

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan salah satu aktifitas dasar bagi manusia. Kegiatan komunikasi digunakan manusia untuk saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari. Komunikasi memiliki peran yang sangat vital dalam masyarakat, sebab dengan komunikasi manusia dapat menyampaikan berbagai hal yang berkaitan dengan kepentingan mereka. Peran komunikasi tidak hanya diperlukan di dalam masyarakat saja, namun juga dalam organisasi. Komunikasi yang tidak berjalan lancar dapat mengakibatkan hubungan yang tidak harmonis antara komponen-komponen pelaku organisasi. Organisasi merupakan komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki peranan atau posisi tertentu. Komunikasi merupakan syarat mutlak yang harus digunakan orang-orang dalam organisasi untuk saling berhubungan. Setiap peran dalam organisasi memiliki tujuan atau wewenang yang berbeda, sehingga orang yang ada di dalamnya harus mentransformasikan tujuan mereka secara verbal agar dapat selaras dengan rekan yang lain dalam organisasi. Dengan kata lain, sistem komunikasi yang digunakan harus efektif sehingga mencapai tujuan yang diharapkan secara maksimal. Dalam suatu perusahaan, struktur organisasi digambarkan dengan garis vertikal dan horizontal. Semakin ke atas, maka semakin tinggi pula jabatan orang tersebut dalam organisasi dan sebaliknya, semakin ke bawah, maka semakin rendah pula jabatan orang yang menempatinnya. Hubungan antara orang yang memiliki jabatan tinggi terhadap

orang yang memiliki jabatan rendah tergambar dengan garis vertikal yang berarti garis instruksi, dimana bawahan harus melaksanakan segala keputusan atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ada kalanya terjadi ketidakpuasan dalam diri karyawan berkaitan dengan kebijakan yang diterapkan atas diri mereka sehingga mereka berusaha mendapatkan jawaban yang meyakinkan dari pihak perusahaan bahwa tidak akan terjadi hal-hal yang merugikan diri mereka. Untuk mengungkapkan ketidakpuasannya tersebut para karyawan melakukan berbagai aksi seperti demo dan mogok kerja. Hal itu juga dikarenakan ketidakmengertian para karyawan terhadap pesan yang mereka terima. Dengan adanya dan dipahaminya komunikasi organisasi oleh pimpinan organisasi maka perbedaan-perbedaan individu dan ketidakmengertian dalam organisasi bisa diperkecil atau dikurangi sehingga dapat mengurangi konflik yang terjadi. Untuk itulah maka sebuah perusahaan harus pandai dalam mengelola aliran komunikasi di dalamnya serta tepat dalam memilih dan memanfaatkan media komunikasi internal yang akan digunakan. Aliran informasi sangat penting untuk diperhatikan karena aliran komunikasi merupakan salah satu yang dapat menentukan iklim dalam sebuah perusahaan. Aliran komunikasi yang tidak berjalan dengan baik dapat berimbas pada iklim kerja dan kinerja karyawan itu sendiri. Aliran komunikasi yang tidak berjalan dengan baik menyebabkan penyebaran pesan dan informasi dalam sebuah perusahaan akan terhambat. Pesan dan informasi yang terhambat inilah yang akan menyebabkan karyawan tidak memahami apa yang sudah menjadi tugas dan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya, sehingga kinerja

karyawan tidak maksimal. PT. Karya Abadi Lampung merupakan sebuah perusahaan yang sedang berkembang dan bergerak di bidang pengolahan minyak kelapa sawit dan pengolahan bahan baku kayu. Sebagai sebuah organisasi, Karya Abadi pun melakukan kegiatan komunikasi dalam organisasinya, dan yang menjadi komunikator atau mediatornya adalah Divisi HRD. Kegiatan komunikasi yang terjadi dalam Karya Abadi berjalan terus menerus dan bersifat dinamis. Komunikasi sangat diperlukan oleh sebuah organisasi untuk menciptakan sebuah harmonisasi antara anggota yang satu dengan yang lainnya. Salah satu yang menjadi faktor penting dalam proses komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan dan menerima pesan dari seluruh bagian organisasi, sebagaimana pesan diciptakan, ditampilkan dan diinterpretasikan. maka dari itu diperlukan adanya sebuah proses komunikasi yang bersifat dua arah dan timbal balik. Komunikasi timbal balik sebagai sarana memberikan informasi serta pendapat tentang permasalahan organisasi. Dalam pelaksanaannya, sebuah organisasi pasti mengalami pasang surut dalam perkembangannya, selalu ada masalah yang dihadapi terutama masalah komunikasi. Aliran Komunikasi internal yang tidak berjalan dengan baik akan menghambat proses pertukaran informasi, khususnya komunikasi vertikalnya (komunikasi ke bawah dan ke atas). Pimpinan perusahaan akan sulit mengkomunikasikan kebijakan-kebijakannya, begitu juga sebaliknya, para karyawan akan sulit menerima dan memahami kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaannya, sehingga para karyawan tidak mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan. Hal ini berdampak pada menurunnya

kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Hal ini dikarenakan saat ini jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT. Karya Abadi Lampung dapat dikatakan cukup banyak, yang saat ini mencapai kurang lebih 300 karyawan (tahun 2008), sehingga untuk memberikan informasi tidak cukup lagi hanya sekedar dari mulut ke mulut saja, apalagi informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan. Informasi mengenai tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh para karyawan harus dilakukan dengan sejelas-jelasnya dan secara terperinci sehingga karyawan akan memahami apa yang harus dilakukan dan hal ini juga akan mempengaruhi kinerja dan kualitas produk yang dihasilkan, untuk itulah diperlukan media komunikasi dan aliran informasi yang tepat sehingga komunikasi organisasi yang ada di Karya Abadi dapat berjalan efektif dan tepat mengenai sasaran, juga terjadi saling pengertian yang baik di antara pimpinan Karya Abadi dengan para karyawan (wawancara dengan Ibu Dwi Astuti, General Manager HRD Karya Abadi, Tanggal 2 Mei 2009). Sebelumnya memang dalam penyampaian informasi mengenai masalah tugas kerja dan sebagainya Karya Abadi hanya mengandalkan aliran informasi ke bawahnya saja, dimana informasi disampaikan oleh pimpinan Karya Abadi kepada manager tengah, kemudian dari manager tengah informasi disampaikan oleh kepala divisi masing-masing, kemudian baru sampai ke karyawan operasional. Karyawan bawah atau karyawan operasional tidak diberikan kesempatan untuk bertanya langsung atau mendengarkan instruksi langsung dari pimpinan. Aliran komunikasi dan informasi seperti ini cenderung menimbulkan misscommunication, di mana informasi yang sampai kepada karyawan dapat

berkurang artinya karena sudah melewati beberapa perantara, beda halnya jika karyawan dapat mendengarkan langsung instruksi dari pimpinan. Sehingga Karya Abadi merancang sebuah aliran komunikasi dan media komunikasi internal di mana komunikasi dua arah dan timbal balik dapat diterapkan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan General Manager HRD, permasalahan yang ada di Karya Abadi adalah kurang baiknya iklim kerja di Karya Abadi, sehingga berdampak pada menurunnya kinerja para karyawan, hal dikarenakan kurang berjalannya aliran informasi serta media komunikasi internal organisasi yang digunakan selama ini, sehingga Karya Abadi merasa perlu memperbaiki kembali tatanan aliran informasi dan pemilihan serta pemanfaatan secara maksimal media internal yang sudah ada maupun yang baru akan dijalankan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah "Bagaimana Perbaikan aliran Komunikasi dan media Internal Dalam Penyebaran Pesan Dan Informasi di PT. Karya Abadi Lampung"

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan mengenai bagaimana perbaikan aliran informasi dan media internal dalam penyebaran pesan dan informasi di PT. Karya Abadi Lampung.

D. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademis

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmiah dalam memperkaya wacana ilmu komunikasi organisasi.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagaimana aliran komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi, serta pemilihan dan pemanfaatan media internal untuk mendukung berjalannya sebuah aliran komunikasi.

E. Kerangka Teori

1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi di dalam tatanan kehidupan sosial masyarakat memegang peranan penting sebagai pembentuk masyarakat. Kegiatan komunikasi dapat terlihat dari berbagai aspek kehidupan sehari-hari manusia. Istilah komunikasi dinyatakan sebagai suatu proses berbagi, seperti yang diungkapkan sebagai berikut :

“Komunikasi berasal dari kata-kata (bahasa) latin *communis* yang berarti ‘umum’ (*common*) atau ‘bersama’. Apabila kita berkomunikasi, sebenarnya kita sedang berusaha menumbuhkan suatu kebersamaan (*commones*) dengan seseorang, yaitu dengan kata lain berusaha berbagi informasi, ide atau sikap” (Suprpto, 2006:4-5)

Dalam uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebuah komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang berhasil melahirkan kebersamaan, kesepahaman antar sumber dengan penerimanya. Sebuah komunikasi akan benar-benar efektif apabila audiencenya menerima pesan, pengertian dan lain-lain persis sama seperti apa yang dikehendaki oleh penyampai pesan. Di manapun tempatnya komunikasi bisa terjadi termasuk juga pada dunia kerja. Bentuk komunikasi dalam dunia kerja antara lain pada suatu organisasi. Komunikasi sangat penting dalam sebuah organisasi, karena komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi, jadi, komunikasi dalam organisasi ikut andil dalam membangun iklim organisasi. Komunikasi dalam suatu aktivitas organisasi atau perusahaan merupakan faktor yang sangat penting. Dalam organisasi dibutuhkan jalur

komunikasi yang timbal balik. Organisasi menurut Wright adalah "suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasikan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama" (Muhammad, 2002:24). Organisasi dipandang sebagai suatu sistem struktur yang melangsungkan proses pencapaian tujuan yang tidak ditetapkan di mana operasi dan interaksi diantara bagian yang satu dengan yang lainnya berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti. Dengan unsur-unsur dasar pembentuk organisasi, yaitu :

1. Anggota
2. Pekerjaan
3. Praktek-praktek yang berhubungan dengan pengelolaan
4. Struktur dan pedoman

Unsur-unsur tersebut dipahami sebagai usaha menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan maksud dari setiap unsur dasar tersebut, serta seberapa baik unsur tersebut beroperasi yang nantinya akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Sedangkan menurut Rogers dan Agarwala dalam bukunya *Communication Organization*, yaitu :

"Organisasi merupakan suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Sedangkan sistem itu sendiri mempunyai pengertian yaitu suatu totalitas himpunan bagian yang satu sama lain berhubungan sedemikian rupa sehingga menjadi satu kesatuan terpadu untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem menunjukkan bahwa bagian-bagian yang dicakupnya berinteraksi dan beroperasi secara harmonis dalam keteraturan yang pasti" (Effendy, 1992:144).

Sedangkan menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules (1998, 31-35) komunikasi organisasi diklasifikasikan menjadi dua yakni Definisi fungsional dan definisi interpretative. Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan-pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Sedangkan definisi interpretative komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasional atau proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Dari beberapa pengertian komunikasi organisasi di atas, dapat ditarik kesimpulan secara umum yaitu :

- a) Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal
- b) Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- c) Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannyaan keterampilannya.

Dalam kegiatannya, organisasi memerlukan komunikasi, seperti yang dikemukakan oleh William V Hanney, yaitu :

"Organizations consist of a number of people, it involves interdependence. Interdependent alls for coordinations requires communications. Organisasi terdiri atas sejumlah orang, yang melibatkan keadaan saling bergantung, kebergantungan memerlukan koordinasi. Koordinasi mensyaratkan komunikasi" (Effendy, 1994:116)

Sehingga dari definisi tersebut, organisasi dipandang sebagai suatu struktur yang melangsungkan proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan di mana operasi dan interaksi di antara bagian yang satu dengan yang lainnya berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti. Dengan terciptanya komunikasi organisasi yang timbal balik, maka semua proses yang berlangsung dalam organisasi dapat berjalan secara harmonis. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Effendy, yaitu :

“interaksi yang harmonis di antara para karyawan suatu organisasi, baik dalam hubungannya secara timbal balik maupun secara horizontal di antara para karyawan secara timbal balik pula disebabkan oleh komunikasi. Demikian pula interaksi antara pimpinan organisasi, apakah ia manajer tingkat tinggi (top manager) atau manajer tingkat menengah (middle manager) dengan khalayak di luar organisasi”(Effendy, 1992:116)

Komunikasi dalam organisasi biasa disebut dengan komunikasi internal. Komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi yang berguna untuk membangun komitmen dan manage perubahan anggotanya. Brennar seperti dikutip oleh Effendy, mengemukakan pendapatnya mengenai komunikasi internal. Berikut pendapatnya :

“Komunikasi internal merupakan pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen)” (Effendy, 1992 : 122).

Sedangkan menurut Redding dan Sanborn menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks yang meliputi komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi ke atas, komunikasi ke

bawah serta komunikasi horizontal. (Arni muhammad, 2005:65) Meskipun bermacam-macam batasan mengenai pengertian dari komunikasi organisasi, dari semuanya dapat kita tarik garis besarnya, bahwa komunikasi organisasi terjadi secara kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal yang meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media serta meliputi juga orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya, dan keterampilan yang dimilikinya dalam struktur hierarki. Komunikasi internal mempunyai arti penting bagi organisasi, yang memiliki peranan untuk menyampaikan informasi. Komunikasi internal juga digunakan untuk membina hubungan yang baik antara atasan dan bawahannya secara terus menerus. Dimensi komunikasi internal dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi dua arah timbal balik sangat penting guna melaksanakan fungsi-fungsi dalam manajemen, yaitu komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah.

a. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas merupakan arus pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan

untuk ikut berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi organisasinya (Arni Muhammad, 2007:117). Hal-hal yang biasanya dikomunikasikan ke atas adalah memberitahukan apa yang dilakukan oleh para karyawan, rencana-rencana untuk waktu mendatang, mengemukakan masalah dan kendala yang para karyawan hadapi, untuk mengungkapkan apa yang menjadi pikiran dan perasaan para karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja dan organisasi. Namun dalam kenyataannya hal-hal yang seharusnya disampaikan oleh karyawan kepada atasannya tidaklah selalu berjalan normal, banyak kesulitan untuk mendapatkan informasi dari para karyawan, beberapa diantaranya yaitu :

- 1) Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pemikirannya.
- 2) Kurangnya reward atau penghargaan terhadap karyawan yang melakukan komunikasi ke atas.
- 3) Karyawan mempunyai pikiran bahwa pimpinan atau penyelia tidak tertarik pada permasalahan karyawan.

Kombinasi dari perasaan dan kepercayaan karyawan tersebut menjadikan penghalang yang kuat untuk menyatakan ide-ide, pendapat-pendapat atau informasi oleh bawahan kepada atasan. Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan, karena dengan adanya komunikasi ini pimpinan dapat mengetahui bagaimana pendapat bawahan mengenai atasan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai rekan kerja dan mengenai organisasi.

b. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atasan kepada bawahannya. Komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Komunikasi ke bawah menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahannya (R Wayne Pace, 1996:194), yaitu :

- 1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi
- 4) Informasi mengenai kinerja karyawan
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Metode yang digunakan dalam penyampaian informasi komunikasi ke bawah adalah metode tulisan, metode lisan, metode tulisan diikuti tulisan dan lisan diikuti tulisan. Efektif atau tidaknya metode tersebut tergantung dari situasi permasalahan yang dihadapi. Menurut Level dan Galle, ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai dalam komunikasi ke bawah, yaitu :

1. Ketersediaan

Metode-metode yang tersedia dalam organisasi cenderung dipergunakan. Setelah menginventarisasikan metode yang tersedia, organisasi dapat memutuskan metode apa yang dapat ditambahkan untuk suatu program keseluruhan yang lebih efektif.

2. Biaya

Metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan yang tidak mendesak.

3. Pengaruh

Metode yang tampaknya memberi pengaruh atau kesan paling besar sering dipilih daripada metode yang baku.

4. Relevansi

Metode yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih.

5. Respons

Metode yang dipilih akan dipengaruhi oleh ketentuan apakah dikehendaki atau diperlukan respons khusus terhadap informasi tersebut.

6. Keahlian

Metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya cenderung digunakan. (R. Wayne Pace dan Don F. Faules, 2006:186-188).

Arus komunikasi ke bawah tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain sebagai berikut :

1) Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka diantara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pembelokan pesan atau gangguan dalam pesan. Adanya keterbukaan antara pimpinan dengan para karyawan akan mempermudah organisasi mencapai tujuan.

2) Kepercayaan pada pesan tulisan

Para pemimpin lebih cenderung mempercayai pada pesan tulisan daripada tatap muka. Padahal pesan akan lebih efektif jika disampaikan secara tatap muka karena respon balik akan langsung didapatkan.

3) Pesan yang berlebihan

Jumlah pesan yang banyak dan berlebihan dari pimpinan akan berpengaruh terhadap tingkah laku para karyawan. Reaksi karyawan terhadap pesan yang terlalu banyak adalah dengan tidak membacanya.

4) Timing

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah, maka dari itu seorang pimpinan hendaknya mempertimbangkan saat yang tepat, karena pemilihan waktu yang tepat akan menciptakan komunikasi yang efektif.

5) Penyaringan

Tidak semua pesan yang disampaikan dari atasan diterima oleh bawahan. Para karyawan menyaring pesan yang mereka perlukan saja.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran informasi diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi (Arni Muhammad, 2007;121). Informasi dari komunikasi jenis ini adalah informasi mengenai tugas-tugas dan tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. Tujuan dari komunikasi ini adalah mengkoordinasikan tugas-tugas, saling membagi informasi untuk perencanaan aktivitas, memecahkan masalah yang timbul juga menjamin pemahaman bersama. Komunikasi merupakan unsur pengikat berbagai bagian yang saling bergantung. Tanpa komunikasi tidak akan ada aktivitas yang terorganisir. Komunikasi memungkinkan struktur organisasi berkembang dengan memberikan alat-alat kepada individu-individu yang terpisah untuk mengkoordinir aktivitas mereka sehingga tercapai sasaran bersama (M. T Myers dan G. E. Myers, 1987:20-21), sehingga diadakan penggolongan komunikasi dalam organisasi, yaitu :

1. Komunikasi Lisan dan Tertulis

Dasar penggolongan komunikasi lisan dan tertulis ini adalah dari bentuk pesan yang akan disampaikan, salah satu bentuknya adalah komunikasi antar pribadi yang disampaikan secara lisan maupun tulisan. Banyak faktor yang menentukan pemilihan diantara kedua bentuk komunikasi itu untuk digunakan dalam situasi tertentu. Pertimbangan waktu, biaya, ketepatan, preferensi pribadi, ketrampilan berkomunikasi individu, sumber-sumber daya yang

tersedia dan pertimbangan lain menjadi kriteria pengambilan keputusan dalam memilih apakah pesan-pesan akan disampaikan dalam bentuk lisan atau tulisan.

2. Komunikasi Verbal dan Non Verbal

Komunikasi verbal merupakan komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tulisan. Dengan adanya komunikasi verbal secara efektif memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan. Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan tulisan. Sedangkan komunikasi non verbal adalah penciptaan pesan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerak tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, serta ekspresi muka

3. Komunikasi Keatas, Kebawah dan Kesamping

Aliran informasi dalam komunikasi kebawah mengalir dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah, dan akhirnya sampai pada karyawan operasional. Komunikasi ke bawah mempunyai fungsi pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi dan evaluasi. Untuk aliran komunikasi ke atas dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Fungsi utamanya adalah untuk memperoleh informasi mengenai kegiatan, keputusan dan pelaksanaan

pekerjaan karyawan pada tingkat yang lebih rendah. Sedangkan komunikasi kesamping terjadi antara dua pejabat atau dua pihak yang berada dalam tingkatan wewenang yang sama.

4. Komunikasi Formal dan Informal

Dasar penggolongan komunikasi ini adalah gaya, tata krama dan pola aliran informasi dalam sebuah perusahaan. Komunikasi formal merupakan bila pesan atau informasi dikirimkan, ditranfer dan diterima melalui pola hirarki kewenangan organisasi yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi (Gunawan Jiwanto, 1985:27-36). Sedangkan komunikasi informal adalah proses komunikasi di mana arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut.

5. Komunikasi Satu Arah dan Dua Arah

Komunikasi satu arah menekankan pada penyampaian pesan. Jenis komunikasi ini cepat penyampaiannya dan menghemat waktu dan biaya. Namun komunikasi ini sangat tidak memuaskan bagi si penerima karena penerima pesan tidak mempunyai kesempatan untuk memperoleh penjelasan atas pesan yang dikirimkan. Sedangkan komunikasi dua arah menjamin informasi dan penjelasan lebih lanjut akan diberikan dan tersedia setiap saat jika dibutuhkan. Tetapi komunikasi dua arah ini bersifat lambat dan memakan banyak waktu sehingga tidak efisien.

Komunikasi mempunyai fungsi bagi organisasi. Ada beberapa fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Abdulah Masmuh (2008:74-77) yaitu:

1) Fungsi Produksi dan Pengaturan

Fungsi komunikasi ini berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan membantu organisasi mencapai tujuan produksi. Contoh fungsi produksi adalah informasi penjualan, pesan pengawasan mutu dan anggaran.

2) Fungsi Pembaharuan

Fungsi ini menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya, untuk itu organisasi membuat rencana-rencana baru, aktivitas baru, program baru, pengarahannya yang baru, proyek-proyek yang baru dan saran-saran mengenai produksi yang baru.

3) Fungsi Permasalahannya atau Pemeliharaan

Komunikasi sosial meliputi informasi yang menunjang hubungan seseorang dengan lingkungan fisik dan manusia. Fungsi sosial dari komunikasi membantu membangun harapan bersama dengan para anggota organisasi (harapan mengenai satu sama lain), pekerjaan yang akan dilaksanakan, bagaimana mengerjakan pekerjaan itu dan konteks organisasional dan lingkungan di mana organisasi itu berada.

4) Fungsi Tugas

Fungsi tugas dapat dikatakan sebagai pesan yang berhubungan dengan *output system* yang diinginkan organisasi, artinya aktivitas-aktivitas komunikasi yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi.

5) Fungsi Perintah

Artinya komunikasi memperbolehkan anggota organisasi 'membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah'. Fungsi ini adalah pengarahan dan umpan balik, tujuannya adalah berhasil mempengaruhi anggota lain dalam organisasi.

6) Fungsi Relasional

Fungsi ini memperbolehkan anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain.

7) Fungsi Manajemen Ambigu

Artinya, pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misalnya, motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri.

Sedangkan secara fungsi, komunikasi berperan sebagai penghubung, di mana komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi (Robin, 2002:301) yaitu :

1. Kendali
2. Kontrol dan pengawasan
3. Motivasi
4. Pengungkapan emosional dan informasi

Menurut Grace dalam Toha (1977), ada empat macam tujuan dari komunikasi dalam sebuah organisasi yaitu :

1. Tujuan Fungsional (The Fungsional Goals), tujuan secara pokok bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga.
2. Tujuan Manipulasi (The Manipulation Goals), tujuan ini dimaksudkan untuk menggerakkan orang-orang yang menerima ide-ide yang disampaikan sesuai atau tidak dengan nilai dan sikapnya sendiri.
3. Tujuan Keindahan (The Aesthetic Goals), tujuan ini bermaksud untuk menciptakan tujuan-tujuan yang bersifat kreatif.
4. Tujuan Keyakinan (The Confidence Goals), tujuan ini bermaksud untuk meyakinkan atau mengembangkan keyakinan orang-orang pada lingkungan.

Ada beberapa pendekatan untuk melihat komunikasi dalam sebuah organisasi. Salah satunya adalah pendekatan mikro dalam komunikasi organisasi dapat digunakan untuk melihat suatu komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan mikro. Pendekatan mikro ini memfokuskan pada komunikasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan mikro ini meliputi :

1) Orientasi dan latihan

Sebuah organisasi perlu memberikan orientasi dan latihan untuk melatih orang-orang dalam suatu organisasi agar dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu.

2) Keterlibatan anggota

Dalam organisasi sangat diperlukan keterlibatan anggota dalam unitnya masing-masing untuk menjaga kelancaran tugas organisasi, untuk itulah diperlukan komunikasi untuk mengajak dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

3) Penentuan iklim organisasi

Iklim organisasi ditentukan oleh bermacam-macam faktor diantaranya yaitu tingkah laku pimpinan, tingkah laku rekan kerja, tingkah laku organisasi. Tetapi pada umumnya iklim organisasi ditentukan oleh komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan.

4) Supervisi dan pengarahan

Organisasi membantu dan mengarahkan para karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin.

5) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja ini berhubungan dengan baik tidaknya proses komunikasi yang berjalan dalam sebuah organisasi

Selain pendekatan mikro, terdapat juga pendekatan hubungan antara manusia. Pendekatan hubungan antar manusia sangat menghargai pemimpin yang demokratis. Di mana pemimpin ini mendorong anggotanya untuk berpartisipasi dalam menjalankan organisasi dengan memberikan saran-saran, memberikan umpan balik. Semua anggota harus berpartisipasi dalam pembuatan keputusan bersama. Hubungan komunikasi merupakan sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitka motivasi untuk berkinerja tinggi antara bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan energi. Komunikasi mendukung struktur organisasi dan adaptasinya dengan lingkungan. Bila organisasi memproses informasi maka maksud proses komunikasi adalah untuk memperoleh informasi yang tepat, bagi orang yang tepat dan pada saat yang tepat, karena itu komunikasi selalu berkaitan dengan strategi komunikasi. Bagaimana seorang manager atau sebuah lembaga mengkomunikasikan pesan dari perusahaan kepada anggota organisasi. Dalam menjalankan komunikasi pastinya ada hambatan-hambatan ataupun kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi dalam melakukan komunikasi organisasi dengan para anggotanya. Sering terjadi salah pengertian antara anggota organisasi yang satu dengan yang lain, juga antara bawahan dengan atasan. Hambata-hambatan komunikasi dalam organisasi itu diantaranya :

a) Penyaringan

Hambatan ini merupakan komunikasi yang dimanipulasikan oleh si pengirim sehingga nampak lebih bersifat menyenangkan si penerima. Dalam artian bahwa banyak penyelia yang memberikan laporan tidak benar, menutup-nutupi laporan yang sebenarnya untuk menyenangkan hati pimpinan. Komunikasi semacam ini dapat berakibat buruk pada organisasi, karena jika informasinya dijadikan dasar pengambilan keputusan, maka keputusan yang kelak akan dihasilkan berkualitas rendah dan salah.

b) Persepsi Selektif

Hambatan ini merupakan keadaan di mana penerima pesan di dalam proses komunikasi melihat dan mendengar atas dasara keperluan, motivasi, latar belakang pengalaman dan ciri-ciri pribadi lainnya. Persepsi yang demikian ini dapat menjadi penghambat bagi komunikasi yang efektif.

c) Perasaan

Hambatan ini merupakan bagaimana perasaan penerima pada saat dia menerima pesan komunikasi akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikan pesan. Pesan yang sama yang diterima oleh seseorang di saat sedang marah akan berbeda penafsirannya jika ia menerima pesan itu dalam keadaan normal.

keputusan organisasi mungkin terganggu keputusannya dalam proses mengurangi distorsi.

3. Menghilangkan perantara antara pembuat keputusan dengan pemberi informasi

Cara ini dapat dilakukan dengan memelihara struktur organisasi yang mendatar atau dengan menggunakan bermacam-macam strategi langsung. Dengan mengurangi jumlah mata rantai jaringan komunikasi maka jumlah penyaringan dan distorsi komunikasi akan berkurang.

4. Mengembangkan pembuktian gangguan pesan

Satu cara untuk mengurangi hambatan adalah menciptakan sistem pesan yang tidak boleh mengubah arti pesan selama dalam pengiriman. Untuk membuktikan tidak ada distorsi, suatu pesan harus dapat dikirimkan tanpa penyingkatan atau perluasan diantara sumber dan tujuan penerima.

2. Aliran Komunikasi Dalam Organisasi

1) Sifat Aliran Informasi Dalam Organisasi

Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan pesan ataupun informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima pesan ataupun informasi dari seluruh bagian informasi, proses ini berhubungan dengan aliran komunikasi. Aliran komunikasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi. Aliran informasi dalam sebuah organisasi adalah sebuah proses dinamik, dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan

diinterpretasikan. Menurut Guetzkow (Abdulah Masmuh, 2008:54-56) menyatakan bahwa aliran informasi dalam sebuah organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yaitu :

a. Penyebaran Pesan Secara Serentak

Sebagian besar dari komunikasi organisasi berlangsung dari orang ke orang, atau diadik yang hanya melibatkan sumber pesan dan penerima yang menginterpretasikan pesan sebagai tujuan akhir. Bila semua departement atau bagian-bagian lain menerima informasi dalam waktu yang bersamaan proses ini disebut penyebaran pesan secara serentak.

b. Penyebaran Pesan Secara Berurutan

Penyebaran pesan secara berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama, yang pasti terjadi dalam organisasi. Dalam proses ini individu cenderung menyadari adanya informasi pada waktu yang berlainan. Karena adanya informasi pada waktu yang berlainan kemungkinan besar akan timbul masalah dalam koordinasi. Proses penyebaran secara berurutan memerlukan waktu yang lebih lama, selain itu kebenaran atau kecermatan informasi akan terganggu sebagai akibat dari interpretasi dan reproduksi pesan yang berlangsung dalam penyampaiannya pesan secara berurutan.

c. Penyebaran Pesan Kombinasi

Disebut sebagai kombinasi karena proses penyebaran disampaikan secara bersamaan dalam waktu yang sama dan dalam pelaksanaan atau realisasi pesan dari pimpinan diinterpretasikan secara bertingkat atau berurutan.

Artinya, sumber utama menyampaikan pesan kepada seluruh jajaran tetapi penyebaran pesan operasional berjalan secara berurutan (R. Wayne Pace dan Don F. Faules, 1998:171-173).

2) Arah Aliran Informasi Dalam Organisasi

a. Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, diantaranya informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai dan informasi untuk megembangkan rasa memiliki tugas. Sedangkan untuk pemilihan metode dan media dalam proses komunikasi ke bawah dapat melalui tulisan saja, lisan saja, tulisan diikuti lisan dan lisan diikuti tulisan. Berikut ini beberapa metode komunikasi yang efektif untuk melakukan komunikasi ke bawah (R. Wayne Pace dan Don F. Faules, 1998:187)

NO.	SITUASI	PALING EFEKTIF	PALING TIDAK EFEKTIF
1.	Penyampaian informasi yang memerlukan tindakan segera pegawai.	Lisan diikuti tulisan	Tulisan saja
2.	Informasi yang memerlukan tindakan pegawai pada waktu mendatang.	Tulisan saja	Lisan saja
3.	Penyampaian informasi yang bersifat umum	Tulisan saja	Lisan saja
4.	Penyampaian arahan atau perintah perusahaan	Lisan, tulisan	Lisan saja
5.	Penyampaian informasi mengenai perubahan kebijakan perusahaan yang penting	Lisan diikuti tulisan	Lisan saja
6.	Penyampaian kemajuan kerja kepada penyelia langsung	Lisan, tulisan	Lisan saja
7.	Promosi tentang kampanye keamanan	Lisan diikuti tulisan	Lisan saja
8.	Pemberian pujian kepada pegawai atas prestasi kerjanya	Lisan, tulisan	Tulisan saja
9.	Pemberian teguran kepada karyawan atas kelalaian kerjanya	Lisan saja	Tulisan saja
10.	Penyelesaian perselisihan diantara para pegawai mengenai masalah kerja	Lisan saja	Tulisan saja

b. Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi ini menyangkut kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan. Komunikasi ke atas sangat penting untuk mempertahankan dan bagi pertumbuhan organisasi. Dikatakan penting karena :

- a) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
- b) Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi sebenarnya.
- c) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
- d) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah (Abdulah Masmuh, 2008:68)

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi.. Komunikasi horizontal dalam sebuah organisasi mempunyai beberapa tujuan tertentu, diantaranya yaitu mengkoordinasikan tugas-tugas, saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas, memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada pada tingkat yang sama, menyelesaikan konflik diantara para anggota organisasi, menjamin pemahaman bersama serta mengembangkan sokongan interpersonal. Metode komunikasi horizontal adalah komunikasi interpersonal dalam berbagai bentuk dan metode diantaranya yaitu rapat-rapat komite, interaksi informal pada waktu jam istirahat, percakapan telepon, memo dan nota, aktivitas sosial dan sebagainya. Hambatan-hambatan yang dihadapi pada komunikasi horizontal hampir sama dengan hambatan pada komunikasi ke atas dan ke bawah, kurangnya kepercayaan diantara sesama rekan kerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas dan persaingan dalam sumber daya dapat mengganggu komunikasi pegawai yang sama tingkatannya dalam organisasi.

3. Saluran dan Media Komunikasi Dalam Organisasi

Saluran dan media komunikasi dalam sebuah organisasi dapat bersifat formal maupun informal. Saluran dan media komunikasi formal pada dasarnya sudah melekat pada garis kewenangan organisasi yang telah ditetapkan manajemen. Saluran dan media komunikasi formal dapat mengalirkan informasi ke bawah, ke atas atau ke samping. Saluran dan media komunikasi ke bawah digunakan oleh pimpinan untuk menyampaikan kebijakan, prosedur kerja, peraturan, instruksi, gagasan dan umpan balik mengenai pelaksanaan pekerjaan bawahan. Saluran dan media komunikasi ke atas digunakan para bawahan untuk menyatakan gagasan-gagasan, sikap dan perasaan mereka terhadap pekerjaan mereka, kebijaksanaan perusahaan dan masalah-masalah lain yang melibatkan mereka. Sedangkan saluran dan media komunikasi ke samping digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan dan membantu dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. Dalam hal penyampaiannya, saluran dan media komunikasi tersebut dapat berbentuk (Abdullah Masmuh, 2008:8-35) :

A. Saluran dan Media Komunikasi Tertulis

Berdasarkan arah aliran informasinya, saluran dan media komunikasi tertulis dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu :

1. Saluran dan Media Komunikasi Ke Bawah-Tertulis

Saluran dan media komunikasi ke bawah harus ditetapkan agar manajemen puncak dan menengah dapat berkomunikasi secara efektif

dengan karyawan bawahannya. Cara penyajian pesan dan bentuk medianya yaitu :

a) Deskripsi Jabatan dan Pedoman Prosedur Kerja

Deskripsi jabatan menyangkut mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan, peralatan yang digunakan dan informasi lain yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Sedangkan pedoman mengenai prosedur kerja peraturan-peraturannya harus tersedia bagi karyawan sehingga keamanan kerja dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

b) Buku Pedoman

Buku pedoman digunakan untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai kebijaksanaan, peraturan, prosedur-prosedur yang berlaku di perusahaan misalnya mengenai tunjangan kesehatan, asuransi, uang pesangon, bonus, dan pensiun dan lain sebagainya. Buku pedoman ini diberikan kepada karyawan baru pada saat mereka mulai bekerja.

c) Majalah dan Bulletin Perusahaan

Media ini sangat bermanfaat yang dapat digunakan untuk menciptakan suasana akrab.

d) Memo dan Instruksi Tertulis

Memo dan instruksi harian merupakan saluran komunikasi tertulis ke bawah yang paling banyak digunakan dalam perusahaan. Isinya dapat bermacam-macam, dapat berisi suatu rencana kebijaksanaan

atau hanya pesan harian saja. Setiap memo berkaitan dengan pekerjaan atau tugas bagian personalia.

e) Papan Pengumuman dan Poster

Papan pengumuman digunakan apabila jumlah karyawan yang menjadi sasaran komunikasi sangat banyak jumlahnya dan jika isi pesan atau beritanya menyangkut kepentingan sebagian besar karyawan. Papan pengumuman biasanya diletakkan di tempat yang strategis untuk menarik perhatian setiap karyawan.

f) Laporan Tahunan

Laporan tahunan ini dipublikasikan setahun sekali yang berisi informasi mengenai aktivitas perusahaan, penelitian dan pengembangan produk baru, laporan keuangan dalam bentuk neraca, laporan rugi laba, dan lain sebagainya. Laporan tahunan ini sangat bermanfaat baik bagi internal maupun eksternal perusahaan, karyawan perusahaan pun dapat memperoleh informasi yang menyeluruh tentang organisasinya.

g) Surat yang Dimasukkan Dalam Amplop Gaji

Untuk memastikan informasi atau pesan yang dikirimkan sampai ke tangan karyawan di setiap tingkatan manajemen, maka banyak perusahaan memasukkan surat-surat ke dalam amplop gaji. Saluran ini menjamin penyampaian informasi yang jelas dan pemahaman atas pesan yang disampaikan kepada seluruh karyawan di dalam perusahaan.

h) Surat yang Dikirim Langsung Ke Rumah Karyawan

Saluran dan media komunikasi ini biasanya terutama digunakan perusahaan untuk menyampaikan informasi penting kepada karyawan part-time atau konsultan perusahaan.

2. Saluran dan Media Komunikasi Ke Atas-Tertulis

Biasanya komunikasi yang terjadi antara karyawan dan pihak manajemen terjadi melalui komunikasi tatap muka langsung, akan tetapi tidak ada salahnya apabila ditetapkan prosedur yang memungkinkan seorang karyawan dapat berkomunikasi secara tertulis dengan tingkatan manajemen yang lebih tinggi untuk membicarakan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun masalah-masalah pribadi. Berikut adalah cara penyajian pesan dan medianya, yaitu:

a) Kotak Saran

Kotak saran merupakan saluran komunikasi formal tertulis yang mengalir ke atas dari karyawan ke manajemen yang jika digunakan dengan baik dapat menyediakan data yang cukup memadai guna mendorong produktivitas dan menjamin kepuasan kerja para karyawan.

b) Program Saran

Program saran merupakan suatu jenis komunikasi formal ke atas yang banyak digunakan untuk mendorong partisipasi karyawan dalam aspek operasional yang lebih luas dan lebih penting

dibandingkan dengan hanya menyediakan kotak saran. Di sini para karyawan diminta untuk menyumbangkan ide, gagasan atau usulan yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan. Dalam hal ini sangat diperlukan pemberian motivasi dari pihak manajemen untuk meningkatkan peran serta karyawan dengan cara memberi penghargaan atau hadiah kepada karyawan yang telah menyumbangkan saran yang terbukti sangat baik dan bermanfaat bagi perusahaan.

c) Survei Semangat Kerja dan Sikap Karyawan

Hal ini sangat bermanfaat bagi suatu perusahaan yang akan mengintrodusir perusahaan-perusahaan tertentu.

d) Mekanisme Penyusunan Anggaran

Jenis saluran dan media ini melekat pada prosedur penyusunan anggaran dan proses pengusulan anggaran oleh manajer departement sampai disetujuinya usulan anggaran tersebut.

3. Saluran dan Media Komunikasi Ke Samping-Tertulis

Media komunikasi jenis ini digunakan oleh karyawan atau pejabat dalam tingkatan manajemen yang sama untuk saling memberi dan menerima informasi. Media komunikasi ini dapat menjalin koordinasi kegiatan antar departement agar tidak tumpang tindih.

B. Saluran dan Media Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan atau tatap muka langsung tidak hanya memungkinkan diperolehnya umpan balik yang lebih cepat dengan memberi kesempatan kepada partisipan menyatakan informasi yang dimilikinya dan memberi saran tindakan-tindakan alternatif.

1. Saluran dan Media Komunikasi Kebawah-Lisan

Penyajian pesan melalui saluran dan media komunikasi kebawah-lisan dapat berbentuk :

a) Pembicaraan Lewat Telepon

Kemajuan di bidang teknologi elektronika telah memungkinkan dibukanya jaringan saluran telepon yang dapat menjangkau komunikasi lisan di dalam organisasi maupun di luar organisasi dari lingkup nasional sampai internasional. Para karyawan dalam berbagai tingkatan manajemen dapat berkomunikasi secara langsung dan dua arah melalui media telepon ini.

b) Komunikasi Tatap Muka Antara Bawahan dan Atasan

Komunikasi ini merupakan komunikasi tatap muka yang terpenting karena pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku bawahan. Komunikasi ini dipergunakan untuk memberi petunjuk kepada bawahan mengenai apa yang mereka harus kerjakan

c) Konferensi

Panitia dan konferensi merupakan jenis pertemuan yang hampir sama dengan pengecualian bahwa panitia mempunyai keanggotaan

yang lebih atau kurang stabil dan beberapa keteraturan dalam pertemuan. Kontak atau tatap muka langsung dalam konferensi memungkinkan peserta konferensi mencapai suatu tingkat pemahaman tertentu yang tidak mungkin dicapai dengan komunikasi tertulis atau dengan informasi yang dikirimkan melalui banyak media.

2. Saluran dan Media Komunikasi Keatas-Lisan

Bentuk penyajian pesan dengan media komunikasi keatas-lisan dapat berupa :

a) Wawancara Pemutusan Hubungan Kerja

Wawancara pemutusan hubungan kerja adalah percakapan lisan dengan karyawan yang akan meninggalkan perusahaan. Dalam percakapan ini biasanya karyawan akan relatif lebih jujur dan terbuka dalam memberikan pendapatnya terhadap prosedur dan kebijaksanaan yang diterapkan di perusahaan. Pendapat dan komentar dari mereka ini kemudian dapat dimanfaatkan sebagai salah satu masukan untuk meningkatkan kualitas manajemen perusahaan.

b) Kebijakan Pintu Terbuka

Pimpinan perusahaan yang menganut sistem pintu terbuka secara konsekuen akan memberikan kebebasan dan kesempatan sepenuhnya kepada para karyawan untuk bertemu dengannya

setiap saat untuk membicarakan masalah-masalah yang dihadapi mereka

F. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus di mana studi kasus merupakan salah satu penelitian ilmu-ilmu sosial untuk menguraikan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program atau situasi sosial (Dedy Mulyana, 2001: 201). Studi kasus menurut Robert K Yin (2000: 1) secara umum adalah strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan "How" atau "Why". Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian yang bertipe deskriptif kualitatif di mana penulis hanya memaparkan situasi atau peristiwa dan tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Dalam penelitian ini penulis tidak menggunakan data yang berupa angka, hanya menggambarkan hasil atau kondisi obyek yang diteliti.

b. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Divisi *Human Resource Departement* (HRD) PT. Karya Abadi Lampung, jalan lintas sumatera Km 7 Lampung Utara

c. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang lengkap dan akurat, maka penulis menggunakan beberapa teknik, yaitu :

1) Observasi

Metode pertama yang penulis gunakan untuk mengumpulkan data adalah metode observasi. Secara umum, pengertian observasi adalah cara menghimpun bahan-bahan keterangan (data) yang dilakukan dengan melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang sedang dijadikan sasaran penelitian (Anas Sudjiono, 2001:76)

Adapun observasi yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah observasi non partisipan, yaitu peneliti tidak turut ambil bagian dalam kegiatan yang diteliti. Metode ini digunakan sebagai pelengkap dan penguat data yang telah diperoleh melalui metode sebelumnya. Penulis memperhatikan secara seksama dan mengamati bagaimana penyajian pesan dan informasi di Karya Abadi serta media komunikasi organisasi yang digunakan.

2) Interview

Selain metode observasi, metode lain yang penulis gunakan untuk mengumpulkan data adalah metode interview. Metode interview atau wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan antara dua orang atau lebih yang saling bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-

keterangan (Abu Ahmadi, 2003: 63). Adapun interview yang penulis gunakan adalah interview bebas terpimpin yaitu apabila pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan kepada informan sudah dipersiapkan secara lengkap dan cermat tetapi cara penyampaiannya dilakukan secara bebas (Dudung Abdurahman, 2003:63). Dengan demikian, sekalipun telah terikat dengan pedoman wawancara tetapi pelaksanaannya dapat berlangsung dalam suasana tidak terlalu formal, harmonis dan tidak terlalu kaku. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang berkompeten berkaitan dengan strategi komunikasi divisi HRD PT. Karya Abadi, yaitu :

1. Staff HRD
2. Sekretaris HRD
3. Karyawan PT. Karya Abadi Lampung

3) Dokumentasi

Metode ketiga yang dipakai oleh penulis dalam mengumpulkan data adalah metode dokumentasi, yakni melihat dokumen yang berkaitan dengan bagaimana aliran informasi serta media komunikasi organisasi yang digunakan oleh Karya Abadi baik dalam bentuk laporan, notulen rapat, agenda dan berbagai sumber lain yang memuat informasi serta mendukung dalam proses komunikasi yang dilaksanakan oleh divisi HRD PT. Karya Abadi

d. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul dengan lengkap, maka perlu diadakan analisis terhadap data tersebut. Selanjutnya dilakukan analisis data yang

didapatkan dengan metode interview sebagai metode utama, sedangkan metode observasi dan dokumentasi sebagai metode pendukung. Analisis data berarti menginterpretasikan data-data yang sudah tersusun dan terseleksi. Untuk menganalisis data yang sudah diperoleh akan digunakan analisis deskriptif kualitatif . Analisis deskriptif kualitatif yaitu cara analisis yang cenderung menggunakan kata-kata untuk menjelaskan fenomena ataupun data yang didapat. Analisis ini digunakan untuk menganalisis data-data yang tidak dapat diukur dengan angka. Dalam penelitian ini metode analisis data yang penulis pergunakan adalah deskriptif kualitatif yaitu digambarkan dengan kata-kata atau kalimat. Maksudnya, setelah data penulis kumpulkan lalu disusun sesuai dengan kenyataan dan berdasarkan urutan pembahasan yang telah direncanakan. Selanjutnya penulis melakukan interpretasi secukupnya dalam usaha memahami kenyataan yang ada dalam usaha menarik kesimpulan.