

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian dan peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai tujuan, peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi.

Bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan, tanpa didukung oleh manusia sebagai operasionalnya tidak akan mampu melaksanakan atau menghasilkan output yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang tinggi. Pada hakekatnya, setiap perusahaan besar atau kecil tidak akan mampu melaksanakan aktivitasnya guna mencapai tujuan serta pengembangan perusahaan, apabila fungsi kerja dalam perusahaan tidak mendapat perhatian dan pengarahan yang baik dari atasannya.

Dengan semakin berkembangnya suatu perusahaan berarti semakin besar jumlah pegawai yang ditangani dan tugas pimpinan yang semakin berat. Disini diperlukan suatu pengaturan yang lebih baik dalam hal administrasi, kebijakan-kebijakan, pembagian tugas dan lain-lain.

Agar lebih jelas, penulis akan mengemukakan definisi mengenai sumber daya manusia dari beberapa ahli, yaitu :

Menurut **Dr. Mutiara Panggabean** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2004:2)** menyatakan manajemen sumber daya manusia:

**“Adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”**

Sedangkan menurut buku **Manajemen Sumber Daya Manusia** yang ditulis oleh **Malayu Hasibuan (2002:9)** mendefinisikan manajemen sumber daya manusia:

**”Merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan daripada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi.”**

**M. Manulang** dalam buku **Dasar-dasar Manajemen (2002:6)** menyatakan manajemen sumber daya manusia:

**”Adalah seni ilmu pengadaan, pengembangan, pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisasi secara daya guna dan adanya kegairahan kerja di semua tenaga kerja.”**

**Bambang Wahyudi** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:10)** menyebutkan pengertian manajemen sumber daya manusia secara sederhana:

**“Merupakan ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi.”**

Dari definisi-definisi tersebut tampak nyata bahwa dalam manajemen sumber daya manusia penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Malayu Hasibuan (2003:21)** fungsi-fungsi manajerial sumber daya manusia umumnya meliputi fungsi-fungsi manajerial dan fungsi-fungsi operatif.

#### A. Fungsi-fungsi Manajerial

- Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

- Pengorganisasian (*organizing*)

Organisasi merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*Organization chart*).

- Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

- Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## B. Fungsi-fungsi Operatif

### - Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### - Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### - Kompensasi (*compentation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### - Integrasi (*integration*)

pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### - Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

### - Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### 2.1.3 Tantangan-tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia harus diperhatikan berbagai macam tantangan terutama dengan semakin berkembangnya manajemen sumber daya manusia.

Menurut **Bambang Wahyudi (2002:22)** tantangan yang harus dihadapi tersebut pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok berdasarkan sumber tantangan, yaitu :

#### 1. Tantangan yang bersumber dari organisasi

Bagi suatu organisasi, tenaga kerja yang tergabung membentuk suatu kapasitas atau kekuatan kerja (*work-force*) merupakan kekayaan (*asset*) yang harus didayagunakan secara efektif dan efisien untuk mendapatkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu seorang manajer personalia yang bertugas untuk mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan program-program pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan.

Kebutuhan organisasi terhadap kapasitas kerja (*work-force*) akan selalu berubah mengikuti perubahan waktu, perkembangan organisasi, dan semakin kompleksnya teknologi yang dipergunakan dalam organisasi tersebut. Inti dari berbagai perubahan dalam organisasi tersebut pada dasarnya adalah perubahan pada tingkat produktivitas organisasi yang selalu diupayakan untuk dapat semakin meningkat.

## 2. Tantangan yang bersumber dari tenaga kerja

Kekuatan kerja (*work-force*) yang ada dalam suatu organisasi tentunya terdiri dari manusia-manusia yang mempunyai berbagai perbedaan, baik tipe, sikap dan pandangannya. Oleh karena itu, kekuatan kerja inipun akan selalu mengalami perubahan, baik dalam komposisi, bauran maupun nilainya, yang terjadi mengikuti perubahan dalam kebutuhan, sikap, pandangan dan tata nilai dari manusia-manusia di dalamnya.

Seorang manajer personalia harus mampu mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan dalam komposisi bauran dari kekuatan kerja (*mix of work-force*) yang dapat terjadi karena beberapa hal, antara lain :

- Meningkatnya tingkat pendidikan formal dari angkatan kerja yang tersedia dalam suatu Negara/daerah. Keadaan ini seringkali menimbulkan semakin banyaknya tenaga kerja yang berpendidikan tinggi terpaksa harus bekerja dalam jabatan yang hanya mempunyai persyaratan pendidikan yang rendah.
- Meningkatnya jumlah tenaga kerja wanita yang memasuki pasaran tenaga kerja, termasuk wanita yang telah berkeluarga. Keadaan ini terjadi karena semakin meningkatnya biaya hidup bagi suatu keluarga, sehingga mengharuskan keluarga tersebut mengerahkan semua potensi yang dimilikinya untuk bekerja dan mendapatkan penghasilan.
- Meningkatnya jumlah tenaga kerja kasar (*blue collar*) yang mempunyai jabatan staf (*white collar*), sehingga komposisi kekuatannya berubah dari yang semula sebagian besar adalah tenaga kerja kasar ( *blue collar*) bergeser menjadi sebagian besar terdiri dari tenaga staf (*white collar*).



### 3. Tantangan yang bersumber dari masyarakat

Tantangan yang harus dihadapi oleh manajer personalia yang bersumber dari masyarakat pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki mutu kehidupan tenaga kerja dan masyarakat pada umumnya. Tantangan dari masyarakat ini diwujudkan melalui berbagai kebijaksanaan dan peraturan pemerintah dan tuntutan dari serikat pekerja (*Labour Union*). Tantangan-tantangan tersebut antara lain :

- Memperoleh kesempatan kerja yang sama
- Memperoleh kebebasan menyampaikan pendapat atau kritik tanpa resiko kehilangan jabatan
- Memperoleh penghasilan yang adil dan layak
- Memperoleh jaminan bagi tenaga kerja wanita dan anak-anak
- Memperoleh jaminan kesehatan dan keselamatan kerja

#### 2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan. Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Berikut ini adalah beberapa peranan manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program

kepegawaian dalam setiap organisasi menurut **Drs. Malayu Hasibuan (2003:14)**:

- Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and the right man on the right job*.
- Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa.
- Memonitor kemajuan-kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
- Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
- Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

## **2.2 Komunikasi**

### **2.2.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting didalam manajemen untuk menyampaikan perintah, informasi, berita, maupun dalam menjalin hubungan antara seseorang dengan orang lain didalam suatu organisasi atau



manajemen. Komunikasi merupakan suatu alat yang sangat efektif untuk memerintah atau mengkoordinasikan suatu organisasi atau manajemen, karena jika komunikasi efektif maka tugas-tugas yang dilimpahkan pimpinan kepada bawahan akan berjalan dengan baik, sebab bawahan mengerti apa yang diperintahkan oleh pimpinannya.

Untuk memperjelas arti komunikasi, maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat ahli mengenai definisi komunikasi. Antara lain dikemukakan oleh :

**Everet M. Rogers (2004:19)** menyatakan bahwa komunikasi adalah:

**”proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.”**

Menurut **Shannon and Weaver (2004:20)** komunikasi:

**”adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja, tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni dan teknologi.”**

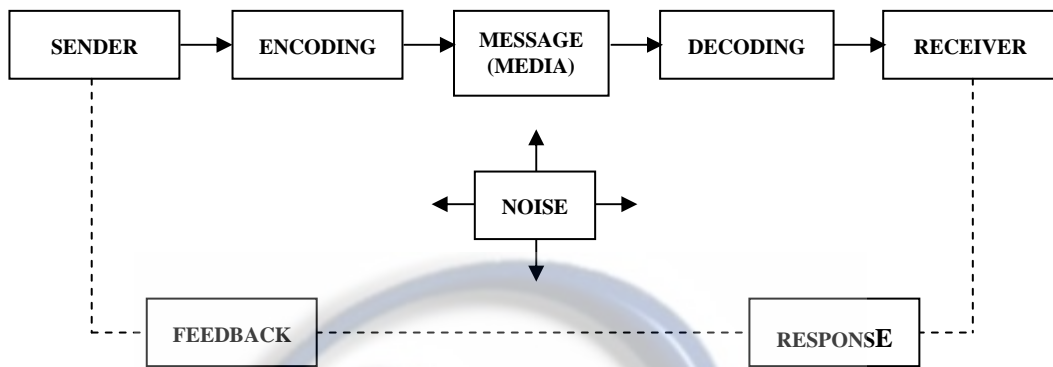
Menurut **D. Lawrence Kincaid (2004:19)** menyebutkan bahwa komunikasi:

**”adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam.”**

Dari definisi-definisi diatas maka disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam suatu organisasi ataupun dalam manajemen untuk perintah, informasi, laporan, berita maupun dalam menjalin hubungan antara seseorang dengan orang lain, sehingga dapat dimengerti atau didefinisikan.

### 2.2.2. Proses Komunikasi

Menurut Courtland L. Bovee dan John V. Thil, proses komunikasi (*communication process*) digambarkan dalam sebuah diagram berikut :



Bagan 2.1

Sumber : Pengantar Ilmu Komunikasi

#### Keterangan

- **Sender** : Komunikator yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
- **Encoding** : Penyandian, yakni proses pengalihan pikiran ke dalam bentuk lambang.
- **Message** : Pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.
- **Media** : Saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.
- **Decoding** : Pengawasandian, yaitu proses dimana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.
- **Receiver** : Komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
- **Response** : Tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterpa pesan.

- **Feedback** : Umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
- **Noise** : Gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

Model komunikasi diatas menegaskan faktor-faktor kunci dalam komunikasi efektif. Komunikator harus tahu khalayak mana yang dijadikan sasaran dan tanggapan apa yang diinginkannya ia harus terampil menyandi pesan dengan memperhitungkan bagaimana komunikasi sasaran biasanya mengawasi pesan. Komunikator harus mengirimkan pesan melalui media yang efisien dalam mencapai khalayak sasaran. Agar komunikasi efektif, proses penyandian oleh komunikator harus bertautan dengan proses pengawasandian oleh komunikan.

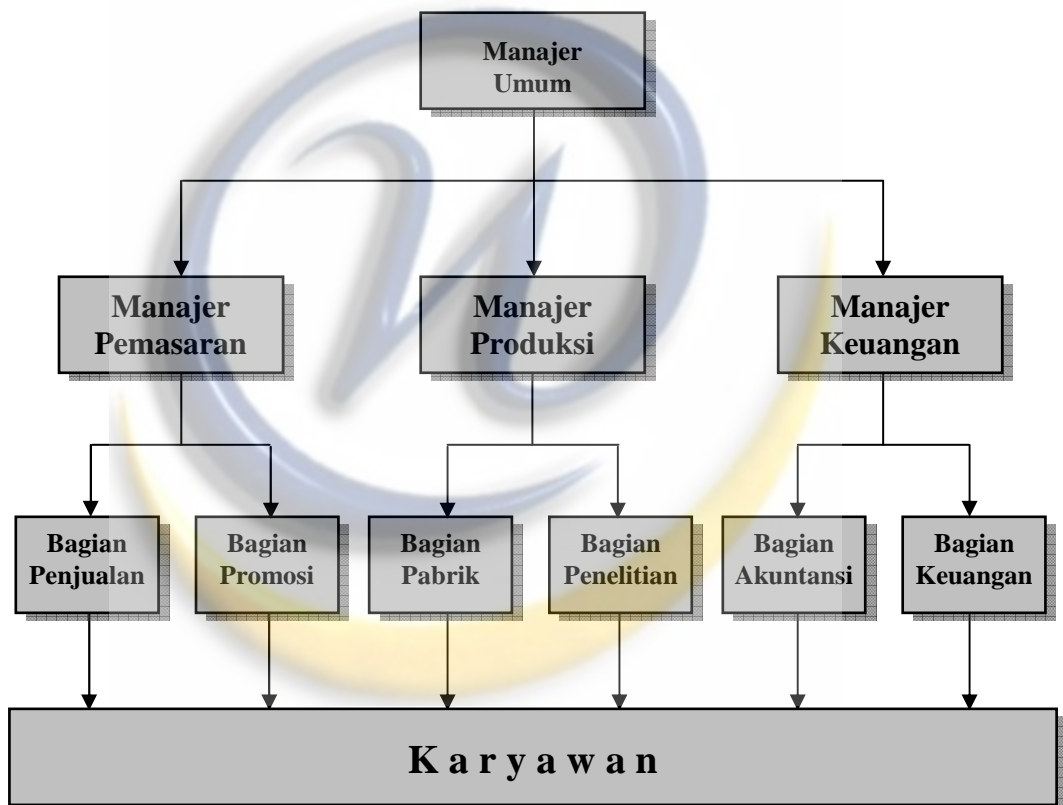
### 2.2.3 Bentuk-bentuk Komunikasi

Komunikasi sangat diperlukan dalam setiap kegiatan yang terjadi dalam organisasi untuk menyampaikan informasi. Bentuk komunikasi yang dilakukan pada suatu organisasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, diantaranya :

#### a. Komunikasi dari Atas ke Bawah

Secara sederhana, transformasi informasi dari pimpinan dalam semua level ke bawahan merupakan komunikasi dari atas ke bawah (*top-down* atau *downward communication*). Aliran komunikasi dari atasan ke bawahan tersebut, umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangannya dalam suatu

organisasi. Seorang manajer yang menggunakan jalur komunikasi dari atas ke bawah memiliki tujuan untuk mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin, dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah. Oleh karena berbentuk perintah, instruksi maupun prosedur untuk dijalankan para bawahannya, maka perlu penggunaan satu bahasa yang sama, sederhana, tidak bertele-tele dan mudah dipahami. Komunikasi dari atas ke bawah dapat disimak dalam bagan berikut ini :



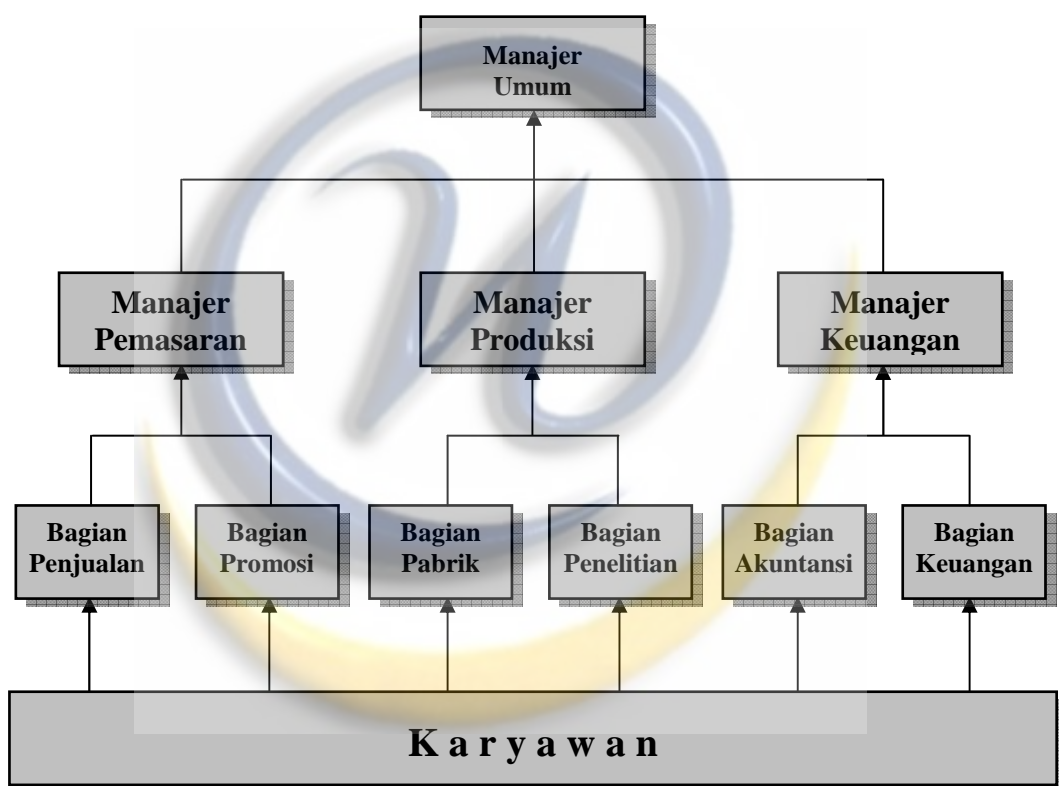
Bagan 2.2

Sumber : Komunikasi Bisnis

Komunikasi dari atas ke bawah tersebut dapat berbentuk lisan maupun tulisan. Salah satu kelemahan dari saluran komunikasi dari atas ke bawah ini adalah terjadinya penyaringan ataupun sensor informasi penting yang ditujukan kepada para bawahannya.

## b. Komunikasi dari Bawah ke Atas

Dalam struktur organisasi, komunikasi dari bawah ke atas (*bottom-up* atau *upward communication*) berarti alur informasi berasal dari bawahan menuju ke atasan. Partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan sangat membantu dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Berikut ini adalah sebuah bagan organisasi yang menggambarkan alur komunikasi dari bawah ke atas :



Bagan 2.3

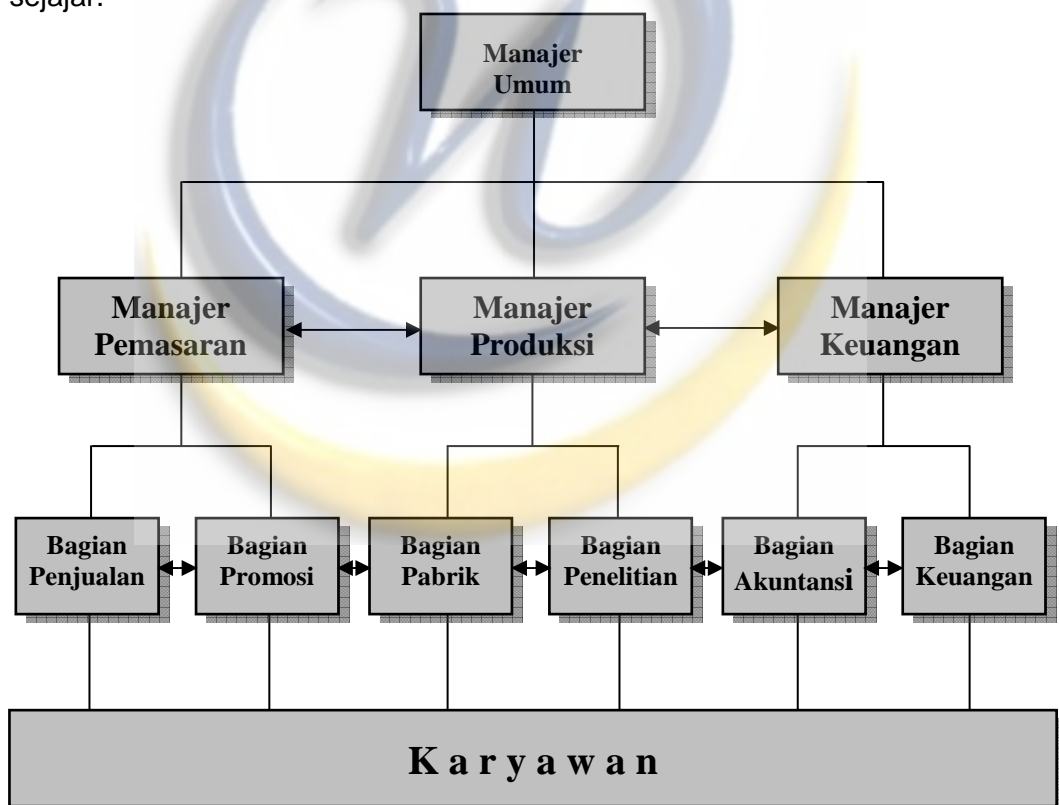
Sumber : Komunikasi Bisnis

Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah adanya kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi/laporan yang baik-baik saja, sedangkan informasi yang agaknya mempunyai kesan negatif cenderung disimpan dan tidak disampaikan. Hal ini disebabkan karena para bawahan

beranggapan bahwa dengan hanya melaporkan hal yang baik-baik saja, ia dapat menyelamatkan posisinya, serta mendapatkan rasa aman dalam suatu organisasi tersebut.

### c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi Horizontal (*horizontal communication*) atau komunikasi lateral (*lateral communication*) adalah komunikasi yang terjadi antar bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar atau sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.



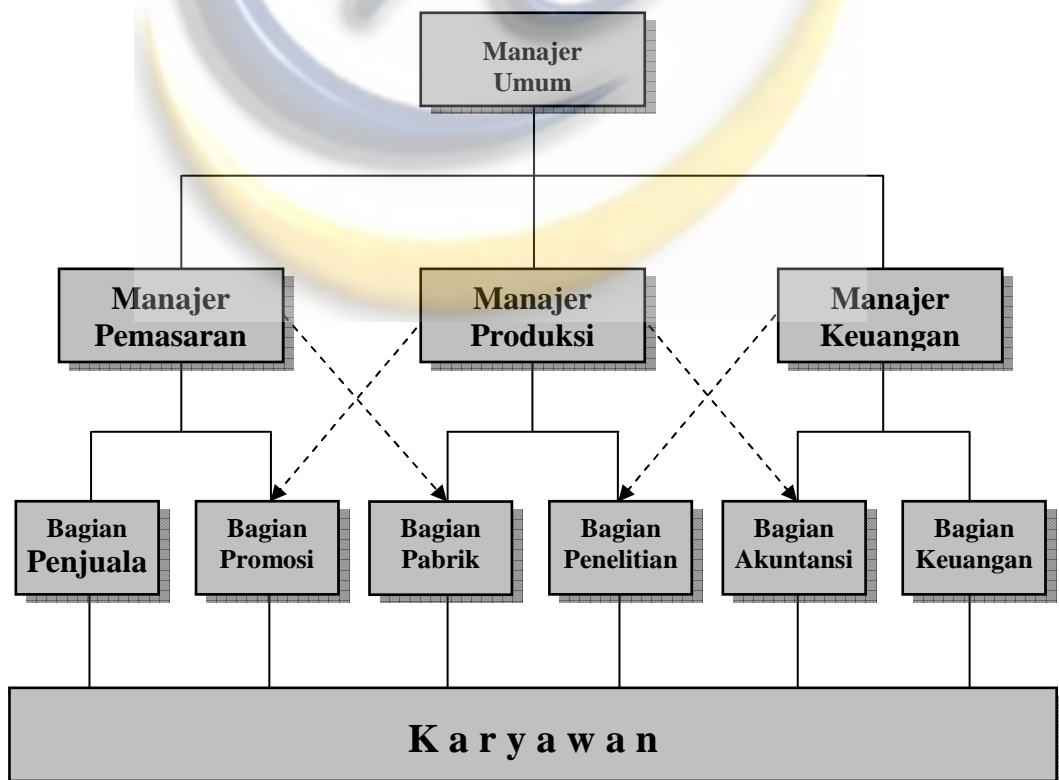
Bagan 2.4

Sumber : Komunikasi Bisnis

Komunikasi secara horizontal menjadi penting artinya manakala masing-masing bagian atau departemen dalam suatu organisasi memiliki tingkat saling ketergantungan yang cukup besar. Tetapi jika masing-masing bagian dapat bekerja sendiri-sendiri tanpa harus tergantung dengan bagian lainnya, maka komunikasi horizontal akan minim.

#### d. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) melibatkan komunikasi antara dua tingkat (*level*) organisasi yang berbeda. Bentuk komunikasi diagonal memiliki keuntungan seperti penyebaran informasi dapat menjadi lebih cepat dan memungkinkan individu dari berbagai bagian atau departemen ikut membantu masalah dalam menyelesaikan masalah dalam organisasi. Disamping memiliki keuntungan, komunikasi diagonal juga memiliki kelemahan, bahwa komunikasi diagonal dapat mengganggu jalur komunikasi yang rutin telah berjalan normal.



Bagan 2.5

Sumber : Komunikasi Bisnis



#### **2.2.4 Tataran Komunikasi**

Berdasarkan kategori jumlah manusia yang terlibat di dalamnya, komunikasi dapat terjadi dalam bentuk intrapribadi, antarpribadi, kelompok kecil, kelompok besar/publik, organisasi dan massa. Penggolongan dalam hal ini disebut tataran komunikasi.

##### **a. Komunikasi intrapribadi**

Komunikasi intrapribadi adalah komunikasi yang terjadi dalam diri komunikator atau lazim disebut dengan komunikasi dengan diri sendiri. Dalam komunikasi intrapribadi, komunikator bertindak sekaligus sebagai komunikan. Komunikasi intrapribadi merupakan dasar komunikasi antarpribadi.

##### **b. Komunikasi Antarpribadi**

Komunikasi antarpribadi dapat terjadi dalam konteks satu komunikator dengan satu komunikan atau satu komunikator dengan dua komunikan. Lebih dari tiga orang biasanya dianggap sebagai komunikasi kelompok. Komunikasi antarpribadi dapat berlangsung secara tatap muka atau menggunakan media komunikasi antarpribadi, seperti telepon. Dalam komunikasi antarpribadi, komunikator dapat mempengaruhi langsung tingkah laku (efek konotatif) dari komunikannya, memanfaatkan pesan verbal atau menyesuaikan pesannya apabila didapat umpan balik negatif.

##### **c. Komunikasi kelompok**

Apabila jumlah pelaku komunikasi lebih dari tiga orang, cenderung dianggap komunikasi kelompok. Jumlah manusia pelaku komunikasi dalam komunikasi kelompok tidak ditentukan secara matematis melainkan tergantung pada ikatan emosional antar anggotanya.

#### **d. Komunikasi Publik**

Komunikasi publik disebut juga komunikasi kelompok besar karena melibatkan komunikan khalayak yang relatif besar, dan karenanya sulit mengenal secara dalam satu per satu. Dalam komunikasi publik, proses komunikasi bersifat linear, satu arah. Kedudukan komunikator lebih tinggi dari komunikan. Karenanya, terdapat kecenderungan bahwa umpan balik komunikan hanya persetujuan atau diam. Dalam komunikasi publik, pesan relatif lebih terstruktur daripada komunikasi kelompok, lebih terencana, terdapat agenda dan terorganisir. Dalam komunikasi publik pasti melibatkan komunikasi kelompok. Dalam situasi tertentu, publik ini dapat berubah menjadi massa, yaitu dalam pengertian banyak orang, berkumpul di tempat dan waktu yang sama, dan kemudian terjadi peristiwa yang menyebabkan turunnya kesadaran individu dan timbulnya "jiwa massa".

#### **e. Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi terjadi di dalam organisasi maupun antarorganisasi, bersifat formal maupun informal. Semakin formal sifatnya, semakin terstruktur pesan yang disampaikan. Komunikasi melibatkan komunikasi kelompok, komunikasi antarpribadi, komunikasi intrapribadi, dan terkadang komunikasi publik juga muncul didalamnya.

#### **f. Komunikasi Massa**

Komunikasi massa melibatkan jumlah komunikan yang banyak, tersebar dalam area geografis yang luas, namun punya perhatian dan minat terhadap isu yang sama. Karena itu, agar pesan dapat diterima serentak pada waktu yang sama, maka digunakan media seperti surat kabar, majalah, radio atau televisi. Pesan-pesannya relatif bersifat umum, disampaikan secara serentak

dan sangat terstruktur. Dalam komunikasi massa, umpan balik relatif tidak ada atau bersifat tunda. Komunikator cenderung sulit mengetahui umpan balik komunikasi dengan segera. Untuk mengetahuinya, maka biasanya harus dilakukan survey atau penelitian.

### 2.2.5 Media Komunikasi

Terdapat dua bentuk media Komunikasi pada perusahaan, yaitu media komunikasi formal dan media komunikasi non formal.

- **Media komunikasi formal**

- Papan pengumuman

berisi tentang peraturan baru dari perusahaan, jadwal lembur dan jadwal libur para karyawan.

- Surat disposisi

Digunakan sebagai media komunikasi antar bagian.

- Formulir surat perintah kerja

Merupakan surat perintah yang berfungsi sebagai pemberitahuan.

- Telepon

Agar komunikasi dapat berlangsung dengan cepat dan jelas.

- Rapat dan pertemuan

Membicarakan tentang operasional perusahaan, dan masalah-masalah yang terjadi di perusahaan

- **Media komunikasi non formal**

- Laporan tertulis

Dalam melaporkan hasil pekerjaannya bawahan membuat laporan tertulis.

- Telepon

Melalui telepon, karyawan dapat berbicara kepada atasan tentang informasi yang disampaikan.

- Pertemuan atau briefing

Melalui pertemuan, bawahan dapat menyampaikan laporan dan saran langsung kepada atasan.

### 2.2.6 Hambatan-hambatan komunikasi

Dalam melakukan komunikasi ada tiga hambatan yang dihadapi dan dikemukakan oleh **Keith Davis (2002:150)**, yaitu :

- **Hambatan pribadi (*personal barriers*)**

Hambatan pribadi yang dimaksud adanya hambatan yang disebabkan karena emosi, alat indera yang terganggu, kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada norma atau nilai budaya tertentu.

- **Hambatan fisik (*physical barriers*)**

Hambatan fisik yang dimaksud adalah terlalu jauh jarak tempat berkomunikasi antara *sender* dan *receiver*. Dalam hal ini diperlukan media komunikasi seperti telepon, alat penguat suara dan alat komunikasi lainnya.

- **Hambatan bahasa (*semantic barriers*)**

Hambatan bahasa yang dimaksud adalah kesalahan dalam menginterpretasikan istilah kata.