

HAMBATAN *DOWNWARD COMMUNICATION* DALAM PENYAMPAIAN KEBIJAKAN KEPADA KARYAWAN BARU DI PT META ESTETIKA GRAHA (MEG) KUBU RAYA

Oleh:
KRISTINA VERRA^{1*}
NIM. E.1101151085

Drs. Donatianus BSEP, M.Hum² Dewi Utami, S.IP, M.S²

- ¹ Mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak
- ² Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak

*[Email:kristinaverra2@gmail.com](mailto:kristinaverra2@gmail.com)

ABSTRAK

Kristina Verra: Hambatan *Downward Communication* Dalam Penyampaian Kebijakan Kepada Karyawan Baru Di PT Meta Estetika Graha (MEG) Kubu Raya.

SKRIPSI: Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak. 2019.

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penyebab belum optimalnya *downward communication* dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di PT Meta Estetika Graha (MEG) Kubu Raya. Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah faktor yang mempengaruhi komunikasi ke bawah (*downward communication*) oleh Muhammad (2015:110) yaitu keterbukaan, kepercayaan pada tulisan, pesan yang berlebihan, *timing* dan penyaringan. Kemudian teori pendukungnya adalah bentuk hambatan komunikasi oleh Liliweri (2014:379). Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Untuk memperoleh data yang lengkap dan akurat, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan penyebab dari belum optimalnya *downward communication* dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di PT Meta Estetika Graha (MEG) Kubu Raya sebagai berikut : faktor keterbukaan yang telah diterapkan oleh koordinator supir, koordinator operator dan *helper* alat berat belum menghasilkan kepercayaan dan saling pengertian seutuhnya oleh beberapa karyawan baru; Kepercayaan pada tulisan atau metode komunikasi yang digunakan oleh tiap koordinator tidak seragam yaitu koordinator supir cenderung menggunakan metode tulisan disertai tulisan, sedangkan koordinator operator dan *helper* alat berat cenderung menggunakan metode tertulis saja dan

lisan saja; Adanya kekurangan pesan yang disampaikan oleh tiap koordinator; Pemilihan waktu yang kurang tepat sehingga terjadi distorsi pesan; Adanya penyaringan pesan oleh tiap koordinator dan karyawan baru.

Kata Kunci: *Downward Communication, Hambatan Komunikasi, PT Meta Estetika Graha, MEG.*

ABSTRACT

Kristina Verra: Downward Communication Barriers in Communicating Policy to New Employees at PT Meta Estetika Graha in Kubu Raya. Undergraduate Thesis, Communication Science Program, Faculty of Social and Political Sciences, Tanjungpura University Pontianak 2019

The undergraduate thesis writing aims to describe and analyze the causes of downward communication in communicating policies to new employees at PT Meta Estetika Graha in Kubu Raya is not optimal. This main theory used in this research is the factors that influence downward communication by Muhammad (2015:110) namely openness, trust in written material, excessive message, timing and filtering. In addition, the supporting theory is a form of communication barriers by Liliweri (2014: 379). The type of research used is descriptive with a qualitative approach. To obtain complete and accurate data, the data collection techniques used in this study are observation, interviews and documentation.

The results of this research show the cause of the non-optimal downward communication in the delivery of policies to new employees at PT Meta Estetika Graha (MEG) in Kubu Raya are as follows: the openness factor that has been applied by the driver coordinator, operator coordinator and heavy equipment helper has not yet resulted in trust and mutual understanding among several new employees; The trust in the written material or the communication method used by each coordinator is not the same that is the driver coordinator tends to use written method, while the operator coordinator and heavy equipment helper tend to use only written method, while the oral method; There is a lack of messages delivered by each coordinator; The timing is not right so that the message distortion occurs; There is a message filtering by each coordinator and new employees.

Keywords: *Downward Communication, Communication Barriers, PT Meta Estetika Graha. MEG*

A. PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan sarana yang memiliki peran penting untuk menunjang keberhasilan dalam berbagai bidang. Komunikasi sangat penting artinya bagi manusia, tanpa komunikasi tidak akan terjadi interaksi dan tidak akan jadi pertukaran pemikiran guna menyamakan persepsi yang menjadi dasar dari manusia berkomunikasi.

Komunikasi dalam suatu organisasi/perusahaan menjadi suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Komunikasi organisasi bertujuan agar terciptanya kesamaan makna di antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Komunikasi bukan hanya menjadi masalah “stimuli-respon” tetapi sekaligus menjadi mekanisme koordinasi, kontrol dan hubungan satu sama lain.

Aktivitas organisasi dalam perkembangannya sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dalam hal berkomunikasi. Hal ini dikarenakan orang yang berkompeten dalam komunikasi bisa menjadi fondasi yang kuat bagi sebuah organisasi yang bisa berdampak positif sehingga tercapai tujuan dari organisasi tersebut.

Dalam tugas dan fungsi seorang praktisi Hubungan Masyarakat (Humas) pada perusahaan yang bisa dikatakan sebagai orang yang berkompeten dalam bidang komunikasi harus bisa menjalin komunikasi yang baik dengan berbagai pihak, khususnya komunikasi internal yang baik dengan para karyawan agar tidak terjadi kesalahpahaman. Komunikasi internal disini merupakan suatu proses penyamaan makna antara kedua belah pihak, dalam kasus kesalahpahaman di antara keduanya dan hal-hal yang negatif dalam pola interaksi di dalam perusahaan salah satu faktornya adalah komunikasi internal yang tidak efektif yang di jalankan perusahaan.

Salah satu dimensi komunikasi internal yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan (*downward communication*), dimana pengertian atasan dan bawahan disini sebagai pimpinan dan karyawan yang saling berinteraksi di sebuah organisasi. Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*) sangatlah penting demi keberhasilan komunikasi internal organisasi. Komunikasi internal suatu organisasi dikatakan berhasil apabila bawahan mengerti pesan yang disampaikan oleh

atasannya. Namun kesalahpahaman sering terjadi pada aliran arus komunikasi ini.

PT Meta Estetika Graha (MEG) merupakan sebuah perusahaan kontraktor yang terletak di Jalan Arteri Supadio Km 12.8 Kabupaten Kubu Raya Kalimantan Barat, Indonesia. Selanjutnya peneliti akan menuliskan PT Meta Estetika Graha menjadi MEG.

MEG adalah salah satu perusahaan terbesar yang bergerak di sektor jasa kontruksi siap pakai dan profesional dalam bidang pengoperasian *dump trucks* dan alat berat serta *supplier* dalam sektor perkebunan, pertambangan, dan pekerjaan umum di Kalimantan Barat.

Tercatat pada tahun 2018, MEG memiliki karyawan mencapai 1137 orang karyawan yang terdiri dari 479 orang sebagai *staff*, 347 sebagai supir dan 311 sebagai *helper* dan operator alat berat. Jabatan karyawan bagian supir, *helper* dan operator sebagian besarnya ditempatkan di proyek perusahaan lain yang bekerja sama dengan MEG di antara sebagiannya yaitu PT Antam Tayan, PT HPAM Babel, PT. AAI Air Upas, PT. DSM Teraju, PT. RAP Nanga Silat, PT SKL Sintang, JIIPP Sapanan, PT Dutam

Siantan dan sisanya ditempatkan diproyek MEG sendiri disebut *Workshop* PT MEG Pontianak (WS PT MEG PTK). Perusahaan ini tentu tidak terlepas dari peranan karyawan yang berusaha untuk memajukan perusahaan dan juga tetap menjaga citra perusahaan dimata masyarakat dan juga menciptakan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan dalam lingkungan internal perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti saat melaksanakan Paktikum II yaitu magang dari bulan September-November 2018, MEG tidak memiliki kedudukan khusus untuk praktisi Humas suatu perusahaan. Namun, kedudukan itu menjadi jabatan ganda yang ditempati oleh anggota Divisi Personalia yaitu Koordinator Supir. Selain itu yang menjalankan tugas dan fungsi seorang Humas sebagai alat atau penghubung antara perusahaan dengan publik internal khusus jabatan supir, *helper* dan operator alat berat adalah Asisten Koordinator Supir, Koordinator Operator dibantu oleh asistennya dan Manager Marketing untuk menciptakan saling pengertian dan kesamaan makna.

Peneliti melihat bahwa hampir setiap minggu, perusahaan ini merekrut karyawan baru khususnya di jabatan supir, *helper* dan operator dengan jumlah kurang lebih 5 – 12 orang. Ada 3 proses yang harus dilaksanakan dalam perekrutan ini yaitu proses administrasi di hari pertama, pembekalan (*briefing*) di hari kedua dan penempatan karyawan di lokasi kerja di hari ketiga. Dalam kegiatan *briefing*, karyawan baru di jabatan supir, *helper* dan operator ini dibekali berbagai informasi perusahaan, kebijakan perusahaan untuk karyawan yaitu meliputi teknis kerja, syarat kontrak kerja, lokasi penempatan kerja hingga rincian penghasilan/gaji.

Pada proses ini komunikasi atas ke bawah (*downward communication*) terjadi secara langsung dan dilakukan hanya satu kali selama \pm satu jam, dipimpin oleh Koordinator Supir dibantu oleh asistennya, Koordinator Operator dibantu oleh asistennya menyesuaikan posisi karyawan baru yang akan di *briefing*, disampaikan secara tatap muka. Dengan harapan dengan adanya *briefing* ini dapat menyamakan persepsi, saling pengertian di antara MEG dan karyawan baru tersebut.

Berdasarkan pengamatan peneliti selama magang, pada pelaksanaannya sering kali perusahaan dan karyawan menghadapi masalah yaitu adanya kesalahpahaman mengenai kebijakan antara karyawan baru khususnya di jabatan supir, *helper*, operator alat berat dengan perusahaan, di antaranya kebijakan mengenai gaji dan pemotongan gaji karyawan. Karyawan baru tersebut mempertanyakan kembali mengenai pemotongan gaji yang dianggap tidak jelas terjadi pada gaji bulannya, bahkan dengan masalah ini ada karyawan baru yang memutuskan untuk berhenti hingga melarikan diri sebelum masa kontrak kerja berakhir. Menurut Manager Personalia, ada 3 dari 10 karyawan baru yang melakukan tindakan tersebut. Ketika tiap koordinator mengklarifikasi masalah tersebut, karyawan yang bersangkutan beralasan bahwa mereka lupa akan apa yang telah dijelaskan ketika *briefing*.

Pada saat *briefing* telah disampaikan mengenai rincian penghasilan yaitu gaji pokok, premi dan pemotongan gaji, ketika itu para karyawan baru ini dianggap telah memahami mengenai informasi yang sudah disampaikan karena tidak ada respon berupa pertanyaan saat

pemimpin *briefing* mempersilahkan mengajukan pertanyaan jika ada yang kurang jelas.

Berdasarkan paparan tersebut, dapat dilihat adanya hambatan dalam proses komunikasi ke bawahan sehingga komunikasi tersebut belum optimal. Maka peneliti mengadakan penelitian guna menemukan, mendeskripsikan dan menganalisa penyebab *downward communication* dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di MEG Kubu Raya khususnya di jabatan supir, *helper* dan operator alat berat sehingga belum optimal, dengan maksud untuk menjadi bahan masukan dan pemikiran bagi MEG dalam kasus ini.

B. KAJIAN PUSTAKA

Komunikasi Organisasi

Goldhaber (dalam Situmeang, 2016:3) memberikan definisi komunikasi organisasi adalah: “*organizational communications is the process of creating and exchanging message with in a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertsinly*” Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar pesan dalam jaringan

hubungan saling tergantung untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan.

Menurut Onong Uchjana Effendy (dalam Ruslan, 2016:81), suatu proses komunikasi harus ada terdapat unsur kesamaan makna agar terjadi suatu pertukaran pikiran atau pengertian antara komunikator (pemberi pesan) dan komunikan (penerima pesan). Menurut Robert D. Ross (dalam Ruslan, 2016:83) mengatakan bahwa “komunikasi merupakan alat yang terpenting dalam fungsi *Public Relations*”.

Komunikasi Internal

Ada dua bentuk komunikasi dalam suatu organisasi yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi eksternal membawa informasi dari dalam ke luar organisasi (Bovee & Thill, 2003:11). Sedangkan komunikasi internal merujuk pada pertukaran informasi dan gagasan di dalam organisasi (Bovee & Thill, 2003:7).

Dalam dimensi komunikasi internal, terdiri dari arah aliran informasi antara lain:

- Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)
- Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)

- Komunikasi horisontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. (Muhammad, 2015:108). Arus ini digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, tujuan, kebijakan, memorandum untuk pekerja pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. (Situmeang, 2016:21).

Menurut Philip (dalam Situmeang, 2016:21) ada jenis tipe khusus *downward communication*, yaitu : *Job Instruction* (Instruksi Kerja), *Job Rationale* (Rasio Kerja), *Procedure and Practice* (Prosedur dan Pelaksanaan), *Feedback* (Umpan Balik), *Indoctrinations of goals*.

Ada 4 metode dalam penyampaian informasi kepada para pegawai menurut Level (1972) yaitu metode lisan, metode tulisan, metode tulisan diikuti lisan, metode lisan diikuti tulisan.

Hasil penelitian level (dalam Muhammad, 2015:115) yang menyatakan metode yang paling efektif adalah metode lisan diikuti tulisan pada 6 situasi dari 10 situasi.

Hambatan Komunikasi Organisasi

Hambatan atau gangguan berkomunikasi merupakan pengaruh dari “dalam” maupun dari “luar” individu atau lingkungan yang “merusak” aliran atau isi pesan yang dikirimkan atau diterima. Dalam komunikasi organisasi sering terjadi distorsi informasi melalui struktur organisasi (Liliweri, 2014:379). Adapun bentuk gangguan komunikasi tersebut adalah lingkungan, personal dan semantik.

Kebijakan

Lawrence R. Jauch dan William dalam bukunya yaitu manajemen strategis dan kebijakan perusahaan mengatakan bahwa kebijakan adalah pedoman atau panutan dalam mengambil tindakan (Jauch, 2000:359). Hal ini biasanya dikembangkan oleh Dewan Direksi atau Komite kebijakan manajemen senior.

Teori

Faktor yang mempengaruhi komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Arus komunikasi *downward communication* tidaklah selalu lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain sebagai berikut (Muhammad, 2015:110-112) :

a. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka di antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokiran atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah.

b. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hasil penelitian Dahle tahun 1981 menunjukkan bahwa pesan itu akan lebih efektif bila dikirimkan dalam bentuk lisan dan tulisan.

c. Pesan yang berlebihan

Karena banyaknya pesan-pesan dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo-memo, buletin, surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijakan,

sehingga banyak sekali pesan-pesan yang harus dibaca oleh karyawan. Reaksi karyawan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung untuk tidak membacanya. Banyak karyawan membaca pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca.

d. Timing

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan.

e. Penyaringan

Pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima oleh mereka. Tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor di antaranya perbedaan persepsi di antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya pada supervisor.

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini

dilakukan di PT Meta Estetika (MEG) yang terletak di Jalan Arteri Supadio Km 12.8 Kabupaten Kubu Raya Kalimantan Barat, Indonesia. Waktu yang digunakan dalam penelitian ini berlangsung selama tiga bulan yakni bulan Mei 2019 hingga bulan Juli 2019.

Subjek penelitian ini adalah komponen-komponen yang terkait langsung dengan proses penelitian. Subjek penelitian ini yaitu Manajer Personalia; Koordinator supir; Koordinator operator dan *helper* alat berat; Karyawan baru yang masuk pada bulan September – November 2018 dan Mei-Juli di jabatan supir, operator dan *helper* alat berat. Teknik pemilihan subjek penelitian digunakan dengan teknik bertujuan (*purposive*).

Untuk membantu peneliti dalam memperoleh data dan fakta penelitian maka teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi secara terus terang dan tersamar, wawancara mendalam dan dokumentasi. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara triangulasi. Triangulasi data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Kemudian dilakukan pengecekan dengan

menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Setelah peneliti mendapatkan data-data yang diperlukan seperti data observasi, hasil wawancara dan dokumen-dokumen, selanjutnya peneliti melakukan analisis data untuk menganalisis permasalahan yang ada dengan menggunakan teknik analisis komponensial (*Componential Analysis*).

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan domainnya yaitu keterbukaan, kepercayaan pada pesan tulisan, pesan berlebihan, *timing*, dan penyaringan dan yang menjadi elemen-elemennya adalah pernyataan tiap informan.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Keterbukaan

Kegiatan penyampaian kebijakan MEG dilakukan pada saat *briefing* karyawan baru. Dalam kegiatan ini komunikasi atasan ke bawahan (*downward communication*) terjadi secara langsung dan tatap muka. Tujuannya adalah membangun saling pengertian dan kepercayaan di antara kedua belah pihak yaitu antara perusahaan dengan karyawan. Pada situasi ini koordinator supir, koordinator

operator dan *helper* alat berat yang dipercayakan menjadi fasilitator dan komunikator yang menjembatani komunikasi antara perusahaan dan karyawan baru di jabatan supir, operator dan *helper* alat berat.

Melalui keterbukaan komunikasi yang optimal dalam penyampaian kebijakan MEG, kordinator supir, koordinator operator dan *helper* alat berat dapat mempengaruhi karyawan baru pada jabatan supir, operator dan *helper* alat berat, mulai dari mengubah sikap, pendapat dan tingkah laku bawahannya. Pada pernyataan manajer personalia MEG bahwa keterbukaan adalah salah satu hal yang semestinya diterapkan dalam penyampaian kebijakan oleh tiap koordinator bidang kepada karyawan baru di MEG Kubu Raya. Tiap koordinator bidang yaitu koordinator supir dan koordinator operator dan *helper* alat berat menyatakan bahwa mereka telah menerapkan keterbukaan dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru MEG yaitu supir, operator dan *helper* alat berat. Menurut kedua koordinator bidang tersebut tidak ada satu hal pun yang hendak mereka tutupi, karena informasi mengenai

kebijakan tersebut sangat penting dan relevan dengan tugasnya.

Namun, pada pelaksanaannya, ternyata faktor keterbukaan pada penyampaian kebijakan tersebut belum optimal. Peneliti melihat keterbukaan yang menurut tiap koordinator bidang telah diterapkan tersebut, belum membuahkan kepercayaan dan saling pengertian yang seutuhnya oleh karyawan. Ketidakefektifan ini pun tidak disadari oleh tiap koordinator dan manajer personalia.

Hal ini pun dapat dilihat dari jawaban 4 informan karyawan, ada yang menjawab dengan tegas tidak terbuka terkait laporan besaran gaji pokok kepada pihak BPJS yang tidak sesuai dengan yang sebenarnya dan alasan kebijakan pemotongan biaya *safety* yang diterapkan oleh perusahaan.

Informasi yang harus disampaikan oleh tiap koordinator mengenai pemotongan gaji untuk BPJS tidak pernah tersampaikan secara rinci kepada karyawan baru pada saat kegiatan *briefing* tersebut. Para koordinator tidak menyampaikan alasan kebijakan perusahaan terkait gaji pokok mereka yang tidak sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten (UMK) Kubu Raya tetapi pelaporan di BPJS sesuai

UMK. Hasilnya, salah satu karyawan menganggap bahwa pihak perusahaan tidak terbuka khususnya terkait BPJS. Selain itu alasan dilakukan pemotongan gaji untuk perlengkapan *safety* pun tidak tersampaikan secara rinci. Rinci maksudnya alasan diterapkan kebijakan tersebut, penghitungan pemotongan dan besaran biaya pemotongan. Namun, untuk terkait informasi kebijakan lainnya telah disampaikan secara terbuka dan rinci. Beberapa informasi seperti biaya tiket karyawan di paparkan dengan cukup rinci.

Keterbukaan dalam *downward communication* penting dijalankan secara optimal sebagai landasan bahwa sudah terjadi hubungan saling percaya (*trust*). Dengan adanya hubungan saling percaya ini, biasanya komunikasi menjadi lebih nyaman untuk dilakukan dan masing-masing pihak bisa lebih terlibat secara personal.

2. Kepercayaan pimpinan pada pesan tulisan

Tiap koordinator memiliki prespektif dan kepercayaan yang berbeda pada metode penyampaian kebijakan kepada karyawan baru. Koordinator supir cenderung menyampaikan kebijakan MEG secara tertulis disertai lisan, sedangkan

koordinator operator dan *helper* alat berat lebih cenderung tulisan saja dan lisan saja. Namun, untuk penyampaian kebijakan MEG ini dilakukan sama yaitu secara tatap muka tanpa media elektronik. Mereka cenderung menggunakan bentuk secarik kertas.

Menurut hasil penelitian Dahle (1981) menunjukkan bahwa pesan itu lebih efektif bila dikirimkan dalam bentuk lisan dan tulisan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Level (1972) yaitu metode komunikasi yang efektif adalah metode tulisan yang diikuti dengan lisan pada 6 situasi dari 10 situasi (Muhammad, 2015:111).

Pada dasarnya tiap koordinator, terlebih lagi koordinator supir telah menerapkan metode komunikasi tulisan diikuti lisan di beberapa informasi kebijakan. Namun, hal itu belum dimaksimalkan dan diterapkan di kebijakan lainnya.

Kemudian manajer personalia boleh mensosialisaikan SOP penyampaian kebijakan MEG pada saat *briefing* kepada karyawan baru dengan tepat dan efektif agar tiap koordinator mengetahui dan memahami SOP tersebut secara jelas, dan selanjutnya diterapkan dengan maksimal. Hal ini dapat di sampaikan oleh peneliti karena ditemukan

koordinator operator dan *helper* alat berat menyatakan tidak terdapat SOP dalam kegiatan tersebut.

3. Pesan yang berlebihan

Di MEG, pesan-pesan mengenai kebijakan MEG tidaklah berlebihan, baik yang berupa tulisan maupun yang disampaikan secara lisan. Adapun informasi kebijakan yang disampaikan kepada karyawan baru adalah perjanjian kerja atau kontrak kerja, pernyataan karyawan, rincian penghasilan, rincian pemotongan gaji karyawan untuk perlengkapan *safety*, tiket pesawat, BPJS Ketenagakerjaan, BPJS Kesehatan, pajak penghasilan (PPH), aturan kerja, uang tiket (untuk karyawan dari luar Kalimantan Barat) hingga penempatan lokasi kerja.

Hal ini diperkuat dengan hasil pengamatan peneliti yaitu pesan yang disampaikan pada saat *briefing* tidak berlebihan melainkan pada kenyataannya itu kurang. Alasan peneliti mengatakan ini kurang, karena informasi rinci terkait pemotongan gaji karyawan masih tidak tersampaikan oleh tiap koordinator, selain itu sebagian informasi kebijakan tidak tersampaikan secara tertulis. Pada awalnya terlihat karyawan merasa informasi cukup, namun pada

pelaksanaan kerjanya karyawan masih bertanya-tanya akan kebijakan tersebut.

Selain itu terdapat karyawan yang tidak lancar membaca dan menulis. Sehingga pada saat *briefing* dimulai, masih ada terdapat karyawan khususnya pada supir yang mengisi data pribadi karyawan dibantu oleh temannya dan ada yang mendiskusikan tulisan tersebut. Kemudian membuat mereka tidak konsentrasi memperhatikan seluruh informasi yang disampaikan serta dapat dikatakan bahwa jika terdapat karyawan yang tidak lancar membaca dan menulis berarti pendidikan mereka rendah.

Hambatan atau gangguan komunikasi, hal tersebut dapat dikategorikan dalam salah satu hambatan komunikasi yang berbentuk personal yaitu dipengaruhi dari ‘dalam’ individu sehingga ‘merusak’ aliran atau isi pesan yang dikirim oleh tiap koordinator bidang (Liliweri, 2014:379). Hal ini semestinya menjadi perhatian bagi pihak MEG dalam proses perekrutan agar lebih selektif.

4. Timing

Di dalam *Standard Operational Procedure* (SOP) terdapat aturan mengenai jadwal penyampaian kebijakan, yaitu dilaksanakan pada hari

kedua setelah karyawan baru tersebut menyelesaikan proses administrasi dihari pertama dan kebijakan ini disampaikan oleh masing-masing koordinator kemudian dihari ketiga karyawan baru akan ditempatkan ke lokasi kerja. Namun, pada saat ini, ketiga kegiatan tersebut dilaksanakan dalam waktu 1 hari. Setelah peneliti telusuri hal ini dianggap untuk mengefesensi dan mengefektifkan waktu, agar karyawan dapat langsung bekerja serta menghemat pengeluaran biaya konsumsi karyawan selama di *Workshop* MEG.

Untuk durasi pelaksanaan kegiatan *briefing* pun dianggap tidak berlebihan. Namun ada karyawan yang memperlmasalahkan kondisi suhu ruangan yang panas dan kondisi mereka yang lelah. Fenomena ini pun dapat mempengaruhi atau mengganggu konsentrasi karyawan dalam menerima informasi kebijakan MEG.

Hambatan atau gangguan komunikasi, hal tersebut dapat dikategorikan dalam salah satu hambatan komunikasi yang berbentuk lingkungan yaitu dipengaruhi dari 'luar' individu sehingga 'merusak' aliran atau isi pesan yang dikirim oleh tiap koordinator bidang (Liliweri,

2014:379). Sehingga pesan kebijakan MEG pun tak diterima seutuhnya atau telah terjadi distorsi pesan karena terdapat gangguan/hambatan tersebut.

Pada dasarnya pimpinan hendaklah mempertimbangkan waktu dan bentuk lingkungan yang tepat untuk pengiriman pesan sehingga dapat berdampak potensial kepada tingkah laku, perubahan sikap dan pengertian karyawan. Informasi kebijakan MEG kepada karyawan baru pun dapat tersampaikan secara optimal dan efektif.

5. Penyaringan

Terdapat penyaringan pesan oleh tiap koordinator bidang dan karyawan khususnya pada jabatan supir, operator dan *helper* alat berat pada saat *briefing*. Empat informan dari karyawan mengatakan hanya memperhatikan dan mengingat informasi kebijakan MEG yang mereka anggap penting, mulai dari rincian penghasilan, pemotongan gaji hingga waktu kontrak kerja.

Tiap koordinator bidang pun mengetahui hal tersebut, maka dari itu mereka hanya menyampaikan atau mengulas kembali informasi yang mereka anggap penting untuk diingat oleh karyawan tersebut. Pada saat *briefing*, sebagian besar karyawan cenderung seperti menerima dan

mengerti dengan seluruh informasi yang disampaikan. Namun pada kenyatannya, terdapat karyawan yang masih meragukan atau tidak memahami informasi yang disampaikan. Padahal tiap koordinator telah memberikan kesempatan untuk bertanya. Dengan tidak adanya pertanyaan dari karyawan, tiap koordinator pun berasumsi bahwa mereka telah mengerti.

Penyaringan pesan oleh pimpinan ini pun bisa terjadi jika rantai atau komunikasinya terlalu panjang. Garis komunikasi hendaklah langsung dan sependek mungkin untuk mendapatkan kejelasan pesan. Komunikasi manusia tidak pernah pasti dan pimpinan perlu berusaha agar pesan itu jelas penting untuk karyawan dan konsisten. Oleh karena itu, pimpinan perlu berorientasi kepada reaksi karyawan mengenai pesan tersebut. Informasi kebijakan ini pun tidak memiliki jumlah mata rantai yang panjang namun, langsung diperoleh dari manajer personalia ke tiap koordinator kemudian diteruskan ke karyawan baru.

Untuk kepercayaan kedua belah pihak terlihat bahwa pada saat waktu penyampaian kebijakan karyawan baru terlihat percaya tiap koordinator atas informasi kebijakan yang disampaikan.

Namun pada pelaksanaan kerja, beberapa karyawan menyatakan sebaliknya.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dan pembahasan yang telah dipaparkan. Maka, berikut ini peneliti simpulkan penyebab *downward communication* dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di MEG Kubu Raya sehingga belum optimal:

1. Keterbukaan dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di MEG Kubu Raya oleh koordinator supir, koordinator operator dan *helper* alat berat belum optimal yaitu keterbukaan yang dikatakan mesti dan telah diterapkan belum membuahkan kepercayaan dan saling pengertian yang seutuhnya oleh karyawan. Terdapat kebijakan yang belum disampaikan secara terbuka yaitu mengenai rincian pemotongan gaji BPJS dan rincian biaya perlengkapan *safety*. Sehingga beberapa karyawan supir, operator dan *helper* merasa tidak percaya dan berprasangka kepada pihak perusahaan.

2. Kepercayaan pimpinan pada pesan tulisan dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di MEG Kubu Raya berbeda-beda. Tiap koordinator memiliki metode masing-masing dalam menyampaikan kebijakan kepada karyawan baru. Koordinator supir cenderung percaya dan menggunakan metode komunikasi secara tertulis disertai lisan dalam menyampaikan kebijakan MEG. Sedangkan koordinator operator dan *helper* alat berat cenderung percaya dan menggunakan metode komunikasi secara tertulis saja dalam menyampaikan kebijakan MEG lisan saja. Kecuali untuk kebijakan rincian penghasilan premi dan rincian pemotongan gaji disampaikan kedua koordinator bidang tersebut menggunakan metode komunikasi secara lisan saja. Hal ini mempengaruhi pemahaman setiap karyawan baru. Metode penyampaian kebijakan MEG kepada karyawan baru tidak diatur dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku.
3. Pesan berlebihan tidak terjadi dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di MEG Kubu Raya justru pesan dikategorikan kurang, karena tidak terdapat informasi rincian pemotongan gaji karyawan terkait BPJS dan kelengkapan *safety* karyawan. Hal ini menyebabkan kesalahpahaman oleh beberapa karyawan pada jabatan supir, operator dan *helper* alat berat. Kekurangan pesan tersebut disadari oleh karyawan pada saat pelaksanaan kerja.
4. *Timing* (ketepatan waktu) dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di MEG Kubu Raya cenderung kurang tepat. Proses administrasi karyawan yang banyak hingga *briefing* dilaksanakan di hari yang sama, terdapat beberapa karyawan merasa lelah yang mengakibatkan turunnya konsentrasi karyawan kemudian terjadi distorsi pesan kebijakan. Menurut *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku, penyampaian kebijakan MEG kepada karyawan baru seharusnya dilakukan pada hari kedua setelah menyelesaikan proses administrasi di hari pertama. Kemudian, tiap koordinator memiliki kebutuhan durasi waktu yang berbeda-beda.

5. Beberapa karyawan baru dan tiap koordinator bidang melakukan penyaringan pesan dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di MEG Kubu Raya, beberapa karyawan baru hanya memperhatikan dan mengingat hal yang mereka anggap penting di antaranya mengenai rincian penghasilan, waktu kontrak kerja adanya pemotongan gaji untuk BPJS Ketenagakerjaan, BPJS Kesehatan, Pajak Penghasilan (PPH). Hal ini mengakibatkan beberapa informasi kebijakan tak dipahami secara keseluruhan oleh karyawan baru. Tiap koordinator bidang pun menyampaikan pesan yang menurut mereka penting bagi karyawan yaitu mengenai rincian penghasilan.

Saran

Adapun beberapa saran yang diharapkan dapat *downward communication* dalam penyampaian kebijakan kepada karyawan baru di MEG Kubu Raya, sebagai berikut:

1. Koordinator operator dan *helper* alat berat serta koordinator supir dapat menyampaikan pemotongan gaji secara rinci. Rinci maksudnya besaran harga, cara penghitungnya

serta bisa ditambahkan alasan dari kebijakan tersebut. Jika tiap koordinator merasa tidak mampu memaparkannya maka, alangkah baiknya lagi jika manajer personalia membantu koordinator bidang dalam memaparkan rincian pemotongan gaji. Kemudian, manajer personalia dapat melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan *briefing* karyawan baru.

2. Koordinator operator dan *helper* alat berat serta koordinator supir dapat menyelaraskan metode komunikasi yang digunakan. Hal ini dapat pula disepakati antara kedua koordinator dengan manajer personalia. Kemudian kebijakan MEG sebaiknya disampaikan dalam bentuk tulisan disertai lisan secara tatap muka dan diatur dalam *Standard Operating Procedure* (SOP).
3. Koordinator operator dan *helper* alat berat serta koordinator supir dapat menambahkan informasi kebijakan mengenai pemotongan gaji secara rinci mulai dari jumlahnya dan alasan dari kebijakan tersebut diberlakukan.
4. Koordinator operator dan *helper* alat berat serta koordinator supir dapat

mengikuti jadwal yang tertera di *Standard Operational Procedure* (SOP) dalam menyampaikan kebijakan MEG kepada karyawan baru yaitu dilaksanakan pada hari kedua setelah menyelesaikan proses administrasi.

Selain itu, MEG dapat mempertimbangkan untuk menggunakan besaran ruangan *briefing* atau menambah kursi sesuai jumlah karyawan baru agar tidak ada yang berdiri atau duduk dilantai.

5. Pihak manajemen atau dari divisi personalia dapat mengatasi penyaringan pesan yang pasti terjadi dengan memberikan *hardcopy* atau buku pegangan kepada tiap karyawan mengenai kebijakan MEG terhadap mereka. Hal ini juga dapat mengefektifkan kegiatan *briefing* hanya dilakukan dalam satu kali dalam 1 tahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Bovee, Courtland L. & Thill, Jhon V. 2003. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: PT Indeks.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Effendy, Onong Uchyana. (2001). *Dimensi-Dimensi Komunikasi*. Bandung: Rosdakarya.
- Fielding, M. 2006. *Effective communication in organizations*. Cape Town: Juta & Co.(Pty) Ltd.
- Jauch, Lawrence R. 2000 *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Liliweri, Alo. (2014). *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 2015. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pace, R. Wayne dan Faules Don F. 2000. *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Pujileksono, Sugeng. 2016. *Metode Penelitian Komunikasi-Kualitatif*. Malang: Intrans Publishing
- Ruslan, Rosady.2016. *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Cetakan Ketiga. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Situmeang, Ilona V. Oisina. 2016. *Komunikasi Organisasi dalam*

Perspektif Objektif dan Subjektif.
Yogyakarta: Ekuilibria.

Sugito dkk. 2017. *Panduan Penulisan Skripsi FISIP UNTAN*. Pontianak: FISIP UNTAN.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal Hambatan *Downward Communication* antara Pimpinan dan Karyawan PT Makmur Jaya. Diakses pada 21 Februari 2019
<https://www.e-jurnal.com/2014/05/hambatan-downward-communication-antara.html>

Jurnal *Downward Communication* di PT.Commonwealth Life Cabang Surabaya. Diakses pada 21 Februari 2019
<https://www.e-jurnal.com/2014/05/downward-communication-di-pt.html>

Pengertian Kebijakan Menurut Para Ahli. Diakses pada 16 maret 2019
<http://www.edugovindonesia.com/web/index.php/2-uncategorised/27-pengertian-kebijakan-menurut-para-ahli.html>

Sekilas Meta Estetika Graha. Diakses pada 20 Februari 2019
<http://www.meg.co.id/home/>

Definisi Kebijakan Perusahaan. Diakses pada 26 Agustus 2019
<https://universalteacher.com/1/importance-of-corporate-policy/>