

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan strategi komunikasi yang digunakan oleh PT Greyhound Amplas Indonesia. Berdasarkan pendapat Rogers dalam buku (Effendy, 2019), organisasi dapat dilihat sebagai suatu sistem yang menjalankan proses untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, di mana operasi dan interaksi antar bagian serta individu berlangsung secara harmonis, dinamis, dan terencana. Melalui komunikasi, struktur organisasi dapat tumbuh dengan memberikan peran kepada individu yang berbeda dan terpisah agar mereka dapat mengoordinasikan aktivitas satu sama lain, sehingga tujuan bersama yang diinginkan oleh organisasi dapat tercapai.

PT Greyhound Amplas Indonesia dalam menyampaikan berbagai informasi atau pesan dari atasan kepada karyawan atau sebaliknya, menggunakan metode komunikasi secara langsung, seperti rapat di mana pemilik dan para direktur berbicara langsung kepada staf atau karyawan produksi terkait informasi dan pesan yang berhubungan dengan pekerjaan. Seperti yang kita ketahui, biasanya pimpinan meyakini bahwa pesannya diterima oleh bawahan yang dituju dengan baik atau sesuai dengan yang diharapkan.

Penyampaian informasi yang secara langsung di PT Greyhound Amplas Indonesia menurut hasil observasi penulis cukup efektif dikarenakan karyawan dapat mengerti dan memahami apa yang disampaikan oleh atasannya, dan apabila ada yang tidak diketahui dapat ditanyakan pada waktu yang bersamaan. Namun

yang seringkali menjadi kendala yaitu dimana penyampaian pesan tidak berurutan berdasarkan struktur organisasi, hal ini yang membuat karyawan bingung terhadap arahan pimpinan yang mana yang harus dipatuhi.

Mulyana dalam (Ruliana, 2014:17) menyampaikan bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan fungsional sebagai proses penyampaian dan interpretasi pesan di antara berbagai unit komunikasi yang tergabung dalam satu organisasi tertentu. Oleh karena itu, sebuah organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi yang berhubungan secara hierarki satu sama lain dan beroperasi dalam satu konteks. Sasaran utama dalam mempelajari komunikasi adalah untuk meningkatkan organisasi. Kajian komunikasi organisasi adalah analisis mengenai cara pandang individu terhadap objek-objek, serta juga kajian tentang objek-objek itu sendiri.(Pace & Faules, 2013:3).

Komunikasi membuat struktur organisasi dapat tumbuh dengan memberikan pembagian tugas kepada individu-individu yang berbeda dan terpisah agar mereka dapat mengatur aktivitas mereka, sehingga dapat mencapai tujuan bersama yang diinginkan oleh organisasi atau sesuai dengan visi dan misi organisasi. Setiap organisasi dilengkapi dengan struktur wewenang yang berbeda di setiap tingkat, di mana atasan memiliki kekuasaan yang lebih besar serta tanggung jawab yang signifikan, sementara bawahan memegang wewenang yang lebih rendah.

Suatu organisasi dalam mencapai visi dan misi komunikasi yang efektif itu sangat dibutuhkan. Hubungan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, di

mana semua pesan dapat dipahami dengan jelas, menjadi salah satu kunci sukses organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Komunikasi merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi karena di dalamnya terjadi interaksi sosial antara satu dengan yang lain.

Informasi yang berkualitas dan cukup harus tersedia agar keputusan yang diambil bisa bermanfaat dan tepat. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan informasi yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh signifikan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. (Pace & Faules, 2013:30).

Interaksi yang terjadi antara individu sering kali efektif dan berhasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan, namun tidak jarang juga mengalami tantangan atau bahkan gagal. Menurut (O. Effendy, 2011:11), komunikasi yang efektif adalah proses yang mampu menyampaikan ide dengan menggunakan kesadaran emosional.

Hal ini semakin menunjukkan bahwa tanpa komunikasi, tidak ada perusahaan yang dapat bertahan dan berkembang. Sejalan dengan hal itu, R. Wayne Pace menegaskan bahwa komunikasi sangat penting bagi keberadaan suatu organisasi dan memiliki peran yang lebih besar daripada sekedar melaksanakan rencana-rencana yang ada. Yang paling penting dalam komunikasi organisasi adalah pembuatan pesan, pemahaman, dan pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi. (Pace & Faules, 2013:34).

Strategi komunikasi pada dasarnya merupakan proses perencanaan dan pengelolaan dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam upaya meraih tujuan tersebut,

strategi tidak hanya berfungsi sebagai panduan yang sekedar menunjukkan arah, tetapi juga harus mencakup strategi operasional yang jelas. Strategi komunikasi berfungsi sebagai pedoman dalam merancang dan mengelola aktivitas komunikasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pembuatan strategi komunikasi adalah sebuah seni, bukan semata-mata sebuah proses ilmiah, dan ada berbagai pendekatan terkait perencanaan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Sebagaimana halnya strategi pada bidang lainnya, strategi komunikasi membutuhkan dukungan dari teori, karena teori adalah pengetahuan yang bersumber dari pengalaman yang telah teruji kebenarannya. Dengan menerapkan strategi komunikasi ini, pimpinan organisasi bertujuan untuk memotivasi diri dan para karyawan agar termotivasi dalam melaksanakan tugas mereka.

Strategi komunikasi organisasi terdiri dari serangkaian aktivitas yang terstruktur, yang memungkinkan pemahaman terhadap audiens dan sasaran, serta membantu dalam menemukan saluran yang efektif dan tindak lanjut opini melalui saluran tersebut untuk mempromosikan dan memelihara perilaku yang diinginkan. Strategi komunikasi dalam konteks organisasi ini ditujukan untuk meyakinkan opini publik yang dapat membentuk sikap dan perilaku di dalam organisasi.

Middleton (1980) dalam (Cangara, 2018:64) mendefinisikan strategi komunikasi sebagai kombinasi terbaik dari seluruh elemen komunikasi yang meliputi komunikator, pesan, media (saluran), komunikan, sampai kepada

pengaruh atau efek yang telah dirancang untuk mencapai sebuah tujuan secara optimal.

R. Wayne Pace, Brent D. Peterson, dan M. Dallas Burnett dalam Effendy (2009:32) menyatakan bahwa terdapat tiga tujuan sentral kegiatan komunikasi terdiri atas tiga tujuan utama yakni memastikan bahwa pihak komunikan mengerti pesan yang telah disampaikan, membuat suatu penerimaan atas pesan yang telah diterima, dan memotivasi sebuah tindakan atau kegiatan.

Teori yang dijelaskan oleh Smith mengenai strategi komunikasi melibatkan empat langkah utama. Pertama, *Formative Research*, yang melibatkan pencarian informasi dan analisis situasi untuk memahami konteks secara mendalam. Kedua, Strategi, yang melibatkan perencanaan langkah-langkah untuk mencapai tujuan komunikasi. Ketiga, *Tactics*, yang mencakup pemilihan teknik komunikasi yang akan digunakan. Terakhir, *Evaluative Research*, yang bertujuan untuk memahami efisiensi dan efektivitas dari metode komunikasi yang diimplementasikan.

Pada saat proses menyusun strategi komunikasi, terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan yaitu mengenali sasaran komunikasi, pemilihan media komunikasi, pengkajian tujuan pesan organisasi, dan peranan komunikator dalam komunikasi (Effendy, 2009:35).

Perihal membangun strategi komunikasi untuk sebuah proyek khusus sebagai strategi dari sebuah organisasi, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan. Pertama adalah tujuan, dimana harus mampu memastikan bahwa strategi komunikasi yang dijalankan merupakan tuntutan kebutuhan dari organisasi.

Hal selanjutnya adalah sasaran. Hal ini perlu diperhatikan karena sasaran yang tepat dalam komunikasi dapat membantu sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pesan juga merupakan hal yang harus diperhatikan dimana pesan yang diciptakan harus bersifat komprehensif dan mencakup semua pesan kunci dan pemberian sebuah penekanan terhadap unsur yang berbeda untuk sasaran yang berbeda juga. Instrumen dan kegiatan perlu juga diperhatikan oleh sebuah organisasi dimana instrumen yang digunakan untuk berkomunikasi harus memiliki manfaat yang tepat bagi kelancaran komunikasi tersebut.

Hal selanjutnya adalah sumber daya dan skala waktu, dan hal terakhir yang perlu diperhatikan adalah evaluasi dan amandemen.

Onong Uchjana Effendy menyatakan dalam buku berjudul “Dimensi-Dimensi Komunikasi”, Strategi komunikasi adalah pedoman dalam merancang dan mengelola komunikasi untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Untuk mencapai hasil yang diinginkan, strategi komunikasi perlu menjelaskan bagaimana operasionalnya akan sejalan dengan metode atau pendekatan yang digunakan. Ini berarti bahwa suatu pendekatan komunikasi harus dapat beradaptasi atau berubah sesuai dengan situasi dan kondisi yang mungkin berubah sewaktu-waktu (Suryadi, 2018: 5).

Strategi komunikasi dapat dianggap sebagai suatu konsep yang mencakup perencanaan komunikasi, yang melibatkan asal pesan, proses pengiriman pesan, dan bagaimana pesan tersebut berperan dalam proses komunikasi. Eksistensi

strategi komunikasi secara tegas terkait dan terpadu dengan perencanaan komunikasi dalam segala bentuknya (Suryadi, 2018:10).

Begitu pula yang terjadi pada karyawan di PT Greyhound Amplas Indonesia dimana karyawan dengan karyawan memiliki komunikasi yang baik dan komunikasi antara karyawan terhadap direktur sangatlah baik. Hal ini terbukti bahwa karyawan seringkali berdiskusi dengan direktur apabila terjadi kendala di lapangan, terdapat masukan untuk mengembangkan usaha tersebut dan keluhan kerja yang dihadapi bawahan pada saat di lapangan, namun hal ini tidaklah terjadi pada pemilik dimana antara karyawan dengan pemilik interaksi sosialnya tidak terjalin dengan baik.

Komunikasi antara pemilik perusahaan, direktur, dan karyawan produksi terdapat masalah dalam struktur organisasi secara formal dan struktur organisasi secara di lapangan yang dimana pemilik, direktur dapat memberikan tugas secara langsung kepada karyawan produksi tanpa melalui kepala produksi dan tim *leader* produksi sebagai atasan langsung dari karyawan produksi.

Peneliti dapat memberikan contoh seperti halnya dalam pemberian tugas kepada karyawan produksi untuk memproduksi suatu amplas yang telah diberi arahan oleh kepala produksi, namun pada saat proses produksi direktur atau pemilik terkkadang bahkan sering memberikan tugas juga kepada karyawan produksi tanpa memberikan arahan terlebih dahulu kepada kepala produksi dan tim *leader* produksi.

Peneliti juga bisa memberikan contoh yang berbeda berdasarkan hasil wawancara dengan direktur pemasaran PT Greyhound Amplas Indonesia yang dimana karyawan seringkali menyampaikan saran, kritik, dan berdiskusi dengan direktur daripada pemilik perusahaan, direktur menyampaikan bahwa

“Pemilik perusahaan hanya mau mendengar pada karyawan yang dia suka saja, terutama karyawan yang mampu memberikan ide-ide terkait dengan omset dan sesuai dengan yang pemilik suka. Tetapi, seringkali orang-orang yang memberi ide itu tidak pernah turun lapangan hanya berdasarkan hasil dari *browsing* di internet dan pemilik tidak pernah melihat kondisi di lapangan seperti apa”. (Wawancara dengan Pak Bambang, Direktur PT Greyhound Amplas Indonesia)

Berdasarkan hasil observasi penulis, hal ini juga terjadi pada karyawan PT Greyhound Amplas Indonesia. Banyak karyawan yang *resign* dari pekerjaan tersebut dikarenakan kurang puasnya karyawan terhadap pekerjaan tersebut dimana pemilik sering menyampaikan pesan yang tidak sesuai dengan perjanjian kerja yang disampaikan kepada para karyawan dan hal ini sering tidak dilakukan komunikasi terlebih dahulu dengan direktur sehingga pada saat di lapangan terkadang direktur kesusahan dalam memberikan tugas produksi sesuai perjanjian dengan pemilik.

Hal tersebut merupakan salah satu contoh solusi dari konflik yang sedang dilakukan oleh direktur sebagai jembatan dari konflik yang terjadi, hal-hal yang dilakukan oleh direktur dapat mengurangi konflik sehingga perusahaan tersebut bisa terus berkembang dan sesuai dengan visi misi perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada komunikasi yang terjadi di dalamnya. Dalam berkomunikasi, individu perlu memiliki kemampuan untuk mendengar dan memahami dengan baik, serta mampu mengajukan pertanyaan yang relevan dan dapat mengarah ke solusi. Kendala dalam komunikasi

ini adalah adanya saluran yang bersifat satu arah, yang mengakibatkan tidak adanya umpan balik dari para karyawan dalam organisasi tersebut.

Bentuk informasi atau komunikasi yang biasanya disampaikan oleh pemimpin kepada anggota tim sering kali mengalami perubahan makna, yang menyebabkan adanya perbedaan dalam cara anggota tim memahami informasi atau komunikasi tersebut. Walaupun kita tampaknya menyetujui bahwa pengiriman surat, memo, laporan kepada seseorang, atau bahkan pertukaran wawancara langsung melibatkan proses penciptaan dan pengiriman pesan, kita sering kali tidak menyadari bahwa cara informasi disampaikan berbeda dari bagaimana informasi itu dipahami. (Pace & Faules, 2013:29).

Konflik yang sedang terjadi di PT Greyhound Amplas Indonesia, sangat diperlukan manajemen konflik untuk mengatasi konflik-konflik yang sedang terjadi dan akan terjadi sehingga dapat menjaga stabilitas dalam organisasi serta tetap bisa menjaga visi misi perusahaan agar bisa mencapai keberhasilan tersebut.

Menurut Frost & wilmot dalam (pace & Faules, 2013 369) konflik diartikan sebagai sebuah perjuangan yang terjadi antara minimal dua pihak yang saling tergantung, yang melihat tujuan yang tidak seimbang, sumber daya yang terbatas, dan penghalangan dari pihak lain dalam usaha mencapai tujuan mereka. Ide perjuangan ini berkaitan dengan berbagai usaha yang ditargetkan untuk meraih tujuan, mendapatkan sumber daya, serta mencapai imbalan yang diinginkan.

Menurut (P. Robbins, 1994:451) konflik terjadi akibat adanya tindakan dari pihak lain yang menghambat pencapaian tujuan pihak tersebut, dengan munculnya

konflik ini dapat muncul baik secara tersurat maupun tersirat. Konflik ini adalah suatu cara pandang mengenai perbedaan cara pandang dalam menilai suatu situasi dan kondisi, yang kemudian diterapkan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu. (Fahmi, 2022:162)

Menurut Hendrick, W dalam (Fahmi, 2022:163), terdapat tiga tahap penyebab terjadinya konflik, yaitu tahap pertama berupa kejadian sehari-hari, tahap kedua adanya tantangan, dan tahap ketiga munculnya pertentangan. Robbins dalam (Umam Khaerul, 2015:267) menyatakan bahwa konflik muncul akibat adanya kondisi tertentu yang dapat dibedakan menjadi tiga kategori yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

Menurut (Fahmi, 2022:164), konflik ada dalam tiga bentuk, yaitu konflik dalam diri individu, konflik antara individu, dan konflik antara individu dengan lembaga. Bentuk konflik ini berubah jika ditinjau dari sudut pandang organisasi. Di dalam organisasi, konflik muncul dari hubungan individu dengan organisasi tempat ia bernaung.

Manajemen konflik adalah proses yang bertujuan untuk mengurangi sisi negatif dari konflik sambil memperkuat sisi positifnya. Sasaran dari manajemen konflik ini adalah untuk meningkatkan proses belajar serta hasil kelompok, termasuk efektivitas dan kinerja dalam konteks organisasi (Ruliana, 2014:213)

Ross dalam (Ruliana, 2014:213) menyatakan bahwa manajemen konflik merujuk pada langkah-langkah yang diambil oleh pihak-pihak yang terlibat atau

pihak ketiga untuk mengarahkan sengketa menuju hasil tertentu yang bisa saja menghasilkan akhir yang positif, damai, kreatif, atau berdasarkan musyawarah.

Penjelasan dan deskripsi di atas membuat peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi komunikasi di PT Greyhound Amplas Indonesia dalam mengatasi konflik terutama di divisi produksi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui “Bagaimana Strategi Komunikasi PT Greyhound Amplas Indonesia Dalam Mengatasi Konflik Struktur Organisasi (Studi Kasus PT Greyhound Amplas Indonesia)”.

I.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan fenomena yang telah peneliti jabarkan, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut: Bagaimana strategi komunikasi PT Greyhound Amplas Indonesia dalam mengatasi konflik?.

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini dapat disimpulkan yaitu : Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana strategi komunikasi PT Greyhound Amplas Indonesia dalam mengatasi konflik.

I.4. Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki batasan beberapa masalah yang memiliki tujuan agar pembahasan ini tidak meluas sehingga dapat bias masalah dan lebih terarah. Berikut merupakan batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- a) Subjek penelitian ini yaitu orang kunci dari PT Greyhound Amplas Indonesia sebanyak 3 orang, yaitu kepala direktur, kepala produksi, dan karyawan produksi.
- b) Objek penelitian ini yaitu strategi komunikasi PT Greyhound Amplas Indonesia dalam mengatasi konflik.
- c) Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu metode penelitian studi kasus dan teknik untuk pengumpulan data ini dengan menggunakan cara observasi lapangan dan melakukan wawancara, teknik ini digunakan bertujuan untuk memberikan suatu ilustrasi kasus yang unik dan memiliki kepentingan yang tidak biasa, sehingga kasus ini perlu dideskripsikan dan diperinci lebih dalam (Creswell John, 2015:137).

I.5. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat dari penelitian ini yaitu:

I.5.1. Manfaat Akademis

Dalam akademis, penelitian ini memiliki manfaat untuk mengantarkan akademisi, khususnya Fakultas Ilmu Komunikasi (FIKOM) Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) dalam memperkaya suatu kajian dan menambah suatu wawasan baru terhadap komunikasi organisasi.

I.5.2. Manfaat Praktis

Dalam manfaat praktis, penelitian ini juga bisa memberikan suatu informasi serta suatu evaluasi kepada PT Greyhound Amplas Indonesia.