

BAB III

DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. DESKRIPSI DATA

1. Aliran Komunikasi Vertikal PT. Karya Abadi Lampung

Dalam aliran komunikasi ini terjadi aktivitas komunikasi dua arah, terdiri dari komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Komunikasi ke bawah berarti informasi mengalir dari jabatan lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah. Bentuk komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh pimpinan Karya Abadi beberapa diantaranya yaitu mengkomunikasikan program kerja perusahaan, tata cara pelaksanaannya, strategi serta target yang harus dicapai, menginformasikan kebijakan perusahaan dan info-info lainnya yang berhubungan dengan para karyawan. Sedangkan komunikasi ke atas merupakan proses aliran informasi atau penyampaian pesan dari para karyawan kepada pimpinan, untuk itulah dibutuhkan kesediaan dan kesungguhan pimpinan untuk mau memperhatikan dan mendengarkan secara terbuka semua bentuk pemikiran para karyawan.

Pimpinan Karya Abadi dalam rutinitas kerjanya selalu melakukan kegiatan komunikasi ke bawah, terutama dalam hal penyampaian tugas dan prosedur kerja yang harus dilaksanakan oleh seluruh karyawan Karya Abadi. Dalam menyampaikan informasi yang berkaitan dengan tugas dan prosedur kerja, pimpinan Karya Abadi menyampaikan informasi tersebut kepada para manager tengah yang kemudian oleh manager tengah akan disampaikan kepada kepala bagian masing-masing divisi, kemudian baru disampaikan

kepada karyawan bawah atau karyawan operasional. Dengan proses komunikasi seperti di atas, tentunya akan pimpinan Karya Abadi akan sulit menerima feedback langsung dari para karyawan operasional, ada kesenjangan komunikasi antara pimpinan dengan para karyawan operasional. Karyawan bawah atau karyawan operasional tidak dapat bertanya langsung mengenai tugas atau prosedur kerja yang harus mereka laksanakan, informasi yang karyawan dapatkan kurang jelas dan kurang informatif, karena informasi yang mereka dapatkan tidak langsung dari sumbernya, informasi yang mereka dapatkan sudah melewati beberapa perantara sehingga ada kalanya makna beberapa informasi yang disampaikan menjadi berkurang atau berubah. Dengan aliran komunikasi seperti ini tentunya akan menimbulkan masalah, karena karyawan akan sulit menerima dan memahami apa-apa saja yang menjadi tugas dan kewajibannya, karyawan juga akan sulit untuk bersikap terbuka karena kurang percaya bahwa pendapat dan aspirasinya akan disampaikan oleh manager tengah dan kepala divisinya kepada pimpinan Karya Abadi. Permasalahan ini akan dapat berimbas juga pada kinerja dan produktivitas para karyawan. Dari pemaparan beberapa permasalahan di atas terlihat bahwa ada ketidaknyamanan para karyawan dengan lingkungan kerja yang disebabkan oleh kurang baiknya aliran komunikasi yang terjadi di Karya Abadi, untuk itulah management Karya Abadi merancang sebuah perencanaan komunikasi agar aliran komunikasi dapat berjalan dengan lancar dan bersifat dua arah sehingga terjadi saling pengertian antara pimpinan Karya Abadi dengan para karyawannya.

Perencanaan komunikasi banyak menentukan keberhasilan dalam kegiatan komunikasi. Dalam hal ini komunikasi yang dimaksud adalah komunikasi dalam menjaga iklim, komunikasi dalam mempersuasi serta komunikasi untuk pengarahannya kerja. Dalam hal ini Aliran informasi yang baik banyak menentukan keberhasilan dalam kegiatan komunikasi organisasi. Untuk itulah Karya Abadi melakukan beberapa hal untuk memperbaiki komunikasi dalam organisasinya dengan cara memperbaiki aliran komunikasi itu sendiri, khususnya komunikasi vertikal yang selama ini belum berjalan sebagaimana mestinya dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan komunikasi yang dijalankan, diantaranya yaitu :

a) Pemahaman Karakter Karyawan

Pimpinan Karya Abadi dalam melakukan pendekatan dengan para karyawan bersifat persuasif. Dengan pendekatan persuasif pimpinan Karya Abadi merangkul para karyawan sebagai mitra kerja, dengan harapan dapat membangun komunikasi dari hati ke hati. Pendekatan seperti ini diharapkan dapat mengurangi perasaan canggung dan segan dari para karyawan, sehingga para karyawan akan lebih terbuka dalam berkomunikasi. Pendekatan persuasif dengan komunikasi interpersonal dapat dilakukan dengan berbagai cara, dalam hal ini pimpinan Karya Abadi melakukannya melalui kunjungan pimpinan perusahaan untuk memberikan perhatian terhadap para karyawan dengan pekerjaannya serta memberikan kesempatan kepada para

karyawan untuk bertukar pikiran mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam melakukan pekerjaannya.

b) Pemilihan Media

Untuk mendukung komunikasi organisasi yang efektif serta aliran informasi yang lancar maka harus didukung oleh media yang efektif juga. Saluran dan media komunikasi yang digunakan dapat melalui sebuah media, non-media ataupun gabungan keduanya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan General Manager HRD Karya Abadi pada tanggal 25 Mei 2009, aliran komunikasi yang dilakukan melalui sebuah media yang disesuaikan dengan jaringan komunikasi yang dilakukan, yaitu :

i. Jaringan Komunikasi Formal

Pimpinan Karya Abadi melakukan aktivitas komunikasi formal pada saat pimpinan ingin menyampaikan pesan dan informasi yang berkaitan dengan tugas. Baik itu tugas insidental maupun program kerja seperti rapat bulanan. Untuk medianya biasanya dilakukan secara lisan dan tulisan. Untuk media lisan dilakukan melalui percakapan telepon, rapat dan laporan lisan. Media-media ini bersifat langsung di mana dengan adanya media ini pimpinan atau siapa pun dapat secara langsung melakukan komunikasi internal berkaitan

dengan tugas, pekerjaan, program kerja, dan kebijakan perusahaan sehingga apabila terjadi feedback maka karyawan dapat menanyakan langsung mengenai informasi atau pengumuman yang telah disampaikan. Sedangkan media tulisan di Karya Abadi dilakukan melalui laporan tertulis, bulletin internal, pedoman prosedur kerja serta buku pedoman karyawan.

ii. Jaringan Komunikasi Non Formal

Jaringan komunikasi non formal dilakukan pimpinan Karya Abadi dengan maksud untuk membina kontak interpersonal, membangun keakraban serta lebih peka terhadap kondisi para karyawan. Bentuk komunikasi dapat berupa obrolan, perbincangan ataupun diskusi, misalnya pada saat darmawisata bersama.

“melakukan komunikasi dengan para karyawan ya kadang formal kadang juga dalam situasi yg lebih santai gitu. Kalau yang formal ya biasanya pas rapat bulanan, laporan tertulis, dan sebagainya. Kalau yang suasana yang lebih santai ya waktu darmawisata bareng, pimpinan sama karyawan ngobrol-ngobrol, guyonan”

(wawancara dengan ibu Dwi Astuti, General Manager PT. Karya Abadi Lampung, tanggal 25 Mei 2009)

Usaha-usaha di atas merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk memperbaiki aktivitas komunikasi organisasi di Karya Abadi. Komunikasi organisasi yang ditingkatkan dengan memperbaiki aliran komunikasinya, yaitu :

1) Aliran Komunikasi Vertikal

Dalam aliran komunikasi ini terjadi aktivitas komunikasi dua arah. Aliran komunikasi tersebut merupakan bentuk komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi artinya bahwa informasi mengalir dari jabatan lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah. Bentuk komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh pimpinan Karya Abadi mencakup beberapa hal diantaranya yaitu mengkomunikasikan program kerja perusahaan, strategi serta target yang harus dicapai, memberikan petunjuk mengenai fungsi tugas tersebut yang berhubungan dengan bidang lain, menginformasikan kebijakan dan info-info yang berhubungan dengan kesejahteraan para karyawan. Begitu pula dengan bentuk komunikasi ke atas yaitu proses aliran informasi atau penyampaian pesan dari karyawan kepada pimpinan. Dalam hal ini dibutuhkan kesediaan dan kesungguhan pimpinan untuk mau memperhatikan dan mendengarkan secara terbuka semua bentuk pemikiran karyawan. Bahwa informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada hal yang berlawanan dengan tujuan organisasi. Komunikasi ke atas dalam hal ini mencakup hal-hal yang berkaitan langsung dengan apa yang dialami karyawan diantaranya yaitu karyawan menyampaikan keluhan kesah permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan, dengan harapan pimpinan

kurang memahami dan mengerti tentang pesan serta informasi tentang program kerja, dan mereka melakukan interaksi untuk saling bertukar pesan dan informasi mengenai tugas maupun perencanaan dan aktivitas tugas. Meskipun karyawan terkadang terbiasa dengan rutinitas yang cenderung individualis namun karyawan masih saling mendukung karyawan lainnya dengan memberikan bantuan terhadap rekannya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan. Apabila terjadi masalah ataupun konflik diantara mereka, dengan aliran komunikasi horizontal ini karyawan Karya Abadi dapat langsung berusaha memecahkan permasalahan yang timbul diantara karyawan pada tingkatan yang sama, menurut keterangan Manager HRD Karya Abadi masalah-masalah yang timbul diantara para karyawan diantaranya salah pengertian antar karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang mungkin dikarenakan kesalahpahaman penerimaan informasi, saling bersitegang karena beda pendapat dan sebagainya. Dalam hal ini strategi penyelesaian yang diterapkan yaitu dengan pendekatan secara personal, kepala divisi melakukan pendekatan terhadap karyawan yang sedang dalam konflik, selanjutnya mempertemukan pihak yang sedang bermasalah tersebut secara langsung, usaha ini dilakukan sebelum pihak HRD yang turun tangan dan memberikan sanksi tegas. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahpahaman dan suasana kerja yang tidak nyaman, hal ini dilakukan karena sebagian besar aktivitas dari waktu kerja para karyawan berinteraksi dengan rekan kerjanya.

“komunikasi sesama temen kerja ya lancar-lancar aja, ga ada masalah. Kalau temen ada yang gak tau soal pekerjaan ya kita bantu, ya gitu juga sebaliknya” (wawancara dengan bapak wiwit, karyawan bagian produksi. Tanggal 25 Mei 2009)

“yah namanya kerja dengan banyak orang, beda pendapat atau konflik ringan itu wajar mbak. Semua masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan, komunikasi dua arah yang penting. Kalaupun sampai terjadi konflik yang sedikit berat biasanya kepala bagian divisi masing-masing akan ikut membantu mencarikan jalan tengahnya” (wawancara dengan bapak Yanto, karyawan bagian General Affair. Tanggal 25 Mei 2009)

Aliran komunikasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi. Aliran informasi dalam sebuah organisasi ada tiga macam yaitu secara serentak, secara berurutan, dan secara kombinasi. Dalam penelitian yang dilakukan, aliran informasi yang terjadi di Karya Abadi cenderung terjadi secara kombinasi yaitu pesan disampaikan secara bersamaan dan diinterpretasikan secara bertingkat, di mana pimpinan Karya Abadi menyampaikan pesan kepada seluruh jajaran tetapi penyebarannya berjalan secara berurutan mulai dari manager sampai kepada karyawan operasional. Pola aliran komunikasi yang coba diterapkan di Karya Abadi saat ini yaitu pola aliran komunikasi yang memungkinkan semua anggota organisasi dapat menyampaikan dan menerima pesan dari pimpinan dan anggota lainnya, atau pola semua saluran, di mana komunikasi dan penyebaran pesan yang terjadi berpusat pada pimpinan Karya Abadi tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa semua anggota organisasi dapat ikut berpartisipasi dalam penyebaran pesan dalam organisasi termasuk sampai pada pegawai bawahan atau

operasional, bahkan bisa saja karyawan pada tingkatan paling rendah dapat mendengarkan informasi langsung dari pimpinan.

2. Media Komunikasi Organisasi Di PT. Karya Abadi Lampung

Sebuah perusahaan sangat memerlukan komunikasi yang efektif dalam organisasinya guna menjalin hubungan yang baik dengan pihak-pihak yang mempunyai kaitan erat dengan organisasi, sehingga nantinya akan tercipta sebuah hubungan yang harmonis. Kondisi komunikasi internal yang baik dan efektif dapat membantu menciptakan sebuah hubungan baik dan timbal balik dalam sebuah organisasi, maka diperlukan lah sebuah perencanaan komunikasi internal yang efektif yang mengacu pada bagaimana bentuk-bentuk penyajian pesan yang tepat serta media yang digunakan. Semakin bertambahnya jumlah sumber daya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan ataupun organisasi, maka perusahaan atau organisasi tersebut haruslah semakin bijak dan cerdas dalam memilih dan menentukan bagaimana cara penyajian pesan dan informasi serta media komunikasi seperti apa yang akan digunakan, sehingga komunikasi organisasi dalam perusahaan tersebut akan berjalan secara efektif dan tercipta saling pengertian yang baik antara pimpinan perusahaan dengan para karyawannya. Hal ini lah yang sedang dihadapi oleh PT. Karya Abadi Lampung (Berdasarkan wawancara dengan Ibu Dwi Astuti, General Manager HRD PT. Karya Abadi Lampung, tanggal 2 Mei 2009). Semakin maju dan berkembangnya PT. Karya Abadi maka semakin banyak pula sumber daya manusia yang dibutuhkan. Sumber daya

manusia atau para karyawan merupakan unsur terpenting dalam sebuah perusahaan, sehingga harus dijaga keberadaannya. Komunikasi organisasi yang efektif merupakan salah satu kunci untuk membangun hubungan dan saling pengertian yang baik dengan para karyawan. Bentuk atau cara penyajian pesan dan informasi yang tepat dengan pemilihan media komunikasi yang tepat pula merupakan salah satu cara menjaga hubungan harmonis dengan para karyawan yang dilakukan oleh Karya Abadi. Bentuk penyajian pesan dan informasi serta media komunikasi organisasi yang digunakan oleh Karya Abadi meliputi :

1) Media Komunikasi Tertulis

a) Media Komunikasi Ke Bawah-Tertulis

Media komunikasi ke bawah sangat diperlukan agar pihak manajemen puncak Karya Abadi dan menengah dapat berkomunikasi secara efektif dengan para karyawan bawahannya. Komunikasi kebawah dengan cara tertulis merupakan media komunikasi organisasi yang bersifat formal. Beberapa bentuk media komunikasi ke bawah tertulis serta cara penyajian pesannya pada PT. Karya Abadi Lampung yaitu

i. Deskripsi Jabatan dan Pedoman Prosedur Kerja

Deskripsi jabatan dan prosedur kerja merupakan jenis komunikasi organisasi yang bersifat formal. Setiap perusahaan pastinya mempunyai penjabaran tugas atau job description dalam tatanan organisasinya, ini

dimaksudkan supaya tidak terjadi tumpang tindih masalah tugas dan tanggungjawab serta kewenangan kedudukan, begitu juga di PT. Karya Abadi. Karya Abadi membuat sebuah tatanan mengenai job deskripsi sehingga masing-masing karyawan akan mengerti dan memahami di posisi mana dia berada serta apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan untuk prosedur kerja Karya Abadi menerapkan program pelatihan dan pembekalan kerja bagi para karyawan. Program ini dimaksudkan untuk supaya para karyawan dapat memahami prosedur kerja yang ditetapkan oleh Karya Abadi serta mendapatkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas tinggi bagi perusahaan. Di samping itu, program ini merupakan salah satu bentuk dukungan atau motivasi untuk para karyawan agar dapat bekerja lebih baik nantinya. Program ini dilaksanakan dalam jangka waktu kurang lebih tiga hari, yang dilaksanakan setiap harinya mulai pukul 09.00-12.00 wib di ruang auditorium Karya Abadi. Program pembekalan ini diisi dengan penyampaian materi, praktek, pengenalan perusahaan dan juga pembekalan mengenai tata tertib perusahaan dan

prosedur kerja yang di dalamnya meliputi prosedur keselamatan kerja.

“setiap perusahaan atau organisasi pasti punya tatanan susunan kerja atau job desc. Selain untuk memperjelas posisi dan kedudukan job des dibuat agar tidak terjadi tumpang tindih masalah tugas dan tanggungjawab serta wewenang dalam hal melakukan pekerjaan” (wawancara dengan Ibu Dwi Astuti, Manager HRD Karya Abadi, Tanggal 25 Mei 2009)

“Sebagai perusahaan dengan tingkat produktivitas tinggi, maka prosedur kerja sangat kami perhatikan, terutama keselamatan kerja. Selain untuk menjaga keselamatan para karyawan, kami pihak perusahaan tidak mau terjadi kecelakaan kerja dalam lingkup Karya Abadi yang nantinya akan dapat berimbas pada tingkat produktivitas perusahaan, sehingga kami sepakat untuk mengadakan program pembekalan kerja bagi para karyawan” (wawancara dengan Ibu Dwi Astuti, Manager HRD Karya Abadi, Tanggal 25 Mei 2009)

ii. Buku Pedoman

Buku pedoman yang ada di Karya Abadi merupakan sebuah buku pegangan yang di dalamnya berisikan mengenai tata tertib perusahaan, peraturan-peraturan perusahaan, sanksi-sanksi yang berlaku, visi dan misi perusahaan serta prosedur keselamatan kerja. Buku pedoman ini wajib dimiliki oleh setiap karyawan dan diberikan pada saat karyawan dinyatakan diterima bekerja di Karya Abadi.

“Buku pedoman atau yang biasa disebut handbook ini wajib dimiliki oleh setiap karyawan Karya Abadi. Buku ini kami berikan pada saat seseorang dinyatakan diterima bekerja di sini. Buku ini seperti buku saku biasa yang didalamnya berisikan mengenai tata tertib perusahaan, aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan, sanksi-sanksi, peta lokasi Ruang lingkup internal Karya Abadi, visi misi dan sebagainya. Ini dimaksudkan agar para karyawan lebih mengenal lagi perusahaannya” (wawancara dengan Ibu Dwi Astuti, Manager HRD Karya Abadi, Tanggal 25 Mei 2009).

iii. Bulletin Internal Perusahaan

Media komunikasi ke bawah tertulis bulletin internal merupakan bentuk atau cara penyampaian pesan dan informasi yang ada di Karya Abadi. Bulletin internal (Mekar Abadi : Media Karya Abadi) merupakan media komunikasi yang terbilang baru di Karya Abadi, akan tetapi sambutan yang diberikan para karyawan terhadap bulletin ini sangat positif, para karyawan sangat antusias terhadap keberadaan bulletin ini. Bulletin internal Karya Abadi merupakan media cetak yang semuanya ada di bawah tanggungjawab Divisi HRD Karya Abadi. Bulletin internal ini terdiri dari empat halaman saja dan diterbitkan dua mingguan. Bulletin ini terbit dua kali selama penulis melakukan penelitian. Edisi pertama yang terbit berisikan headline mengenai kebijakan perusahaan untuk menaikkan upah lembur

karyawan sebesar Rp. 35.000. Bulletin internal yang dimiliki oleh Karya Abadi berisikan mengenai kegiatan-kegiatan di dalam ruang lingkup PT. Karya Abadi. Bulletin internal ini dimanfaatkan oleh pimpinan Karya Abadi untuk menyampaikan kebijakan-kebijakan perusahaan, misalnya kebijakan mengenai kenaikan upah lembur karyawan (per tanggal 01 Juli 2009, berdasarkan wawancara dengan Ibu Dwi Astuti Selaku Manager HRD Karya Abadi, tanggal 25 Mei 2009). Dalam bulletin ini terdapat satu rubrik tetap, rubrik tersebut semacam kata sambutan dari pimpinan Karya Abadi yaitu Bapak M. Hasbi. Kata sambutan tersebut lebih bersifat sebagai motivasi, di mana pimpinan Karya Abadi mengajak segenap karyawan untuk bekerja lebih giat lagi untuk mencapai tujuan bersama, selain itu, dalam bulletin ini pimpinan Karya Abadi selalu menyelipkan ucapan terimakasih bagi para karyawan atas kerja keras dan kerjasamanya selama ini. Di dalam bulletin internal ini juga terdapat satu rubrik halaman yang dinamakan "Suaraku", yang didalamnya berisikan opini atau pendapat dari para karyawan mengenai berbagai hal dalam perusahaan. Dalam rubrik ini para karyawan dapat menyampaikan kritik dan

sarannya bagi perusahaan. Untuk dapat tulisannya dimuat dalam rubrik ini maka karyawan harus menuliskan apa yang menjadi opini, pendapat, kritik ataupun saran dalam amplop tertutup yang kemudian diserahkan ke divisi HRD langsung atau para karyawan dapat berbicara langsung dengan divisi HRD mengenai apa yang menjadi saran dan masukan bagi perusahaan, dapat juga dimasukkan dalam kotak karyawan yang terdapat di depan pintu masuk ruang HRD. Untuk surat dalam amplop tertutup para karyawan bebas untuk mencantumkan identitas dirinya atau tidak. Bulletin internal Mekar Abadi ini merupakan salah satu media komunikasi yang digunakan oleh Karya Abadi sebagai media dalam menyajikan pesan dan informasi kepada para karyawan secara tertulis bahwasanya Karya Abadi menyediakan wadah atau ruang bagi para karyawan untuk berkomunikasi secara terbuka dan timbal balik.

“Kalo mau menyampaikan pendapat dan sarannya, karyawan bisa langsung datang ke sini (HRD) berbicara langsung dengan kami atau juga bisa saran atau pendapatnya dimasukkan dalam amplop tertutup trus masukin aja ke kotak karyawan di depan, kotak itu tiap hari kita cek kok, ada surat yang masuk atau tidak” (wawancara dengan Ibu Reni Antama, Sekretaris HRD Karya Abadi, Tanggal 25 Mei 2009)

“Bulletin Mekar Abadi ini memang masih baru, tapi sambutan yang diberikan oleh para karyawan sangat baik, para karyawan sangat antusias, mungkin karena mereka merasa mendapatkan sebuah sarana lagi untuk berkomunikasi dengan pimpinan untuk mengungkapkan isi hati mereka” (wawancara dengan Ibu Dwi Astuti, Manager HRD Karya Abadi, Tanggal 25 Mei 2009)

iv. Papan Pengumuman

Papan pengumuman yang dimiliki oleh Karya Abadi dimanfaatkan sebagai media untuk penyebaran pesan dan informasi yang menjangkau khalayak luas, misalnya saja pengumuman mengenai rapat, informasi-informasi mengenai teknologi terbaru yang berhubungan dengan pengolahan minyak kelapa sawit dan kayu, shift lembur dan lain sebagainya. Papan pengumuman di Karya Abadi terdapat dua buah, satu terletak di depan ruang Divisi HRD dan yang satunya terletak di parkir kendaraan khusus karyawan.

“Papan pengumuman kami buat untuk memperjelas informasi-informasi ataupun pesan yang ingin kami sampaikan kepada para karyawan, misalnya informasi pelaksanaan rapat, jadwal lembur kerja dan sebagainya. Para karyawan pun dapat menggunakan papan pengumuman ini untuk menginformasikan sesuatu kepada rekan-rekan kerja lainnya selama itu masih berhubungan dengan pekerjaan dan Karya Abadi” (Wawancara dengan Ibu Dwi Astuti, Manager HRD Karya Abadi, Tanggal 25 Mei 2009)

b) Media Komunikasi Ke Atas-Tertulis

Beberapa media komunikasi di bawah ini digunakan untuk mendukung proses komunikasi ke atas tertulis pada PT. Karya Abadi Lampung, yaitu :

i. Kotak Saran

Kotak saran yang ada di Karya Abadi terletak di depan pintu masuk ruang divisi HRD. Kotak saran di Karya Abadi dinamakan dengan kotak karyawan, karena kotak ini memang dikhususkan bagi para karyawan yang ingin menyampaikan aspirasinya terhadap perusahaan maupun yang menyangkut dengan pekerjaannya. Surat-surat yang masuk ke dalam kotak karyawan ini nantinya akan ditindaklanjuti oleh Divisi HRD, surat dari karyawan yang isinya memang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan akan dimuat dalam rubrik suaraku yang terdapat dalam bulletin internal Karya Abadi, sehingga nantinya surat yang dimuat tersebut dapat dibaca oleh semua pihak Karya Abadi termasuk Pimpinan Karya Abadi, sehingga pimpinan Karya Abadi tahu apa yang menjadi keinginan-keinginan dari para karyawan terhadap Karya Abadi, juga mengetahui kendala dan hambatan yang dihadapi oleh para karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Memang

tidak semua saran dari karyawan dapat dipenuhi dan ditindaklanjuti, akan tetapi sedapat mungkin Karya Abadi menampung saran-saran tersebut sebagai referensi untuk di masa yang akan datang. Dengan adanya kotak karyawan ini, diharapkan akan dapat mendorong produktivitas dan menjamin kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai pendapat-pendapatnya. Semenjak terbitnya bulletin internal Karya Abadi, kotak karyawan selalu terisi dengan surat-surat dari para karyawan yang ingin menyumbangkan ide dan pendapatnya mengenai perusahaan, hal ini dikarenakan karyawan tahu bahwa surat dari mereka yang memang berbobot akan dimuat di Mekar Abadi sehingga semua anggota perusahaan akan mengetahuinya.

“Kotak karyawan di sini sama aja dengan kotak karyawan kebanyakan ya. Karyawan bisa masukan saran atau keluhannya ke kotak itu, boleh cantumin identitas boleh tidak, yang mana mereka merasa nyaman aja. Saran-saran yang masuk yang sekiranya bagus untuk kemajuan perusahaan akan kami muat di Mekar Abadi (bulletin internal) dan kami tindaklanjuti” (wawancara dengan Ibu Dwi Astuti, General Manager HRD Karya Abadi, tanggal 25 Mei 2009)

ii. **Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran di Karya Abadi dilakukan oleh manajemen perusahaan dan bagian keuangan dengan mengacu pada pengajuan anggaran dari masing-masing divisi setelah itu pengajuan anggaran harus mendapat persetujuan dari pimpinan Karya Abadi. Setiap tahunnya Karya Abadi membuat dan merencanakan penyusunan anggaran tersebut. Dalam menyusun anggaran secara keseluruhan dengan mengacu pada anggaran yang diperlukan masing-masing divisi, Karya Abadi mengadakan pertemuan dengan para wakil dari masing-masing divisi dan pihak manajemen Karya Abadi, karena itulah penyusunan anggaran dapat dikatakan sebagai media komunikasi formal, bahkan secara lisan dan tertulis.

2) Media Komunikasi Lisan

a) **Media Komunikasi Kebawah-Lisan**

Media komunikasi ke bawah secara lisan yang ada di Karya Abadi meliputi :

i. **Pembicaraan Lewat Telepon**

Kecanggihan teknologi pun dimanfaatkan oleh Karya Abadi sebagai media penghubung antara atasan dan bawahan. Telepon dimanfaatkan oleh Karya Abadi

sebagai media untuk saling berkomunikasi dan bertukar informasi. Media telepon yang ada di Karya Abadi ini dimanfaatkan sebagai komunikasi ke bawah dan kesamping. Pimpinan Karya Abadi dapat menggunakan fasilitas telepon ini untuk memberi perintah atau instruksi kepada para bawahan ataupun manajemen tingkat menengah. Sedangkan karyawan dapat menggunakan fasilitas telepon ini untuk saling memberikan informasi kepada sesama karyawan yang berbeda divisi. Para karyawan pun dapat menggunakan fasilitas telepon ini untuk memberikan informasi dan menerima instruksi dari penyeliannya.

- ii. Komunikasi Tatap Muka Antara Bawahan dan Atasan
Komunikasi tatap muka antara bawahan dan atasan yang ada di Karya Abadi merupakan sebuah media komunikasi organisasi dalam rangka penyampaian pesan bahwasanya pimpinan perusahaan menaruh perhatian terhadap karyawan. Cara penyampaian pesan tersebut dilakukan dengan beberapa cara yaitu program kunjungan pimpinan perusahaan serta darmawisata bersama. Kunjungan pimpinan perusahaan ini diselenggarakan oleh divisi HRD. Kunjungan ini dimaksudkan agar pimpinan perusahaan dapat meninjau

langsung dan berbicara dengan para karyawan di tiap divisinya. Pembicaraan yang berlangsung seputar bagaimana perkembangan pekerjaan, keadaan keluarga para karyawan, keluhan ataupun saran bagi kemajuan perusahaan. Program ini juga dimaksudkan agar para karyawan merasa dihargai dan dianggap keberadaannya, jika karyawan merasa dihargai maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan semakin meningkat dan karyawan akan semakin konsisten untuk tetap fokus pada tujuan kerja produktif dan berkualitas. Program kunjungan ini waktunya tidak ditentukan, hal ini dimaksudkan untuk melihat tingkat kedisiplinan para karyawan. Selama penelitian berlangsung, program kunjungan ini telah berlangsung selama dua kali, yang pertama kunjungan pimpinan ke divisi produksi, kemudian yang kedua kunjungan dilakukan di divisi quality control dan divisi keuangan. Dalam melakukan setiap kunjungan, pimpinan Karya Abadi tidak menggunakan bahasa yang terlalu formal pada saat berbicara dengan para karyawan, ini dimaksudkan agar para karyawan merasa rileks dan mau terbuka mengemukakan apa pendapatnya langsung kepada pimpinan Karya Abadi. Sedangkan darmawisata

bersama merupakan kegiatan yang mempertemukan antara pimpinan Karya Abadi dengan para karyawannya beserta keluarganya. Dua bulan sebelum keberangkatan divisi HRD dan pihak manajemen sudah melakukan perencanaan menyusun acara ini, mulai dari menentukan tujuan, pemilihan agen transportasi, pemilihan tempat penginapan juga mendata para karyawan yang akan mengikuti acara ini. Dalam kegiatan ini diharapkan terciptanya sebuah hubungan yang harmonis antara para karyawan dengan pimpinan perusahaan. Dalam kegiatan ini semua pihak melebur menjadi satu tanpa dibatasi oleh kedudukan dan jabatan. Maksud dan tujuan kegiatan ini adalah membangun sebuah komunikasi internal yang sinergis yang diliputi suasana keterbukaan dan keakraban. Kegiatan ini juga merupakan salah satu bentuk penghargaan dari Karya Abadi untuk para karyawan atas kerja kerasnya selama ini.

Selain dua bentuk media di atas, terdapat juga rapat bulanan yang dijadikan oleh Karya Abadi sebagai komunikasi tatap muka antara bawahan dan atasan. Dalam rapat bulanan ini setiap divisinya diwakilkan oleh beberapa anggotanya untuk menghadiri rapat

bulanan tersebut. Dalam rapat bulanan ini setiap karyawan yang mewakili divisinya diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat serta mengungkapkan kendala-kendala yang dihadapi dalam melakukan pekerjaannya. Dalam rapat bulanan ini, komunikasi keatas dan kebawah berlangsung, di mana pimpinan Karya Abadi mendengar dan menampung setiap pernyataan yang dilontarkan oleh para karyawan, baik itu kritik maupun masukan. Kritik atau masukan yang sekiranya akan membawa dampak kemajuan bagi perusahaan akan segera ditindaklanjuti. Para karyawan juga diajak untuk ikut berpartisipasi dalam rangka membuat dan mengambil keputusan bersama. Selain dua bentuk media komunikasi serta cara penyajian pesan di atas, komunikasi tatap muka juga dapat dilakukan dengan cara yang lebih formal yaitu pada saat rapat bulanan. Di mana pimpinan Karya Abadi dan penyelia bertemu dan berkomunikasi secara langsung dengan para karyawan yang mewakili masing-masing divisinya.

b) Media Komunikasi Keatas-Lisan

Media komunikasi Keatas secara lisan yang ada di Karya Abadi dilakukan dengan cara menerapkan kebijaksanaan pintu terbuka. Di mana pimpinan Karya Abadi membuka dirinya bagi para karyawan yang ingin secara langsung menemui dirinya untuk sekedar mengutarakan apa yang ada dalam pikirannya, bahkan pimpinan Karya Abadi membuka lebar pintu rumahnya yang memang bersebelahan dengan lokasi perusahaan bagi para karyawan yang memang khusus ingin menemui dirinya. Walaupun pimpinan Karya Abadi sudah menerapkan program ini, namun sampai saat ini belum ada karyawan yang memanfaatkannya. Karyawan masih memiliki rasa segan terhadap pimpinan, para karyawan lebih cenderung mengemukakan pendapatnya melalui penyelia mereka.

“Kemarin saya menghadap pimpinan, saya sempat menanyakan masalah program keterbukaan pimpinan bahasa kerennya kebijakan pintu terbuka, pimpinan mengatakan bahwa belum ada satu karyawanpun yang datang menemuinya secara langsung untuk berbicara dan bertukar pendapat dengannya, ini mungkin disebabkan karyawan masih merasa takut dan segan jika bertemu pimpinan dalam suasana yang formal”

(wawancara dengan Ibu Dwi Astuti, General Manager HRD, Karya Abadi, Tanggal 25 Mei 2009)

c) Media Komunikasi Kesamping-Lisan

Fasilitas telepon dan rapat bulanan seperti yang telah dijelaskan di awal merupakan media komunikasi kesamping secara lisan yang ada di Karya Abadi. Di mana para karyawan

dapat bertukar pikiran dan saling berbagi informasi dengan karyawan lainnya, baik yang satu divisi maupun antar divisi melalui telepon. Pada rapat bulanan pun para karyawan dapat saling bertukar informasi, karena dalam setiap rapat bulanan dihadiri oleh semua divisi yang diwakili oleh beberapa anggotanya. Rapat tahunan dalam penyusunan anggaran perusahaan juga dapat dikatakan sebagai media komunikasi kesamping secara lisan, bahkan keatas dan kebawah, karena pada saat penyusunan anggaran pimpinan dan kepala divisi serta beberapa karyawan yang ikut mewakili divisinya masing-masing bertemu untuk saling berkomunikasi dan berbagi informasi.

B. ANALISIS DATA

1. Analisis Aliran Dan Media Komunikasi PT. Karya Abadi

Berdasarkan penyajian di atas dan dengan adanya hasil wawancara penelitian yang telah dilakukan, terlihat bahwa Karya Abadi telah melakukan perbaikan aliran komunikasi internalnya yang selama ini diindikasikan belum nyaman. Perbaikan aliran komunikasi ini dilakukan untuk memperbaiki lingkungan kerja di Karya Abadi, juga untuk membangun sebuah jembatan komunikasi antara pimpinan dengan para karyawan bawah sehingga tercipta saling pengertian yang baik diantara keduanya. Berdasarkan penyajian data-data dan hasil penelitian di atas terlihat gambaran tentang perubahan iklim komunikasi dan kerja pada Karya Abadi yang lebih baik setelah melakukan perbaikan aliran komunikasi dan pemilihan media internal yang tepat meskipun masih menghadapi beberapa kendala. Hal ini terlihat dari kesesuaian antara praktek-praktek yang berlaku dengan teori-teori yang dipakai dalam penelitian ini. Meskipun dalam pengelolaannya masih jauh dari kata ideal dan hasil yang dicapai belum sepenuhnya sesuai dengan target dan sasaran yang diinginkan, karena proses pelaksanaannya masih berlangsung hingga saat ini.

Indikator bahwa perbaikan aliran komunikasi di Karya Abadi sudah menunjukkan hasil yang lebih baik terlihat dari penjelasan Pimpinan Karya Abadi yang didampingi oleh Manager HRD pada tanggal 1 Juni 2009, mengenai kinerja karyawan yang beberapa bulan terakhir menunjukkan peningkatan, dianalisa dari pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan

menunjukkan adanya perkembangan prestasi dan loyalitas yang lebih serta perubahan perilaku karyawan yang mulai meningkatkan interaksinya. Karyawan mulai mau bersosialisasi dengan mau lebih membuka diri dan memperluas pergaulan, lebih kooperatif dan bekerjasama bersama rekan dalam menjalankan tugas dan mulai terbuka serta jujur akan pikiran dan perasaannya. Meskipun karyawan belum sepenuhnya vokal dalam mengaspirasikan keinginannya, masih melalui mediator. Namun dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan berdasarkan data-data yang didapat, ada beberapa hal yang ingin dikomentari oleh penulis, diantaranya yaitu :

1) Aliran Komunikasi Internal Karya Abadi

Pimpinan bersedia mendengarkan dan tidak memandang sebelah mata terhadap para karyawannya, dan karyawan tidak perlu menjadi pribadi yang tertutup, karena karyawan merasa keberadaannya dihargai. Segala usaha yang dilakukan karyawan pada akhirnya untuk berkinerja tinggi guna mewujudkan visi dan misi Karya AAbadi. Dengan dukungan struktur organisasi yang ideal dan sesuai kebutuhan, SDM yang mencukupi dan pekerjaan yang sesuai dengan job desk masing-masing bidang, keadaan seperti ini tentunya perlu diimbangi dengan aliran komunikasi yang lancar yaitu aliran komunikasi sebagai penghubung antar bidang dalam struktur.

Aliran komunikasi organisasi secara vertikal maupun horisontal merupakan bentuk dari komunikasi dalam

organisasi. Komunikasi yang dapat dilakukan secara diadik, komunikasi pribadi dan komunikasi kelompok dalam struktur organisasi. Aktivitas komunikasi terus menerus dijalin dengan internal organisasi untuk membina hubungan yang baik antara bawahan dan atasan atau sesama karyawan. Adanya perbedaan posisi jabatan yang menjadi pertimbangan agar komunikasi tersebut bisa diarahkan untuk menciptakan arah komunikasi yang efektif.

a) Aliran Komunikasi Vertikal (ke bawah dan ke atas)

Pembagian komunikasi ke bawah dan ke atas senantiasa harus dilakukan untuk menyelaraskan pemahaman akan kebutuhan dasar organisasi, apa yang menjadi target dan tujuan organisasi, di mana komunikasi dan karyawan merupakan unsur penting penggerak kehidupan berorganisasi. Bentuk-bentuk komunikasi ke bawah seperti komunikasi untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk opini, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Cakupan komunikasi ke bawah ini perlu diperhatikan dan

dikontrol arah dan alirannya, sehingga dapat berjalan sesuai dengan fungsinya.

Begitu pula dengan komunikasi ke atas, dalam komunikasi ini karyawan memiliki kesempatan untuk memberikan umpan balik atas pesan dan informasi yang disampaikan oleh pimpinan. Bentuk-bentuk komunikasi ke atas yang ada di Karya Abadi kurang dimanfaatkan fungsinya secara maksimal oleh para karyawan. Meskipun pimpinan sudah memberikan kesempatan dan membuka diri untuk mendengarkan pikiran dan perasaan para karyawan. Para karyawan Karya Abadi cenderung lebih nyaman menggunakan media untuk berkomunikasi dengan pimpinan, walaupun berkomunikasi secara langsung dengan pimpinan harus dalam situasi non formal dan berkelompok

b) Aliran Komunikasi Horizontal

Pertukaran pesan secara horisontal yang terjadi di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya atau teman sekerja, biasanya dilakukan dalam situasi yang non formal. Komunikasi horisontal yang terjadi seperti yang dijabarkan pada penjelasan sebelumnya ketika ada beberapa karyawan yang kurang mengerti

dan memahami tentang pesan dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut analisa peneliti, komunikasi horisontal yang terjalin di Karya Abadi cenderung kepada aktivitas koordinasi dan dalam rangka penyelesaian masalah, di mana komunikasi tersebut terjalin secara formal maupun non formal disesuaikan dengan kebutuhan. Para karyawan Karya Abadi melakukan komunikasi horizontal lebih banyak ke arah untuk bersosialisasi dengan sesama karyawan, baik yang satu divisi maupun berbeda divisi, selebihnya mereka melakukan komunikasi dalam hal pekerjaan.

2) Media Komunikasi Internal

Bentuk-bentuk penyajian pesan dan informasi serta media komunikasi yang digunakan di Karya Abadi sebenarnya sudah cukup memenuhi standar, namun ada beberapa hal yang ingin dikritisi oleh penulis, beberapa hal itu diantaranya yaitu Job description yang ada di Karya Abadi dibuat sekedarnya saja, lebih terkesan sebagai formalitas saja bahwa setiap perusahaan atau organisasi mempunyai job description. Hal ini dapat terlihat dari masih banyaknya karyawan yang merasakan saling tumpang tindih masalah tugas dan tanggung jawab, misalnya saja karyawan bagian General Affair masih harus ikut mengurus surat-surat yang masuk ke kotak karyawan, padahal

surat-surat yang masuk ke kotak karyawan merupakan tugas dan tanggung jawab bagian HRD, sedangkan General Affair hanya bertanggungjawab terhadap surat yang masuk dari pihak luar kemudian mendistribusikannya ke bagian yang dituju surat masing-masing.

“Ya gitu lah mbak, kita di GA ini kan salah satunya ngurusin surat-surat yang masuk dari luar, tapi kadang kita disuruh ikut ngurusin surat-surat yang masuk ke kotak karyawan juga, lah itu kan tanggungjawab orang-orang HRD” (Wawancara dengan Ahmad Tanggal 25 Mei 2009, nama disamarkan)

Ini mengindikasikan bahwa job description yang ada di Karya Abadi harus dibuat secara lebih mendetail agar tidak terjadi tumpang tindih yang nantinya akan mempersulit para karyawan, karena job description sebuah organisasi atau perusahaan merupakan sarana untuk menyampaikan pesan dan informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan oleh para karyawan, sehingga nantinya tidak terjadi konflik antar karyawan yang dapat mengganggu jalannya roda perusahaan. Dalam menyajikan pesan dan informasi kebawah secara tertulis, seharusnya Karya Abadi juga memanfaatkan media yang berbentuk poster. Saat ini Karya Abadi hanya mengandalkan media papan pengumuman saja, papan pengumuman dinilai belum cukup efektif dalam menyampaikan pesan dan informasi bagi para karyawan, karena papan pengumuman yang dimiliki

oleh Karya Abadi belum bisa dikatakan interaktif, hanya sekedar papan besar yang ditemplei dengan bermacam-macam kertas pemberitahuan yang tidak menarik perhatian. Apabila Karya Abadi ingin lebih interaktif dan menarik perhatian para karyawan dalam menanggapi pesan dan informasi yang ingin disampaikan, maka ada baiknya jika Karya Abadi menambah media kebawahnya dalam bentuk poster. Poster-poster bergambarkan alat-alat keselamatan kerja, gambar dan tulisan pentingnya penggunaan masker bagi karyawan bagian produksi dengan gambar dan tulisan yang berwarna akan lebih menarik perhatian dan lebih efektif dalam menyampaikan pesan dan informasi, karena karyawan akan tertarik untuk sekedar melihat atau membacanya. Untuk bulletin internal Karya Abadi, jumlahnya masih sangat terbatas akibatnya tidak semua karyawan dapat memilikinya setiap kali bulletin ini terbit. Ada baiknya Karya Abadi menambah jumlah bulletin internal setiap edisinya, mengingat antusiasnya sambutan yang diberikan terhadap bulletin ini, paling tidak dengan perbandingan satu bulletin untuk dua karyawan sebagai langkah awal. Kemudian media komunikasi ke atas secara lisan yang berupa kebijakan pintu terbuka ini sebenarnya bagus untuk diterapkan, apalagi jika ingin menciptakan sebuah iklim organisasi yang terbuka dan demokratis. Akan tetapi sebaiknya Karya memikirkan lagi

untuk menggunakan sistem ini. Pimpinan yang menerapkan sistem kebijakan pintu terbuka ini harus benar-benar siap dengan segala resiko yang ada pada sistem kebijakan ini, karena kelemahan dari sistem kebijakan pintu terbuka ini adalah dapat mengganggu pimpinan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan pimpinan Karya Abadi sendiri merupakan tipe pemimpin yang sangat sibuk, aktivitas di luarnya sangat tinggi sehingga dirasa percuma menerapkan kebijakan pintu terbuka jika pimpinan sering tidak berada di tempat. Kemudian untuk fasilitas telepon, sedianya fasilitas telepon digunakan untuk saling bertukar informasi diantara para pegawai Karya Abadi, tetapi yang terlihat di sini fasilitas telepon kadang digunakan juga untuk kepentingan pribadi, semisal bercakap-cakap dengan teman di luar kepentingan perusahaan, hal ini dapat merugikan perusahaan, juga menghambat kinerja karyawan yang bersangkutan. Memang susah untuk mengontrol keadaan seperti ini, tetapi tidak ada salahnya jika Karya Abadi melakukan sosialisasi mengenai penggunaan fasilitas telepon ini. Kemudian, darmawisata merupakan bentuk komunikasi ke bawah yang disajikan secara lisan karena berbentuk pertemuan tatap muka antara atasan Karya Abadi dengan para karyawannya. Selain untuk berkomunikasi secara informal dengan atasan dan saling

bertukar informasi, darmawisata juga merupakan sebuah bentuk penghargaan dari Karya Abadi bagi para karyawan atas kerja kerasnya selama ini serta loyalitasnya terhadap perusahaan yang diadakan setiap satu tahun sekali. Hal ini bagus untuk meningkatkan kinerja dan motivasi para karyawan karena karyawan merasa dihargai keberadaannya dan usahanya, tetapi ada baiknya Karya Abadi dalam memberikan penghargaan bagi para karyawan tidak bertumpu pada darmawisata saja itupun harus menunggu satu tahun sekali. Karya Abadi dapat memberikan penghargaan kepada para karyawan kapan saja dalam bentuk pujian bagi para karyawan yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik, pujian bagi para karyawan yang datang ke kantor tepat waktu, pujian bagi para karyawan yang pendapat dan pemikirannya terbukti mampu memajukan perusahaan dan sebagainya.