

BAB III

PEMBAHASAN

A. Sajian Data

Komunikasi merupakan unsur terpenting pada sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan terdapat interaksi antar masing-masing individu untuk melakukan pertukaran makna. Komunikasi organisasi merupakan kebutuhan yang mendesak dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan subyek penelitian dan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya tentang pelaksanaan komunikasi organisasi, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

1. Proses Komunikasi ke Bawah di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti, di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya komunikasi ke bawah terjalin antara direktur dengan manajer maupun antara manajer dengan staf. Secara lebih rinci tentang pelaksanaan komunikasi ke bawah di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya dapat dijelaskan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui bahwa pelaksanaan komunikasi ke bawah yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum membahas tentang pekerjaan. Dari informan yang diperoleh sejumlah 2 (dua) karyawan, yang diantaranya merupakan direktur dan manajer perusahaan, keduanya mengungkapkan bahwa pelaksanaan komunikasi ke bawah yaitu mengkomunikasikan masalah pekerjaan, baik berupa koordinasi pekerjaan maupun pemberian informasi pekerjaan. Seperti

yang diungkapkan oleh R1(direktur) dalam wawancara pada tanggal 25 April 2018, beliau, mengatakan bahwa:

“Yang biasanya dikomunikasikan tentunya untuk peningkatan kinerja, dan produksi perusahaan, kalau yang kinerja itu bertujuan untuk menargetkan pekerjaan agar cepat selesai”.

Selaras dengan pendapat diatas, R2 (manajer) dalam wawancara pada tanggal 25 April 2018, beliau mengungkapkan hal yang dikomunikasikan dengan bawahan yaitu:

“Program kerja, pengumuman, tugas tugas pekerjaan. Terkait dengan pekerjaan, terkait dengan pekerjaan itu harus selalu kita komunikasikan dengan rekan- rekan kantor, nanti siapa yang mau mengerjakan, kan ada tanggung jawabnya masing-masing, ada pembagian tugas”.

Komunikasi ke bawah yang dilakukan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya juga menkomunikasikan mengenai kebijakan – kebijakan perusahaan seperti disampaikan oleh R1 (direktur) bahwa

“Itu udah kita buat SOP ya, jadi ketika masuk kerja otomatis karyawan harus memahami hal tersebut. Supaya nanti ketika waktu ada tugas, bisa langsung paham.”

Pernyataan tersebut juga disampaikan oleh R2 (manajer) yang mengatakan

“Kalau itu udah ada standarnya ya, biasa dimasukkan SOP. Segala sesuatu yang berkaitan dengan kebijakan, aturan perusahaan kita sampaikan melalui SOP dan karyawan harus memahami tersebut, tujuannya ya nggak lain untuk mempermudah mereka juga dalam mengerjakan tugas.”

Pernyataan diatas dibenarkan oleh R3(staf personalia) yang menyatakan bahwa

“Iya dikasih tau, pertama kali masuk kerja pasti dikasih tau dan dipastikan untuk seluruh karyawan memahami SOP perusahaan”

Dari pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa informasi kebijakan perusahaan disampaikan dengan baik melalui SOP (Standart Operasional Prosedur) yang disampaikan kepada karyawan ketika pertama kali bekerja di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Komunikasi formal yang dilaksanakan pada PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yaitu berupa komunikasi tertulis dan berupa rapat organisasi atau biasa disebut dengan *meeting*, untuk kegiatan komunikasi terkait hal pekerjaan sehari-hari komunikasi yang dilaksanakan lebih sering menggunakan informal. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara dengan R2 (manajer), pada tanggal 25 April 2018, mengatakan:

“Rapat meeting itu paling tidak sebulan sekali, kalau dengan teman-teman ya bersifat insidental, mendadak. Tergantung keperluan”. Pendapat yang sama juga dikatakan oleh R1 (direktur), yang didapat melalui hasil wawancara pada tanggal 25 April 2018, mengatakan bahwa terkait forum rapat formal

“Ya bisa rutin bisa insidental, tergantung, kalau rutin tetap rutin, namun kalau mau ada kegiatan gitu ya meeting dulu”.

Jadi, dari beberapa hasil temuan yang telah dianalisis oleh peneliti, dapat diambil kesimpulan bahwa dalam hal komunikasi ke bawah yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya bahwa kegiatan komunikasi ke bawah yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum terkait dengan hal informasi pekerjaan dengan menggunakan jenis komunikasi formal yang dilaksanakan melalui surat-surat tertulis, seperti misalnya surat tugas. Kegiatan komunikasi organisasi secara umum menggunakan jenis formal dan informal, sesuai dengan kepentingan hal yang dikomunikasikan dan kondisi pada saat melaksanakan komunikasi, hanya saja lebih sering menggunakan komunikasi informal untuk kegiatan komunikasi pekerjaan sehari-hari. Komunikasi informal dalam kegiatan sehari-hari dirasa lebih mudah digunakan untuk berkomunikasi, tanpa ada aturan yang mengikat secara

formal, dan penggunaan bahasa yang tidak terlalu formal dirasa lebih efektif dan efisien dalam menyampaikan suatu pesan atau informasi tersebut. Komunikasi dengan jenis formal yang dimaksud disini adalah dengan menggunakan media tertulis misalnya surat dan rapat organisasi, sedangkan informal dengan tatap muka secara langsung mengkomunikasikan apa yang akan dikomunikasikan tanpa memperhatikan alur struktur organisasi maupun dengan media elektronik seperti *whatsapp* dan telepon.

a. Media Komunikasi ke bawah di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa media komunikasi yang digunakan dalam komunikasi ke bawah di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum menggunakan media lisan, tertulis, dan elektronik. Dari informan yang diperoleh sejumlah 2 (dua) karyawan, yang diantaranya merupakan direktur dan manajer, keduanya mengungkapkan bahwa media yang digunakan dalam komunikasi ke bawah yaitu menggunakan media lisan, tertulis, dan elektronik. Seperti yang diungkapkan oleh R2 (manajer) dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 25 April 2018, beliau mengatakan bahwa media yang digunakan yaitu:

“Lisan, tertulis, dan elektronik contohnya whatsapp dan telepon. Kalau ada kepentingan mendadak banget langsung telepon, tapi kebanyakan sih kalau saya seringnya whatsapp. Disini juga ada papan pengumuman untuk komunikasi dalam jumlah banyak”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh R1 (direktur) dalam wawancara pada tanggal 25 April 2018, mengatakan terkait media yang digunakan

“Biasanya saya pakai whatsapp, kalau penting banget baru telepon. Untuk kantor kita sediakan telepon ada papan pengumuman. Tergantung kepentingan juga sih mbak, kadang saya gak pegang hp sama sekali seharian, buka hp tau-tau udah banyak pesan masuk”

Selain media elektronik seperti email, telepon di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya juga seringkali secara tatap muka. Berikut penuturan dari manajer PT. Kusuma Sandang Mekarjaya:

“Biasanya kita telepon langsung ya, terus kalo lewat tulisan, kayak misalnya ada SK-SK baru, itu suka di email-email-in. Terus, kalo sama atasan atau temen-temen yang lain, itu biasanya face-to-face kalo lagi ngobrol aja. atau ga kan suka ada sosialisasi mengenai program baru gitu.”

Komunikasi dengan media tertulis biasanya berbentuk laporan, surat tugas, dan memo dari atasan kepada bawahan, dalam komunikasi tertulis apabila memungkinkan biasanya masih disertai dengan komunikasi lisan, agar maksud dari hal yang dikomunikasikan tersebut dapat lebih jelas dan dapat diterima dengan baik oleh komunikan. Manajer juga mengatakan bahwa dalam penyampaian surat tugas kepada bawahan tidak hanya diberikan begitu saja, namun disertai dengan komunikasi lisan, dengan maksud informasi/pesan yang disampaikan kepada bawahan dapat lebih diterima dengan baik.

Media komunikasi lain yang digunakan untuk berkomunikasi dengan bawahan yaitu dengan media elektronik, media ini dilakukan biasanya menggunakan *whatsapp*, telepon. Memang sudah seharusnya di era yang serba modern ini kita dapat memanfaatkan media-media elektronik terutama internet dengan sebaik mungkin, harapannya agar hal tersebut memberikan peran positif bagi keberlangsungan proses komunikasi dengan orang lain. Dalam hal ini, media elektronik digunakan dalam rangka mempercepat pelaksanaan komunikasi pada saat tidak memungkinkan menggunakan media lisan dan tertulis.

Atasan PT. Kusuma Sandang Mekarjaya menggunakan Whatsapp sebagai media komunikasi melalui grub chat karena penyampaian pesan melalui grub chat lebih efektif , efisien waktu dan biaya. Seperti disampaikan oleh direktur PT. Kusuma Sandang Mekarjaya:

“Bagi saya, aplikasi Whatsapp merupakan kebutuhan yang bersifat tidak permanen, karena aplikasi merupakan komunikasi penghubung yang mana mampu memberikan kemudahan dalam berkomunikasi jarak jauh. Aplikasi ini bisa juga digunakan untuk penyampaian tugas kepada karyawan karena aplikasi ini bisa mempermudah alur dalam penyampaian informasinya.”

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang telah dianalisis oleh peneliti, dapat diketahui bahwa sebagian besar pelaksanaan komunikasi ke bawah yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum menggunakan media lisan, tertulis, dan elektronik, berdasarkan kepentingan hal yang dikomunikasikan, dan berdasarkan situasi dan kondisi pada saat itu. Komunikasi lisan dilaksanakan secara tatap muka langsung dengan komunikasi langsung antara atasan dengan bawahan. Komunikasi dengan media lisan dirasa lebih efektif dalam melaksanakan komunikasi dengan bawahan, karena dapat dilakukan secara langsung, tanpa melalui beberapa perantara yang dapat menimbulkan adanya miss komunikasi. Komunikasi tertulis berwujud surat tugas, papan pengumuman, dan memo. Komunikasi dengan media tertulis lebih efektif digunakan pada saat pesan tersebut bersifat formal dan memuat pesan yang banyak, sehingga dengan menggunakan media tertulis pesan akan tetap terjaga dan mudah untuk diketahui kembali. Komunikasi dengan media elektronik dilakukan menggunakan SMS, *Whatsapp*, telepon. Komunikasi dengan media elektronik lebih efektif

digunakan apabila dalam keadaan tidak dapat bertatap muka secara langsung. Jadi, dalam hal ini, media komunikasi yang dirasa paling efektif untuk melakukan komunikasi ke bawah di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yaitu dengan menggunakan media lisan, karena dalam hal ini komunikasi yang terjalin lebih sering dilaksanakan di kantor, sehingga sangat memungkinkan untuk melakukan komunikasi secara tatap muka langsung. Media komunikasi tertulis dan lisan juga sering digunakan secara kombinasi dalam sebuah komunikasi, dimaksudkan agar maksud dan tujuan dari pesan tersebut dapat diterima dengan baik oleh bawahan.

b. Hambatan Komunikasi Organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa sebagian besar pelaksanaan komunikasi ke bawah yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum tidak menemui hambatan yang berarti bagi proses keberlangsungan pelaksanaan komunikasi tersebut. Namun ada beberapa hambatan yang sering ditemui dalam pelaksanaan komunikasi ke bawah di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya.

Seperti yang diungkapkan oleh R1 (direktur) dalam wawancara pada tanggal 25 April 2018, beliau mengatakan bahwa:

“Karena saya jarang dikantor, akhirnya menjadikan kurangnya waktu untuk berinteraksi, sehingga arus komunikasi tertunda akhirnya informasi tidak tersampaikan. selain saya jarang dikantor, saya juga lumayan sibuk kalau diluar, jadi ya makin sulitlah kalau komunikasi sama karyawan kantor”.
Pendapat lain dari R2 (manajer) dalam wawancara pada tanggal 25 April 2018,

beliau mengungkapkan bahwa:

“Kalau untuk hambatan yang terjadi ya, adanya hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan karena adanya perbedaan latar belakang

pendidikan, kedudukan, dan status sosial. Selain itu kadang materi yang disampaikan tidak langsung dapat dimengerti, atau kadang pekerjaan numpuk sampai sibuk, hambatan karena situasi (waktu, cuaca, sakit, signa”.

Dari kedua pendapat tersebut, dapat menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan komunikasi ke bawah yang dilaksanakan belum sepenuhnya berjalan dengan lancar tanpa hambatan apapun. Jadi dapat disimpulkan pelaksanaan komunikasi ke bawah yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya masih menemui hambatan walaupun hal tersebut hanya dari pendapat beberapa karyawan saja, hambatan tersebut antara lain karyawan terkadang ada yang tidak tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan, bawahan tidak langsung mengerti apa yang dimaksud dari atasan, dan bawahan yang sibuk karena banyaknya pekerjaan.

c. Upaya Untuk Mengatasi Hambatan Komunikasi Organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Proses komunikasi organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya tidak selalu berlangsung dengan baik tanpa menemui hambatan apapun. Seperti yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya, hambatan komunikasi ke bawah yang ada di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya antara lain karyawan terkadang ada yang tidak tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan, bawahan tidak langsung mengerti apa yang dimaksud dari atasan, dan bawahan yang sibuk karena banyaknya pekerjaan. Untuk memperlancar sebuah pelaksanaan komunikasi, tentunya hambatan tersebut harus diatasi dengan baik agar komunikasi dapat berlangsung sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dalam rangka upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang ada dalam pelaksanaan komunikasi ke bawah yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, setiap karyawan mempunyai cara sendiri untuk mengatasi hambatan sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat itu, seperti yang dikatakan oleh R1 (direktur) dalam wawancara pada tanggal 25 April 2018, menurut beliau komunikasi yang dilaksanakan dengan bawahan terkadang masih menemui hambatan, yaitu arus komunikasi yang tertunda akibat dari jarang nya atasan berada di kantor.

Menurut R1 (direktur), upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan komunikasi ke bawah tersebut beliau mengatakan:

“Upaya kami ya selalu memberikan motivasi, controlling kepada bawahan, kalau motivasi selalu diupayakan untuk diberikan ketika lagi bicara masalah kantor, sering diselipin motivasi, harapannya ya semoga kinerja karyawan juga makin bagus kedepannya. Sedangkan untuk controlling selalu rutin seminggu sekali atau ya kalau kebetulan sempat langsung controll masalah kerjaan”.

Dengan memberikan motivasi dan *controlling* terhadap bawahan tentunya diharapkan hambatan komunikasi yang ada dapat diatasi, terutama pada saat pemberian pekerjaan-pekerjaan kepada staf tentunya hal tersebut perlu dilakukan dalam rangka memperlancar pelaksanaan komunikasi dan dapat memperlancar suatu pekerjaan. Pendapat lain yang mengatakan bahwa dalam komunikasi masih menemui hambatan yaitu R2 (manajer), beliau mengatakan bahwa masih terdapat hambatan dalam komunikasi dengan bawahan, hambatan tersebut yaitu hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, dan status sosial. Karyawan masih sering merasa minder, takut, dan khawatir

membuat pimpinan tidak senang, sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya kepada atasan. Oleh karena itu, dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 25 April 2018, R2 (manajer) mengatakan bahwa beliau mempunyai upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam komunikasi tersebut, upaya yang dilakukan oleh beliau yaitu

“Menciptakan iklim komunikasi dua arah mbak. Kita ajak ngobrol, curhat-curhat masalah kerjaan ataupun diluar pekerjaan. Saling bertukar pikiran, tujuannya ya supaya bisa lebih akrab sesama karyawan, selain itu untu memahami karyawan lebih baik lagi”.

Dalam pelaksanaan suatu komunikasi, menciptakan komunikasi dua arah memang sangat diperlukan untuk memperjelas pesan yang dimaksud oleh komunikator, misalnya dalam hal ini bawahan kurang mengerti apa yang dimaksud oleh atasan sehingga bawahan menanyakan kembali apa yang dimaksud dalam komunikasi yang dilakukan oleh atasan. Dengan menciptakan komunikasi dua arah, sangat memungkinkan pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh penerima, sehingga komunikasi yang dilaksanakan dapat efektif.

Masih terkait dengan upaya mengatasi hambatan dalam komunikasi ke bawah, R2 (manajer) menambahkan bahwa hambatan dalam komunikasi dengan bawahan yaitu banyaknya pekerjaan staf, sibuk. Untuk mengatasi hambatan tersebut, berdasarkan wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 25 April 2018, upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan komunikasi dengan bawahan yaitu

“Mengupayakan membagi waktu, kalau pekerjaan biasa kita kasih deadline. Waktunya kerja ya kerja, waktunya santai ya santai. Istilah jawanya ben ra sepaneng. Intinya sih saya berharap bekerja disini tidak menjadi beban untuk karyawan”.

Dalam suatu organisasi, tentunya setiap anggota organisasi mempunyai pekerjaan sesuai dengan tupoksinya masing-masing, terkadang volume pekerjaan seorang karyawan yang tidak terbatas dapat menghambat suatu pelaksanaan komunikasi di suatu organisasi, padahal pelaksanaan komunikasi dalam organisasi sangat perlu dilakukan dalam rangka menunjang kelangsungan kegiatan di suatu organisasi. Oleh karena itu perlu sekali dilakukan pembagian waktu yang digunakan untuk komunikasi dengan sesama anggota organisasi, hal tersebut dimaksudkan agar proses komunikasi tetap berjalan dengan baik dan tentunya pekerjaan karyawan juga tetap dapat dilaksanakan dengan baik.

Dari kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan komunikasi dengan bawahan yaitu dengan selalu memberikan motivasi, *controlling* kepada bawahan, menciptakan komunikasi dua arah, dan dengan mengupayakan membagi waktu untuk berkomunikasi dengan bawahan.

2. Proses Komunikasi ke Atas di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti, di PT.Kusuma Sandang Mekarjaya komunikasi ke atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui bahwa pelaksanaan komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum membahas tentang pekerjaan. Dari hasil wawancara yang berjumlah 3 (tiga) karyawan, yang diantaranya merupakan staf kantor ,

semuanya mengungkapkan bahwa pelaksanaan komunikasi ke atas yaitu mengkomunikasikan masalah pekerjaan.

Seperti pendapat dari R3 (staf personalia) dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 2 Mei 2018, mengatakan bahwa:

“Ya pekerjaan, ya kan staf itu membantu pimpinan, ya macam-macam, surat menyurat, data sarana dan prasarana. Banyak sih mbak kerjanya kalau harus dijabarkan. Tapi intinya sih kalau lagi ngbrol sama atasan biasanya masalah pekerjaan”

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh R4 (staf persiapan) dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 2 Mei 2018, beliau mengatakan bahwa:

“Ya tentang perencanaan program, penjadwalan, alokasi, itu semua tentang pekerjaan kami mba, program, intinya tentang pekerjaan. Ya kadang sih ngobrol soal hal lain diluar pekerjaan, tapi jarang sih mbak. Lagian kan ini di kantor, jadi ya ngobrolnya soal pekerjaan. Beda lagi kalau lagi ada acqra diluar kantor”.

Hal senada juga disampaikan oleh salah seorang karyawan R5 (staf persiapan), melalui wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 3 Mei 2018,, mengatakan bahwa:

“Yang dikomunikasikan dengan atasan ya semua pekerjaan, semua pekerjaan yang berkaitan dengan kebijakan, tugas – tugas kantor, kadang dimarahin kalau pekerjaan kurang bener. Kebanyakan sih persolan kerja, apalagi kalau saya kan tugasnya ya lumayan ya mbak, harus bener- bener detail untuk persiapan karyawan dibelakang”.

Berdasarkan beberapa hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa pelaksanaan komunikasi ke atas yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan terkait dengan hal pekerjaan, yang meliputi laporan pekerjaan masing-masing, koordinasi pekerjaan, hal-hal baru, dan program kerja. Dalam hal ini, terdapat juga dua karyawan yang mengatakan bahwa dalam waktu senggang, selain mengkomunikasikan pekerjaan, karyawan tersebut juga terkadang

mengkomunikasikan hal diluar pekerjaan. Seperti pendapat R4 (staf persiapan) dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018, beliau mengungkapkan bahwa perihal yang dikomunikasikan dengan atasan yaitu:

“Komunikasi tentang kekeluargaan. Kalau pekerjaan ya seputar tugas kantor. Kalau diluar pekerjaan ya biasa masalah harga bbm atau apalah yang penting ngobrol gitu mbak”.

R2 (manajer) juga menyampaikan terkait komunikasi yang terjadi antara bawahan dengan atasan sudah berjalan dengan baik, selalu ada kontrol terkait laporan pekerjaan yang harus diselesaikan. Harapannya staf perusahaan mampu menyelesaikan tugas dengan meminimalisir kesalahan.

Kegiatan komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum terkait dengan hal pekerjaan masing-masing karyawan misalnya: laporan pekerjaan, diskusi mengenai pekerjaan, dan lain-lain Selain mengkomunikasikan perihal pekerjaan, jika ada waktu senggang, karyawan tersebut juga terkadang mengkomunikasikan hal diluar pekerjaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa materi yang dikomunikasikan dengan atasan yaitu terkait dengan hal pekerjaan masing-masing karyawan, dan terdapat beberapa karyawan yang mengkomunikasikan hal diluar pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui jenis komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum dilaksanakan secara formal dan informal. Dari informasi yang diperoleh dari 3 (tiga) karyawan, yang diantaranya merupakan staf kantor, hampir semuanya mengungkapkan bahwa pelaksanaan komunikasi ke atas dilaksanakan secara formal dan informal, hanya saja yang sering kali dilaksanakan dalam komunikasi sehari-hari yaitu menggunakan informal, komunikasi formal tidak

selalu digunakan dalam kegiatan kerja sehari-hari. Seperti yang dikatakan oleh R3 (staf personalia) dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018, beliau mengatakan bahwa jenis komunikasi yang dilakukan yaitu:

“Biasa, tidak terlalu formal, ya informal ya. Tergantung tema apa yang dibicarakan. Kalau lagi serius ya formal, kalau lagi agak santai ya bisalah pakailah informal, disini fleksibel sih mbak, sesuai porsi saja”.
Pendapat yang berbeda diungkapkan oleh R5 (staf persiapan) dalam wawancara pada tanggal 3 Mei 2018, beliau mengatakan bahwa:

“Lebih banyak yang informal mba, kalau formal jarang, rapat kan jarang, biasanya rapat kalau mau ada acara yang besar aja mbak. Tapi ya tergantung situasi yang ada mbak. Kalau saya banyaknya informal mbak, soalnya saya kebanyakan kerja di lapangan sih”.
Hal senada juga dikemukakan oleh R4 (staf persiapan), melalui wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 2 Mei 2018, mengatakan bahwa:

“Ya kadang formal, kadang informal, ya tergantung apa yang dibicarakan, tergantung topik. Selain itu juga tergantung atasan mana yang diajak bicara, pintar – pintar pahami karakter atasan mbak kalau saya. Kalau atasannya punya sifat serius ya kalau ngobrol pastinya pakai formal. Gitu juga sebaliknya mbak”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut menunjukkan bahwa selain mengkomunikasikan masalah pekerjaan, bawahan terkadang juga melaksanakan komunikasi perihal diluar pekerjaan, dengan maksud untuk mengurangi rasa stres dalam bekerja, mengisi waktu luang, dan sharing dengan atasan pelaksanaan komunikasi ke atas yang dilakukan menggunakan jenis formal dan informal, sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat itu, dan sesuai dengan keperluan hal yang dikomunikasikan. Komunikasi formal yang dilaksanakan yaitu menggunakan media tertulis melalui surat maupun laporan pekerjaan dan komunikasi melalui rapat atau biasa disebut dengan meeting, selebihnya untuk kegiatan komunikasi sehari-hari biasa dilakukan dengan

komunikasi informal, dilakukan secara langsung tanpa ada aturan yang membatasi, dilaksanakan dengan bahasa yang tidak terlalu formal, dan komunikasi lebih bersifat santai.

Dari beberapa hasil temuan yang telah dianalisis oleh peneliti, dapat menarik kesimpulan bahwa komunikasi organisasi yang dilakukan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya mengkomunikasikan masalah pekerjaan, bawahan terkadang juga melaksanakan komunikasi perihal diluar pekerjaan, dengan maksud untuk mengurangi rasa stres dalam bekerja, mengisi waktu luang, dan sharing dengan atasan. Sedangkan jenis komunikasi yang dilakukan secara umum menggunakan jenis formal dan informal, sesuai dengan kepentingan hal yang dikomunikasikan dan kondisi pada saat melaksanakan komunikasi, hanya saja lebih sering menggunakan komunikasi informal untuk kegiatan komunikasi pekerjaan sehari-hari. Selain berdasarkan kepentingan, pemilihan jenis komunikasi informal dalam kegiatan komunikasi sehari-hari dirasa lebih mudah digunakan untuk berkomunikasi, tanpa ada aturan yang mengikat secara formal, dan penggunaan bahasa yang tidak terlalu formal dirasa lebih efektif dan efisien dalam menyampaikan suatu pesan atau informasi tersebut. Komunikasi dengan jenis formal yang dimaksud disini adalah dengan menggunakan media tertulis misalnya surat dan rapat organisasi, sedangkan informal dengan tatap muka secara langsung mengkomunikasikan apa yang akan dikomunikasikan tanpa memperhatikan alur struktur organisasi maupun dengan media elektronik seperti WA, maupun telepon.

a. Media komunikasi ke Atas di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Berdasarkan beberapa hasil temuan yang telah dianalisis oleh peneliti, dapat diketahui bahwa media komunikasi yang digunakan dalam komunikasi ke atas di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum menggunakan media lisan, tertulis, dan elektronik. Dari hasil wawancara yang didapat dari 3 (tiga) narasumber yang diantaranya merupakan staf, mengungkapkan bahwa media yang digunakan adalah menggunakan lisan, tertulis, dan elektronik, hanya saja yang lebih dominan digunakan yaitu menggunakan media elektronik dan secara tatap muka langsung. Seperti yang dikatakan oleh R5 (staf persiapan) dalam wawancara pada tanggal 3 Mei 2018, beliau mengatakan bahwa:

“Itu biasanya lisan, jarang tertulis, kalau dengan manajer, ya lisan mbak, kalau manajer pas keluar ya pakai handphone, telepon atau whatsapp, apa ya, kalau dibilang komunikasi dengan manajer ya mudah, happy gitu mas, hehe, seperti tidak ada batasan.”

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh R3 (staf personalia) dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018, beliau mengatakan bahwa:

“Ya kalau itu, lisan mba, tertulis ada, tergantung perintah dari atasan, Tapi lebih banyak menggunakan lisan kalau langsung lisan gitu kan gampang to mba, lebih mudah diterima, kalau pakai tulisan kan lama”.

R4 (staf persiapan) dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018 juga mengatakan bahwa:

“Laporan yang disampaikan, bisa langsung secara lisan dan tertulis, kan soalnya tergantung pekerjaannya seperti apa mbak, selain itu ya tergantung perintah atasan kayak gimana. Manut ajalah gitu biar kerjanya juga enak, sama – sama enak.”

Kekurangan penyebaran informasi menggunakan media sosial seperti Whatsapp yaitu, informasi yang disampaikan melalui aplikasi ini tidak bisa tatap muka atau face to face.

Sebagaimana hasil wawancara dengan R3 menyatakan bahwa:

“Kekurangannya penyampaian tugas lewat Whatsapp tidak bisa face to face untuk melakukan komunikasi secara langsung, tidak bisa secara kongkrit untuk memahami pesan yang diterimanya, kepastian pesan belum bisa dipertanggungjawabkan secara langsung. Sebenarnya banyak kekurangan ketimbang kelebihan, seperti orang yang menangkap pesan itu akan malas membaca karena pesan terlalu banyak, pesan kurang jeli dibaca berbeda dengan face to face”

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa media komunikasi ke atas yang digunakan oleh bawahan kepada atasan yaitu dengan menggunakan media lisan, tertulis, dan elektronik. Adapun penggunaan media tersebut sebagian besar informan mengatakan bahwa media tersebut ditentukan berdasarkan kepentingan hal yang dikomunikasikan, sesuai situasi dan kondisi pada saat itu, dan prinsip efektifitas dan efisiensi.

Berdasarkan beberapa hasil temuan yang telah dianalisis oleh peneliti, dapat meyakinkan untuk menarik sebuah kesimpulan bahwa media komunikasi ke atas yang dilaksanakan antara bawahan dengan atasan yaitu menggunakan media lisan, tertulis, dan elektronik. Seperti pendapat R3 (staf Personalia) dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018, mengatakan bahwa:

“Kalau langsung lisan gitu kan gampang to mbak, lebih mudah diterima, kalau pakai tulisan kan lama. Ya walaupun kalau lisan kadang suka gak nangkep apa yang diomongin atasan, tapi kalau langsung setidaknya bisa cepet pahamnya”.

Media lisan disini yang dimaksud yaitu komunikasi dengan menggunakan percakapan secara tatap muka langsung antara komunikator dengan komunikan, komunikasi ini biasa digunakan untuk kegiatan komunikasi sehari-hari diruang kerja masing-masing. Media komunikasi tertulis yaitu media komunikasi yang dilaksanakan tidak secara langsung oleh komunikator dengan komunikan, misalnya menggunakan laporan pekerjaan, maupun laporan kertas kerja dari bawahan kepada atasan, hanya saja digunakan pada saat situasi dan kondisi tertentu.

Media lain yang digunakan untuk berkomunikasi dengan atasan yaitu media elektronik, media ini merupakan suatu sarana komunikasi yang bertujuan untuk lebih mempercepat proses komunikasi dari bawahan kepada atasan, media ini biasanya digunakan pada saat situasi dan kondisi tertentu, misalnya saat atasan tidak berada di kantor. Media elektronik yang digunakan untuk berkomunikasi dengan atasan biasanya menggunakan handphone. Berdasarkan beberapa hasil temuan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar pelaksanaan komunikasi ke atas yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum menggunakan media lisan, tertulis, dan elektronik, media tersebut digunakan berdasarkan kepentingan hal yang dikomunikasikan, prinsip efektifitas dan efisiensi, dan berdasarkan situasi dan kondisi pada saat itu. Komunikasi lisan dilaksanakan secara percakapan langsung.

Komunikasi dengan media lisan dirasa lebih efektif dalam melaksanakan komunikasi dengan atasan, karena dapat dilakukan secara

langsung, tanpa melalui beberapa perantara yang dapat menimbulkan adanya *miss communication* antara keduanya. Komunikasi tertulis berwujud laporan pekerjaan dan kertas kerja. Komunikasi dengan media tertulis lebih efektif digunakan pada saat pesan tersebut bersifat formal dan memuat pesan yang banyak, sehingga dengan menggunakan media tertulis pesan akan tetap terjaga dan mudah untuk diketahui kembali. Komunikasi dengan media elektronik menggunakan *whatsapp*, telepon. Komunikasi dengan media elektronik lebih efektif digunakan apabila dalam keadaan tidak dapat bertatap muka secara langsung.

Jadi, dalam hal ini media komunikasi yang dirasa paling efektif untuk melakukan komunikasi ke atas di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yaitu dengan menggunakan media lisan dan elektronik, karena dalam hal ini komunikasi yang terjalin lebih sering dilaksanakan di kantor, sehingga sangat memungkinkan untuk melakukan komunikasi secara tatap muka langsung. Media komunikasi tertulis dan lisan juga sering digunakan secara kombinasi dalam sebuah komunikasi, dimaksudkan agar maksud dan tujuan dari pesan tersebut dapat diterima dengan baik oleh atasan.

b. Hambatan komunikasi Organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Berdasarkan beberapa hasil temuan yang telah dianalisis oleh peneliti, menunjukkan bahwa sebagian besar pelaksanaan komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum tidak menemui hambatan yang berarti bagi proses keberlangsungan pelaksanaan komunikasi tersebut. Namun dari hasil wawancara yang dilaksanakan oleh peneliti,

mendapati beberapa informan yang mengatakan bahwa dalam pelaksanaan komunikasi dengan atasan masih menemui hambatan. Dari informan yang diperoleh sejumlah 3 (tiga) karyawan, yang diantaranya merupakan staf, mengatakan bahwa komunikasi sering menemui hambatan. Hambatan yang ditemui dalam komunikasi ke atas diantaranya diungkapkan oleh R3 (staf personalia), dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018, mengatakan bahwa:

“Hambatannya kalau bos sibuk, susah ditemui. Jadi susah juga kalau mau laporan. Harus kirim pesan dulu, harus nunggu balesan dulu. Belum lagi kalau gak dibaca – baca, bikin gregetan nunggunya. Sedangkan kerjaan lain masih numpuk”.

Pendapat lain mengenai hambatan dalam komunikasi juga dikatakan oleh R4 (staf persiapan) dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018, beliau mengatakan bahwa:

“Ya paling kadang tidak selalu ada di ruangan, kan sibuk juga mas, selain itu sungkan dan ewuh pekewuh mbak. Tidak semua karyawan bisa diajak bercanda, walaupun bekerja secara serius tapi seharusnya tetap santai agar nyaman dan betah bekerja di perusahaan ini.”

Masih terkait dengan hambatan komunikasi ke atas, R5 (staf persiapan) dalam wawancara pada tanggal 3 Mei 2018, beliau mengatakan bahwa:

“Padatnya acara atasan, jarang bisa bertemu. Jadi hanya bisa hubungi lewat telepon. Itu juga kalau langsung diangkat, kalau enggak ya harus nunggu lagi. Sabar – sabar aja jadi karyawan yang punya boss sibuk, tapi kalau saya, selain telepon saya kirim pesan via whatsapp atau SMS”

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan komunikasi ke atas yang dilaksanakan belum sepenuhnya berjalan dengan lancar tanpa hambatan apapun. Jadi dapat disimpulkan pelaksanaan komunikasi ke atas yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya masih menemui hambatan walaupun hambatan tersebut hanya dari pendapat

beberapa karyawan saja, hambatan tersebut antara lain yaitu atasan sibuk, banyak tugas keluar kota, dan jadwal atasan yang padat, sehingga hal tersebut menyebabkan atasan susah untuk ditemui bawahan yang akan melaksanakan komunikasi.

c. Upaya Untuk Mengatasi Hambatan Komunikasi Organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Proses komunikasi organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya tidak selalu berlangsung dengan baik tanpa menemui hambatan apapun. Seperti yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya, hambatan komunikasi ke atas yang ada di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yaitu atasan sibuk, banyak tugas keluar kota, dan jadwal atasan yang padat, sehingga hal tersebut menyebabkan atasan susah untuk ditemui bawahan yang akan melaksanakan komunikasi.

Dalam rangka upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang ada dalam pelaksanaan komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, setiap karyawan mempunyai cara sendiri untuk mengatasi hambatan sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat itu, seperti yang dikatakan oleh R5 (staf persiapan), dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018, mengatakan bahwa dalam komunikasi dengan atasan masih menemui hambatan, yaitu atasan sibuk, sehingga upaya yang dilakukan R5 (staf persiapan) untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu:

“Ya paling dihubungi lewat WA apa telepon. Kalau telepon gak diangkat, langsung kirim pesan, kalau pun belum ada tanggapan biasanya kita tunggu sampai keesokan harinya. Kalau gak ya langsung taruh mejanya pasti nanti dihubungi”.

Dalam hal ini menggunakan media elektronik memang sangat bermanfaat untuk mengatasi hambatan dalam komunikasi tersebut, dengan menggunakan media elektronik komunikasi dapat dilakukan kapa saja dan dimana saja selama tidak ada gangguan teknis dalam alat komunikasi tersebut. Pendapat lain dari R3 (staf personalia), yang mengatakan bahwa dalam komunikasi masih terdapat hambatan yaitu atasan sibuk, tidak ada diruangan, dan sering keluar, berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 2 Mei 2018, upaya yang dilakukan R3 untuk mengatasi hambatan yang ada yaitu

“Ya kalau sekedar kerjaan tidak begitu mendadak ya ditunggu, kalau memang harus, penting, ya kita harus telfon atau whatsapp”.

Dari pendapat tersebut, narasumber mengatakan bahwa beliau lebih memilih menunggu apabila permasalahan tidak mendadak, dan kalau memang permasalahan tersebut mendadak maka beliau memilih menggunakan media elektronik untuk melakukan komunikasi dengan atasan. Satu lagi pendapat dari R4 (staf persiapan) dalam wawancara pada tanggal 3 Mei 2018, beliau mengatakan bahwa dalam komunikasi dengan atasan masih menemui hambatan, yaitu padatnya acara atasan sehingga susah ditemui, maka upaya yang dilakukan yaitu

“Bisa mengatur waktu untuk berkomunikasi, biasa janji dulu via telepon atau whatsapp untuk ketemu. Kalau ndak gitu ya ndak ketemu terus mbak. Kan saya yang rugi nantinya, kena marah kalau saya gak cekatan nyari boss”.

Mengatur waktu untuk berkomunikasi dengan atasan memang sangat penting mengingat atasan yang sibuk dan sering bertugas diluar kantor, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan mengatur waktu untuk

berkomunikasi, yang bertujuan agar komunikasi tetap berjalan dengan baik dan lancar.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan komunikasi dengan atasan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yaitu dengan menggunakan media elektronik berupa telepon ataupun whatsapp untuk melakukan komunikasi, mengatur waktu bertemu dengan atasan untuk melakukan komunikasi, dan menunggu atasan yang sibuk.

3. Kinerja Karyawan

Banyak pengertian yang dikemukakan oleh para ahli mengenai istilah kinerja. Semua mempunyai pandangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip tampak kesamaan bahwa kinerja adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam pencapaian suatu hasil. Kinerja identik dengan *performance*, yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya penilaian kinerja diberikan dengan adanya reward dan punishment. Hal tersebut seperti yang di ungkapkan oleh R4 (staf persiapan) dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018 bahwa pemberian *reward* dilakukan dengan pemberian pujian untuk lebih memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja. Bahkan juga dilakukan dengan pemberian sejumlah uang dari perusahaan kepada karyawan yang berprestasi. Hal di atas

juga dijelaskan oleh R2 (manajer) pada tanggal 25 April 2018 beliau mengungkapkan bahwa komunikasi dari pimpinan terhadap karyawan dengan memberi penjelasan seperti dalam wawancara sebagai berikut:

“Komunikasi dari pimpinan terhadap karyawan secara langsung dan tidak langsung. Jika ada karyawan yang lalai atau salah diberi teguran dan pemberian surat peringatan jika sudah tiga kali kesalahan, sedangkan sedangkan yang berprestasi diberi pujian, uang bonus serta jenjang karir”.

Hal tersebut juga didukung dengan pernyataan R3 (staf personalia) dalam wawancara pada tanggal 2 Mei 2018, beliau mengatakan bahwa

“Kalau saya pernah dapat bonus uang mbak, tapi seringnya dapat pujian sih, hehehe. Seneng sih mbak kalau dapet bonus, jadi lebih giat lagi kerjanya, jadi motivasi juga supaya menghindari kesalahan kerja”

Dalam wawancara yang lain, R5 (staf persiapan) menambahkan bahwa

“Ya kalau salah dapat teguran, kalau kita berprestasi paling di kasi bonus tambahan mba. Kalau lagi kena marah ya sedih sih dimarahin, kecewa, serasa kerjanya gak dihargai. Tapi ya mau gimana lagi, kan udah resiko, apalagi kalau salah nangkap maksud boss. Nah, pas dapet bonus ya senengnya banget mbak, lumayan buat tambah – tambah pemasukan, jadi lebih semangat juga kerjanya”.

Selain dari adanya *Punishment* dan *reward* yang diberikan oleh perusahaan, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh motivasi kerja yang diberikan oleh atasan, hal tersebut seperti di sampaikan oleh R1 pada wawancara tanggal 25 April 2018 bahwa

“Dalam pekerjaan biasanya saya suka memberikan bantuan atau menanyakan kesulitan dan sering kali memberikan semangat melalui candaan. Tergantung dari mood saya juga mbak, saya orangnya agak susah diajak bercanda sih.”

Pernyataan tersebut didukung oeh hasil wawancara dari R3 (staf personalia) pada tanggal 2 Mei 2018 yang menyatakan bahwa:

“Motivasi, ya pernah. Ya kalau sama atasan cowok ya dibecandain. Kalau sama atasan perempuan kebanyakan dinasehatin sih. Jadi ya lebih ngerasa deket aja mbak, kalau bisa ngobrol santai sampai kalau lagi curhat dikasih masukan. Seneng sih”.

Selain dari adanya reward dan punishment yang diterima oleh karyawan, kinerja karyawan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya dapat dilihat dari sarana dan prasarana yang diberikan perusahaan untuk menunjang pekerjaan karyawan serta kedisiplinan yang dilakukan karyawan ketika bekerja. Sarana dan prasarana yang disediakan oleh karyawan digunakan untuk menunjang kelancaran tugas perusahaan, sedangkan sikap disiplin dilaksanakan untuk pertumbuhan perusahaan, terutama motivasi karyawan agar mampu mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan. Seperti yang disampaikan oleh R2 selaku manajer terkait kedisiplinan waktu :

”Saya melihat dari kondisi kedisiplinan karyawan sampai saat ini tentang karyawan datang dan pulang kantor tepat pada waktunya sudah dianggap dalam kategori cukup baik, hal ini berdasarkan pengamatan dari absen keseharian masih ada karyawan yang tidak pulang tepat waktu dikarenakan ada urusan diluar kantor yang harus diselesaikan tetapi mereka melakukan hal tersebut dengan meminta izin terlebih dahulu”

Pernyataan tersebut disetujui oleh R3 selaku staf personalia yang menyatakan bahwa:

“iya mbak, untuk datang dan pulang kantor saya rasa sudah sesuai prosedur dan waktu yang telah ditetapkan kantor. Kalaupun ada urusan lain, saya ataupun karyawan lain ya pastinya meminta izin untuk pulang terlebih dahulu, ataupun telat untuk masuk kantor. Kalau saya pribadi sih tidak pernah sampai bolos kerja.”

Selain itu pernyataan tentang penyelesaian tugas disampaikan oleh R4 selaku staf yang menyatakan bahwa:

“kalau untuk penyelesaian tugas, itu selalu dikerjakan tepat waktu mbak, karena kan selalu dikasih deadline ya, walaupun tugas numpuk biasanya sih saya bawa pulang pekerjaan kantor kerumah. Jadi, di rumah juga masih harus mengerjakan, tapi biasanya kalau yang saya bawa pulang itu tugas – tugas kecil aja. Supaya nanti kalau dikantor gak terlalu banyak pekerjaan gitu mbak”

Pernyataan direktur mengenai kedisiplinan kerja karyawan :

“Saya melihat karyawan saya cukup mampu mengemban tugas dalam bekerja, mereka telah melaksanakannya dengan cukup baik hal ini di buktikan dengan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai yang di perintahkan. dalam bekerja sebagian besar karyawan sudah menunjukkan rasa tanggung jawab mereka terhadap beban kerja yang diberikan dan setiap beban kerja tersebut disesuaikan dengan kemampuan para karyawan dalam bekerja ”

Sarana dan prasarana perusahaan yang disediakan perusahaan untuk menunjang kinerja karyawan disampaikan oleh manajer sebagai berikut:

“sarana dan prasarana disini menurut saya sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan, ada telepon disetiap bidang, selain itu koneksi internet juga sudah ada untuk berkirim email ataupun untuk kebutuhan lain. Fasilitas kantin pun diberikan oleh perusahaan ketika karyawan sedang dalam jam istirahat. Saya rasa untuk sarana dan prasarana tidak ada masalah”

R3 selaku staf menyampaikan bahwa :

“Fasilitas perusahaan sudah cukup kok mbak, saya sih tidak ada keluhan sampai saat ini, kalau mau ke kantin ada, perusahaan juga menyediakan fasilitas bus untuk antar jemput karyawan yang tinggal disepulatan PT. KSM, jadi kalau saya pribadi sih sudah merasa cukup”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya selama ini berasal dari dalam diri masing-masing karyawan juga berasal dari luar diri mereka. Faktor-faktor dari dalam diri mereka adalah disiplin kerja serta motivasi mereka yang terkadang rendah yang berpengaruh juga pada

kinerja mereka. Adapun faktor dari luar misalnya sarana dan prasarana perusahaan, arus komunikasi yang baik dari atasan maupun bawahan.

B. Analisis Data

Berdasarkan hasil penelitian pelaksanaan komunikasi organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yang telah dipaparkan pada sub bab sebelumnya, maka pembahasan mencakup hal komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas. Dari kedua hal tersebut, peneliti melakukan fokus penelitian pada bagian hal apa yang dikomunikasikan, jenis komunikasi yang dilaksanakan, media komunikasi yang digunakan, hambatan dalam komunikasi, dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut. Berikut ini pemaparan pembahasan penelitian pelaksanaan komunikasi organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya.

1. Proses Komunikasi ke Bawah di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Komunikasi ke bawah yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya terjalin direktur dengan manajer, maupun antara manajer dengan staf. Pelaksanaan komunikasi ke bawah yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum membahas terkait dengan hal informasi pekerjaan sehari-hari, baik berupa koordinasi pekerjaan, informasi program kerja, informasi kebijakan-kebijakan perusahaan oleh atasan kepada bawahan. Komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan tersebut dimaksudkan agar pelaksanaan kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar, tidak ada hambatan dalam melaksanakan pekerjaan, dan tentunya agar pekerjaan dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien.

Komunikasi ke bawah yang berlangsung PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum menggunakan jenis formal dan informal, sesuai dengan kepentingan hal yang dikomunikasikan dan kondisi pada saat melaksanakan komunikasi, hanya saja lebih sering menggunakan komunikasi informal untuk kegiatan komunikasi sehari-hari. 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. PT. Kusuma Sandang Mekarjaya memiliki jadwal rapat rutin 1 (satu) bulan sekali, namun tidak menutup kemungkinan pengadaan rapat tambahan jika terdapat pekerjaan yang membutuhkan koordinasi.



Gambar 1. Rapat dengan klien PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Selain menggunakan komunikasi formal, dalam kegiatan komunikasi ke bawah yang dilaksanakan sehari-hari di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya menggunakan komunikasi dengan jenis informal. Komunikasi informal biasa

digunakan dalam percakapan sehari – hari, penggunaan komunikasi informal digunakan untuk menjalin kedekatan kepada bawahan agar bawahan tidak merasa tertekan akan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan direktur diperoleh keterangan, di dalam rapat koordinasi yang dilakukan tiap satu bulan sekali yang biasanya dilaksanakan di kantor menggunakan komunikasi dua arah, bersikap terbuka untuk mendapatkan umpan balik dari karyawannya, direktur meminta semua yang hadir dalam rapat untuk mengutarakan apa yang menjadi masalah atau kesulitan-kesulitan di dalam pekerjaannya, meminta pendapat atau ide-ide, buah pikiran untuk menunjang kelancaran dan keberhasilan perusahaan, agar perusahaan bisa mencapai pemecahan masalah dan bisa menerapkan kebijakan yang sesuai dengan harapan perusahaan. Rapat koordinasi yang rutin diadakan sebulan sekali, ini intinya untuk melihat permasalahan/kesulitan –kesulitan di dalam pekerjaan dan meminta serta mendorong gagasan - gagasan buah pikiran dari karyawan, dengan demikian, diharapkan komunikasi tetap berjalan dengan lancar. Sebagai direktur, informasi yang diterima yang terikat dengan perusahaan langsung diinformasikan kepada bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman dari informasi yang berkembang di luar. Ini biasanya terjadi kalau informasi itu berurusan dengan kualitas produksi.



Gambar 2. Rapat evaluasi tugas

Pelaksanaan komunikasi ke bawah ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abdullah Masmuh (2013), bahwa komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi/pesan mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

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 karyawan, dan
- e) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mission).

Sesuai dengan teori yang ada, komunikasi formal dilakukan melalui saluran atau jaringan komunikasi yang mengikuti struktur organisasi yang sejalan dengan garis kewenangan yang dibentuk manajemen. Sesuai dengan

teori yang ada, yaitu 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. (Yosal Iriantara & Usep Syaripudin, 2013).

Dalam hal ini, komunikasi ke bawah yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya sudah sesuai dengan teori. Komunikasi yang dilaksanakan menggunakan jenis formal dan informal, hanya saja lebih sering menggunakan komunikasi informal untuk kegiatan komunikasi sehari-hari. Dalam hal ini hanya terdapat satu poin yang belum terlihat dalam pelaksanaan komunikasi vertikal ke bawah di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, yaitu komunikasi dari atasan kepada bawahan yang memberikan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Komunikasi informal dalam kegiatan sehari-hari dirasa lebih mudah digunakan untuk berkomunikasi, tanpa ada aturan yang mengikat secara formal, dan penggunaan bahasa yang tidak terlalu formal dirasa lebih efektif dan efisien dalam menyampaikan suatu pesan atau informasi tersebut. Komunikasi dengan jenis formal yang dimaksud disini adalah dengan menggunakan media tertulis misalnya surat dan rapat organisasi, sedangkan

informal dengan tatap muka secara langsung mengkomunikasikan apa yang akan dikomunikasikan tanpa memperhatikan alur struktur organisasi maupun dengan media elektronik seperti *whatsapp*, maupun telepon.

Selain itu dari penelitian ini dapat diketahui bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat berasal dari dalam maupun dari luar. Faktor dari dalam yaitu motivasi dari masing-masing karyawan. Adapun faktor dari luar adalah *punishment* dan *reward* dari perusahaan serta arus komunikasi yang baik pun dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian tersebut sudah sesuai teori yang di sampaikan oleh Pandji Anoraga (2005) mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, lingkungan atau sarana kerja yang baik, promosi dan disiplin kerja. Dengan adanya faktor – faktor tersebut diharapkan perusahaan memperoleh dampak kinerja yang baik bagi perusahaan.

a. Media Komunikasi Organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Pelaksanaan komunikasi ke bawah yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum menggunakan media lisan, tertulis, dan elektronik, media komunikasi yang digunakan dipilih berdasarkan kepentingan hal yang dikomunikasikan, dan berdasarkan situasi dan kondisi pada saat itu, dengan maksud agar pesan dapat disampaikan dengan efektif dan efisien. Namun dalam hal ini media komunikasi yang dirasa paling efektif untuk melakukan komunikasi dengan bawahan yaitu dengan menggunakan media lisan dan elektronik, karena dalam hal ini komunikasi yang terjalin lebih sering dilaksanakan di kantor dan pengontrolan tugas biasa dilakukan melalui grup

whatsapp. Penyebaran pesan melalui grup *whatsapp* dilakukan oleh atasan dengan tujuan menghemat waktu dan biaya, penggunaan *whatsapp* pun bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja sehingga arus komunikasi yang dijalankan pada PT. Kusuma Sandang Mekarjaya.

Komunikasi lisan yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya dilaksanakan secara tatap muka langsung dengan komunikasi langsung antara atasan dengan bawahan, hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Agus M. Hardjana (2003), yang mengatakan bahwa dalam komunikasi secara lisan, pesan yang disampaikan melalui media lisan dapat dilaksanakan dengan menyampaikan sendiri, penerima pesan bisa individu, kelompok kecil, kelompok besar, maupun massa. Dengan media lisan pelaksanaan komunikasi dirasa lebih efektif dalam menyampaikan pesan kepada bawahan, karena dapat dilakukan secara langsung, tanpa melalui beberapa perantara yang dapat menimbulkan adanya miss komunikasi diantara atasan dengan bawahan.

Sesuai pula dengan teori media elektronik yang dikemukakan oleh Agus M. Hardjana (2003), yang menyatakan bahwa Pesan yang disampaikan secara elektronik dilakukan melalui faksimile, e-mail, radio, dan televisi. Dalam penerapannya, komunikasi ke bawah dengan media elektronik yang dilakukan sudah sesuai dengan teori tersebut, dengan berkembangnya teknologi informasi dan media elektronik yang ada, komunikasi elektronik dilaksanakan menggunakan *whatsapp*, telepon, dengan adanya media

elektronik komunikasi yang terjalin akan lebih terasa cepat karena komunikan dan komunikator tidak harus bertemu untuk memberikan pesan.

Media dalam komunikasi juga harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat itu. Salah satu upaya agar komunikasi dapat berlangsung dengan efektif dan efisien, media komunikasi tertulis dan lisan juga sering digunakan secara kombinasi dalam sebuah komunikasi, dimaksudkan agar maksud dan tujuan dari pesan tersebut dapat diterima dengan baik oleh bawahan.

Penggunaan media lisan, tulisan dan elektronik yang tepat mampu menjadikan komunikasi organisasi menjadi lebih efisien dan membaur ke seluruh karyawan perusahaan. Sehingga nantinya karyawan tidak menjadikan perbedaan status sebagai hambatan untuk berkomunikasi. Seperti teori yang dikemukakan oleh Krisna Mulawarman dan Yeni Rosilawati (2014) 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

b. Hambatan Komunikasi Organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Pelaksanaan komunikasi ke bawah yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya masih menemui hambatan walaupun hambatan tersebut hanya dari pendapat beberapa karyawan saja, namun tentunya hambatan yang ada tersebut dapat mengganggu atau dapat menghambat kinerja karyawan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya. Pada penelitian ini ditemukan bahwa

komunikasi ke bawah yang terjalin antara atasan dengan bawahan masih menemui hambatan, hambatan tersebut antara lain karyawan terkadang merasa sungkan dengan atasan, bawahan tidak langsung mengerti apa yang dimaksud dari atasan, dan bawahan yang sibuk.

Hambatan yang menyebabkan komunikasi tidak efektif dibedakan menjadi 6 (enam) macam Abdullah Masmuh (2013), yaitu hambatan yang bersifat teknis, hambatan perilaku, hambatan bahasa, hambatan struktur, hambatan jarak, hambatan latar belakang. Berdasarkan teori tersebut, dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan sebuah komunikasi organisasi kerap terjadi hambatan karena banyaknya pekerjaan. Hambatan yang ada tersebut apabila dibedakan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Abdullah Masmuh (2013), termasuk hambatan dalam struktur dan hambatan yang bersifat teknis, dimana bawahan tidak langsung mengerti apa yang dimaksud dari atasan dan bawahan yang sibuk karena banyaknya pekerjaan merupakan hambatan merupakan hambatan yang bersifat teknis, dan karyawan yang masih merasa terkadang merasa sungkan dengan atasan termasuk dari hambatan struktur.

c. Upaya Untuk Mengatasi Hambatan Komunikasi Organisasi PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Seperti yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya, diketahui bahwa pelaksanaan komunikasi ke bawah yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya tidak selalu berlangsung dengan baik tanpa menemui hambatan apapun, namun masih terjadi hambatan-hambatan yang dapat mengganggu

kelancaran pelaksanaan komunikasi. Hambatan komunikasi ke bawah yang ada di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya antara lain karyawan masih merasa sungkan kepada atasan, bawahan tidak langsung mengerti apa yang dimaksud dari atasan, dan bawahan yang sibuk karena banyaknya pekerjaan.

Berdasarkan hal tersebut, untuk memperlancar sebuah pelaksanaan komunikasi, tentunya hambatan tersebut harus diatasi dengan baik agar komunikasi dapat berlangsung sesuai dengan apa yang diharapkan. Upaya yang dilakukan oleh atasan dalam mengatasi hambatan yang ada dalam komunikasi pun harus sesuai dengan hambatan yang terjadi. Beberapa upaya yang dilakukan oleh atasan dalam mengatasi hambatan komunikasi dengan bawahan yaitu dengan selalu memberikan motivasi, *controlling* kepada bawahan, menciptakan komunikasi dua arah, dan dengan mengupayakan membagi waktu untuk berkomunikasi dengan bawahan.

Memberikan motivasi dan *controlling* terhadap bawahan tentunya diharapkan hambatan komunikasi yang ada dapat diatasi, terutama pada saat pemberian pekerjaan-pekerjaan kepada bawahan tentunya hal tersebut perlu dilakukan dalam rangka memperlancar pelaksanaan komunikasi dan dapat memperlancar suatu pekerjaan yang sedang dikerjakan oleh bawahan. Selain itu, upaya lain yang dilakukan yaitu dengan menciptakan komunikasi dua arah. Dalam pelaksanaan suatu komunikasi, menciptakan komunikasi dua arah memang sangat diperlukan untuk memperjelas pesan yang dimaksud oleh komunikator, misalnya dalam hal ini bawahan kurang mengerti apa yang

dimaksud oleh atasan sehingga bawahan menanyakan kembali apa yang dimaksud dalam komunikasi yang dilakukan oleh atasan.

Satu upaya lagi yang dilakukan oleh atasan untuk mengatasi hambatan dalam komunikasi dengan bawahan yaitu dengan mengupayakan membagi waktu untuk berkomunikasi dengan bawahan. Terkadang banyaknya pekerjaan seorang karyawan yang tidak terbatas dapat menghambat suatu pelaksanaan komunikasi di suatu organisasi, padahal pelaksanaan komunikasi dalam organisasi sangat perlu dilakukan dalam rangka menunjang kelangsungan kegiatan di suatu organisasi. Oleh karena itu perlu sekali dilakukan pembagian waktu yang digunakan untuk komunikasi dengan sesama anggota organisasi, hal tersebut dimaksudkan agar proses komunikasi tetap berjalan dengan baik dan tentunya pekerjaan karyawan juga tetap dapat dilaksanakan dengan baik.

Dalam hal ini, dengan penanganan hambatan komunikasi yang tepat, tentunya akan dapat mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam komunikasi ke bawah di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, dan komunikasi pun akan tetap berlangsung dengan baik, pesan yang disampaikan pun dapat tersampaikan dengan baik, dan tentunya tujuan dari komunikasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

2. Proses Komunikasi ke Atas di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya terjadi antara staf dengan manajer. Pelaksanaan komunikasi ke atas ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abdullah Masmuh (2013), yang mengatakan komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa

informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).

Komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum terkait dengan hal pekerjaan dari bagian masing-masing karyawan. Beberapa hal yang dikomunikasikan meliputi laporan pekerjaan, pekerjaan rutin harian, koordinasi pekerjaan, dan hal-hal baru. Selain mengkomunikasikan perihal pekerjaan, jika ada waktu senggang, karyawan tersebut juga terkadang mengkomunikasikan hal diluar pekerjaan.

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. Selain komunikasi secara formal, jenis komunikasi yang sering dilaksanakan sehari-hari di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya menggunakan komunikasi dengan jenis informal.



Gambar 3. Tugas tertulis Karyawan



Gambar 4. Tugas Pembutaan kartu BPJS oleh Karyawan

Menurut Pace and Faules (2006) kebanyakan analisis dan penelitian dalam hal komunikasi ke atas menyatakan bahwa atasan 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.

Hal yang dikomunikasikan dalam komunikasi ke atas PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Pace and Faules tersebut, karena dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa bawahan melakukan komunikasi dengan atasan terkait dengan hal pekerjaan sesuai dengan bagian masing-masing karyawan. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya sudah sesuai dengan teori yang ada.

Dalam hal ini, selain mengkomunikasikan masalah pekerjaan kepada atasan, apabila ada waktu senggang, bawahan juga terkadang mengkomunikasikan hal diluar pekerjaan, seperti cerita tentang keluarga, sharing pengalaman, maupun cerita-cerita yang lainnya. Hal ini dilakukan untuk mengurangi rasa tegang dalam mengerjakan suatu pekerjaan, selain itu dengan melaksanakan komunikasi yang bersifat kekeluargaan dapat lebih mengakrabkan hubungan antara bawahan dengan atasan.

Pelaksanaan komunikasi ke atas yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum menggunakan jenis formal dan informal, sesuai dengan kepentingan hal yang dikomunikasikan dan sesuai dengan kondisi pada saat melaksanakan komunikasi, hanya saja lebih sering menggunakan komunikasi informal untuk kegiatan komunikasi sehari-hari.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Yosol Iriantara & Usep Syaripudin (2013), komunikasi formal dilakukan melalui saluran atau jaringan komunikasi yang mengikuti struktur organisasi yang sejalan dengan garis kewenangan yang dibentuk manajemen.

Sesuai dengan teori dari Yosol Iriantara & Usep Syaripudin, 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. Dalam konteks komunikasi organisasi, kegiatan komunikasi memang lebih banyak melalui saluran komunikasi informal dibandingkan dengan komunikasi melalui saluran formal.

Dalam hal ini, komunikasi ke atas yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya sudah sesuai dengan teori. Komunikasi yang dilaksanakan menggunakan jenis formal dan informal, hanya saja lebih sering menggunakan komunikasi informal untuk kegiatan komunikasi sehari-hari. Pemilihan jenis komunikasi informal dalam kegiatan komunikasi sehari-hari dirasa lebih mudah digunakan untuk berkomunikasi, tanpa ada aturan yang mengikat secara formal, dan penggunaan bahasa yang tidak terlalu formal dirasa lebih efektif dan efisien dalam menyampaikan suatu pesan atau informasi tersebut. Komunikasi dengan jenis formal yang dimaksud disini adalah dengan menggunakan media tertulis misalnya surat dan rapat organisasi, sedangkan informal dengan tatap muka secara langsung mengkomunikasikan apa yang

akan dikomunikasikan tanpa memperhatikan alur struktur organisasi maupun dengan media elektronik seperti *whatsapp*, maupun telepon.

a. Media Komunikasi Organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Pelaksanaan komunikasi ke atas yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya secara umum menggunakan media lisan, tertulis, dan elektronik, media tersebut digunakan berdasarkan kepentingan hal yang dikomunikasikan, prinsip efektifitas dan efisiensi, dan berdasarkan situasi dan kondisi pada saat itu. Namun dalam hal ini media komunikasi yang dirasa lebih efektif yaitu dengan media lisan dan elektronik. Komunikasi lisan yang dilaksanakan oleh bawahan dengan atasan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya dilakukan dengan percakapan secara langsung, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Agus M. Hardjana (2003) yang mengatakan bahwa dalam komunikasi secara lisan, pesan yang disampaikan melalui media lisan dapat dilaksanakan dengan menyampaikan sendiri, penerima pesan bisa individu, kelompok kecil, kelompok besar, maupun massa.

Dalam hal komunikasi ke atas secara tertulis yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, komunikasi dengan media tertulis berwujud laporan pekerjaan dan kertas kerja dari bawahan kepada atasan. Hal tersebut juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Agus M. Hardjana (2003) yang mengatakan bahwa pesan yang disampaikan secara tertulis dapat disampaikan melalui surat, memo, laporan, selebaran, catatan, poster, gambar, dan lain-lain. Komunikasi dengan media tertulis lebih efektif digunakan pada saat pesan tersebut bersifat formal dan memuat pesan yang banyak, sehingga

dengan menggunakan media tertulis pesan akan tetap terjaga dan mudah untuk diketahui kembali.

Media komunikasi lain yang digunakan dalam komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yaitu dengan media elektronik. Menurut Agus M. Hardjana (2003), pesan yang disampaikan secara elektronik dilakukan melalui faksimile, e-mail, radio, dan televisi. Dalam hal ini, komunikasi ke atas yang dilaksanakan dengan media elektronik sudah sesuai dengan teori tersebut, dimana seiring dengan berkembangnya teknologi informasi dan media elektronik yang ada, komunikasi elektronik dilaksanakan dengan menggunakan *whatsapp*, telepon dengan maksud agar pesan lebih cepat disampaikan.

Penggunaan media dalam komunikasi juga harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat itu. Salah satu upaya agar komunikasi dapat berlangsung dengan efektif dan efisien, media komunikasi tertulis dan lisan juga sering digunakan secara kombinasi dalam sebuah komunikasi, dimaksudkan agar maksud dan tujuan dari pesan tersebut dapat diterima dengan baik oleh atasan.

b. Hambatan Komunikasi Organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Pelaksanaan komunikasi ke atas yang berlangsung di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya masih menemui hambatan walaupun hambatan tersebut hanya dari pendapat beberapa karyawan saja, namun tentunya hambatan yang ada tersebut dapat mengganggu atau dapat menghambat kinerja karyawan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya. Sesuai dengan pendapat Abdullah Masmuh

(2013) yang menyebabkan komunikasi tidak efektif dibedakan menjadi 6 (enam) macam, yaitu hambatan yang bersifat teknis, hambatan perilaku, hambatan bahasa, hambatan struktur, hambatan jarak, hambatan latar belakang.

Berdasarkan teori tersebut, dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan sebuah komunikasi organisasi kerap terjadi suatu hambatan, seperti yang terjadi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya komunikasi ke atas yang terjalin antara bawahan dengan atasan masih menemui hambatan, hambatan tersebut antara lain yaitu atasan sibuk, banyak pekerjaan keluar kota, dan jadwal atasan yang padat, sehingga hal tersebut menyebabkan atasan susah untuk ditemui bawahan yang akan melaksanakan komunikasi. Dari beberapa hambatan tersebut, apabila dianalisis berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Abdullah Masmuh (2013), hambatan tersebut termasuk hambatan yang bersifat teknis dan hambatan jarak. karena terlihat hambatan-hambatan tersebut disebabkan oleh tuntutan pekerjaan atasan yang ada di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, seperti atasan sibuk, banyak pekerjaan keluar kota, dan jadwal atasan yang padat.

c. Upaya Untuk Mengatasi Hambatan Komunikasi Organisasi di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Seperti yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya, diketahui bahwa pelaksanaan komunikasi ke atas yang dilaksanakan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya tidak selalu berlangsung dengan baik tanpa menemui hambatan apapun, dalam hal ini komunikasi yang dilakukan masih terjadi hambatan-hambatan yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan komunikasi antara

bawahan dengan atasan. Hambatan tersebut antara lain yaitu atasan sibuk, banyak pekerjaan keluar kota, dan jadwal atasan yang padat, sehingga hal tersebut menyebabkan atasan susah untuk ditemui bawahan yang akan melaksanakan komunikasi.

Berdasarkan hal tersebut, untuk memperlancar sebuah pelaksanaan komunikasi, tentunya hambatan tersebut harus diatasi dengan baik agar komunikasi dapat berlangsung sesuai dengan apa yang diharapkan. Upaya yang dilakukan oleh bawahan dalam mengatasi hambatan yang ada dalam komunikasi dengan atasan pun harus sesuai dengan hambatan yang dihadapi, dengan harapan hambatan dalam komunikasi tersebut dapat teratasi dengan baik dan komunikasi dapat berjalan dengan lancar, efektif dan efisien. Beberapa upaya yang dilakukan oleh bawahan dalam mengatasi hambatan komunikasi dengan atasan antara lain dengan berkomunikasi menggunakan media elektronik seperti *whatsapp*, dan telepon. Dalam hal ini menggunakan media elektronik memang sangat bermanfaat untuk mengatasi hambatan dalam komunikasi, dengan menggunakan media elektronik komunikasi dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja selama tidak ada gangguan teknis dalam alat komunikasi tersebut.

Selain itu, upaya lain yang dilakukan yaitu dengan mengatur waktu untuk berkomunikasi dengan atasan. Mengatur waktu berkomunikasi dengan atasan memang sangat penting mengingat atasan yang sibuk dan sering bertugas diluar kantor, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu

dengan mengatur waktu untuk berkomunikasi, yang bertujuan agar komunikasi tetap berjalan dengan baik dan lancar.

Maka dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan komunikasi dengan atasan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yaitu dengan menggunakan media elektronik untuk melakukan komunikasi, misalnya telepon, mengatur waktu bertemu dengan atasan untuk melakukan komunikasi, dan menunggu atasan yang sibuk. Dengan penanganan hambatan komunikasi yang tepat, tentunya akan dapat mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam komunikasi ke atas di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, dan komunikasi pun akan tetap berlangsung dengan baik, pesan yang disampaikan pun dapat tersampaikan dengan baik, dan tentunya tujuan dari komunikasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

3. Kinerja Karyawan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Beberapa faktor kinerja karyawan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya yang sesuai dengan teori yang dikatakan oleh Pandji Anoraga (2005)

a. Disiplin Kerja PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Kinerja karyawan pada PT. Kusuma Sandang Mekarjaya sudah berjalan cukup baik. Hal ini terlihat dari karyawan yang sudah menyadari akan kewajiban yang harus dikerjakan sehingga timbul kesadaran untuk memberikan kualitas kerja yang diharapkan oleh atasan. Selain itu karyawan berusaha menghasilkan kuantitas kerja yang baik dimana karyawan selalu berupaya menghasilkan tugas yang baik yang diberikan oleh atasan. Karyawan yang kinerjanya baik adalah karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu serta memperoleh hasil yang sesuai. Karyawan yang memiliki kecakapan pengetahuan dan keterampilan kerja yang baik akan dengan mudah mengorganisir setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya yang kemudian diselesaikan tepat waktu. Semakin tinggi kuantitas kerja seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan maka akan baik pula kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin menyatu dalam diri seseorang. Sikap disiplin diperoleh dari adanya pembinaan yang dimulai dari lingkungan yang paling kecil dan sederhana yaitu keluarga. Pembinaan disiplin sejak dari keluarga sangat berguna dalam membentuk perilaku dalam dirinya dan dapat mencapai disiplin diri. Untuk mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan, maka diperlukan adanya disiplin kerja. Disiplin dalam kaitannya dengan pekerjaan adalah ketaatan melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau diharapkan oleh suatu perusahaan agar setiap karyawan dapat melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau diharapkan oleh

perusahaan agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar.

b. Sarana dan Prasarana PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Sarana dan prasarana memiliki peran yang sangat penting khususnya untuk membantu pelaksanaan tugas dan pekerjaan kantor. Dukungan fasilitas sarana prasarana yang dimiliki baik dari luas lahan/gedung maupun peralatan untuk menunjang tugas dan fungsi pekerjaan.

Tabel. 2 Sarana dan Prasarana PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

No	Sarana dan Prasarana	Kondisi
1	Komputer	Baik
2	Printer	Baik
3	LCD	Baik
4	Meja Pimpinan	Baik
5	Meja Kerja	Baik
6	Meja Komputer	Baik
7	Meja Rapat	Baik
8	Kursi Pimpinan	Baik
9	Kursi karyawan	Baik
10	Kursi Rapat	Baik
11	Almari	Baik
12	Papan Tulis	Baik
13	AC	Baik
14	Wireless	Baik

15	Telepon	Baik
16	Mesin Absensi	Baik
17	Papan Pengumuman	Baik

Sumber: PT. Kusuma Sandang Mekarjaya

Sarana kantor yang dimiliki oleh PT. Kusuma Sandang Mekarjaya minimal sudah cukup lengkap memenuhi kebutuhan kantor. Secara keseluruhan, sarana kantor yang dimiliki oleh PT. Kusuma Sandang Mekarjaya di antaranya, komputer, printer, meja, kursi, , almari LCD, AC, telepon dan sebagainya. Dengan adanya sarana dan prasarana yang mampu mendukung karyawan dalam melakukan tugas maka diharapkan kinerja karyawan di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian di PT. Kusuma Sandang Mekarjaya, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan. Setiap karyawan memahami pekerjaannya dan melaksanakan dengan segenap kemampuan yang dimiliki, namun terkadang masih ada kekurangan yang disebabkan oleh beberapa faktor masing-masing karyawan. Hal ini dapat diatasi dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki dan mengevaluasi kembali hasil pekerjaan mereka, kemudian meningkatkan pula kemampuan dan wawasannya melalui berbagai media atau teknologi yang bisa dimanfaatkan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat berasal dari dalam maupun dari luar. Faktor dari dalam yaitu motivasi dan disiplin kerja dari masing-masing

karyawan. Adapun faktor dari luar adalah komunikasi organisasi yang baik, arus kerja sama yang baik, serta kelengkapan sarana dan prasarana juga dapat mempengaruhi kinerja anggotanya.