

Komunikasi Organisasi Humas PT. Dirgantara Indonesia (Analisis Studi Kasus Mengenai Komunikasi Organisasi Internal Humas PT. Dirgantara Indonesia)

Communication of Humas Organization PT. Dirgantara Indonesia

¹Wisnu Maulana Akbar, ²Maman Chatamallah

^{1,2}*Prodi Ilmu Hubungan Masyarakat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116*

Email: ¹Wisnumaulanaakbar@gmail.com, ²Maman_chatamallah@gmail.com

Abstract. PT. Dirgantara Indonesia is Indonesia's only state-owned enterprise that specializes in aircraft manufacturing that once enjoyed successful years prior to 1998. After 1998, the enterprises were reported collapsed and fell to bankruptcy. The company itself did not truly fall into bankruptcy, the enterprises attempted to revise its management system, including organization communication inside the enterprises itself. And, the company finally revived and saved from bankruptcy. This research is conducted to discover how the internal communication organization in the Public Relation Division affects the enterprises' performance and create favorable images towards the enterprises. The author researched how vertical, horizontal and diagonal communications done by other divisions than Public Relations Division when performing tasks, and what are the strategies done to make the communication to go as expected, the effects of communication on working performances, the obstacles on communication and programs that occurred during restoration of the enterprise's existence. This research utilized qualitative research method with single case study approach that analyze one case with full details, insight and comprehensively. From the research, the author discovered that internal communication organization in the public relations division of PT. Dirgantara Indonesia had worked well even though there are still some obstacles encountered but the enterprises had already prepared strategies to make the communication run smoothly. Such as, utilizing personal proximity with the manager and utilizing the advance of technology to make communications easier, these strategies brings effect to the public relations performance to make the enterprises gain favorable and images from the community.

Keywords: Internal Communication Organization, Performance, PT Dirgantara Indonesia.

Abstrak. PT. Dirgantara Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan BUMN yang bergerak dibidang produksi pesawat yang berjaya sebelum 1998, setelah tahun 1998 diberitakan bahwa perusahaan PT. Dirgantara Indonesia jatuh dan bangkrut. Tetapi perusahaan ini sebenarnya tidak benar benar bangkrut, perusahaan ini berusaha dengan memperbaiki sistem manajemen termasuk komunikasi organisasi di dalamnya. Pada akhirnya perusahaan ini bisa bangkit dari keterpurukan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana komunikasi organisasi internal di divisi humas PT. Dirgantara Indonesia dalam kinerja yang di lakukan sehingga dapat menciptakan citra yang baik terhadap perusahaan. Peneliti meneliti bagaimana komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal yang di lakukan dengan divisi selain humas ketika melakukan tugas, strategi yang di lakukan agar komunikasi itu berjalan lancar, pengaruh komunikasi terhadap kinerja, hambatan komunikasi dan program yang di lakukan untuk membuat perusahaan menunjukkan kembali eksistensinya. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal, dimana studi kasus merupakan pendekatan dalam penelitian yang menelaah suatu kasus secara intensif mendalam, detail dan komprehensif. Dari hasil penelitian diketahui bahwa komunikasi organisasi internal humas PT. Dirgantara Indonesia berjalan baik meskipun mengalami beberapa hambatan tetapi memiliki strategi bagaimana komunikasi itu bisa berjalan dengan baik. Seperti memanfaatkan kedekatan secara personal dengan manager dan memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai hal yang dapat mempermudah komunikasi dan hal ini berdampak pada kinerja humas dalam menaikkan citra perusahaan dimata masyarakat lebih baik.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi Internal, Kinerja, PT Dirgantara Indonesia.

A. Pendahuluan

Perusahaan merupakan salah satu bentuk dari organisasi yang merupakan wadah kerja sama dari sekumpulan orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menghasilkan suatu kerja sama di perlukan suatu keyakinan, sikap, norma, perilaku dan komunikasi yang baik didalam internal yang baik.

Komunikasi organisasi merupakan salah satu komponen yang penting dan harus dilakukan di dalam organisasi agar terjadi saling percaya dan membantu antar karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, selain itu komunikasi organisasi membuat pekerjaan yang dilakukan akan terstruktur.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level dalam organisasi, keterampilan komunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program. (Redding dan Sanborn)

Menurut Himstreet and Baty (1987:36) komunikasi organisasi internal mencakup 3 bagian yakni komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan dan komunikasi horizontal. Sehubungan dengan 3 alur komunikasi yang ada Pace (1983:39) menambahkan satu alur komunikasi dalam komunikasi organisasi organisasi internal yaitu komunikasi organisasi diagonal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level tetapi berbeda divisi atau menyilang (Yulianita,2009:92).

Di dalam perusahaan PT. Dirgantara Indonesia bagian divisi humas menjadi divisi yang mobile berhubungan dengan seluruh bagian divisi karyawan maupun atasan tanpa terkecuali , karena bagian humas mencantumkan nomer telepon kepada pihak eksternal yang ingin berhubungan dengan pihak PT. Dirgantara Indonesia didalam web perusahaan sehingga divisi humas melakukan koordinasi komunikasi dengan pihak eksternal yang butuh informasi mengenai PTDI maupun sebagai penyambung lidah dari pihak eksternal kepada internal bahkan sebaliknya. Dalam melakukan pekerjaan, humas PT.Dirgantara Indonesia tidak hanya melakukan pekerjaan yang seharusnya di lakukan oleh humas seperti mendampingi tamu bersama protokoler, membuat design tentang PT. Dirgantara Indonesia dan mengurus surat yang masuk dan keluar perusahaan.

“Di PT.Dirgantara Indonesia komunikasi organisasinya sudah sangat baik di bandingkan dulu, perkembangan perusahaan pun sangat baik juga dari segi produksi pesawat, hal ini dampak dari komunikasi organisasi dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan, diagonal dan horizontal yang sangat baik”¹

Melihat dari kinerja yang di lakukan oleh humas PT.Dirgantara Indonesia yang melakukan pekerjaan yang seharusnya bukan pekerjaan utama sebagai humas maka peneliti tertarik untuk mengetahui dan mendalami cara humas PT.Dirgantara Indonesia melakukan komunikasi organisasi yang berimbas pada kinerja humas PT.Dirgantara Indonesia itu sendiri.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui komunikasi organisasi internal yang terjadi di humas PT.Dirgantara Indonesia
2. Untuk mengetahui mengapa komunikasi organisasi internal tersebut berpengaruh

pada kinerja humas PT.Dirgantara Indonesia

3. Untuk mengetahui apa yang di lakukan PT.Dirgantara Indonesia agar tetap bertahan

B. Landasan Teori

Pola komunikasi Public relations dalam suatu organisasi pada prinsipnya adalah bahwa setiap bagian harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuannya. (Yulianita, 2005:97). Komunikasi organisasi internal disini di maksudkan adalah kondisi di dalam suatu perusahaan, jadi komunikasi organisasi Internal adalah bahwa setiap bagian harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuannya. setiap bentuk organisasi , pendekatan dalam melakukan kegiatan komunikasi yang di pakai antara satu organisasi dengan organisasi yang lain tidak lah sama , masing-masing mempunyai karakter yang satu dengan yang lainnya memiliki variasi yang berbeda-beda. Komunikasi organisasi di bagi menjadi dua bagian yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

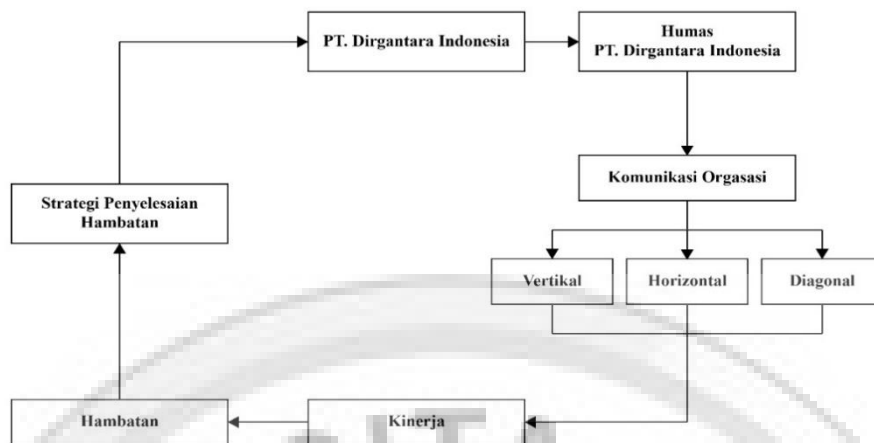
Menurut Himstreet and Baty(1987 : 36) menyatakan bahwa komunikasi internal di bagi menjadi tiga bagian yaitu komunikasi dari atas ke bawah , dari bawah ke atas dan komunikasi horizontal , sehubungan dengan ketiga alur tersebut , Pace (1983 : 39) menambahkan satu alur komunikasi lagi yakni alur lagi yakni alur cross-channel communication atau komunikasi secara diagonal atau silang.

1. Komunikasi dari atas ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari tingkatan yang paling atas ke bagian di bawahnya , komunikasi ini meliputi seperti intruksi, briefieng , pemberian informasi tentang kebijakan, melakukan penelitian, penannaman ideologi, pemberian penghargaan , melakukan teguran dan pemberian tunjangan.
2. Komunikasi dari bawah ke atas merupakan kebalikan dari komunikasi dari atas ke bawah , yaitu komunikasi yang di lakukan oleh bawahan dalam sistem organisasi kepada bagian tertinggi dalam organisasi , biasanya mengalir sepanjang rantai komando. Komunikasi ini meliputi permohonan bantuan, laporan prestasi kerja, saran saran dan opini. Dalam hal ini komunikasi upward communication jarang di lakukan karena ketakutan kepada pemimpin.
3. Komunikasi horizontal adalah komunikasi ke samping atau yang di kenal komunikasi yang di lakukan oleh anggota organisasi yang memilikikedudukan sejajar di dalam susunan organigram, tujuan dari komunikasi ini adalah untuk mempersuasi atau pemberian informasi.

Dan terakhir menurut Pace (1983 : 39) menambahkan satu alur komunikasi lagi yakni alur lagi yakni alur cross-channel communication atau komunikasi secara diagonal atau silang. Yaitu komunikasi antara dua kedudukan dalam struktur organisasi yang berbeda dan tidak memiliki garis komando dalam melakukan komunikasi (Yulianita,2009:92).

Menentukan strategi dalam melakukan komunikasi penting di lakukan apalagi di dalam perusahaan yang melibatkan banyak orang dan divisi satu sama lain yang saling berhubungan. Agar berimbas pada kinerja yang di lakukan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Selain itu strategi dapat pula meminimalisir hambatan yang terjadi di dalam suatu organisasi. Berikut adalah gambar kerangka pemikiran yang peneliti buat untuk mempermudah pembaca:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada penelitian kali ini penulis menemukan bahwa, didalam sebuah organisasi atau perusahaan sangat membutuhkan komunikasi organisasi didalamnya. Komunikasi organisasi menurut Goldhader sebagai berikut: *“organizational coommunication is the process of creating and exchanging massages within a network of interdependent relationship to cope with environtmental uncertainty”* yang artinya komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. (Muhammad, 2009:67).

Di dalam komunikasi organisasi salah satunya adalah komunikasi organisasi internal yang biasanya di lakukan oleh setiap orang yang berada dalam struktur organisasi. Komunikasi organisasi internal menurut Redding dan Sanborn mengatakan bahwa : Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasai dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi dengan orang-orang yang selevel, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.(Muhammad,2009:65)

Didalam sebuah organisasi, komunikasi organisasi atasan kepada bawahan merupakan salah satu komunikasi yang sering di lakukan. Komunikasi atasan kepada bawahan adalah komunikasi yang mengalir dari tingkatan yang paling atas ke bagian di bawahnya , komunikasi ini meliputi seperti intruksi, briefieng , pemberian informasi tentang kebijakan, melakukan penelitian, penannaman ideologi, pemberian penghargaan , melakukan teguran dan pemberian tunjangan (Yulianita,2009:93). Begitu juga di dalam perusahaan PT.Dirgantara Indonesia komunikasi yang di lakukan dari atasan ke bawahan di lakukan dengan baik tetapi dengan menggunakan beberapa strategi agar meminimalisir hambatan yang terjadi seperti memiliki hubungan kedekatan yang begitu erat dengan para staff humas agar komunikasi atasan ke bawahan berjalan lancar. Tetapi yang terjadi di dalam internal humas hubungan seperti itu hanya antara manajer dan staff, tingkatan di atas manajer masih memiliki jarak yang membuat komunikasi sedikit terhambat.

Komunikasi yang dilaksanakan oleh bawahan pada atasan dalam rangka memberikan pengertian mengenai sesuatu untuk diketahui dalam dijadikan bahan

pertimbangan dalam rangka kepemimpinan pada umumnya, namun pada umumnya komunikasi yang dilakukan dari bawahan pada atasan sering kali tersendat karena sesuai dengan karakternya komunikasi ini lebih cenderung pada permohonan, kritikan, usulan, tuntutan, dsb.

Menurut Himstreet & Baty komunikasi dari bawahan ke atasan adalah mengutamakan feedback dari bawahan berkaitan dengan permohonan dan tindakan / perilaku pimpinan : umumnya pernyataan seorang bawahan adalah berkaitan dengan apa yang dipikirkan dan yang diinginkan atasannya untuk selalu di dengar bawahan walaupun pesan dari atasannya tersebut sering kali bertentangan dengan kenyataan yang diobservasi atau persepsi bawahan. komunikasi dari bawahan ke atasan sebagai dasar kepercayaan seorang atasan, komunikasi dari bawah ke atas sering kali menjadi ancaman bagi seorang bawahan, ini lah yang mungkin seringkali suara bawahan yang ditujukan bagi atasan sedikit tersendat (Yulianita, 2009:100).

Didalam humas komunikasi bawahan ke atasan yang di lakukan sudah baik, dalam segi penyampaian hasil tugas dll. Tetapi masih ada hambatan yang terjadi di dalam komunikasi organisasi yang di lakukan , hambatannya adalah ketika komunikasi yang di lakukan ke bagian sekertaris perusahaan dan jajaran direksi harus melalui manajer karena dengan alasan adanya jarak antara staff dengan sekertaris perusahaan dan jajaran direksi . hambatan ini bisa teratasi karena manajer aktif menjadi perantara komunikasi dari atasan ke bawahan maupun kebalikannya.

Komunikasi horizontal adalah salah satu komunikasi organisasi internal yang di lakukan di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Himsteet & Baty mengatakan bahwa komunikasi horizontal dapat terjadi antara dua pihak yang berada dalam tingkatan hirarki wewenang yang sama atau level yang sama (Yulianita, 2009:104). Komunikasi horizontal biasanya dilakukan dalam bentuk koordinasi ketika melakukan pekejaan.

Humas PT.Dirgantara Indonesia sering melakukan komunikasi ketika melakukan pekerjaan yang di berikan oleh atasan, terdapat beberapa spesialisasi di bidang humas yang di miliki oleh para staff. Ketika melakukan suatu tugas maka terjadi koordinasi satu sama lain untuk menyelesaikan tugas tersebut dengan keahlian masing-masing staff humas.

Komunikasi Diagonal merupakan komunikasi yang melibatkan dua kedudukan dalam struktur organisasi yang berbeda dan tidak mempunyai garis komando dan dapat melakukan kegiatan komunikasi. Kegiatan di dalam humas PT.Dirgantara Indonesia melakukan komunikasi organisasi internal digonal dalam lingkungan kantor atau ketika tidak berada di lingkungan kantor.

Komunikasi organisasi internal yang terjadi di dalam perusahaan PT.Dirgantara Indonesia adalah faktor penting yang harus di lakukan dalam melakukan pekerjaan yang akan menjadikan perusahaan PT.Dirgantara Indonesia maju.

Kinerja yang di lakukan humas melibatkan banyak orang di dalam perusahaan baik dari atasan, satu jajaran organisasi dan bawahan. maka dari itu kelancaran komunikasi menjadi faktor penting untuk menunjang kinerja yang di lakukan dan akan berdampak pada majunya perusahaan PT.Dirgantara Indonesia.

Dalam sebuah organisasi atau suatu perusahaan pasti memiliki tujuan bagi organisasi atau perusahaannya tersebut. Ketika perusahaan itu sedang merintis, tujuannya pasti bagaimana caranya untuk maju dan ketika perusahaan itu jatuh pasti tujuan yang di rencanakannya adalah bagaimana caranya perusahaan itu bisa bertahan dan maju kembali.

Hal itu lah yang dilakukan oleh PT.Dirgantara Indonesia sebagai perusahaan

BUMN dibidang produksi pesawat berbasis militer ini. Sebelum orde baru, perusahaan ini menjadi perusahaan besar dan terkenal baik di dalam negeri dan luar negeri. Tetapi ketika terjadi krisis moneter pada tahun 1998 berdampak pada perusahaan ini dan beredar kabar bahwa perusahaan ini bangkrut.

Hingga saat ini perusahaan PT.Dirgantara Indonesia masih di kenal dengan perusahaan yang sudah bangkrut, padahal perusahaan ini saat ini masih ada dan menunjukkan perkembangan yang semakin baik dari tahun ke tahun. Ini adalah hasil kerja keras seluruh karyawan dengan berbagai cara, termasuk adanya kerja keras humas membangun kembali citra perusahaan yang di kenal sebagai perusahaan yang sudah bangkrut.

Terjadinya manajemen krisis yang baik dilakukan oleh seluruh karyawan PT.Dirgantara Indonesia. Manajemen krisis adalah proses yang membahas organisasi dengan sebuah peristiwa besar yang mengancam merugikan organisasi, [stakeholders](#), atau masyarakat umum kejutan, dan keputusan waktu singkat. manajemen krisis dalam pengertian yang lebih luas merupakan sebuah keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi, menilai, memahami, dan mengatasi situasi yang serius, terutama dari saat pertama kali terjadi sampai ke titik pemulihan kembali.

Humas PT.Dirgantara Indonesia memiliki tugasnya sendiri agar perusahaan tetap berdiri, tugas humas adalah memperbaiki citra perusahaan agar menjadi lebih baik, melihat citra PT.Dirgantara Indonesia kurang baik di mata masyarakat, maka humas melakukan beberapa upaya agar citra perusahaan kembali baik.

Kinerja yang dilakukan oleh humas dengan tujuannya tidak terlepas atau saling berkaitan dengan komunikasi organisasi internal yang di lakukan baik secara vertikal, horizontal dan diagonal dan komunikasi dengan pihak eksternal.

Melihat perusahaan ini sekarang keadannya lebih baik dari sebelumnya, banyak program yang sedang dan akan di lakukan guna menaikkan lagi nama perusahaan seperti dahulu. Salah satunya humas memiliki kegiatan yaitu dengan berhubungan dengan pers (Press Relations).

D. Kesimpulan

1. Komunikasi organisasi internal yang terjadi di humas PT.Dirgantara Indonesia adalah mencakup komunikasi dari atasan ke bawahan, dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal
 - a. Komunikasi dari atasan ke bawahan yang terjadi di humas PT.Dirgantara Indonesia baik, proses pemberian perintah pekerjaan yang di lakukan atasan baik kepada staff humas dan di terima dengan jelas. Dari sisi pemberian arahan, informasi dan kebijakan-kebijakan perusahaan, melakukan penilaian dan tuguran semua di lakukan. Tetapi masih ada hambatan yang terjadi yaitu komunikasi yang terjadi masih kaku dan terpaku aturan yang ada sehingga proses pekerjaan yang dilakukan memakan waktu yang sedikit lama, meskipun adanya media sosial yang di dimanfaatkan kekakuan dalam komunikasi masih dirasakan tetapi hanya komunikasi dengan divisi sekretaris perusahaan dan jajaran direksi.
 - b. Komunikasi dari bawahan ke atasan yang terjadi di humas PT.Dirgantara Indonesia masih ada kekurangan yang harus di lakukan, dari pengerjaan tugas yang berkaitan dengan pembentukan citra perusahaan sudah baik tetapi komunikasi internal masih adanya kecanggungan yang di rasakan kepada divisi Sekretaris perusahaan dan jajaran direksi karena alasan umur yang berbeda jauh dan intensitas berkomunikasi dan bertemu yang jarang menyebabkan adanya kecanggungan. Kurangnya kegiatan di luar perusahaan guna mengakrabkan

antar karyawan menjadi hambatan ketika menjalankan komunikasi dari bawahan ke atasan.

c. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal yang dilakukan antara staff humas sangat baik, dari segi koordinasi dalam melakukan dan pembagian tugas.

d. Komunikasi Diagonal

Komunikasi yang terjadi memiliki cara sendiri agar berjalan sesuai dengan tujuan, atasan menjadi media berjalannya komunikasi dengan atasan divisi lain. hal ini membuat komunikasi yang di lakukan lebih cepat dan efektif.

2. Komunikasi organisasi dalam kinerja

Dampak dari komunikasi yang di lakukan terhadap yang di lakukan oleh humas PT.Dirgantara Indonesia baik vertikal, horizontal dan diagonal memiliki hal positif dan negatif. hal positif yang di dapat dari komunikasi organisasi internal terhadap kinerja bahwa kinerja yang di lakukan lebih kompak dan saling membantu, manager humas pun merasa tidak ada batasan yang di rasakan begitupun sebaliknya saat berkomunikasi, meskipun kecanggungan masih di rasakan ketika staff berkomunikasi dengan sekper dan direksi, manager dan supervisor menjadi jalan keluar guna membantu komunikasi yang di lakukan, sehingga pekerjaan yang di berikan oleh atasan ke bawahan bisa di lakukan baik ketika komunikasi horizontal dan diagonal berjalan dengan baik.

3. Kegiatan humas yang meningkatkan kembali PT.Dirgantara Indonesia

Program yang dilakukan humas dalam meningkatkan kembali perusahaan PT.Dirgantara Indonesia dengan berbagai cara yaitu dengan bekerja sama dengan media massa ANTARA dalam satu tahun, membuat akun media sosial Twitter dan Instagram dalam pemberian informasi dan menaikkan citra perusahaan, penilaian pemberitaan tentang perusahaan di media massa dan media sosial dan akhirnya membuat produk N219 sebagai pembuktian bahwa perusahaan ini masih aktif dan meningkat.

Daftar Pustaka

- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Soemirat, Ardianto Elvinaro dan Soleh. 2002. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Yulianita, Neni. 2005. *Dasar-Dasar Public Relations*, Bandung: P2U-LPPM Unisba