan pemikiran dan pemahamannya sendiri. Hal tersebut kemudian menimbulkan munculnya perbedaan persepsi mengenai suatu hal terkait dengan kebijakan perusahaan.

Dengan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk mengambil judul “Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Kusuma Sandang Mekarjaya Gamping Yogyakarta “

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka pokok masalah yang diajukan yaitu :
Bagaimana proses komunikasi organisasi yang meliputi: komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Kusuma Sandang Mekarjaya?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan proses komunikasi organisasi yang meliputi : komunikasi komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas pada PT Kusuma Sandang Mekarjaya
2. Mendeskripsikan hambatan-hambatan komunikasi organisasi yang meliputi : komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas pada PT Kusuma Sandang Mekarjaya

D. Manfaat

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi perkembangan ilmu komunikasi khususnya dalam bidang kajian komunikasi organisasi. Dalam hal ini hasil penelitian dapat melengkapi pengetahuan dalam fungsi komunikasi organisasi terutama komunikasi organisasi dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi informasi baru, dan bahan evaluasi bagi PT. Kusuma Sandang Mekarjaya dalam menjalankan komunikasi organisasi dan memberikan kontribusi pemikiran, ide dan gagasan yang dibutuhkan bagi perusahaan dalam memahami dan menerapkan komunikasi organisasi yang efektif.

E. Kajian Teori

1. Penelitian Terdahulu

Peneliti menuliskan beberapa penemuan terdahulu sebagai referensi, yaitu :

Penelitian yang dilakukan oleh Rara Ayu Mulia Murti, Martha Tri Lestari, Dini Salmiyah Fithrah Ali (2017), dalam jurnal kajian komunikasi yang berjudul “Komunikasi Organisasi PT. PLN (Persero) area Bandung dalam kegiatan *Code Of Conduct* mendapati bahwa komunikasi merupakan salah satu alat untuk memperlancar kegiatan guna pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan menggunakan paradigama interpretif dengan metode kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini diperoleh bahwa komunikasi berlangsung tanpa menganut

komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas, karyawan bebas memberikan tanggapan apapun selama sifatnya masih memiliki keterkaitan dengan topik pembahasan dalam *knowledge sharing*. Perbedaan dalam penelitian ini berupa pencapaian tujuan penelitian. Penelitian sebelumnya bertujuan untuk mengetahui komunikasi organisasi dalam salah satu *event* yang dilakukan oleh PT. PLN sedangkan penelitian saat ini penulis ingin mengetahui proses komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam kegiatan sehari – hari.

Penelitian yang dilakukan oleh Hairy Anshari, Masjaya, Jamal Amin (2014) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Dan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur” mendapati bahwa komunikasi organisasi memberikan pengaruh paling besar dibandingkan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Adapun arah komunikasi yang paling berpengaruh secara berurutan yakni komunikasi ke bawah, komunikasi diagonal, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal. Perbedaan yang ditemukan dalam penelitian ini ini yaitu penelitian sebelumnya menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode pengumpulan data angket. Sedang penelitian saat ini penulis menggunakan metode kualitatif dengan metode wawancara mendalam.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Agung Nugroho (2015) dalam penelitiannya yang berjudul” Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan “mengemukakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. Vermindo Utama

Semarang. Dengan menggunakan komunikasi vertikal atasan dan bawahan dan komunikasi horizontal antara karyawan dengan karyawan, komunikasi yang terjadi pada PT Vermindo pun terjadi dengan baik sehingga dalam pekerjaan tidak terjadi *miss communication*. Perbedaan yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah responden seluruh karyawan PT. Vermindo Utama Semarang. Sedangkan pada penelitian saat ini penulis hanya menggunakan (5) lima responden yang merupakan atasan dan bawahan dalam struktur manajemen.

2. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Pace dan Faules (2006) dikutip dalam buku komunikasi Organisasi dalam teori dan praktek mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi dibagi menjadi dua definisi yaitu definisi fungsional yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi dan definisi interpretatif yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Lain halnya dengan Deddy Mulyana (2007) komunikasi organisasi terjadi dalam suatu jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi banyak melibatkan proses komunikasi lain didalamnya.

Selain itu menurut Yosol Iriantara & Usep Syaripudin (2013) komunikasi organisasi sebagai suatu proses pembuatan dan pertukaran pesan/informasi di dalam sebuah jaringan dengan relasi yang saling terkait untuk menyesuaikan

dengan ketidakpastian lingkungan. Komunikasi organisasi ini bisa berlangsung diantara anggota organisasi, bisa juga berlangsung dengan orang lain yang berada

Berdasarkan berbagai sudut pandang pendapat mengenai komunikasi organisasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses komunikasi di dalam organisasi dalam bentuk kompleks untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Arah Aliran Informasi Dalam Organisasi

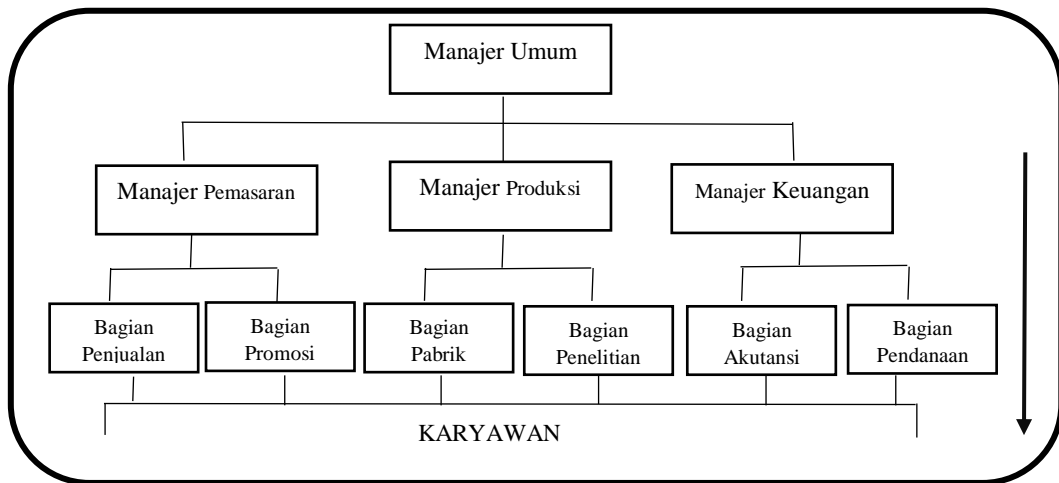
Dengan adanya komunikasi maka akan memudahkan pimpinan dalam menyampaikan informasi kepada anggota perusahaan. Selain itu dengan adanya komunikasi, karyawan akan dengan mudah menyampaikan gagasan dan keluhan kepada pimpinan.

Untuk memberikan gambaran lebih jelas maka akan diuraikan sebagai berikut:

1) Komunikasi ke bawah

Komunikasi yang menyatakan bahwa informasi berawal dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada anggota organisasi yang berotoritas rendah. Ada beberapa informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kebawahan, diantaranya : informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai, dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (Abdullah Masmuh, 2013).

Berikut skema terjadinya komunikasi ke bawah:



Bagan 1.1 Skema komunikasi ke bawah

(Sumber: Andri Feriyanto & Endang Shyta Triana, 2015)

Pada skema tersebut menunjukkan bahwa manajer melakukan komunikasi dengan bawahannya masing-masing sesuai dengan garis. Para manajer pada masing-masing departmen memberikan perintah kepada bawahannya sesuai dengan tugas masing-masing. Katz & Kahn (1966) dalam (Pace and Faules, 2006) menyatakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu:

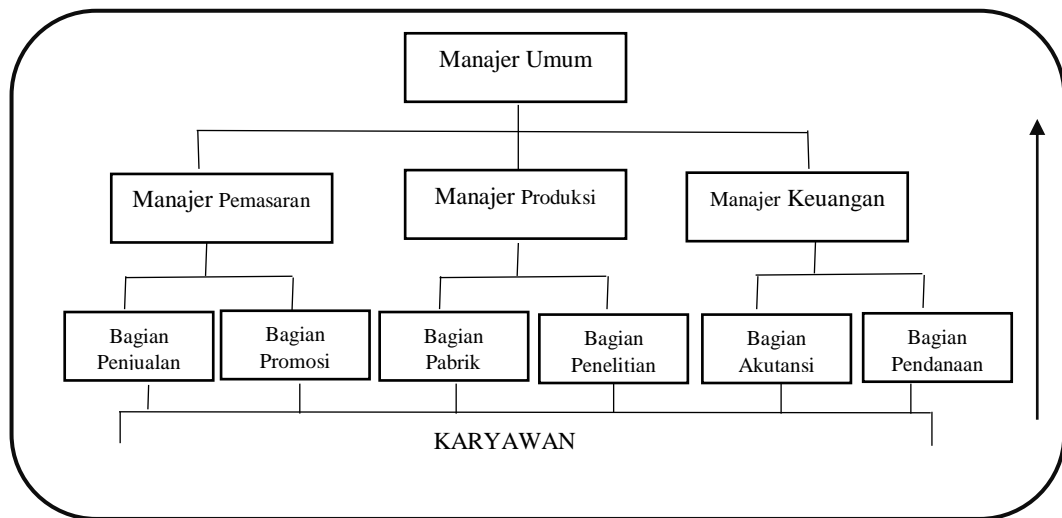
- a) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan,
- b) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan,
- c) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi,
- d) Informasi mengenai kinerja pegawai, dan
- e) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mission).

Dalam hal ini, karyawan di seluruh tingkatan organisasi merasa perlu diberikan informasi. Manajemen puncak hidup dalam dunia informasi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak pun harus memiliki informasi lebih dari semua unit dalam organisasi tersebut, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Aliran informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkatan operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya pengeluaran sumber daya langsung moneter tetapi juga sumber daya psikis dan emosional (Pace and Faules, 2006).

2) Komunikasi ke atas

Dalam sebuah organisasi menunjukkan bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Jenis komunikasi ini mencakup: kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan, masalah dan pertanyaan tentang pekerjaan, berbagai gagasan untuk perubahan dan saran-saran perbaikan, perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan lain lain yang berkaitan dengan pekerjaan (Abdullah Masmuh, 2013).

Berikut skema komunikasi ke atas:



Bagan 2.1. Skema komunikasi ke atas

(Sumber: Andri Feriyanto, Endang Shyta Triana,2015)

Pada skema diatas menjelaskan komunikasi yang dilakukan bawahan kepada atasannya. Biasanya bawahan melakukan komunikasi untuk memberikan masukan, gagasan, ide dan saran sesuai dengan garis pada departmen masing masing. Dalam penyampaian komunikasi ke atas karyawan mengalami beberapa kesulitan antara lain; (1) kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya (2)perasaan karyawan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik kepada masalah mereka (3) kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi dengan atasan (4) perasaan karyawan bahwa pimpinan dan supervisor tidak dapat menerima dan merespon apa yang dikatakan oleh karyawan. Perasaan-perasaan tersebutlah yang menjadikan penghalang bagi karyawan untuk menyatakan ide, pendapat atau informasi kepada atasan.

Banyak beberapa ahli mengungkapkan betapa pentingnya komunikasi ke atas, seperti yang dikutip dari buku Pace and Faules (2006) yaitu: Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan.

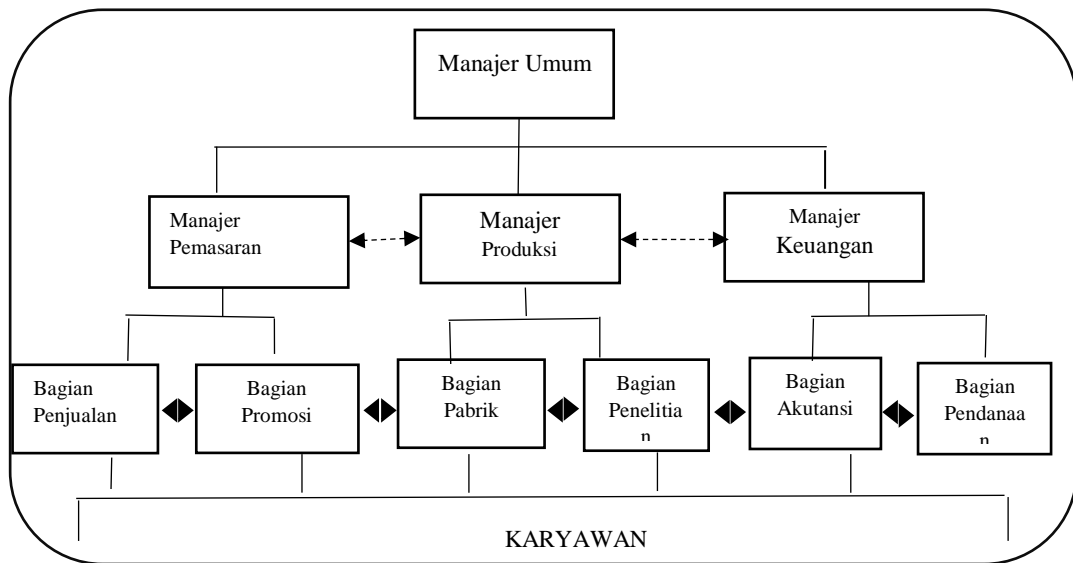
- a. Aliran informasi ke atas memberikan informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
- b. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- c. Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong omelan dan keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.
- d. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas ke pada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
- e. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- f. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

Dalam Pace and Faules (2006) kebanyakan analisis dan penelitian dalam hal komunikasi ke atas menyatakan bahwa atasan (penyelia) dan manajer harus menerima informasi dari bawahan mereka, antara lain bawahan mereka yang:

- a. Memberitahukan apa yang dilakukan oleh bawahan, tentang pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana untuk waktu mendatang.
- b. Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa bantuan oleh bawahan.
- c. Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
- d. Mengungkapkan bagaimana pikiran mereka dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasinya

3) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal yaitu penyampaian informasi diantara rekan kerja dalam unit kerja yang sama. Tujuan dari arus informasi ini antara lain untuk mengkoordinasikan pengerjaan tugas, berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, memecahkan masalah, mendapatkan pemahaman bersama, musyawarah, negosiasi dan menengahi perbedaaan serta membangun dukungan interpersonal.



Bagan 3.1. Skema Komunikasi Horizontal

(Sumber: Andri Feriyanto & Endang Shyta Triana, 2015.)

Dalam pelaksanaannya, manajer dalam suatu perusahaan sering melakukan pertukaran informasi pada sesama rekan kerja pada departemen yang berbeda untuk memecahkan masalah. Dari skema tersebut dapat dilihat bahwa komunikasi dilakukan oleh manajer pemasaran ke manajer produksi serta manajer produksi melakukan komunikasi pada manajer keuangan. Komunikasi horizontal dilaksanakan tentunya mempunyai tujuan dalam komunikasi tersebut, Pace and Faules (2006) mengemukakan berdasarkan pengalaman dan penelitian menyatakan bahwa komunikasi horizontal muncul paling sedikit karena enam alasan, yaitu:

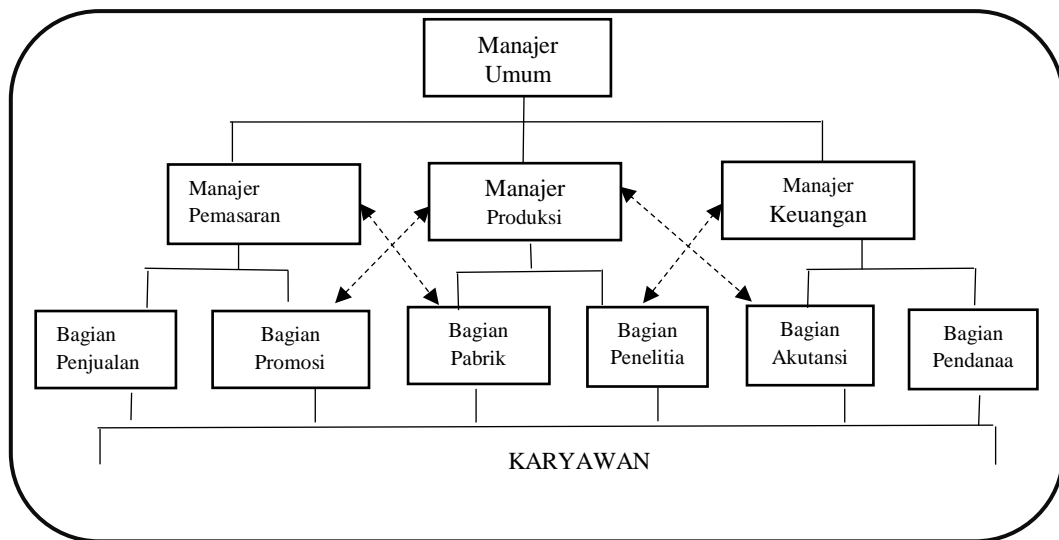
- a) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja,
- b) Untuk berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan,
- c) Untuk memecahkan masalah,
- d) Untuk memperoleh pemahaman bersama,

- e) Untuk mendamaikan, berunding, dan menggali perbedaan, dan
- f) Untuk menumbuhkan dukungan antarpersonal.

Dalam melakukan komunikasi horizontal ada beberapa metode yang dilakukan oleh karyawan antara lain; rapat-rapat komite yang biasa dilakukan untuk koordinasi pekerjaan, berbagi informasi, memecahkan masalah, dan memecahkan konflik yang terjadi antar karyawan, interaksi informal pada jam istirahat, percakapan telepon yang sekarang ini telah mempercepat penyebaran informasi, memo dan nota menjadi hal umum yang dilakukan karyawan untuk terhubung antar sesama rekan kerja, aktivitas sosial yang biasa dilakukan dengan rekreasi, olahraga, kegiatan sosial dan sebagainya, kelompok mutu yang biasanya merupakan suatu kelompok organisasi yang secara sukarela bertanggungjawab untuk memperbaiki mutu pekerjaan.

4) Komunikasi Lintas Saluran

Komunikasi yang melawati batas batas fungsional dengan individu lain yang tidak menduduki posisi atasan atau bawahan mereka. Anggota organisasi yang biasa melakukan komunikasi lintas saluran yaitu spesialis staf. Namun dalam melaksanakan tugas spesialis staf harus memahami 3 (tiga) prinsip antara lain: (a) Spesialis staf harus dilatih dalam keahlian berkomunikasi. (b) Spesialis staf harus menyadari pentingnya peranan komunikasi. (c) Manajemen harus menyadari peranan spesialis staf dan lebih banyak lagi memanfaatkan peranan tersebut dalam komunikasi organisasi.



Bagan 4.1 Skema komunikasi lintas saluran

(Sumber: Andri Feriyanto & Endang Shyta Triana, 2015.)

c. Tujuan, Peran dan Fungsi Komunikasi

1. Tujuan komunikasi

Tujuan komunikasi adalah apa yang harus atau direncanakan untuk dicapai dalam suatu aktivitas komunikasi itu sendiri. Tujuan ini dapat dicapai manakala kita melaksanakan tugas-tugas yang dirumuskan dalam fungsi (Alo Liliweri, 2011).

De Vito (2001) dalam Alo Liliweri (2011) menjelaskan bahwa sekurang-kurangnya ada lima tujuan komunikasi manusia, yaitu:

- a) Mempengaruhi orang lain,
- b) Membangun atau mengelola relasi antarpersonal,
- c) Menemukan perbedaan jenis pengetahuan,
- d) Membantu orang lain, dan
- e) Bermain atau bergurau.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat diketahui bahwa dalam suatu komunikasi pasti mempunyai tujuan dari komunikasi itu sendiri, baik disadari maupun tidak disadari sebuah komunikasi pastinya mempunyai suatu tujuan yang ingin disampaikan.

2. Peran Komunikasi

Konsep kata “peran” tidak dapat dipisahkan dengan konsep kata “status” yang berasal dari bahasa Latin *stare* artinya “berdiri” yang merujuk pada kekuatan seseorang yang beralas pada kakinya sehingga menopangnya agar berdiri tegak. Dalam tradisi budaya Barat maupun budaya Timur, jika kita berhadapan dengan seseorang yang lebih tua atau yang status sosialnya lebih tinggi, maka kita diharamkan berdiri atau duduk tidak sopan (Alo Liliweri, 2011).

Peranan komunikasi itu sendiri berkaitan dengan status dari elemen-elemen komunikasi, jadi bisa saja muncul dalam peranan komunikator, pesan, media, komunikan, efek, konteks, dan peranan gangguan. Jadi ketika kita bicara komunikasi umumnya maka kita bicara tentang cakupan peranan sistem komunikasi secara over all yang biasanya berawal dari pemrakarsa komunikasi yaitu komunikator, peranan ini terletak pada bagaimana komunikator dengan status tertentu menjalankan fungsi mengelola elemen komunikasi yang lain agar ditampilkan peran itu sendiri dengan statusnya (Alo Liliweri, 2011).

3. Fungsi komunikasi

a) Fungsi informasi

Pada suatu level tertentu, semua pesan komunikasi merupakan informasi, jika pesan tersebut tidak berisi, maka kita tidak akan mengetahui tentang sesuatu yang disampaikan, akibatnya mungkin kita tidak memberi perhatian terhadap pesan tersebut.

b) Fungsi instruksi

Dalam hal ini, informasi yang bernilai dapat membuka peta kognitif seseorang, karena pesan-pesan dalam rangka penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan seseorang sering tidak disebut dengan informasi, melainkan sering disebut dengan instruksi. Informasi yang berupa intruksi dapat berupa instruksi informal, dan juga dapat berbentuk instruksi formal.

c) Fungsi persuasi

Persuasi menjelaskan bahwa ada kategori atau kelas pesan tertentu yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi keyakinan, kepercayaan, dan perilaku.

d) Fungsi hiburan

Dalam kehidupan manusia ternyata ada peristiwa komunikasi yang berfungsi memberikan kepada kita kesenangan yang kita sebut dengan hiburan (Alo Liliweri, 2011).

d. Jenis komunikasi (menurut perilakunya) dalam organisasi

Menurut Muhammad (2009) dalam Yosol Iriantara & Usep Syaripudin (2013) menjelaskan bahwa organisasi memiliki struktur formal sehingga ada tugas

dan kewenangan yang jelas. Komunikasi yang berlangsung dalam organisasi mengikuti struktur formal. Namun, orang-orang yang berada di dalam organisasi tidak selalu berinteraksi atau berkomunikasi secara formal, ada kalanya mereka hanya bertemu di kantin atau terlihat dalam percakapan santai, yang terkadang juga membahas soal pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi. Oleh sebab itu, dalam komunikasi organisasi ada jaringan komunikasi formal dan informal.

1) Komunikasi formal

Komunikasi formal dilakukan melalui saluran atau jaringan komunikasi yang mengikuti struktur organisasi yang sejalan dengan garis kewenangan yang dibentuk manajemen. Dalam hal ini, surat merupakan salah satu bentuk komunikasi formal dalam sebuah jaringan komunikasi organisasi. Selain surat, laporan, rapat, notulen rapat, dokumen kebijakan, atau buku panduan serta petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan juga merupakan salah satu bentuk komunikasi formal. Dengan kata lain, dalam komunikasi formal berlangsung pertukaran informasi yang bersifat resmi yang pada umumnya mengikuti pola hubungan diantara berbagai bagian di dalam organisasi (Yosal Iriantara & Usep Syaripudin, 2013).

Agus M. Hardjana (2003) juga mengemukakan bahwa komunikasi formal atau resmi adalah komunikasi yang dilakukan dalam lingkup lembaga resmi, melalui garis perintah, berdasarkan struktur lembaga, oleh perilaku yang berkomunikasi sebagai petugas lembaga dengan status masing-masing, dengan

tujuan untuk menyampaikan pesan yang berkaitan dengan kepentingan dinas dan dengan bentuk resmi yang berlaku pada lembaga resmi pada umumnya.

2) Komunikasi informal

Komunikasi informal dalam organisasi berkembang melalui hubungan sosial diantara anggota organisasi, seperti persahabatan, persamaan hobi, atau bisa saja karena sering bertemu di angkutan umum akan membuat relasi sosial terbangun dan saluran komunikasi informal terbentuk. Karena landasannya adalah hubungan sosial, maka dalam komunikasi informal ini informasi yang dipertukarkan tidak mengikuti struktur formal, informasi yang dipertukarkan melalui saluran informasi ini bisa beragam mulai dari informasi yang berkaitan dengan pekerjaan sampai dengan desas-desus dalam sebuah organisasi. Dalam konteks komunikasi organisasi, kegiatan komunikasi memang lebih banyak melalui saluran komunikasi informal dibandingkan dengan komunikasi melalui saluran formal (Yosal Iriantara & Usep Syaripudin, 2013).

Agus M. Hardjana (2003) juga mengemukakan bahwa komunikasi informal adalah komunikasi dari atas ke bawah atau sebaliknya, atau bisa diantara rekan sejawat, yang mengalir di luar rantai perintah formal lembaga. Komunikasi itu tidak dilakukan orang secara resmi sebagai petugas berdasarkan jabatan yang dipegang, pangkat yang dipunyai, dan status dalam lembaga, tetapi sebagai manusia yang bekerja dalam lembaga.

Dalam kegiatan komunikasi di suatu organisasi kedua jenis komunikasi tersebut sangatlah penting bagi kelangsungan kinerja organisasi, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal, kedua jenis komunikasi tersebut sebenarnya saling melengkapi satu sama lain dalam suatu pelaksanaannya, karena dalam komunikasi formal juga diperlukan/perlu ditunjang dengan komunikasi informal agar dalam penyampaian pesan maupun penerimaan pesan dapat lebih jelas dan tepat sasaran sesuai apa yang diinginkan oleh komunikator.

Seperti contoh misalnya dalam pelaksanaan rapat organisasi yang bersifat formal terdapat pembagian tugas dari atasan kepada para bawahannya, namun karena rapat tersebut bersifat formal, diikuti oleh semua anggota organisasi, maka bawahan yang diberi tugas oleh atasan tersebut tidak terlalu banyak bertanya walaupun sebenarnya apa yang disampaikan oleh atasan belum begitu dimengerti dengan baik oleh bawahan, oleh karena itu dalam kesempatan lain diluar rapat formal tersebut, bawahan menemui atasan untuk menanyakan tentang tugas yang diberikan oleh atasan dengan maksud agar bawahan menjadi lebih mengerti tentang apa yang dimaksudkan atasan pada saat rapat formal tersebut. Dari sebuah contoh tersebut, maka dapat diketahui bahwa komunikasi formal maupun komunikasi informal sangat membantu dalam suatu kelangsungan kinerja dalam sebuah organisasi.

e. Media Komunikasi

Media berasal dari kata medium, yang artinya secara harfiah adalah perantara, penyampai, atau penyalur. Dalam hal komunikasi, media komunikasi dapat diartikan sebagai sarana komunikasi dalam bentuk cetak ataupun pandang

dengar, termasuk teknologi perangkat kerasnya, yang digunakan untuk menyampaikan suatu informasi/pesan (Pawit M. Yusup, 2010).

Menurut Agus M. Hardjana (2003) media komunikasi terdiri dari 3 (tiga) jenis, yaitu:

1) Media lisan

Pesan yang disampaikan melalui media lisan dapat dilaksanakan dengan menyampaikan sendiri, penerima pesan bisa individu, kelompok kecil, kelompok besar, maupun massa.

2) Media tertulis

Pesan yang disampaikan secara tertulis dapat disampaikan melalui surat, memo, laporan, selebaran, catata, poster, gambar, dan lain-lain.

3) Media elektronik

Pesan yang disampaikan secara elektronik dilakukan melalui faksimile, e-mail, radio, dan televisi.

Yosal Iriantara & Usep Syaripudin (2013) juga mengemukakan pendapat tentang media komunikasi dalam organisasi, di dalam sebuah organisasi ada media dan saluran komunikasi yang dipergunakan untuk penyampaian dan penerimaan pesan. Untuk kepentingan manajemen, komunikasi organisasi dilakukan dalam pelaksanaan tugas dan dalam kegiatan organisasi. Oleh sebab itu, bagaimana informasi yang disampaikan menjadi sangat penting untuk efektivitas komunikasi di dalam organisasi. Media dan saluran komunikasi yang dipergunakan dalam komunikasi organisasi sangatlah beragam, mulai dari saluran

tatap muka sampai dengan menggunakan jaringan komunikasi berbasis komputer seperti menggunakan e-mail.

Komunikasi secara lisan, tulisan dan penggunaan teknologi komunikasi dioptimalkan, sehingga membuka saluran komunikasi seluas-luasnya dan diusahakan tidak ada hambatan psikologis maupun hambatan status dalam berkomunikasi (Krisna Mulawarman dan Yeni Rosilawati,2014)

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat diketahui bahwa media komunikasi merupakan suatu saluran yang berfungsi sebagai perantara pada saat proses penyampaian pesan/informasi yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan, media komunikasi tersebut dapat berupa media lisan, media tertulis, maupun media elektronik. Dalam sebuah organisasi, media yang digunakan dalam kegiatan komunikasi sangatlah beragam, mulai dari saluran tatap muka sampai dengan menggunakan jaringan komunikasi berbasis komputer.

f. Hambatan Komunikasi Organisasi

Menurut Wursanto yang dikutip oleh Abdullah Masmuh (2013) dalam buku Komunikasi Organisasi menyatakan bahwa hambatan komunikasi dapat dibedakan menjadi 6 macam, antara lain :

1. Hambatan yang bersifat teknis

Hambatan ini antara lain; kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh organisasi, kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif, penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak memadai.

2. Hambatan perilaku

Seperti; pandangan yang sifatnya apriori, prasangka yang didasarkan emosi, suasana otoriter, ketidakmauan untuk berubah, sifat yang egosentris.

3. Hambatan bahasa

Hambatan yang dimaksud berupa semua bentuk bahasa yang digunakan dalam proses penyampaian pesan seperti bahasa lisan, bahasa tertulis, gerak-gerik, dan sebagainya.

4. Hambatan struktur

Hambatan yang disebabkan oleh adanya perbedaan tingkat, perbedaan job dalam struktur organisasi.

5. Hambatan jarak

Hambatan ini disebut hambatan geografis, komunikasi akan lebih mudah berlangsung apabila antara kedua belah pihak yang mengadakan interaksi berada ditempat yang tidak berjauhan. Akan tetapi tidak selamanya karyawan berada di suatu tempat tertentu. Apalagi perusahaan tersebut memiliki cabang yang tersebar di berbagai wilayah.

6. Hambatan latar belakang

Wursanto dalam Abdul Masmuh (2013) mengatakan bahwa setiap orang memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan latar belakang dapat menimbulkan suatu gap atau hambatan dalam proses komunikasi. Hambatan ini dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu latar belakang sosial dan latar belakang pendidikan.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja pada sebuah perusahaan merupakan kekuatan dalam menjalankan aktivitasnya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam rencana organisasi (Mahsun, 2006). Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan kegiatan yang dihasilkan dari program, sedangkan program merupakan salah satu kebijakan organisasi dalam mencapai tujuan yang berguna untuk mensukseskan visi dan misi sebuah perusahaan.

Handoko (2001) mengemukakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan dari karyawan. Kinerja dikatakan sebagai perilaku seseorang dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian target target sasaran, cara kerja dan sifat pribadi seseorang. Dari pengertian yang disampaikan oleh Handoko dapat ditarik kesimpulan bahwa pencapaian perusahaan akan berhasil jika ada sumber daya manusia yang hebat dan berperan aktif dalam menjalankan organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana target kerja dapat diselesaikan tepat waktu mapun tidak melampaui batas waktu yang telah diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dapat memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan. Indikator perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan terbagi menjadi 5, yaitu (Robbins,2006) ; (1) kualitas kerja. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang

dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemauan kerja karyawan (2) kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. (3) ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. (4) efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. (5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai ikatan dengan instansi dan tanggungjawab terhadap karyawan.

b. Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam mewujudkan produktivitas kerja perusahaan memiliki beberapa faktor. Seperti dikemukakan oleh Pandji Anoraga (2005)

1. Pekerjaan yang menarik
2. Upah yang baik
3. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan
4. Etos kerja
5. Lingkungan atau sarana kerja yang baik.
6. Promosi dan perkembangan diri sejalan dengan perkembangan perusahaan
7. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi
8. Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi
9. Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja

10. Disiplin kerja yang keras

Dalam sebuah organisasi, pegawai membutuhkan *reward* terhadap prestasi yang sudah mereka lakukan. Banyak karyawan yang memiliki kemampuan dan ide-ide tapi tidak menunjukkan diri. Pengukuran kinerja mengakomodasi kesempatan karyawan untuk memperoleh kompensasi dari apa yang telah dikerjakan.

c. Dampak Kinerja Karyawan

Robbins (2006) mengemukakan dampak dari kinerja karyawan antara lain, yaitu :

1. Perusahaan akan berkembang dengan pesat.
2. Perusahaan akan memperoleh target yang telah di rencanakan dengan tepat sasaran.
3. Bisa mengurangi resiko-resiko yang akan terjadi dalam perusahaan.
4. Karyawan dalam perusahaan akan semakin solid dan kompak karena bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
5. Perusahaan dimata publik menjadi baik dan disegani oleh pesaing dalam usaha yang sejenis.

4. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Komunikasi adalah proses pemindahan makna dalam bentuk pendapat atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan makna melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan

menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan-ketrampilan tertentu untuk berhasilnya pertukaran informasi (Mangkunegara, 2007)

Adanya proses komunikasi yang baik dalam perusahaan maka akan ada proses penyampaian informasi baik dari atasan kepada bawahan. Tetapi proses komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi atau hanya agar orang lain juga bersedia menerima dan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki sehingga akan terjalin suasana yang harmonis kepada para bawahan mengetahui secara pasti keinginan atasan, dan apa yang harus dikerjakan kaitannya dengan usaha kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Komunikasi memelihara motivasi dengan memberi penjelasan kepada bawahan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja (Henry Simamora, 2007).

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang dilalui dengan proses pengumpulan data yang akurat berdasarkan data lapangan disertai wawancara dengan narasumber Menurut *Isaac* dan *Michael*, metode penelitian kualitatif, bermaksud menggambarkan secara sistematis, fakta atau karakteristik objek penelitian secara *faktual* dan cermat (Rakhmat, 2007). Alasan penulis menggunakan pendekatan kualitatif adalah untuk mengetahui bagaimana proses komunikasi organisasi yang terjadi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya. Dengan metode ini penulis akan memperoleh hasil yang lebih mendalam karena dilakukan dengan wawancara dan observasi.

Adapun metode yang penulis gunakan dalam penelitian ini deskriptif analisis. Metode deskriptif analisis digunakan untuk menghimpun data dengan menggambarkan kondisi yang sebenarnya terjadi dan selanjutnya disesuaikan dengan topik pada penelitian ini.

2. Objek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yang terletak di Jl. Raya Wates Km 7.4, Pasekan, Balecatur, Gamping, Sleman, Yogyakarta.

3. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan April-Mei 2018 dengan alasan pada bulan tersebut akan dilakukan evaluasi kinerja karyawan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini dilakukan pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam atau *indepth interview* merupakan salah satu hal yang penting dalam melakukan pengumpulan data. Hal ini melibatkan subjek yang dipilih untuk diteliti. Didalam proses wawancara, penulis menggunakan beberapa media pendukung yaitu, alat tulis, handphone, kamera, dan lain lain.

Berikut informan yang akan diwawancarai:

Tabel 1 Informan Penelitian

NO	Kode	Usia	Jabatan	Jenis Kelamin
1	R1			Laki – Laki
2	R2	43	Manajer Personalia	Laki – Laki
3	R3	34	Staff Personalia	Laki – Laki

4	R4	30	Staf persiapan	Perempuan
5	R5	32	Staf Persiapan	Laki - Laki

Wawancara ini dapat dilakukan dengan berhadap-hadapan (*face to face*) dengan partisipan, mewancarai melalui telpon ataupun terlibat langsung dalam *focus group interview* dalam kelompok tertentu yang terdiri dari enam sampai delapan orang per kelompok (Creswell,2010)

5. Teknik Pengambilan Informan

Teknik pengambilan informan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *Purposive Sampling* yang merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan khusus sehingga layak dijadikan sampel. (Noor, 2012) kriteria informan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Informan merupakan pegawai tetap pada PT. Kusuma Sandang Mekarjaya Gamping Yogyakarta
- b. Informan berkedudukan sebagai atasan dan bawahan
- c. Informan mempunyai cukup informasi, banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai keterangan dan data yang dibutuhkan terkait penelitian.

6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis deskriptif. Analisis ini berarti bahwa data yang diperoleh dari penelitian disajikan apa adanya kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memperoleh gambaran terhadap fakta yang terjadi.

Penulis menggunakan analisis model interaktif analisis sebagai berikut:

a. Reduksi data

Reduksi data, dalam penelitian ini dilakukan dengan cara merangkum, memilih hal-hal pokok dan memfokuskan pada pelaksanaan komunikasi organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya. Data yang direduksi akan mempermudah dalam pengumpulan data.

b. Penyajian data

Memaparkan fenomena sesuai data yang telah direduksi dengan cara memaparkan kejadian sesuai dengan konsep teori kemudian dikombinasikan dengan temuan penelitian yang berada dilapangan.

c. Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas rumusan masalah yang telah ada dengan memaparkan pokok permasalahan yang telah diteliti.

7. Validitas Data

Teknik validasi data yang digunakan adalah teknik triangulasi. Teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Adapun teknik tersebut dapat dicapai dengan cara (Moleong,2000):

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara,
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi,

- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu,
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Pada penelitian ini teknik triangulasi sumber dilaksanakan dengan membandingkan antara data hasil wawancara pada sumber yang berbeda, yaitu data hasil wawancara pada pimpinan atau kepala bagian, wawancara pada bawahan atau pegawai dan karyawan.

8. Sistematika Penelitian

Untuk memahami gambaran yang jelas mengenai penulisan dalam penelitian ini, maka penulis membagi sistematika penyusunan penelitian sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian teori serta metode penelitian.

Bab II: Gambaran umum

Bab ini merupakan gambaran singkat mengenai objek penelitian, antara lain sejarah perusahaan.

Bab III : Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisikan pembahasan komunikasi organisasi dari penelitian yang dilakukan berupa observasi langsung, wawancara dan dokumentasi yang dianalisa.

Bab IV: Kesimpulan

Bab ini berisikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, selain itu bebarapa uraian penting akan dirangkup dalam bahsan ini. Selanjutnya akan diberikan saran-saran agar menjadi bahan pertimbangan mengenai bahasan penulis.