

## Bab I

### PENDAHULUAN

#### I.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan media komunikasi pilihan karyawan PT. Hutan Ketapang Industri pada bentuk *downward communication*. Masmuh dalam bukunya (2008:10) mengatakan top manager mempunyai tugas yang sulit dalam menentukan informasi apa yang harus disampaikan kepada bawahan. Arah aliran dan cara penyampaian informasi semacam ini kepada karyawan tingkat rendah seringkali merupakan keputusan kritis yang segera harus diambil. Pertemuan tatap-muka langsung, pembicaraan lewat telepon, memo dan instruksi tertulis merupakan media atau saluran yang banyak digunakan dalam komunikasi kebawah.

Bahwa setiap informasi membutuhkan media yang tepat dalam penyebarannya. Begitu juga yang di alami oleh manajer atau atasan pada suatu perusahaan, mereka harus menyesuaikan pesan yang akan disampaikan dengan media yang sesuai sehingga tidak menyebabkan kebingungan bagi penerima pesan.

Pesan dalam organisasi ini dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi, yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi dan arus tujuan dari pesan itu sendiri. Karena pesan diklasifikasikan menurut bagaimana pesan itu sendiri didistribusikan atau disebarluaskan. Kebanyakan komunikasi organisasi menyebarluaskan dengan menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak. Jika menggunakan perangkat keras untuk dapat berfungsi tergantung kepada alat-alat elektronik dan tenaga/ arus listrik. Misalkan pesan yang menggunakan telepon, komputer atau

*videotape*. Sedangkan pesan yang menggunakan metode perangkat lunak tergantung kepada kemampuan dan keterampilan dari individu terutama dalam berfikir, menulis, berkomunikasi termasuk didalamnya lisan seperti rapat atau diskusi sedangkan tulis menulis seperti surat atau memo (Muhammad 2011: 69-70).

Maka dari itu, dalam sebuah pemilihan media komunikasi pada sebuah organisasi didalamnya juga terdapat faktor aliran pesan informasi yang juga disampaikan. Pesan atau informasi tersebut merupakan informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik perusahaan.

Berangkat dari *Media Richness Theory* atau teori kesempurnaan media yang dikemukakan oleh Trevino, Daft dan Langel (1990) dalam buku Pace & Faules (2015:188). Daft dan Langel (1984) mengemukakan bahwa media memiliki kemampuan yang berbeda untuk mempermudah pemahaman dan media dapat dipandang sebagai “kaya” atau “miskin” berdasarkan pada kemampuannya untuk mengatasi ambiguitas dan mempermudah makna bersama.

“Kaya” artinya adalah kemampuan media untuk memuat informasi yang diberikan sangat “kaya” akan informasi dan juga terdapat *feedback* secara langsung. Sedangkan “miskin” adalah media dianggap tidak banyak bisa mencapai informasi dan juga menyebabkan kebingungan sehingga diperlukan kemampuan khusus dalam memakai media ini.

Teori ini untuk menggambarkan bahwa media mempunyai kemampuan bervariasi dalam menyampaikan pesan dari komunikator ke komunikan. Dalam media tatap muka, pesan dapat disampaikan dengan isyarat baik *verbal* maupun *nonverbal* sehingga syarat akan informasi. Kemudian media

ini juga dapat melihat reaksi langsung dari komunikan. Maka dari itu, media tatap muka disebut sebagai media yang kaya karena menghadirkan *audio* dan *visual* secara bersamaan. Sedangkan telepon hanya menghadirkan *audio* saja. Komunikator pun tidak bisa melihat langsung reaksi dari lawan bicaranya. Sehingga kurang sempurna dalam menyampaikan beberapa jenis informasi. Sedangkan media tertulis tidak menyajikan *audio* dan *visual*, hanya terbatas pada data yang tertulis (Daft & Langel 1983:9).

Media yang paling kaya digunakan untuk mengirimkan pesan nonrutin yang bersifat kompleks. Media kaya digunakan untuk menyampaikan kepedulian dan memperoleh komitmen. Menggunakan media yang lebih “miskin” untuk menyampaikan pesan rutin dan sederhana. Media yang paling “miskin” digunakan umpan balik tidak terlalu penting (Dewi 2007:63).

Meskipun agaknya kita mengakui bahwa pengiriman sepucuk surat, memo, laporan kepada seseorang atau bahkan pembicaraan dengannya secara tatap muka terdiri dari penciptaan dan penyampaian suatu pertunjukan kepada orang lain, kita sering gagal menyadari bahwa penyampaian informasi berbeda dengan pemahaman atas informasi tersebut (Pace & Faules 2015:29).

Sebenarnya dalam sebuah organisasi terdapat banyak saluran komunikasi sebagai media yang dapat digunakan. Menurut Ruliana (2014:104-105) beberapa media seperti media elektronik yang dapat diakses melalui komputer, telepon, televisi lainnya contohnya seperti *email*, intranet, *DVD*, *blog*, dan lain-lain. Kemudian media cetak yaitu yang berbasis kertas seperti *bulletin*, majalah, brosur, memo, dan lain-lain. Terakhir, tatap muka, dimana orang secara fisik hadir seperti kunjungan lapangan, diskusi, rapat.

Keempat, *workspace* yaitu lingkungan kerja dimana terdapat papan pengumuman, *LCD*.

Saluran komunikasi ini dapat digunakan dalam kegiatan berkomunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini diwujudkan dalam bentuk *Downward Communication* menurut Ruliana (2014:94) yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tatanan manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Pesan ini bisa berupa informasi.

Pesan yang disampaikan oleh organisasi menurut Katz & Kahn (1996) dalam (Pace & Faules 2015:185) Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yaitu Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, Informasi mengenai kinerja pegawai, Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Selain itu juga, pentingnya *downward communication* dalam sebuah organisasi untuk diteliti adalah bahwa para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat (Pace & Faules 2015:185).

*Media Richness Theory* kemudian digunakan untuk mengukur kesempurnaan sebuah media yang digunakan oleh *staff* untuk menyampaikan informasi kepada bawahan. Peneliti kemudian memfokuskan pada *staff* yang berada di PT. Hutan Ketapang Industri.

PT. Hutan Ketapang Industri ini bergerak di bidang perkebunan karet, sagu dan kelapa sawit. Merupakan anak entitas dari Sampoerna Agro.

Ada beberapa kantor yang teletak di Sumatra dan Kalimantan. Peneliti lebih memfokuskan penelitian kepada kantor PT. Hutan Ketapang Industri yang terletak di Desa Pangkalan Batu, Kecamatan Kendawangan, Kalimantan Barat. PT. Hutan Ketapang Industri terbagi dalam 12 *estate*. Setiap *estate* mempunyai *manager* tersendiri dengan karyawan serta departemen yang berbeda. Setiap *estate* juga memilki jarak yang cukup jauh satu sama lain (Sumber : RRU PT.HKI diakses 29 Agustus 2018).

Karyawan di PT. Hutan Ketapang Industri sendiri mencapai 1.000 karyawan, ini termasuk di dalamnya *staff* dan *non staff*. Pembagian ini karena *staff* bukan karyawan yang di kontrak artinya mendapatkan gaji dan tunjangan tetap. Sementara *non staff* sendiri merupakan karyawan kontrak per bulan dan tahunan. *Staff* yang ada hanya berjumlah 93 orang. Dimana Terdiri dari Direktur, GM (*General Manager*), *Manager*, Asisten Kepala, Asisten dan Asisten Divisi. Ini dikarenakan bahwa penyampaian informasi *downward communication* di mulai dari Direktur kemudian di distribusikan ke lapisan selanjutnya. Instruksi pekerjaan, motivasi kerja, penilaian kinerja bawahan, target pencapaian perusahaan hingga kebijakan perusahaan merupakan beberapa jenis informasi yang disampaikan dari atasan ke bawahan.

Berdiri di tengah-tengah tanah adat Kalimantan Barat membuat PT. Hutan Ketapang Industri mempunyai keberagaman yang harus disesuaikan. Dimana karyawan yang bekerja tidak hanya datang dari pulau Jawa melainkan juga masyarakat asli Kalimantan. Sehingga terdapat dua perbedaan dimana ada masyarakat lokal dan non lokal. Tetapi pimpinan-pimpinan dari PT, Hutan Ketapang Industri rata-rata adalah orang luar Kalimantan .

Menurut observasi peneliti selama melakukan kerja praktik di perusahaan tersebut, *staff* yang beberapa termasuk orang non lokal mempunyai pertimbangan sendiri dalam memilih media. Beberapa *staff* terbiasa dengan kinerja yang serba cepat maka dari itu kemudian dibutuhkan penyampaian informasi yang cepat kepada karyawan. Media yang baik digunakan adalah telepon atau *email*. Tetapi kebanyakan mandor atau krani yang juga orang lokal tidak mempunyai *email* dan terbatas sinyal sehingga beberapa manajer lebih memilih untuk langsung bertatap muka dengan bawahan untuk menyampaikan informasi. Hal ini dimaksudkan agar bawahan lebih mengerti informasi yang dimaksud dan atasan juga memastikan bahwa bawahan dapat menerima pesan dengan baik.

Pace & Faules (2015:185) membagi dua jenis masalah utama dalam *downward communication* yang pertama adalah jenis informasi apa yang disebar dan tingkat manajemen para pegawai dan kemudian bagaimana informasi tersebut disediakan.

Penelitian ini berfokus pada komunikator yang menggunakan media yaitu *staff* kepada bawahannya. Menurut Suranto (2005:121) media komunikasi ialah semua sarana yang dipergunakan untuk memproduksi, mereproduksi, mendistribusikan/menyebarkan, dan menyampaikan informasi. media komunikasi sangat diperlukan dalam operasional kerja suatu organisasi, oleh karena media komunikasi dapat mempermudah penyampaian pesan, mengatasi hambatan-hambatan komunikasi baik segi ruang maupun waktu.

Ketepatan dalam pemilihan media dan informasi haruslah sesuai. Pada *staff* PT. Hutan Ketapang Industri, dalam menyampaikan informasi dan media komunikasi juga memiliki pilihan masing-masing. Terlebih lagi

pada bagian manajemen dan operasional yang jelas berbeda. Maka dirasa yang disampaikan masih kurang sehingga terkadang bawahan belum memahami sepenuhnya informasi yang disampaikan. Beberapa informasi mengenai tugas, kebijakan serta praktik organisasi kurang dipahami oleh bawahan. Sehingga ini menjadi salah satu faktor hambatan untuk melakukan pekerjaan. Cara dan media yang digunakan menentukan penyampaian pesan dapat dimengerti secara jelas oleh bawahan.

Berikut hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada beberapa *staff* PT. Hutan Ketapang Industri, pertimbangan pemilihan media komunikasi didasarkan kepada jenis pesan yang disampaikan dan kemudahan penyampaian pesan.

Pada wawancara yang dilakukan tanggal 3 September 2018 kepada *Senior Manager Planning*, Yan Hutahaean mengatakan bahwa :

“Untuk instruksi pekerjaan terbagi 2, langsung dan tidak langsung. Untuk yang langsung, diberikan secara lisan kepada penerima instruksi, dengan beratap muka (apal pagi atau diruangan) atau via telepon (jika memang mendesak). Untuk yang tidak langsung menggunakan email atau WA dan sms. Pemelihan media sebetulnya lebih tergantung pada tingkat urgensi dan kerahasiannya.. Melalui tatap muka dengan bawahan membuat penyampaian informasi menjadi jelas karena bisa jadi jika tidak dilakukan

dengan cara seperti itu, maka tidak akan dilaksanakan oleh bawahan. Tetapi informasi yang dibutuhkan cepat misalkan kabar terbaru mengenai pekerjaan yang harus diselesaikan dengan segera saya lebih memilih menggunakan telepon”

Selanjutnya perbedaan pemilihan media terdapat di Departemen *Enviromental*, James Simatupang selaku Manager Departemen *Environmental* mengatakan bahwa:

“Selama ini yang familiar kita gunakan masih *email*. Bisa dalam bentuk memorandum tertulis juga. Bentuk pesan WA dan sms juga sering kita pakai untuk mempermudah komunikasi. Saat briefing pagi juga kita sampaikan instruksi kerja biar lebih jelas. Untuk memberikan instruksi pekerjaan lebih menggunakan *email* karena dapat terperinci dan jika lupa bisa dibaca kembali. *Email* ini juga bentuknya terarsip sehingga dapat menjadi bukti konkret kalau pekerjaan tersebut belum ditindaklanjuti. Selain itu *email* juga dapat menjadi pengingat *deadline*. Informasi khusus harus disampaikan lebih detail dan lebih jelas serta mudah dipahami. Karena informasi khusus ini tidak dapat

diperoleh dari semua orang. Kalau informasi umum mungkin kita tidak perlu terlalu detail karena pasti bisa didapatkan juga informasinya dari banyak orang. Penyampaian informasi yang bersifat khusus seperti teguran kepada bawahan atau masalah baru yang sangat fatal maka harus disampaikan secara langsung agar lebih detail dan mudah dipahami.”

Setelah itu dalam struktur organisasi, Askep berada dibawah GM dan Manager. Askep Departemen Sosial, Tri Eko Setiyo sendiri memiliki pertimbangan dalam pemilihan media yang menjadi saluran komunikasinya dengan bawahan :

Dalam memberikan instruksi pekerjaan saya lebih mempertimbangkan menggunakan *email* karena lebih rinci dan detail. Tetapi sebenarnya ini juga memiliki kekurangan karena bersifat multi tafsir dari penerima. Kemudian untuk melihat kinerja bawahan saya menggunakan media tertulis yaitu *Coaching Form*. Jika keadaan tidak memungkinkan menggunakan *email* maka saya akan telepon bawahan tersebut dan memberikan instruksi pekerjaan atau teguran secara langsung”

Dari wawancara diatas, beberapa *staff* dari berbagai lapisan di PT. Hutan Ketapang Industri ini mempunyai pertimbangan tersendiri dalam pemilihan saluran media komunikasi. Rata-rata dari mereka memilih menggunakan *email* untuk berkomunikasi kepada bawahannya, tetapi pertemuan tatap muka menjadi alternatif dalam penyampaian informasinya.

Seperti yang pernah terjadi pada tanggal 18 Juli 2018, ketika peneliti melakukan kerja praktik. Dimana *assistant* kepala Departemen Sosial memberikan instruksi pekerjaan untuk mengerjakan proyek pendataan keluar masuk kendaraan dari sistem borongan serta menjelaskan *layout form* untuk pekerjaan tersebut kepada bawahan secara tatap muka. Tetapi bawahan masih melakukan kesalahan ketika manajer memeriksa hasil dari *layout form* dan juga pendataan yang diminta karena tidak sesuai dengan yang diinstruksikan oleh manajer.

Kemudian juga, masalah dihadapi ketika memberikan instruksi pengerjaan form penggantian biaya perjalanan dinas yang diinformasikan manajer Departemen Sosial kepada adminnya melalui telepon. Admin membuatkan form perjalanan dinas dengan biaya makan pagi, siang dan malam. Terjadi kesalahan dimana seharusnya makan malam tidak termasuk dalam form tersebut. Ini dikarenakan informasi tugas yang diberikan tidak jelas melalui telepon dan tidak adanya dokumen tertulis mengenai bentuk form biaya konsumsi perjalanan dinas tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dan temuan peneliti di lapangan kemudian peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul “Media Komunikasi Pilihan *Staff* PT. Hutan Ketapang Industri Dalam Aliran *Downward Communication*”. Karena peneliti ingin menguji sesuai dengan teori Kekayaan Media bahwa apakah media *face-to-face* adalah

media yang paling kaya menyampaikan informasi dan dengan jenis informasi seperti apa yang akan diberikan melalui bentuk komunikasi dari atasan kepada bawahan.

Sementara itu dalam jurnal penelitian yang dilakukan Nathania tahun 2014 dengan judul “Hubungan Aliran Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja di PT.Sarana Lubitama Semesta” menunjukkan hasil bahwa hubungan antara downward communication dan kinerja karyawan adalah hubungan yang paling kuat. Hal tersebut dikarenakan atasan, baik itu direktur maupun *manager* memiliki otoritas untuk mengatur seluruh karyawannya dengan baik, maka kinerja juga akan menjadi baik (Nathania 2014, 1-10)

Pada penelitian yang dilakukan Prida Ariani dengan judul “Media Komunikasi Pilihan Karyawan Dalam Aliran Pesan Dari Atasan Ke Bawahan (*Downward Communication*) kemudian diketahui bahwa media komunikasi untuk menginstruksikan tugas lebih tepat menggunakan telepon dan rapat sementara media yang tidak dipilih adalah dengan laporan lisan, sedangkan untuk informasi menyampaikan tujuan tugas secara rasional paling banyak dipilih karyawan adalah rapat dan kontak interpersonal. Hal ini dikarenakan kontak interpersonal merupakan jenis komunikasi yang singkat dan mudah serta tidak memerlukan catatan yang permanen, artinya kontak interpersonal ini dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja ketika atasan ingin menginformasikan tujuan pelaksanaan tugas secara singkat (Ariani 2008, 150-182).

Pada penelitian terdahulu yang menggunakan *Downward Communication* yaitu dengan judul Sikap Karyawan Terhadap *Downward Communication* pada sistem *paperless office* internal di TELKOM (point)

PT. Telkom Divre V yang dilakukan oleh Anastasia Macella Marsha. Penelitian ini memfokuskan pada sikap karyawan terhadap *downward communication* dalam media paperless office Internal Telkom Point dan bagaimana pengoperasional saluran internal dalam mendukung paperless office tersebut.

Kemudian pada penelitian yang kedua menggunakan *Downward Communication* dengan judul Metode Komunikasi Pilihan karyawan Dalam *Downward Communication* PT. Indonesia Bike Works Gresik yang dilakukan oleh Andreas Susanto. Disini PT. IBW melakukan komunikasi dari atasan ke bawah menggunakan lisan serta tertulis, informasi secara lisan dilakukan ketika kegiatan rapat, telepon, laporan lisan sedangkan informasi tertulis melalui memo, laporan tertulis dan deskripsi pekerjaan. Kemudian yang membedakan adalah penggunaan indikator pada definisi operasionalnya. Pada penelitain Andreas Susanto membagi media komunikasi melalu dua metode lisan dan tulisan sementara pada penelitian ini membagi media menjadi empat dan menggunakan alasan pemilihan media.

Kemudian pada penelitian ketiga yaitu “Efektifitas *Downward Communication* dalam penyampaian jabatan tugas dan tanggung jawab di kebun Binatang Surabaya” yang dilakukan oleh Marsha Dania Eriani Budiono . Pada penelitian yang dilakukan oleh Marsha menitik beratkan bagaimana efektivitas komunikasi sejalan dengan pesan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan. Di kebun Binatang Surabaya peneliti menemukan 70% komunikasi atasan dan bawahan tidak efektif. Dikarenakan tidak adanya keterbukaan Sedangkan pada penelitian peneliti

lebih memfokuskan pada media yang digunakan dan pesan yang disampaikan.

Dari penjabaran diatas maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai Pilihan Media Komunikasi Dalam bentuk *Downward Communication* pada Karyawan PT. Hutan Ketapang Industri (Sampoerna Agro Grup) Kalimantan Barat.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Apa media komunikasi pilihan pada *staff* PT. Hutan Ketapang Industri dalam aliran *downward communication*?

## **I.3 Tujuan**

Untuk mengetahui media komunikasi pilihan *staff* PT. Hutan Ketapang Industri dalam aliran *downward communication*.

## **I.4 Batasan Masalah**

- a. Objek : Media Komunikasi *Downward Communication*
- b. Subjek : *staff* PT. Hutan Ketapang Industri

## **I.5 Manfaat Penelitian**

- a. Akademis : Untuk memperkaya penelitian organisasi mengenai kajian metode komunikasi organisasi.
- b. Praktis : Untuk memberikan masukan kepada pihak PT. Hutan Ketapang Industri mengenai pilihan media komunikasi organisasi yang sesuai dengan karyawan.