

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kabupaten Klaten adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Tengah. Ibukotanya adalah Klaten. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Boyolali di utara, Kabupaten Sukoharjo di timur, serta Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta di selatan dan barat. Kompleks Candi Prambanan, salah satu kompleks candi Hindu terbesar di Indonesia. Di Klaten banyak produk industri kecil yang bisa dibanggakan. Produknya bervariasi mulai dari makanan, minuman, sandang, bahan bangunan, kerajinan tangan tanah liat, kayu, sampai logam cor. Industri-industri kecil di Klaten sekarang sudah berkembang dengan pesat, sehingga produk-pruduk yang dihasilkan banyak yang diekspor ke luar negeri. Dan ini membuktikan kalau kota Klaten dalam pembangunannya berkembang dengan pesat.

(http://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Klaten#Geografi)

Dengan berkembangnya pembangunan, pada hakekatnya adalah suatu perbaikan dan kemajuan ke arah tujuan yang akan dicapai secara bertahap dan terus-menerus. Berkembang dengan hal itu upaya yang diharapkan dari pembangunan adalah membawa perubahan yang mendasar, khususnya dalam struktur perekonomian di Indonesia. Tuntutan pembangunan oleh kebanyakan negara sedang berkembang termasuk Indonesia telah menuntut ditingkatkannya sumber daya manusia sebagai penggerak pembangunan. Pogram-program pembaganan yang dilaksanakan dalam

Indonesia tentu saja membutuhkan tenaga-tenaga manusia yang berkemampuan untuk dapat mengantisipasi tantangan pembangunan yang sedang berlangsung.

Menurut Wayne Pace dan F.Faules (1993:33), komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Jadi komunikasi organisasi sangatlah penting untuk dibutuhkan dalam suatu institusi atau perusahaan, guna adanya suatu sinergitas antara anggota satu dengan anggota lainnya di dalam institusi atau perusahaan tersebut. Jika tanpa adanya komunikasi dalam organisasi, institusi atau perusahaan akan mengalami suatu krisis kepercayaan yang mana akan mengakibatkan perusahaan tersebut mengalami kemunduran seperti apa yang telah dijelaskan pada kasus paragraf sebelumnya. Kemudian dalam organisasi harus dibutuhkan komunikasi dua arah yang menjadi motivator, agar dapat meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia.

Di dalam perusahaan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat dibutuhkan. Tanpa adanya SDM atau karyawan, perusahaan tersebut tidak bisa dikatakan sebagai perusahaan. Karena didalam perusahaan terdapat beberapa anggota dan masing-masing anggota tersebut menjalankan peranannya yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan atau organisasi bisa berkembang atau jatuh tergantung dari kinerja SDM.

Tenaga kerja memiliki peranan penting dalam usaha produksi. Produktivitas yang tinggi tak dapat dicapai jika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin kurang baik. Dalam menjalin hubungan ini sangatlah sulit karena terkadang apa yang dianggap baik oleh atasan belum tentu baik untuk karyawan atau pekerja. Pendekatan

tujuan perusahaan sangat di butuhkan untuk mengetahui apa yang baik dan dibutuhkan keryawan dalam usaha peningkatan motivasi, etos kerja, disiplin dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Agung selaku personalia dari PT. Mondrian pada tanggal 23 April 2007, dalam meningkatkan suatu pembangunan, banyak industri-industri atau perusahaan baik kecil ataupun besar yang berdiri di Klaten merupakan bagian dari investasi kota dalam pembangunan. Dari perusahaan-perusahaan besar yang ada di Klaten yang menjadi investasi tinggi, salah satunya adalah PT. Mondrian. P.T Mondrian adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen. Dan hal yang menarik dari PT. Mondrian ini, produk yang dihasilkan sudah macapai ke luar negeri, seperti di Thailand, Malaysia dan bahkan negara tetangga lainnya. PT. Mondrian dalam memproduksi, salah satunya memproduksi yang kaos bermerek Dadung. Produk dari kaos ini mempunyai omset Rp 1,5 miliar per bulan. Sehingga banyak perusahaan lain yang menjalin hubungan dengan PT. Modrian agar dapat meningkatkan jumlah produksi yang dihasilkan. Hasil dari produksi tersebut adalah kaos yang bermerek Dadung, Be-Gaya, Sekido dan Expose.

Hasil produksi dari PT. Mondrian ini mempunyai kualitas tinggi, sehingga PT. Mondrian menjadi perusahaan yang berkembang dan maju. Tapi PT. Mondrian sempat mengalami masalah dalam perusahaan pada tahun 2005. Masalah itu terjadi setelah PT. Mondrian pindah lokasi dalam produksinya di tahun 2004. Dari lokasi yang pertama beralamatkan di Jl. Manahan Jonggrangan Klaten pindah di deretan

pada tahun tersebut landai dan tidak mengalami masalah. Tapi setelah kurun waktu satu tahun, yakni pada tahun 2005, PT. Mondrian melakukan kebijakan pengurangan karyawan secara besar-besaran. Pengurangan karyawan ini dikarenakan proses produksi di PT. Mondrian dibatasi, demi menjaga efisiensi produksi dalam perusahaan. Dalam proses produksi seperti kaos bemerek Dadung, Be-Gaya, Sekido dan Expose yang dulunya di pegang masing-masing satu pemimpin, dan semenjak adanya pengurangan karyawan serta untuk efisiensi manajemen perusahaan maka struktur pimpinan diubah menjadi satu pimpinan produksi dari semua merek yang ada hingga sekarang. Dan dengan adanya perubahan struktur pimpinan tersebut, secara otomatis keadaan perusahaan menjadi kurang kondusif. Untuk itu, dalam upaya mengembalikan kondisi perusahaan agar menjadi kondusif dan produktivitas kerja karyawan menjadi normal serta meningkat, maka perusahaan PT. Mondrian membangun komunikasi organisasi untuk meningkatkan kembali motivasi dan kinerja karyawan.

Sebagai perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang konveksi, PT. Mondrian mengorganisasikan karyawan yang terdiri dari beberapa bagian. Bagian produksi adalah bagian yang paling banyak merekrut karyawan, disamping itu bagian produksi merupakan bagian yang paling penting dalam perkembangan perusahaan. Dalam bagian ini karyawan masih dibagi lagi dalam beberapa bagian, antara lain bagian desain, bagian pemotongan bahan, bagian bagian penjahitan, bagian sablon, bagian finishing, dan bagian pengepakan. Sebagai bagian yang sangat menentukan didalam menjaga dan berkembang reputasi perusahaan, maka

1. Sebagai bagian yang bergerak di bidang ini harus menjadi

perhatian yang utama. Kemudian bagian yang lainnya adalah bagian administrasi, bagian personalia, dan bagian pemasaran. Dari seluruh bagian-bagian yang ada di perusahaan tersebut, kedisiplinan kerja terus dibina. Dan pihak manajemen mengatur waktu kerja masuk dan pulang. Dari semua bagian tersebut bisa berjalan selaras karena adanya komunikasi organisasi serta motivasi yang diberikan oleh PT. Mondrian tersebut, agar produktivitas dari SDM semakin meningkat.

Permasalahan mendasar yang dihadapi oleh PT. Mondrian pasca perpindahan lokasi perusahaan dan perubahan manajemen perusahaan adalah turunnya kedisiplinan dan produktivitas kerja. Padahal jika dilihat pada produksi tahun sebelumnya yang masih menempati lokasi perusahaan yang lama justru tingkat produksi dan kualitas produksi terus meningkat. Sehingga dengan penurunan tersebut pihak perusahaan intern mengambil langkah dengan merubah dan merencanakan kembali strategi di berbagai hal, termasuk strategi komunikasi organisasi. Dalam upaya meningkatkan prestasi kerja perlu strategi komunikasi organisasi bagi karyawan. Hal ini sangat penting karena dapat dijadikan pemicu motivasi kinerja karyawan. Komunikasi organisasi dari para karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam proses produksi, karena bisa memotivasi kinerja karyawan. Maka dari itu PT. Mondrian menggunakan berbagai media untuk menciptakan pesan yang akan disampaikan terhadap karyawan. Adapun pesan yang disampaikan tersebut berbentuk baik pesan lisan ataupun tertulis, ini fungsinya agar perusahaan PT. Mondrian dapat mengatur

Jika dilihat dari latar belakang masalah yang ada pada PT. Mondrian pada saat terjadi pengurangan karyawan pada tahun 2005, maka perusahaan tidak dapat berkembang dengan baik, jika perusahaan tersebut tidak ada kesinambungan komunikasi dalam organisasi. Untuk itu, PT. Mondrian menggunakan media sebagai sarana untuk memberikan informasi terhadap karyawan, agar dimana karyawan dapat bekerja lebih produktif. Sehingga menarik bagi penulis untuk meneliti permasalahan tersebut dengan judul, “Media Komunikasi Organisasi Sebagai Informasi Terhadap Sumber Daya Manusia Pada Industri Garment PT. Mondrian Klaten.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang diatas, maka perumusan permasalahan penelitian ini adalah : “Bagaimana Media Komunikasi Organisasi Sebagai Penyampaian Informasi Terhadap Sumber Daya Manusia Pada Industri Garment PT.Mondrian Klaten.” Dalam rangka meningkatkan memberikan informasi-informasi yang sedang

C. Batasan Masalah

Agar masalah yang diteliti tidak terlampau luas, maka penulis memberikan batasan masalah sebagai berikut :

1. Mengenai Strategi komunikasi organisasi yang terjadi pasca pengurangan karyawan PT. Mondrian pada tahun 2005 secara besar-besaran.
2. Membangun kembali strategi media komunikasi organisasi sebagai penyampaian informasi guna meningkatkan kerja karyawan, khususnya karyawan didalam produksi.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dicapai dari penelitian ini adalah :

- a) Untuk mendeskripsikan mengenai pemanfaatan media komunikasi organisasi yang terjadi guna memberikan informasi terhadap SDM pada Industri Garment PT.Mondrian Klaten.
- b) Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi organisasi dalam memberikan informasi kepada SDM pada Industri

E. Kerangka Teori

1. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi terjadilah pertukaran kata dengan arti dan makna tertentu. Dari sudut pandang pertukaran makna, komunikasi dapat didefinisikan sebagai “proses penyampaian makna dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain melalui media tertentu”. Pertukaran makna merupakan inti yang terdalem dari kegiatan komunikasi karena yang disampaikan orang dalam komunikasi bukan kata-kata, tetapi arti atau makna dari kata-kata. Yang ditanggapi orang dalam komunikasi bukan kata-kata, tetapi makna dari kata-kata. Karena merupakan interaksi, komunikasi merupakan kegiatan yang dinamis. Selama komunikasi berlangsung, baik pada pengirim maupun pada penerima, terus menerus terjadi saling memberi dan menerima pengaruh dan dampak dari komunikasi tersebut. (M.Hardjana, 2003:12)

Dan komunikasi menurut Onong (1992 : 3), yaitu berasal dari perkataan bahasa Latin : *communicatio* yang berarti “pemberitahuan” atau “pertukaran pikiran”. Dengan demikian secara garis besar dalam suatu proses komunikasi harus terdapat unsur-unsur kesamaan makna agar terjadi sesuatu pertukaran pikiran atau pengertian, antara komunikator (penebar

Banyak pengertian dari komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh sejumlah paradigma. Menurut Wyne dan Faules (1998:25), komunikasi organisasi diartikan sebagai suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat.

Di dalam komunikasi organisasi terdapat penyampaian suatu pesan yang ditunjukkan kepada anggota-anggota dan anggota-anggota tersebut mempunyai pembagian pekerjaan (*job discription*) masing-masing untuk menjalankan sesuai prosedur. Jadi kalau dilihat dari fungsi komunikasi organisasi, dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. (Wyne n Faules, 1998:31)

Definisi interpretif menurut Wyne dan Faules (1998:33), komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Dan sifat komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi.

b. Pengertian Organisasi

Menurut Evert M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers dalam bukunya, *communication in organization*, menyebut paduan tadi suatu sistem. Secara lengkap organisasi didefinisikan sebagai : “ *a stable system of individual who work together to archieve, through a hierarchy of rank and*

mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. (Onong,1984:114)

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi di dalam kerlompokn formal maupun informal organisasi. Jika organisasi semakin besar dan semakin kompleks, maka demikian juga komunikasinya. Pada organisasi yang beranggotakan tiga orang, komunikasinya relatif sederhana, tetapi organisasi yang beranggotakan seribu orang komunikasinya akan menjadi kompleks. (Devito, 1997:340)

c. Umpan Balik dan Dampak

Menurut Agus M.Hardjana, umpan balik (*feedback*) merupakan tanggapan penerimaan terhadap pesan yang diterima dari pengirim. Umpan balik dapat berupa tanggapan verbal atau non verbal. (M.Hardjana, 2003:18)

Dipandang dari efektifitas komunikasi dan akibat komunikasi pada penerima, umpan balik dapat *negatif* dan *positif*. Umpan balik negatif adalah umpan balik yang menunjukkan bahwa penerima pesan tidak dapat menerima dengan baik pesan yang diterimanya. Umpan balik negatif dapat benar, tetapi juga dapat salah. Benar jika isi atau cara penyampaian pesan dilakukan secara benar, serta penafsiran dan penerjemahan penerima pesan juga benar. Salah jika isi dan cara penyampaian pesan dilakukan secara benar, tetepi penafsiran dan penerjemahan penerima pesan salah. Umpan

memperbaiki isi dan cara penyampaian pesan, atau membatalkan pesan sama sekali.

Umpan balik positif, bila tanggapan penerima menunjukkan kesediaan untuk menerima dan mengerti pesan dengan baik serta memberi tanggapan sebagaimana diinginkan oleh pengirim. Umpan balik positif membuat komunikasi bisa berlanjut, urusan ditangani, dan hubungan antara pengirim dan penerima tetap atau bertambah baik. Baru sesudah umpan balik diterima oleh pengirim itulah komunikasi secara penuh terjadi. (M.Hardjana, 2003:19)

Dalam komunikasi penuh, secara bergantian peran penerima pesan berubah menjadi pengirim pesan, dan pengirim pesan berubah menjadi penerima pesan. Akibat pesan yang disampaikan, saluran yang digunakan serta situasi komunikasi ikut berubah-ubah pula. Komunikasi merupakan proses yang dinamis dan mendatangkan dampak bagi pengirim maupun penerima. Dampak itu dapat fisik, seperti kehangatan pada waktu berjabat tangan; emosional, seperti waktu hati menjadi gembira atau susah; kognitif, seperti bertambahnya pengetahuan karena menerima informasi baru; atau gabungan dari dampak-dampak itu. (M.Hardjana, 2003:189)

d. Pendekatan Dalam Komunikasi Organisasi

Dalam pendekatan komunikasi organisasi ada beberapa pendekatan agar dapat mengetahui gambaran dari anggota atau SDM dan lingkungan sekitar. Pendekatan organisasi tersebut yakni : pendekatan manajemen, pendekatan sistem, dan

pendekatan kultural. Adapun keterangan pendekatan organisasi tersebut diatas, sebagai berikut :

1) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan Ilmiah menganggap bahwa organisasi harus menggunakan metoda-metoda ilmiah untuk meningkatkan produktivitas. Berbagai studi pengendalian secara ilmiah akan memungkinkan manajemen mengidentifikasi cara-cara atau alat untuk meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya akan meningkatkan laba. Pendekatan manajemen ilmiah memiliki banyak formulasi yang berasal dari teori Frederick W. Taylor, yang pada umumnya di tuangkan dalam bukunya *Scientific Management*, yang diterbitkan pada 1911.

2) Pendekatan Hubungan Antarmanusia

Pendekatan hubungan antarmanusia berkembang sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif faktor-faktor fisik dalam mengukur keberhasilan organisasi. Salah satu asumsi prinsip dari pendekatan hubungan dengan antarmanusia adalah bahwa kenaikan kepuasan kerja akan mengakibatkan kenaikan produktivitas: seorang karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Oleh karena itu, fungsi manajemen adalah

3) Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem mengkombinasikan unsur-unsur terbaik dari pendekatan ilmiah dengan pendekatan hubungan antar manusia. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu sistem dimana semua bagian berinteraksi dan semua bagian mempengaruhi bagian lainnya. Pandangan ini sama dengan pandangan mengenai komunikasi. Organisasi di pandang suatu sistem terbuka (terbuka terhadap informasi baru), responsif terhadap lingkungan, bersifat dinamis dan selalu berubah.

4) Pendekatan Kultural

Sebuah pendekatan kontemporel mengenai organisasi menganggap bahwa perusahaan harus di pandang sebagai sesuatu kesatuan sosial atau kultur (Pilotta, Widman, dan Jasko 1988; Utnam dan Pacanowsky, 1983). Seperti pada umumnya suatu kelompok atau kultur sosial yang selalu memiliki aturan mengenai, misalnya; perilaku, peran, kepahlawanan, dan nilai-nilai, maka demikian juga suatu organisasi. Oleh karena itu, pada pendekatan ini organisasi harus meneliti untuk mengidentifikasi jenis kultur dan norma-norma atau nilai-nilai spesifik yang dianutnya. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memungkinkan kita bisa memahami bagaimana organisasi berfungsi dan

anggotanya (karyawan) dalam kultur organisasi itu. (Devito, 1997:340-342)

e. Komunikasi Verbal dan Nonverbal

Komunikasi Verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, entah lisan maupun tertulis. Komunikasi ini paling banyak dipakai dalam hubungan antar manusia. Melalui kata-kata, mereka mengungkapkan perasaan, emosi, pemikiran, gagasan atau maksud mereka, menyampaikan fakta, data, dan informasi serta menjelaskannya, saling bertukar perasaan dan pemikiran, saling berdebat, dan bertengkar. Dalam komunikasi verbal itu bahasa memegang peranan penting. (M.Hardjana, 2003:22)

Dalam komunikasi, baik komunikasi verbal ataupun komunikasi nonverbal pastilah menggunakan bahasa. Pada dasarnya bahasa adalah suatu sistem lambang yang memungkinkan orang berbagi makna. Dalam komunikasi verbal, lambang lambang bahasa yang dipergunakan adalah bahasa verbal seperti : lisan, tertulis pada kertas, ataupun elektronik. Sedangkan dalam komunikasi verbal, bahasa yang dipakai adalah bahasa nonverbal berupa bahasa tubuh seperti : raut wajah, gerak kepala, gerak tangan, tanda, tindakan, objek. (M.Hardjana, 2003: 22)

Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang pesannya dikemas dalam bentuk non verbal, tanpa kata-kata. Dalam hidup nyata komunikasi nonverbal ternyata jauh lebih baik dipakai dari pada komunikasi verbal, dengan kata-kata. Dalam berkomunikasi hampir secara otomatis komunikasi

selalu ada. Komunikasi non verbal lebih jujur mengungkapkan hal yang mau diungkapkan karena spontan.

Adapun bentuk-bentuk dari komunikasi nonverbal dapat berbentuk bahasa tubuh, tanda atau (*sign*), tindakan atau perbuatan (*action*) atau objek (*object*).

1) Bahasa Tubuh

Bahasa tubuh, seperti berupa raut wajah, gerak kepala, gerak tangan, gerak-gerak tubuh mengungkapkan berbagai perasaan, isi hati, isi pikiran, kehendak, dan sikap orang.

2) Tanda

Dalam komunikasi nonverbal tanda mengganti kata-kata, misalnya bendera, rambu-rambu lalu lintas darat, laut dan udara, aba-aba dalam olahraga.

3) Tindakan atau Perbuatan

Tindakan atau perbuatan sebetulnya tidak khusus dimaksudkan menggantikan kata-kata, tetapi dapat menghantarkan makna. Misalnya, mengebrak meja dalam pembicaraan, menutup pintu keras-keras pada waktu meninggalkan rumah, menekan gas mobil kuat-kuat. Semua itu mengandung makna tersendiri.

4) Objek

Objek sebagai bentuk komunikasi nonverbal juga tidak

Misalnya, pakaian, aksesoris tubuh, rumah, hadiah, dan lain-lain.

(M.Hardjana, 2003:27)

f. Pemilihan Media Komunikasi

Untuk mencapai sasaran komunikasi kita dapat memilih salah satu atau gabungan dari beberapa media, bergantung pada tujuan yang akan dicapai, pesan yang akan disampaikan, dan taktik yang dipergunakan. Mana yang terbaik dari sekian banyak media komunikasi itu tidak dapat ditegaskan dengan pasti sebab masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Sebagai contoh : pesan melalui media tulisan atau cetakan dan media visual dapat dikaji berulang-ulang dan disimpan sebagai dokumentasi. Pesan melalui media aural dapat didengarkan pada saat mata dan tangan dipergunakan untuk mengindra hal-hal lain, umpamanya mendengarkan berita radio ketika sedang menemudikan mobil. Pesan melalui audio-visual dapat ditangkap secara lengkap, dapat dilihat dan didengarkan. (Onong, 1990 : 37)

Salah satu fungsi media yang paling menarik dan paling banyak dilupakan adalah fungsi membiusnya (*narcotizing*). Ini berarti bahwa bila media menyajikan informasi tentang sesuatu, penerima percaya bahwa tindakan tertentu telah diambil. (Devito, 1997: 517)

g. Komunikasi Formal dan Informal

1) Komunikasi Formal

Komunikasi disebut formal atau resmi dipandang dari segi jalur, pelaku, tujuan, dan bentuknya. Komunikasi formal dilakukan dalam

dalam lingkup lembaga resmi, melalui jalur garis perintah, berdasarkan struktur lembaga, oleh pelaku yang berkomunikasi sebagai petugas lembaga dengan status masing-masing, dengan tujuan untuk menyampaikan pesan yang berkaitan dengan kepentingan dinas dan dengan bentuk resmi yang berlaku pada lembaga resmi pada umumnya. (M.Hardjana, 2003:29)

Dari arah komunikasi, pada komunikasi formal ditemukan komunikasi ke bawah, ke atas, ke samping, dan menyilang. Penjelasan dari arah komunikasi, pada komunikasi formal adalah sebagai berikut :

a) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah (*downward communication*) adalah komunikasi yang mengalir dari bagian atas lembaga ke bagian bawah lembaga yang dilakukan oleh pejabat atas (atasan) ke petugas bawah (bawahan), melalui rantai perintah resmi lembaga dari mata rantai paling atas ke mata rantai paling bawah. Komunikasi ke bawah terjadi manakala seorang atasan menyampaikan pesan kepada bawahannya. Dari komunikasi itu dapat dibayangkan bagan organisasi lembaga dan tercermin hubungan wewenang atau otoritas dan tanggung jawab yang dapat digambarkan dalam bagan organisasi.

- Bentuk Komunikasi Ke Bawah

Bentuk komunikasi ke bawah dapat lisan ataupun tertulis.

Dalam komunikasi ke bawah, penjelasan dialog atau wawancara

interpersonal satu lawan satu orang ; pembicaraan publik berupa ceramah, pidato bagi semua yang menjadi anggota lembaga.

Bentuk tertulis anatara lain memo, surat, laporan, pengumuman, surat edaran, majalah.

- Fungsi komunikasi ke bawah antara lain untuk :

- (1) Menyampaikan informasi dari bagian atas kebagian bawah yang berkaitan dengan kebijakan, peraturan, prosedur, program, dan sasaran kerja
- (2) Memberikan penugasan dan pengarahan kerja
- (3) Menyampaikan umpan balik oleh atasan kepada bawahan tentang perilaku atau kinerja
- (4) Memberikan informasi lembaga berupa laporan keadaan (status report) dan laporan perkembangan (progress report)
- (5) Mengajukan permintaan dari atasan terhadap bawahan.

Komunikasi dari atas ke bawah berguna bagi atasan untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku dan kerja bawahan. Jika informasi dari atas ke bawah kurang lengkap dan jelas, maka akan muncul desas-desus, kabar angin, gosip atau kasak-kusuk dalam lembaga yang dapat merugikan lembaga itu sendiri.

Kecenderungan-kecenderungan komunikasi dari atas ke bawah :

- (a) Pesan dari bagian atas yang sampai di bagian bawah lembaga sering sudah ditambah, dikurangi, disesuaikan,

(b) Pesan dari atasan ke bawah cenderung mengeras, meluas, membengkak penafsiran dan dampaknya. Jika presiden direktur, misalnya, menyampaikan informasi bahwa perusahaan akan membeli mesin baru, sampai bawah mungkin dapat ditafsir sebagai “perusahaan akan menambah mesin dan mengurangi tenaga kerja”.

Komunikasi dari atas ke bawah yang tidak baik menjadi salah satu penyebab frustrasi bawahan karena dalam komunikasi itu pesan bawahan untuk menanggapi komunikasi dari atas harus disampaikan kepada atasan yang langsung berada di atasnya. Akibatnya, bawahan merasa dibatasi kemungkinannya untuk menyampaikan pesan ke manajemen atas yang berwenang untuk mengambil keputusan.

b) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas (*upward communication*) adalah komunikasi dari bagian bawah, atau petugas bawah ke bagian atas lembaga atau pejabat atas yang dilakukan bawahan dan disampaikan ke atasan melalui rantai perintah resmi lembaga dari bawah ke atas. Komunikasi ke atas berasal dari bawahan untuk atasan, dan mengalir dari bagian bawah ke bagian atas lembaga.

- Fungsi komunikasi ke atas antara lain untuk :

- (1) Menyampaikan umpan balik atas kebijakan, peraturan, pengarahan, dan instruksi atasan;
- (2) Menyampaikan laporan perkembangan dan hasil kerja;

pemecahan masalah;

- (4) Menyampaikan permintaan informasi atau bantuan;
- (5) Menyampaikan ungkapan perasaan, sikap, dan keluhan yang berkaitan dengan kerja dan pribadi bawahan.

Komunikasi akurat dari bawah ke atas penting bagi atasan untuk memecahkan masalah dengan baik dan tepat. Namun, komunikasi dari bawah tidak selalu akurat karena pesan itu sering sudah diperiksa, dipersempit, dan dipapras terlebih dahulu ditengah jalan.

Pesan dari bawah cenderung menjadi baik-baik saja karena pesan buruk cenderung disensor. Hal ini terjadi karena dari pihak bawahan takut menyampaikan pesan buruk. Mereka takut jika pesan yang buruk membuat atasan marah. Sedang dari pihak atasan, pada umumnya sulit menerima kabar buruk karena mereka takut terlihat tidak berhasil dan tidak cakap. Pesan dari bawah yang baik-baik saja dapat mengakibatkan atasan mendapatkan informasi yang salah. Jika informasi yang salah ini dijadikan bahan untuk mengambil keputusan, maka hasil keputusan ikut salah juga. Ini dapat berdampak buruk pada lembaga atau perusahaan.

c) Komunikasi Menyimpang

Komunikasi menyimpang, komunikasi lateral, atau komunikasi horizontal adalah komunikasi antar rekan kerja sejawat

bagian yang sama tingkatnya. Misalnya, antara manajer produksi dengan manajer personalia.

Pada dasarnya komunikasi menyimpang berguna untuk koordinasi kerja dan kerja tim. Dasar pemikirannya adalah sistem kerja tim, dan meluasnya kelompok-kelompok khusus dalam lembaga seperti tim proyek (team project), panitia (committee), kelompok tugas (task force) yang anggota-anggotanya diambil dari beberapa bagian yang setingkat.

d) Komunikasi Menyilang

Komunikasi menyilang atau diagonal adalah komunikasi yang menyilang memotong rantai perintah organisasi dan dilakukan oleh petugas dari bagian yang berbeda dan tingkat yang berbeda pula. Misalnya, kepala gudang yang ada di bawah manajer produksi berkomunikasi dengan manajer personalia. Manajer keuangan dengan kepala promosi. Komunikasi menyilang terjadi juga antara staf dan bagian. Misalnya, kepala sekretariat direksi dengan kepala pembukuan di bagian keuangan.

Komunikasi menyilang digunakan untuk meningkatkan efisiensi kerja, memecahkan masalah-masalah antar bagian, dan meminta pertimbangan dari bagian staf direksi.

Karena memotong garis perintah, jika tidak digunakan dengan baik dapat menyinggung perasaan petugas yang

melakukan komunikasi menyilang sebaiknya orang minta izin terlebih dahulu dari petugas yang bersangkutan. Jika karena suatu hal izin belum diperoleh, maka sesudah melakukan komunikasi menyilang, pelaku melaporkan hasilnya. Dengan cara itu salah pengertian dan perasaan diabaikan dapat dihindari.

(M.Hardjana, 2003:29-34)

2) Komunikasi Informal

Komunikasi informal adalah komunikasi dari atas ke bawah atau sebaliknya yang mengalir di luar rantai perintah formal lembaga. Komunikasi itu tidak dilakukan orang secara resmi sebagai petugas berdasarkan jabatan yang dipegang, pangkat yang dipunyai, dan status dalam lembaga, tetapi sebagai manusia yang bekerja dalam lembaga. Bentuk yang diambil dalam komunikasi itu tidak resmi yang berlaku dalam lembaga resmi dan cara-cara resmi. Seperti komunikasi formal, komunikasi itu dapat tertulis atau elektronik, tetapi yang lebih banyak adalah lisan.

(M.Hardjana, 2003:35)

Manfaat komunikasi informal meski tidak resmi, namun komunikasi informal memenuhi sejumlah kebutuhan, antara lain :

- a) Memenuhi kebutuhan sosial orang untuk berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian kelompok;
- b) Mengatasi kejenuhan dan monotonitas kerja;

c) Memenuhi kebutuhan komunikasi dengan orang lain;

- d) Menjadi sumber informasi kerja yang tidak diperoleh melalui saluran informasi resmi. Dengan demikian, kerja jalan terus meski tidak ada informasi resmi yang diperoleh;
- e) Mengatasi kelambatan komunikasi yang sering kaku dan harus melalui berbagai saluran dan jalur. (M.Hardjana, 2003:35)

2. Strategi Komunikasi dan Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Strategi komunikasi

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai tujuan. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana takti operasionalnya. (Onong, 2006:32)

Menurut Ahmad S. Adnanputra, MA, Ms, pakar Humas dalam naskah work shop berjudul *PR Strategy* (1990), mengatakan bahwa strategi adalah bagian terpadu dari suatu rencana (*plan*). Sedangkan rencana ini merupakan produk dari suatu perencanaan (*planning*), yang pada akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar dari proses manajemen. (Ruslan, SH, MM, 2003:109).

Demikian pula dengan strategi komunikasi yang merupakan paduan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dengan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah

secara praktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung pada situasi dan kondisi. (Onong, 2006:32)

b. Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencananya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau man power disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. (Malayu. S.P, 2003:224)

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi lingkungannya. (Malayu. S.P, 2003:224)

F. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Jalaludin Rahmat (1993: 24), sifat penelitian deskriptif kualitatif memaparkan situasi atau peristiwa, tidak menguji hipotesis atau menjelaskan suatu hubungan atau membuat prediksi. Penelitian ini hanya memaparkan proses komunikasi organisasi serta faktor-faktor pemilihan media di dalam komunikasi organisasi yang diberikan kepada karyawan PT. Mondrian Klaten.

2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian di PT. Mondrian Klaten yang lokasinya di Jl. KH. Hasyim Azhari. No.171 (*Bay Pass*), Mojayan, Klaten.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam hal ini terdiri atas observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi, serta studi pustaka (analisis dokumen).

a. Observasi

Menurut Suharsimi Arikunto (1984:23), observasi yaitu teknik yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara teliti serta pencatatan secara sistematis. Didalam pengumpulan data, observasi dilakukan mengamati secara langsung proses komunikasi yang berupa

b. Wawancara

Dalam komunikasi, menurut Agus M. Hadjana (2003:111), wawancara merupakan suatu bentuk komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam wawancara pihak-pihak yang diwawancarai dan yang mewawancarai terlibat dalam proses kontak dan pertukaran informasi. Pihak yang diwawancarai adalah orang yang ada padanya digali informasi. Dan pihak yang mewawancarai adalah orang yang ingin mendapatkan informasi. Dan pengumpulan data ini dilakukan wawancara dengan pihak personalia yaitu dengan menanyakan mengenai komunikasi organisasi dalam memotivasi sumber daya manusia pada PT. Mondrian Klaten.

c. Dokumentasi

Yaitu cara melengkapi data yang diperlukan dengan melihat catatan yang ada di perusahaan PT. Mondrian Klaten dan dengan melihat literatur-literatur yang terkait.

d. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan studi pustaka yakni, berupa data-data secara tertulis atau cetak, seperti buku literatur ataupun dokumen-dokumen, internet yang berkaitan dengan penelitian ini. (Sutrisno Hadi, 2000:41)

4. Teknik Pengambilan Informan

Teknik pengambilan informan dilakukan secara purposive. Teknik pengambilan sampel secara purposive adalah teknik pengambilan sampel yang

Penulis dalam melakukan penelitian menggunakan informan untuk menginformasikan keadaan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Informan ini sangat penting sekali, karena informan merupakan sumber untuk membantu dalam penelitian. Nama informan yang membantu dalam penelitian ini dan adapun nama inisial, karena informan keberatan dicantumkan nama terangnya :

- a. Bp. Agung selaku Personalia
- b. Ibu. Etik, HRD

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1984: 23). Analisis data dari model ini terdiri dari 4 komponen yang saling berinteraksi, yakni: pengumpulan data (hasil yang didapat dari penelitian dilapangan), reduksi data (penyaringan data yang fokus dengan penelitian), penyajian data (tampilan yang telah ditulis secara relevan dalam penelitian), dan penarikan kesimpulan (inti bahasan dalam penelitian).

Analisis seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman tersebut dimulai dengan pengumpulan data di lapangan, kemudian data tersebut direduksi untuk memilih data yang sesuai dengan fokus penelitian. Sebagai bukti hasil penelitian dan untuk mempermudah dalam membuat kesimpulan, hasil reduksi data perlu ditampilkan dalam bentuk display data sehingga dapat