

**EFEKTIFITAS KOMUNIKASI ORGANISASI *LINGKAR KEBUN*
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PERKEBUNAN
NUSANTARA, KEBUN PTPN II BANDAR KLIFFA DAN PTPN III
KEBUN SEI PUTIH DI SUMATERA UTARA,
(Kajian Perspektif Islam)**

DISERTASI

Oleh:

SELAMAT RIADI

NIM: 4004173009

Program Studi

KOMUNIKASI DAN PENYIARAN ISLAM



**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Selamat Riadi
Nim : 4004173009
Tempat / Tanggal Lahir : Medan, 13 Desember 1970
Pekerjaan : Dosen
Alamat : Jln Surya Haji No.39 Laut Dendang Sumatera
Utara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul: “**Efektifitas Komunikasi Organisasi *Lingkar Kebun* Dalam meningkatkan kinerja karyawan Perkebunan Nusantara, Kebun PTPN II Bandar Kliffa Dan PTPN III Kebun Sei Putih Di Sumatera Utara (Kajian Perspektif Islam)**”, benar adalah karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya. Demikian surat ini saya perbuat dengan sesungguhnya.

Medan, 27 Juni 2020

Yang membuat pernyataan

Selamat Riadi

PERSETUJUAN

Disertasi Berjudul:

**EFEKTIFITAS KOMUNIKASI ORGANISASI *LINGKAR KEBUN*
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PERKEBUNAN
NUSANTARA, KEBUN PTPN II BANDAR KLIFFA DAN PTPN III
KEBUN SEI PUTIH DI SUMATERA UTARA
(Kajian Perspektif Islam)**

Oleh:

Selamat Riadi

NIM: 4004173009

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar
Doktor (Dr) pada Program Studi Komunikasi Islam Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Medan, Juli 2020

Promotor I



Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIDN. 2031126204

Promotor II



Prof. Dr. Yusnadi, MS
NIDN. 0009016109

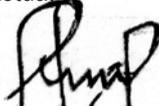
PENGESAHAN

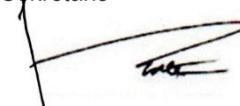
Disertasi berjudul “Efektifitas Komunikasi Organisasi *Lingkar Kebun* Dalam Meningkatkan Hubungan Kerja Karyawan Perkebunan Nusantara, Kebun PTPN II Bandar Kliffa Dan PTPN III Kebun Sei Putih” An. **Selamat Riadi** N I M : 4004173009 Program Doktor di Fakultas Dakwah dan Komunikasi dan Penyiaran Islam, telah diujikan dalam sidang tertutup (pendahuluan) Disertasi Program Doktor Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, pada Tanggal 08 Juli 2020,

Disertasi ini telah diperbaiki dan diterima untuk memenuhi syarat mengikuti Sidang Terbuka Disertasi (Promosi Doktor) pada Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam..

Medan, Juli 2020
PANITIA SEMINAR HASIL DISERTASI
Fak. Dakwah dan Komunikasi UIN-SU
Sekretaris

Ketua,


Dr. Soimah, MA
NIDN.2007056601


Dr. Efi Brata Madya, M.Si.
NIDN.2010066701

Anggota

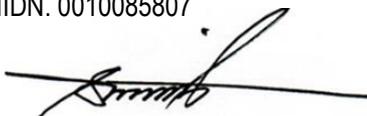

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIDN.2009026401


Prof. Dr. Yusnadi, MS
NIDN. 0009016109



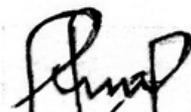
Prof. Dr. Suwardi Lubis, MS
NIDN. 0010085807


Prof. Dr. Lahmuddin, M.Ed
NIDN. 2011046201



Dr. Ahmad Tamrin Sikumbang, MA
NIDN. 2008086903

Mengetahui
Dekan Fakultas Dakwah Dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan


Dr. Soiman, MA
NIDN. 2007056601

ABSTRAK

Efektifitas Komunikasi Organisasi *Lingkar Kebun* Dalam Meningkatkan kinerja karyawan Perkebunan Nusantara, Kebun PTPN II Bandar Kliffa Dan PTPN III Kebun Sei Putih Di Sumatera Utara, (Kajian Perspektif Islam)



Nama : Selamat Riadi
NIM : 4004173009
Program studi : Komunikasi Penyiaran Islam
Tempat /Tgl. Lahir : Medan, 13 Desember 1970
Nama orang tua : Alm. Sukardi
Alm. Sumi.
Pembimbing : 1. Prof.Dr. Syukur Kholil,MA
2. Prof. Dr.Yusnadi, MS

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Kejelasan informasi dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja, (2) Lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja. (3) Etika Komunikator pada pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja, (4) Implementasi prinsip-prinsip komunikasi Islam pada *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian meliputi menejer, askep, asisten, mandor dan karyawan pelaksana di Perkebunan Nusantara II dan III pada kegiatan *lingkar kebun*. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Data dianalisis dengan teknik model *Miles and Huberman*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *lingkar kebun* memberikan kejelasan informasi, menciptakan lingkungan komunikasi yang kondusif dan memperlihatkan etika dalam berkomunikasi, serta menggunakan prinsip-prinsip komunikasi Islam dalam pelaksanaan *lingkar kebun*. Dengan demikian komunikasi organisasi *lingkar kebun* cukup efektif meningkatkan kinerja karyawan Perkebunan Nusantara II Bandar Kliffa dan PTPN III Sei Putih.

Kata Kunci: Efektivitas komunikasi, organisasi *lingkar kebun*, meningkatkan kinerja di perkebunan.

ABSTRACT

The Effectiveness of Organization Circle Garden Communication in Improving the Performance of Nusantara Plantation Employees, PTPN II Bandar Kliffa Gardens and PTPN III Kebun Sei Putih in North Sumatra, (Islamic Perspective Study)



Name : Selamat Riadi
NIM : 4004173009
Study program : Islamic Broadcast Communication
Place / Date Born : Medan, 13 December, 1970
Parents' name : Alm. Sukardi.
Alm. Sumi.
Mentor : 1. Prof.Dr. Syukur Kholil,MA
2. Prof. Dr.Yusnadi, MS

This study aims to analyze: (1) Clarity of information in the implementation of garden circumference communication in improving performance, (2) Environmental situation of garden circumference communication is carried out in improving performance, (3) Communicator ethics on the implementation of organizational communication in garden circles in improving performance, (4) Implementation of Islamic communication principles in garden circles in improving performance.

This research uses a descriptive method with a qualitative approach. Research subjects include managers, security personnel, assistants, foremen and implementing employees at Perkebunan Nusantara II and III on garden circle activities. Data collection techniques through interviews, observation and documentation. Data were analyzed using the Miles and Huberman model technique.

The results showed that the circumference of the garden provides clarity of information, creates a conducive communication environment situation and shows ethics in communication, and uses the principles of Islamic communication in the implementation of the garden circumference. Thus the communication around the garden is quite effective in improving the performance of employees of Perkebunan Nusantara II Bandar Kliffa and PTPN III Sei Putih.

Keywords: Effectiveness of communication, organization of garden circles, improving performance in plantations.

المختصر

الفاعلية للاتصال التنظيمي لمحيط الحديقة في تحسين أداء موظفي الحديقة الوطنية و
PTPN II الحديقة بNDAR خليفة و PTPN III الحديقة سي فونيه في سومطرة الشمالية ،
(الدراسة في المنظور الإسلامي)



الاسم :سلامت ريادى
رقم القيد : 4004173009
الكلية :الاتصالات والاذاعات الإسلامي
التاريخ و مكان الميلاد: ميدان ، 13 ديسمبر 1970
اسم الوالدين : سوكاردي و سومي
المشرف : 1. أ.د. شوكور خليل ، الماجستير
2. أ.د. يوسنادي ، الماجستير

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل: (1) وضوح المعلومات في تنفيذ اتصالات محيط الحديقة في تحسين الأداء ، (2) يتم تنفيذ بيئة اتصال محيط الحديقة في تحسين الأداء. (3) تتواصل أخلاقيات التواصل مع الموظفين لتحسين الأداء ، و (4) تطبيق مبادئ الاتصال الإسلامي في محيط الحدائق لتحسين الأداء.

يستخدم هذا البحث نهجًا نوعيًا مع الأساليب الوصفية. تشمل الموضوعات البحثية المديرين ، وأفراد الأمن ، والمساعدين ، والملاحظين والموظفين المنفذين في الحديقة الوطنية II و III على أنشطة دائرة الحديقة. تقنيات جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظة والتوثيق. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية نموذج مايلز وهوبرمن.

أوضحت النتائج أن محيط الحديقة يوفر وضوحًا للمعلومات ، ويخلق بيئة تواصل مواتية ويظهر أخلاقيات الاتصال ، ويستخدم مبادئ الاتصال الإسلامي في تنفيذ محيط الحديقة. وبالتالي فإن التواصل حول الحديقة فعال للغاية في تحسين أداء موظفي PTPN II الحديقة بNDAR خليفة و PTPN III الحديقة سي فونيه

الكلمات المفتاحية: فاعلية الاتصال ، تنظيم دوائر الحدائق ، تحسين الأداء في المزارع.

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulisan disertasi ini dapat diselesaikan sebagaimana yang diinginkan. Sholawat dan salam penulis sampaikan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah memberi petunjuk jalan kebenaran.

Disertasi ini berjudul “Efektifitas Komunikasi Organisasi *Lingkar Kebun* Dalam Meningkatkan kinerja karyawan Perkebunan Nusantara, Kebun PTPN II Bandar Kliffa Dan PTPN III Kebun Sei Putih Di Sumatera Utara, (Kajian Perspektif Islam)”. Diajukan sebagai tugas akhir dan sekaligus persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor (Dr) dalam Komunikasi dan Penyiaran Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU).

Dalam penyelesaian disertasi ini, penulis sangat menyadari banyak kendala yang dihadapi, namun berkat kerja yang maksimal dan bantuan serta doa dari berbagai pihak, akhirnya disertasi ini dapat juga diselesaikan. Karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, ayahanda Alm. Sukardi dan ibunda Alm. Sumi yang telah membesarkan dan mendidik penulis, semoga ini menjadi amal kebaikan yang terus mengalir pahalanya bagi mereka.
2. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor dan Bapak Prof. Dr. Syukur Kholil, MA, selaku Direktur Program Pascasarjana UINSU yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menimba ilmu sekaligus menyelesaikan pendidikan di Program Pascasarjana UINSU.
3. Bapak Prof. Dr. Syukur Kholil, MA, selaku promotor I yang telah banyak memberikan kontribusi kepada penulis dalam rangka penyelesaian disertasi ini, berupa masukan, arahan, dan sebagainya. Mudah-mudahan segala masukan yang telah diberikan menjadi amal dan dapat bermanfaat

dalam rangka pengembangan wawasan keilmuan khususnya ilmu komunikasi.

4. Bapak Prof. Dr. Yusnadi. MS selaku promotor II yang telah banyak memotivasi dan membimbing penulis sangat sabar dalam proses penyelesaian studi dan disertasi ini. Mudah-mudahan hal tersebut menjadi amal jariyah dan diberi pahala oleh Allah dengan berlipat ganda.
5. Teristimewa kepada istri tercinta, Dra. Rini Marlina R, M.Pd dan anak-anak tersayang Meisarah Riandini. S.Kom, Novia Arin Anggita, Nauli Zahra Arindi yang telah banyak mengalah demi selesainya disertasi ini.
6. Bapak Sulthon Parinduri SP.MP yang banyak memberikan masukan tentang perkebunan. Bapak Ir. Seno Aji. M.Eng. yang telah banyak memberikan motivasi.
7. Bapak Wagino. SP.MP selaku koordinator LPP Agro Nusantara dan Bapak Aries Sukariawan.SP.MP selaku ketua STIPAP Medan yang telah memberi kesempatan dan dukungan untuk menyelesaikan kuliah ini.
8. Bapak Asli Ginting, selaku menejer PTPN II kebun Bandar Kliffa. Dan Bapak Iskandar David.O Sinaga, selaku menejer PTPN III kebun Sei Putih, mereka yang telah banyak memfasilitasi pada saat penelitian.
9. Bapak Sunyianto,S.Sos, M.I Kom, selaku Kepala Bagian Perpustakaan STIPAP Medan yang senantiasa memfasilitasi buku-buku yang dibutuhkan.
10. Bapak Hasrul Hasibuan, SE.MM, selaku Wakil Rektor III Universitas Pancabudi yang selalu berdiskusi tentang masa depan dan memberikan semangat.
11. Ibu Dr. Dra. Ivan Elisabeth Purba,M.Kes. selaku Rektor Universitas Sari Mutiara dalam memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
12. Bapak Dr. Ahmad Tamrin Sikumbang, MA dan Bapak Drs. Sahdin Hsb, M.Ag, selaku ketua, sekretaris Program Studi Komunikasi dan Wildan sebagai administrasi serta Penyiaran Islam Program Pascasarjana UIN

Sumatera Utara, yang telah membantu dan memberikan pelayanan di Prodi, dalam proses penyelesaian studi ini.

13. Seluruh dosen S.3 Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam, yang telah mencurahkan ilmunya sehingga penulis mendapat bekal dalam menyelesaikan disertasi ini.

14. Seluruh staf dan pegawai di lingkungan Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara yang telah banyak membantu dan memberikan pelayanan administrasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi di Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara.

15. Rekan-rekan seperjuangan angkatan stambuk 17 mahasiswa S3 Komunikasi Penyiaran Islam terkhusus teman setia saudara Syafruddin Ritonga, dan Zamri, Ibrahim Sihombing teman empat sekawan yang selalu berbagi informasi serta Nurhalimah Tambunan yang telah bersama dalam suka dan duka selama perkuliahan dan proses penyempurnaan disertasi ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa disertasi ini masih terdapat kekurangan, karena itu penulis sangat mengharapkan masukan dan kontribusi yang konstruktif demi kesempurnaannya.

Medan, 27 Juni 2020
Penulis

Selamat Riadi
NIM: 4004173009

PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab, yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda secara bersama-sama. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	Ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	Ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syim	Sy	es dan ye
ص	Sad	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	Ṭ	te (dengan titik di bawah)

ظ	Za	Ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal tunggal

vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya adalah sebagai berikut :

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	fathah	A	A
ِ	Kasrah	I	I
ُ	ḍammah	u	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
اِي	fathah dan ya	ai	a dan i
اُو	fathah dan waw	au	a dan i

Contoh:

- kataba: كَتَبَ
- fa'ala: فَعَلَ
- kaifa: كَيْفَ

c. Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ	fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
اِي	kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
اُو	ḍammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- qāla : قَالَ
- ramā : مَارَ
- qīla : قِيلَ

d. Ta marbūtah

Transliterasi untuk ta marbūtah ada dua:

- 1) *Ta marbūtah* hidup

ta marbūtah yang hidup atau mendapat ḥarkat *fathah*, *kasrah* dan «*ammah*, transliterasinya (t).

2) *Ta marbūtah* mati

Ta marbūtah yang mati mendapat harkat *sukun*, transliterasinya adalah (h).

3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūtah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- *rauḍah al-atfāl* - *rauḍatul atfāl*: لروضة الاطفال
- *al-Madīnah al-munawwarah* : المدينة المنورة
- *ṭalḥah*: طلحة

e. Syaddah (tasydid)

Syaddah atau *tasydid* yang pada tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *tasydid* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

- *rabbanā* : ربنا
- *nazzala* : نزل
- *al-birr* : البر
- *al-hajj* : الحج
- *nu''ima* : نعم

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

1) Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (I) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf *syamsiah* maupun *qamariah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

- ar-rajulu: الرجل
- as-sayyidatu: السيدة
- asy-syamsu: الشمس
- al-qalamu: القلم
- al-jalalu: الجلال

g. Hamzah

dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- ta'khuzūna: تاخذون
- an-nau': النوع
- syai'un: شئىء
- inna: ان
- umirtu: امرت
- akala: اكل

h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda), maupun *huruf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau *harkat* yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

i. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- Wa ma muhammadun ill rasūl
- Inna awwala baitin wudi'a linnasi lallaḥ bi bakkata mubḥarakan
- Syahru Ramana al-laḥ unzila fihi al-Qur'an
- Syahru Ramaanal-laḥi unzila fihil-Qur'an
- Wa laqad ra'hu bil ufuq al-mub'an
- Alhamdu lillahi rabbil-'lam'an

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh:

- Naṣrun minallhi wa fatḥun qar'an
- Lillahi al-amru jam'an
- Lillahil-amru jam'an
- Wallahu bikulli syai'in 'alim.

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	ii
PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN.....	iv

ABSTRAK

.....	i
-------	----------

v

PEDOMAN TRANSLITERASI	xi
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL	xxii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Pembatasan Istilah	9
F. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Teori Tentang Perubahan Perilaku Individu.....	14
1. Teori Stimulus-Organisme-Respons (SOR).....	14
2. Fungsi Teori SOR	18
3. Cara-cara Perubahan Perilaku Individu	19
4. Cara Memprakarsai Perubahan	20
B. Proses Komunikasi Organisasi	21
1. Sistem Organisasi.....	23
2. Elemen Sistem Organisasi.....	24
C. Aspek Organisasi.....	25
1. Definisi Organisasi.....	25
2. Struktur Organisasi.....	26
3. Bentuk-bentuk Organisasi	27

D.	Perubahan Individual	27
1.	Pengertian Individu	27
2.	Strategi Perubahan Perilaku Individu.....	29
E.	Efektifitas Komunikasi Organisasi	30
1.	Pengertian Efektifitas Komunikasi	33
2.	Efektifitas Prilaku.....	34
3.	Unsur-Unsur Komunikasi Efektif	35
1.	Komunikasi organisasi	38
2.	Arah komunikasi organisasi	41
3.	Informasi Dari Atasan Ke Bawahan	42
4.	Komunikasi Organisasi Islam	44
5.	Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi.....	49
6.	Pendekatan Kritik Dalam Komunikasi Organisasi	51
7.	Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Antar Budaya	54
F.	Iklm Komunikasi	58
1.	Iklm Komunikasi Organisasi	64
2.	Iklm Komunikasi Organisasi dan efektifitas kerja.....	65
G.	Komunikasi dan dialog Lingkar kebun	67
1.	Lingkar kebun	70
2.	Profil Asisten Kebun	70
3.	Pelaksanaan Lingkar Kebun.....	71
3.	Struktur wewenang dan Kewajiban	74
H.	Penelitian Terdahulu Yang Relevan	76
I.	Kerangka Berpikir Peneliti	83
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		85
A.	Pendekatan Penelitian.....	85
B.	Subjek Penelitian	85
C.	Teknik Pengumpulan Data	88
D.	Teknik Analisis Data	88
E.	Verifikasi Data.....	90
F.	Lokasi Penelitian	90

G. Jadwal Penelitian	91
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	92
A. Sejarah Lingkar Kebun	92
B. Gambaran Umum Perkebunan Nusantara II dan III	95
1. Deskripsi Umum PTPN II	95
2. Deskripsi PTPN III	98
C. Hasil Penelitian	106
1. Kejelasan informasi pelaksanaan komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> dalam meningkatkan kinerja	106
2. Lingkungan komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja	130
3. Etika komunikator pada pelaksanaan komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> dalam meningkatkan kinerja.	153
4. Penerapan prinsip komunikasi Islam pada efektifitas komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> dalam meningkatkan kinerja	168
D. Pembahasan	177
1. Kejelasan informasi komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> dalam meningkatkan kinerja.	178
2. Lingkungan komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> dalam meningkatkan kinerja	185
3. Etika komunikator pada pelaksanaan komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> dalam meningkatkan kinerja.	192
4. Penerapan prinsip komunikasi islam pada komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> dalam meningkatkan kinerja.	199
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	214
A. Kesimpulan	214
B. Saran	216
DAFTAR PUSTAKA	217
LAMPIRAN	223

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model SOR (<i>Stimulus Organisme Response</i>)	17
Gambar 2 Kerangka Pikir Peneliti	84
Gambar 3. Model analisis data interaktif Miles Huberman.....	89
Gambar 5 Jadwal Penelitian 2019-2020	91
Gambar 6 Memorendum PTPN II.....	94
Gambar 7 Kantor Kebun PTPN III Sei Putih.....	98
Gambar 8 Menejer, askep berkoordinasi setelah kegiatan <i>lingkar kebun</i> PTPN II Bandar Kliffa.....	109
Gambar 9 Koordinasi askep, asisten, mandor setelah <i>lingkar kebun</i> PTPN II Bandar Kliffa.....	111
Gambar 10 Asisten melaksanakan pembagian tugas kerja di kebun PTPN II Batang Kuis	113
Gambar 11 Pengarahan mandor capaian kerja pukul 06.10 wib Kebun PTPN II Batang Kuis	114
Gambar 12 Persiapan kegiatan pukul 04.10 wib <i>lingkar kebun</i> PTPN III Kebun Sei Putih	123
Gambar 13 Pengarahan asisten saat <i>lingkar kebun</i> karet Sei Putih.	125
Gambar 14 Asisten memberikan petunjuk kepada karyawan tentang pengutipan brondolan sawit kebun PTPN II Bandar Kliffa.....	134
Gambar 15 Askep berkoordinasi dengan asisten dan mandor <i>lingkar kebun</i> PTPN III kebun Sei Putih	137
Gambar 16 Aktifitas penderes kebun PTPN III Sei Putih.....	142
Gambar 17. Kompetensi Komunikasi Organisasi <i>Lingkar Kebun</i> dengan Efektifitas Komunikasi.....	152
Gambar 18 Menejer berkoordinasi dengan askep dan asisten kebun PTPN III Sei Putih	159
Gambar 19. Komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> (diadopsi menurut Model Teori S-O-R (Effendy, 2009:255).....	180
Gambar 20. Iklim komunikasi organisasi <i>lingkar kebun</i> (diadopsi model teoritik menurut Soetopo 2010).....	188

Gambar 21. Alur etika komunikator di <i>lingkar kebun</i> (diadopsi teori S-O-R menurut Onong Uchjana Effendy 2003:255).....	194
Gambar 22. Model komunikasi <i>lingkar kebun</i> (diadopsi <i>model teori lasswell</i> menurut Hafied Cangara, 2014 : 44).....	206

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Pedoman misi perusahaan PTPN II	96
Tabel 2 Data Kekuatan tenaga afdeling KSPTH s.d Mei 2019.....	101
Tabel 3 Luas areal kebun PTPN III Sei Putih	102
Tabel 4 Data tenaga afdeling KSPTH. s.d Mei 2019	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Wawancara menejer Kebun PTPN II Bandar Kliffa	223
Lampiran 2 Wawancara asisten kepala kebun PTPN II Bandar Kliffa.....	227
Lampiran 3 Wawancara asisten kebun PTPN II Bandar Kliffa	231
Lampiran 4 Wawancara mandor I kebun PTPN II Bandar Kliffa	234
Lampiran 5 Wawancara karyawan <i>cap control</i> kebun PTPN II Bandar Kliffa..	237
Lampiran 6 Wawancara karyawan AKP kebun PTPN II Bandar Kliffa	240
Lampiran 7 Wawancara menejer kebun PTPN III Sei Putih	244
Lampiran 8 Wawancara asisten kepala kebun PTPN III Sei Putih.....	249
Lampiran 9 Wawancara asisten kebun PTPN III Sei Putih	254
Lampiran 10 Wawancara mandor I kebun PTPN III Sei Putih.....	258
Lampiran 11 Wawancara mandor deres kebun PTPN III Sei Putih.....	262
Lampiran 12 Wawancara mandor deres kebun PTPN III Sei Putih.....	266
Lampiran 13 Wawancara karyawan deres kebun PTPN III Sei Putih	269

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkebunan Nusantara di Indonesia memiliki lahan perkebunan yang sangat luas dan menjadi tantangan bagi masyarakat untuk mengembangkannya. Perkebunan berasal dari jajahan Belanda yang dimulai dari masa VOC yang mengharuskan kerja paksa di sektor perkebunan. Sementara warisan penjajahan tersebut mengharuskan kita untuk mengolahnya menjadi sumber daya alam yang sangat diminati dunia seperti, tanaman karet dan sawit. Dalam mengendalikan perkebunan diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang handal merupakan bagian *lingkar kebun*.

Lingkar kebun merupakan istilah di perkebunan baik Perusahaan Perkebunan Nusantara dan juga Perusahaan Swasta Nasional dan Asing di Indonesia. Maka perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang handal serta optimal dalam menjalankannya untuk mencapai target. Sentuhan komunikasi terhadap karyawan menjadi sangat kuat, seorang karyawan yang bekerja di lapangan secara psikologi dengan mengurus tenaga, peran pimpinan kebun berkomunikasi secara humanis, apakah ini diketahui oleh pimpinan kebun?. Terjadinya konflik antara karyawan pelaksana dengan karyawan lainnya dan pimpinan yang berujung akan merugikan perusahaan.

Faktor kepemimpinan menjadi penentu efektifitas komunikasi. Kepemimpinan seorang komunikator dapat memberikan tekanan kepada orang lain disebabkan pemimpin memiliki sumber daya yang efektif menyebabkan orang lain tunduk padanya. Efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* juga ditentukan oleh faktor pesan. Bahwa pesan komunikasi yang efektif, jelas dapat dimengerti akan lebih mudah menimbulkan pengaruh pada diri komunikan.

Mendukung terciptanya komunikasi efektif ini maka seorang karyawan kebun, asisten di perkebunan, khususnya asisten memiliki etika komunikasi yang baik saat berkomunikasi dengan karyawan kebun sebab akan menimbulkan pengaruh yang baik terhadap kinerja (hasil kerja), miliki kemampuan memberikan daya tarik, sebagai komunikator penyampaian pesan pada situasi yang baik.

Kelompok organisasi masyarakat perkebunan pastilah memiliki aturan-aturan tertentu dalam kelompok berkomunikasi. Aturan ini merupakan kekuatan komunitas di dalam masyarakat yang terikat dalam adat yang menjadi pedoman bagi setiap anggota masyarakat dalam berkomunikasi, baik komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok maupun komunikasi massa. Dengan berpedoman kepada efektifitas komunikasi organisasi yang berlaku di lingkungan masyarakat perkebunan. maka proses komunikasi yang terjadi di tengah kehidupan masyarakat perkebunan akan dapat berlangsung dengan baik dan lancar.

Setiap hari umumnya di perkebunan karyawan akan berkomunikasi antara asisten, mandor, dan karyawan pelaksana. Pimpinan kebun yang memiliki pemahaman kebun yang tinggi atau kredibilitas menjadikan sumber motivasi serta daya tarik, kekuasaan dan kemampuan mengelola pesan komunikasi yang baik, jelas dalam penyampaian dan mudah dimengerti menjadi kunci utama dalam menanamkan motivasi yang baik terhadap karyawannya. Saat berkomunikasi dengan karyawan di lapangan, seorang asisten secara sadar ataupun tidak sadar menunjukkan kemampuan efektifitas komunikasinya kepada karyawan. Maka seorang asisten dituntut untuk dapat menerapkan efektifitas komunikasi organisasi kepada karyawan melalui komunikasi *lingkar kebun*. Ketika seorang pimpinan kebun menerapkan efektifitas komunikasi organisasi di *lingkar kebun* pada hakekatnya asisten kebun tersebut sedang menanamkan nilai organisasi di perkebunan kepada karyawan kebun.

Gambaran tentang efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dapat dilihat saat terapan di lapangan seorang asisten kebun melihat kondisi kenyamanan pada karyawan kebunnya. Survey awal yang peneliti lakukan pada salah satu penerapan komunikasi organisasi *lingkar kebun* seorang asisten, bahwa efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* cukup bervariasi, ada yang baik dan ada yang kurang baik. Kepada asisten kebun yang kurang baik ini, mereka mengatakan bahwa seorang asisten cenderung akan terjadi sifat pasif terhadap pekerjaan yang diperintahkan. Saat pelaksanaan *lingkar kebun* dilaksanakan kadang-kadang tidak diindahkan, hal ini terlihat saat pelaksanaan

kerja di lapangan mereka menunjukkan protes dan ketidakpuasan ini melalui ucapan yang kasar, mengejek maupun menghina asisten yang nantinya dapat mempengaruhi proses produksi di perkebunan.

Dalam rutinitas di lingkungan perkebunan seorang karyawan kebun dapat dipastikan menggunakan komunikasi dan selalu berinteraksi dengan masyarakat di dalam dan luar kebun, dalam konteks efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* seorang asisten menempati posisi strategis dalam hal keberlangsungan budaya *lingkar kebun*, tidak hanya ditugaskan menghasilkan produksi, target, diperkebunan akan tetapi juga wajib memberikan pengayom serta memberikan harapan untuk masa depan serta hidup keluarganya.

Sebagai asisten, wajib memiliki pengetahuan tentang teknis dan non teknis dalam memberikan informasi di saat pelaksanaan *lingkar kebun* berlangsung, khususnya efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun*. Kredibilitas asisten yang berupa perilaku yang baik, jujur dan adil yang tergambar dari komunikasi keterbukaan, keakraban, kehangatan, kesantunan dan kesopanan akan menjadi contoh yang baik bagi karyawannya.

Pendekatan motivasi sebagai teori harapan yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom yang diperluas dan disempurnakan oleh Porter dan Lawler. Dalam penjelasan Vroom bahwa motivasi berasal dari 3 faktor seberapa 1) besar seseorang menginginkan imbalan (*valensi*), 2) perkiraan orang tentang kemungkinan bahwa upaya apa yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan), dan 3) perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan (*instrumentalitas*), maka dalam hubungan ini menimbulkan rumus : ($\text{valensi} \times \text{harapan} \times \text{instrumentalitas} = \text{Motivasi}$)¹

Lingkar Kebun dalam kajian islam merupakan pola lingkaran, seseorang memberikan bantuan kepada orang lain yang membutuhkannya sebenarnya bukan demi orang lain akan tetapi demi dirinya sendiri. Ia mendapatkan kebahagiaan dari senyum kaum miskin yang merasa terbantu. Ia mengejar bahagia dirinya dengan

¹ Keith Davis, dan John W. Newstrom. *Prilaku dalam organisasi*. 7. Translated by Agus Dharma. Vol.1 . Jakarta: Arlangga, 1989.

membahagiakan orang lain. Kini kebahagiaan orang lain menjadi sarana untuk membahagiakan dirinya.

Sumber daya manusia yang menjadi sektor penggerak dari perusahaan perkebunan haruslah sinergi. Problematika yang terjadi Perkebunan Nusantara terutama adalah homogeni kesukuan di perkebunan menjadi sebuah tantangan yang mengharuskan seorang asiten kebun memiliki kompetensi yang cukup serta kemampuan menjelaskan di depan karyawan.

Kompetensi di perkebunan di harapkan mampu menjelaskan apa saja yang berkaitan dengan kekuatan dalam memberikan pandangan saat pelaksanaan *lingkar kebun*, Ini akan menjadi masalah di perkebunan bila salah menjelaskan terutama menjaga semangat kerja karyawan, Semua ini akan memberikan dampak yang sangat luas terhadap perusahaan perkebunan dengan kata pepatah “Bila komunikasi kita baik, maka akan mempengaruhi perusahaan dan bila komunikasi kita salah maka akan merugikan perusahaan.

Antara kata dan perbuatan seharusnya seiring sejalan sesuai dengan kata baligh berarti tepat, lugas, fasih, dan jelas maknanya. Qaulan Baligha artinya menggunakan kata-kata yang efektif, tepat sasaran, komunikatif, mudah dimengerti, langsung ke pokok masalah, dan tidak berbelit-belit, Agar komunikasi tepat sasaran, gaya bicara dan pesan yang disampaikan hendaklah disesuaikan dengan kadar intelektualitas komunikan dan menggunakan bahasa yang dimengerti oleh peserta komunikasi/komunikan ataupun audiens. “Berbicaralah kepada manusia sesuai dengan kadar akal (intelektualitas) mereka” (H.R. Muslim).

Sedangkan dalam ayat lainnya dijelaskan, “Tidak kami utus seorang rasul kecuali ia harus menjelaskan dengan bahasa kaumnya” (QS.Ibrahim:4).

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ

Artinya “Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah

menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. Dan Dialah Tuhan Yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana”.²

Saat berbicara maka seyogyannya gaya bicara serta pilihan kata dalam berkomunikasi dengan orang awam tentu harus dibedakan dengan saat berkomunikasi dengan kalangan cendekiawan. Berbicara di depan karyawan tentu harus tidak sama dengan saat berbicara di depan pimpinan. Dalam konteks akademis, kita dituntut supaya menggunakan bahasa akademis. Saat berkomunikasi di media massa serta di depan publik. Sifat berbicara maka sifat komunikasi. sesuai istilah Al-Quran, ia berbicara *fi anfusihim* (tentang diri mereka). Dalam istilah sunah, “Berkomunikasilah kamu sesuai dengan kadar akal mereka”. Pada zaman modern, ahli komunikasi berbicara tentang *frame of reference* dan *field*.

Tidak disangsikan lagi bahwa adanya perbedaan antara kata dan realita adalah salah satu hal yang sangat berbahaya. Itulah sebab datangnya murka Allah sebagaimana firman-Nya surat Shaff ayat 2 dan 3.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ . كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.” (QS. As-Shaff: 2-3)³

Perkebunan menganut sistem instruksional sebagai cara memberikan tugas dan perintah terhadap bawahannya, maka pendekatan yang peneliti adalah proses yang berorientasi *lingkar kebun* di perkebunan Suamtera Utara. Perkebunan di Sumatera pada umumnya berorientasi pada budaya kebun, hal ini dilihat dari historis, budaya, produktivitas dan kebijakan yang mengacu pada sistem *lingkar kebun* sebagai media intruksional serta capaian komunikasi di organisasi. Namun dalam proses perkembangannya tidak semua asisten diperkebunan mampu memberikan instruksi serta sebagai media yang wajib dilakukan di lingkungan perkebunan hal ini dapat ditunjukkan banyaknya mengundurkan diri disebabkan

² Alquran dan terjemahan Surat Ibrahim ayat 4,. penerbit PT. Al-Ma’arif, Bandung.

³ Alquran dan terjemahan Surat As-Shaff ayat 2-3. penerbit PT. Al-Ma’arif, Bandung.

karena berapa faktor kurangnya cara memberikan instruksi dan kemampuan kopentesi atau sof kopetensi, kemampuan berinstraksi dengan karyawan.

Permasalahan seorang karyawan perkebunan antara, asisten, mandor kebun dan karyawan dilapangan (panen, pemupukan, deres, dodos, penyemprotan, pengangkutan, pembibitan) adalah sering yang terjadi miss komunikasi, disebabkan asisten dituntut target produksi sementara karyawan lapangan basis borong atau berdasarkan jam kerja saja. Ketika seorang asisten tidak dapat memahami keinginan dan kemauan karyawan lapangan maka kesalahfahaman akan merugikan perusahaan serta karyawan perkebunan itu sendiri, sebagai contoh sebuah khusus hanya permasalahan cuti, asisten kebun PTPN II tewas ditikam karyawannya, asisten kebun PTPN II Afdeling III kebun Sawit Hulu, M Iqbal Lubis (26) tewas ditikam di halaman kantor perusahaan tersebut, Senin (31/12/2018) ⁴. Ini sebagai contoh bahwa seorang asisten dan karyawan seyogianya memiliki sinergi yang sama dalam kedekatan secara emosional.

Gambaran sementara seorang asisten dituntut menjadi seorang tokoh sebagai pelindung karyawannya maka, seorang asisten bisa seorang satpam di kebunnya., seorang asisten dapat disebut kepala desa bagi karyawannya., seorang asisten dapat disebut teladan bagi karyawannya, seorang asisten dapat disebut tempat curahan hati lingkungan sekitarnya., dan seorang asisten juga dapat disebut penengah dalam setiap masalah yang terjadi.

Efektifitas komunikasi organisasi memberikan ruang lingkup sudah dianut sejak dahulu, maka asisten kebun dituntut untuk berperan dan bertanggungjawab sehingga memiliki kemampuan berkomunikasi efektif. Asisten kebun perlu menyadari akan hal ini, yaitu bahwa di dalam melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* memiliki kaidah, *Lingkar pagi* (apel pagi), *Simulasi kerja*, *Pengacakan* (pembagian kerja/batas blok), *Quality Chek*, *Apel sore* bidang sawit dan karet. Proses komunikasi Organisasi *lingkar kebun* yang menjadi penguatan menemukan model komunikasi di perkebunan.

⁴ Tribun. *Permasalahan cuti asisten kebun PTPN II tewas di tikam karyawannya*. Medan: Tribunnews.com, 2018.

Ketertarikan peneliti di Efektifitas Komunikasi Organisasi *lingkar kebun* Perusahaan Nasional Sumatera Utara khususnya perkebunan sawit dan karet. Peneliti juga ingin melihat sejauh mana efektifitas komunikasi organisasi yang dibangun sehingga dapat mempengaruhi serta memberikan dampak peningkatan kinerja karyawan Perkebunan Nasional sehingga menjadikan model komunikasi yang begitu kuat diperkebunan. Maka Teori Tentang Perubahan Perilaku Individu Kurt Lewin (1970) berpendapat bahwa perilaku manusia adalah suatu keadaan yang seimbang antara kekuatan-kekuatan pendorong (*driving forces*) dan kekuatan-kekuatan penahan (*restrining forces*)⁵. Disamping itu juga tentang Teori *Stimulus-Organisme-Respons* (SOR) Teori ini mendasarkan asumsi bahwa penyebab terjadinya perubahan perilaku tergantung kepada kualitas rangsang (*stimulus*) yang berkomunikasi dengan *organisme*. Artinya kualitas dari sumber komunikasi (*sources*) misalnya kredibilitas, kepemimpinan, gaya berbicara sangat menentukan keberhasilan perubahan perilaku seseorang, kelompok atau masyarakat. Hosland, et al (1953) mengatakan bahwa proses perubahan perilaku pada hakekatnya sama dengan proses belajar.

Aktivitas di perkebunan banyak terjadi sentuhan komunikasi instruksional dalam menjalankannya. Maka proses komunikasi menjadi sangat mendukung untuk memberikan pemahaman bahwa di perkebunan memiliki kebiasaan yang disebut *lingkar kebun*. Sehingga Efektifitas *lingkar kebun* bagi seorang asisten dapat memahami bahwa ini merupakan sistem yang mengikat di dunia perkebunan dan membiasakan perilaku menjadi seorang asisten.

Maka bagaimana Efektifitas Komunikasi Organisasi *Lingkar Kebun* di Perkebunan Nusantara, dan bertujuan penemuan model komunikasi di perkebunan serta berpengaruh atau memberikan tentang aplikasi kebun, bagaimana cara mengatur dan memberikan masukan perintah tersebut. Dari pemaparan latar belakang di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Efektifitas Komunikasi Organisasi *Lingkar Kebun* Dalam Meningkatkan kinerja karyawan Perkebunan Nusantara, Kebun PTPN II Bandar Kliffa dan PTPN III Kebun Sei Putih di Sumatera Utara, (Kajian Perspektif Islam).**

⁵ Ismail Nawawi Ulha, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2014), hlm. 152

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka secara umum masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kejelasan informasi pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja?
2. Bagaimana lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja?
3. Bagaimana etika Komunikator pada pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja?
4. Bagaimana penerapan prinsip komunikasi Islam pada komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari peneliti ini untuk analisa Efektifitas Komunikasi Organisasi *Lingkar Kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan Perkebunan Nusantara, Kebun PTPN II Bandar Kliffa dan Kebun PTPN III Sei Putih di Sumatera Utara, (Kajian Perspektif Islam). Secara terperinci tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara mendalam.

1. Kejelasan informasi pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja.
2. Lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja.
3. Etika Komunikator pada pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja.
4. Penerapan prinsip komunikasi Islam pada komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian guna bermanfaat:

1. Secara teoritis hasil pengembangan studi ini dapat menjadi model ilmu-ilmu komunikasi, khususnya komunikasi di perkebunan.

2. Secara Akademik menjadi bahan pertimbangan dan masukan buat perkebunan
3. Secara praktis menjadi bahan rujukan bagi perkebunan yang ingin mendalami Ilmu komunikasi perkebunan.
4. Secara penerapan prinsip kajian komunikasi islam

E. Pembatasan Istilah

Judul disertasi ini menggunakan beberapa istilah yang perlu dibatasi. Pembatasan istilah dibuat untuk menghindari ruang lingkup pembahasan yang terlalu luas. Pembatasan istilah juga dibuat untuk menghindari kesalahan antara pembaca dan penulis dalam memahami tujuan penelitian ini. Adapun beberapa istilah yang dimaksud dan perlu dibatasi adalah sebagai berikut:

Secara teknis pengertian efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan.⁶ Diakui bahwa terdapat tiga dimensi yang kritis yang patut dipertimbangkan dalam mengamati tingkat efektivitas suatu organisasi atau kelompok yaitu:

- a) keluaran yang dihasilkan
- b) kepuasan para anggota
- c) pertumbuhan dan pengembangan staf, baik yang menyangkut keterampilan dan kecerdasan individu maupun yang terkait dengan proses interaksi yang positif dalam pelaksanaan tugas.

Sehubungan dengan pengertian tersebut terdapat ahli yang menekankan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat menyelesaikan target atau tujuannya atau menghasilkan sesuatu yang melampaui prestasi organisasi yang melakukan hal yang sama⁷.

Tentang efektivitas dapat diidentifikasi bahwa efektivitas pada umumnya bercerita tentang konteks aktivitas manajemen dan kelompok atau organisasi. Efektivitas sering mengacu kepada tujuan organisasi dan sekaligus masa depan

⁶ Joseph Prokopenko. *Productivity Management : A Practical Handbook* (geneva : ILO. 1987), h.5

⁷ Richard M. Steers. Gerald R. Ungson and Richard T. Mowday, *Managing Effective Organizations: An Introduction* (Boston. Massachusetts: Kent Publishing Company, 1993), h.346

hidup organisasi. maka efektivitas dapat diukur dengan produk dari suatu organisasi diukur dengan aspek kemanusiaan baik yang menjadi unsur penggerak maupun unsur konstituen dari organisasi. Efektivitas juga diukur dengan bagaimana anggota suatu organisasi dikembangkan kemampuannya (kecerdasan dan keterampilan) dalam melakukan tugas-tugas organisasi.

Robbins mengemukakan bahwa untuk mengukur efektivitas dapat digunakan empat model pendekatan yaitu:

- a) Pendekatan pencapaian tujuan (*Goal attainment*)
- b) Pendekatan sistem yang menekankan stabilitas
- c) Pendekatan konstituensi strategis yang menekankan terpenuhinya tuntutan *stakeholder*.
- d) Pendekatan nilai-nilai bersaing yang mempertemukan tiga kriteria yaitu human relation model, open system model dan rational goal model⁸.

Efektifitas komunikasi kekuatan yang ada atau yang timbul dari sesuatu seperti orang, benda yang turut membentuk watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang. Poerwadarminta berpendapat bahwa pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu, baik orang maupun benda dan sebagainya yang berkuasa atau yang berkekuatan dan berpengaruh terhadap orang lain. Untuk mengetahui tingkat efektivitas sesuatu kegiatan biasanya dilakukan dengan membandingkan antara prestasi saat ini dengan prestasi yang diperoleh apabila semua sumber daya yang dimilikinya dikelola secara optimal dan objektif.

Efektivitas selalu mengacu kepada tujuan organisasi dan sekaligus kepada kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu efektivitas harus diukur dengan produk dari suatu organisasi yang mencakup jumlah dan mutunya (seberapa banyak dan seberapa baik), diukur dengan aspek kemanusiaan baik yang menjadi unsur penggerak maupun unsur konstituen dari organisasi. Efektivitas juga diukur dengan bagaimana anggota suatu organisasi dikembangkan kemampuannya (kecerdasan dan keterampilan) dalam melakukan tugas-tugas organisasi.

Untuk itu efektivitas tidak boleh lepas dari: faktor tujuan, faktor manusia, faktor nilai-nilai dan faktor sistem organisasi itu sendiri yang dihubungkan

⁸ Stephen Robbins. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001.h.55

dengan kondisi waktu, target, jumlah, dan kualitas. Dengan demikian efektivitas ternyata bersifat multidimensional, sehingga strategi yang dipilih untuk meningkatkan efektivitas tergantung pada kekhususan atau spesifikasi faktor dari permasalahan yang hendak dipecahkan. Yang perlu digaris bawahi bahwa sesuatu yang efektif belum tentu efisien, demikian sebaliknya sesuatu yang efisien belum tentu efektif, namun perlu ditegaskan kembali bahwa jika sesuatu kegiatan atau aktivitas telah terbukti ketidak efektifannya maka tidak perlu lagi mempersoalkan efisiensinya.

1. *Lingkar kebun*

Lingkar kebun adalah istilah populer di lingkungan PTPN (Perusahaan Perkebunan Nusantara) dan Swasta Nasional dan bahkan Swasta Asing di Indonesia. Dan *lingkar kebun*, diperkebunan dapat di maknai sama dengan lingkaran pagi, yang merupakan suatu pekerjaan yang paling awal dan paling pagi dilakukan oleh semua orang yang bekerja di perkebunan kelapa sawit dan karet. Pada saat lingkaran kebun/pagi membangun kekompakan dan kesatuan semua karyawan kebun sebelum berangkat bekerja dan biasanya seorang asisten divisi akan berdiri membentuk lingkaran dengan seluruh mandor lapangan, pada saat itu dilakukan evaluasi atas hasil pekerjaan hari yang lewat dan intruksi-intruksi baru untuk pekerjaan hari ini.

Setelah lingkaran pagi dengan asisten divisi selanjutnya mandor lapangan melakukan lingkaran dengan anggota masing-masing untuk memeriksa peralatan kerja dan penganturan pekerjaan hari ini. Lingkaran kebun merupakan kerja yang sangat nikmat dilakukan di perkebunan karena suasana kekeluargaan dan persatuan dengan bawahan dan atasan terasa sekali, jadi apa yang harus dikeluhkan bagi pekerja.

2. Organisasi Perkebunan

Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan kerja antara individu yang bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Struktur organisasi yang baik adalah dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga dengan sarana dan modal yang tersedia dapat

memberikan hasil yang gemilang. Sebagai badan usaha yang bertujuan untuk mendapatkan laba atau profit, dalam menjalankan fungsinya maka diperlukan suatu organisasi secara nyata dan jelas. Agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai maka orang yang bekerja dalam suatu organisasi dapat diatur dan bertanggung jawab. Struktur organisasi dalam suatu perusahaan menggambarkan garis wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian. Dalam penyusunan struktur organisasi jelas bertujuan dan sasaran dari perusahaan. Pembagian tugas dari masing-masing bagian sehingga perusahaan dapat menjalankan kegiatan secara efisien dan efektif.

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dirumuskan maka penulis merumuskan pembatasan istilah agar permasalahan yang diteliti menjadi terarah, tidak samar dan meluas. Oleh karena itu yang menjadi pembatasan istilah adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi seorang pimpinan Perkebunan PTPN II Kebun Bandar Kliffa dan PTPN III Kebun Sei Putih.
2. Penerimaan pesan karyawan kebun yang bekerja PTPN II kebun Bandar Kliffa dan PTPN III kebun Sei Putih saat kegiatan *lingkar kebun*.
3. Informan dalam penelitian ini dipilih secara *purposive*

F. Sistematika Pembahasan

Dalam melaksanakan penelitian ini akan diawali dengan mengklasifikasi permasalahan guna mempermudah dalam penelitian dengan beberapa bab judul pembahasan bab yang akan dikutip di bagian sub bab judul yang terdiri dari lima bab judul.

Alasan ilmiah mengapa penelitian ini diperlukan dapat dilihat dari tujuan penelitian adalah apa yang ingin dicapai atau ditemukan dari proses penelitian yang dilakukan. Rumusan masalah sebagai panduan untuk fokus kajian agar tidak melebar ke banyak persoalan. Kerangka teoritik untuk menjadi paradigma dalam membedah isi judul penelitian, metode penelitian untuk melihat perspektif dan tata cara pengolahan data penelitian sesuai dengan pendekatan yang digunakan.

Selanjutnya sistematika pembahasan untuk melihat secara komprehensif muatan penelitian dan memberikan arah bagi peneliti dalam menemukan tujuan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Tentang Perubahan Perilaku Individu

*Teori Kurt Lewin*⁹ (1970) berpendapat bahwa perilaku manusia adalah suatu keadaan yang seimbang antara kekuatan-kekuatan pendorong (*driving forces*) dan kekuatan-kekuatan penahan (*restrining forces*). Perilaku ini dapat berubah apabila terjadi ketidakseimbangan antara kedua kekuatan tersebut di dalam diri seseorang.

Sehingga ada 3 kemungkinan terjadinya perubahan perilaku pada diri seseorang itu, yakni:

1. Kekuatan-kekuatan pendorong meningkat. Hal ini terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang mendorong untuk terjadinya perubahan-perubahan perilaku. Stimulus ini berupa informasi-informasi sehubungan dengan perilaku yang bersangkutan.
2. Kekuatan-kekuatan penahan menurun. Hal ini akan terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang memperlemah kekuatan penahan tersebut.
3. Kekuatan pendorong meningkat, kekuatan penahan menurun. Dengan keadaan semacam ini jelas juga akan terjadi perubahan perilaku.

1. Teori *Stimulus-Organisme-Respons* (SOR)

Teori ini mendasarkan asumsi bahwa penyebab terjadinya perubahan perilaku tergantung kepada kualitas rangsang (stimulus) yang berkomunikasi dengan organisme. Artinya kualitas dari sumber komunikasi (sources) misalnya kredibilitas, kepemimpinan, gaya berbicara sangat menentukan keberhasilan perubahan perilaku seseorang, kelompok atau masyarakat.

Dalam penelitian ini model yang digunakan adalah model S-O-R (*Stimulus, Organism, Respon*). Teori SOR sebagai singkatan dari Stimulus-Organism-Response. Objek materialnya adalah manusia yang jiwanya meliputi komponen-komponen: sikap, opini, perilaku, kognisi, afeksi dan konasi. Menurut model ini, organism menghasilkan perilaku tertentu jika ada kondisi stimulus tertentu pula, efek yang ditimbulkan adalah reaksi

⁹Ismail Nawawi Ulha, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2014), h. 152

khusus terhadap stimulus khusus, sehingga seseorang dapat mengharapkan dan memperkirakan kesesuaian antara pesan dan reaksi komunikan.

Asumsi dasar dari model ini adalah : media massa menimbulkan efek yang terarah, segera dan langsung terhadap komunikan. *Stimulus Response Theory* atau *S-R theory*. Model ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan proses aksi-reaksi. Artinya model ini mengasumsi bahwa kata-kata verbal, isyarat non verbal, simbol- simbol tertentu akan merangsang orang lain memberikan respon dengan cara tertentu. Pola S-O-R ini dapat berlangsung secara positif atau negatif; misal jika orang tersenyum akan dibalas tersenyum ini merupakan reaksi positif, namun jika tersenyum dibalas dengan palingan muka maka ini merupakan reaksi negatif. Model inilah yang kemudian mempengaruhi suatu teori klasik komunikasi yaitu *Hypodermic needle* atau teori jarum suntik. Asumsi dari teori inipun tidak jauh berbeda dengan model S-O-R, yakni bahwa media secara langsung dan cepat memiliki efek yang kuat terhadap komunikan. Artinya media diibaratkan sebagai jarum suntik besar yang memiliki kapasitas sebagai perangsang (S) dan menghasilkan tanggapan (R) yang kuat pula. Jadi unsur model ini adalah :

- a) Pesan (*Stimulus*,S)
- b) Komunikan (*Organism*,O)
- c) Efek (*Response*, R)

Manusia, Perubahan serta Pengukurannya”, mengutip pendapat Hovland, Janis dan Kelley yang menyatakan bahwa dalam menelaah sikap yang baru ada tiga variabel penting, yaitu perhatian, pengertian dan penerimaan. Respon atau perubahan sikap bergantung pada proses terhadap individu. Stimulus yang merupakan pesan yang disampaikan kepada komunikan dapat diterima atau ditolak, komunikasi yang terjadi dapat berjalan apabila komunikan memberikan perhatian terhadap stimulus yang disampaikan kepadanya. Sampai pada proses komunikan tersebut memikirkannya sehingga timbul pengertian dan penerimaan atau mungkin sebaliknya. Perubahan sikap dapat terjadi berupa perubahan kognitif, afektif

atau *behavioral*.

Adapun keterkaitan model S-O-R dalam penelitian ini adalah :

- 1) *Stimulus* yang dimaksud adalah pesan seorang asisten sejauh mana diterima.
- 2) *Organisme* yang dimaksud adalah asisten perkebunan.
- 3) *Respon* yang dimaksud adalah karyawan perkebunan.

Hosland, et al (1953) mengatakan bahwa proses perubahan perilaku pada hakekatnya sama dengan proses penyampaian pesan. Proses perubahan perilaku tersebut menggambarkan proses kegiatan *lingkar kebun* dan individu asisten kebun yang terdiri dari :

- a. *Stimulus* (rangsang) yang diberikan pada organisme dapat diterima atau ditolak. Apabila stimulus tersebut tidak diterima atau ditolak berarti stimulus itu tidak efektif mempengaruhi perhatian individu dan berhenti di sini. Tetapi bila stimulus diterima oleh organisme berarti ada perhatian dari individu dan stimulus tersebut efektif.
- b. Apabila stimulus telah mendapat perhatian dari organisme (diterima) maka ia mengerti stimulus ini dan dilanjutkan kepada proses berikutnya. Setelah itu organisme mengolah stimulus tersebut sehingga terjadi kesiapan untuk bertindak demi stimulus yang telah diterimanya (bersikap).
- c. Akhirnya dengan dukungan fasilitas serta dorongan dari lingkungan maka stimulus tersebut mempunyai efek tindakan dari individu tersebut (perubahan perilaku).

Gambaran di atas memberikan penjelasan bagaimana komunikasi dapat bekerja secara sistematis sehingga hasilnya tepat sasaran. Pokok komunikasi yang tidak boleh ditinggalkan dalam melakukan komunikasi dengan siapa saja termasuk berkomunikasi dalam memberikan penjelasan di perkebunan.

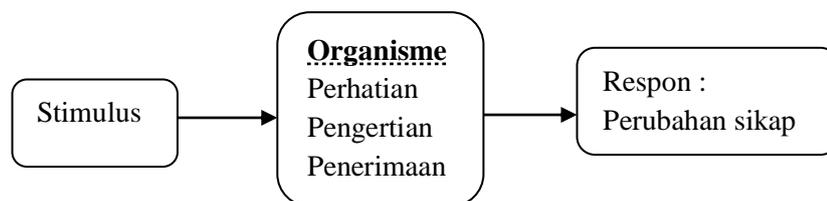
Walaupun demikian, komunikasi jenis Lasswell itu masih kurang maksimal apabila diterapkan dalam komunikasi pendidikan. Supaya komunikasi pendidikan bisa berjalan dengan efektif harus ada penajaman maupun penekanan. Karena tujuan dari komunikasi di perkebunan tidak hanya sebatas anak didik bisa

menerima dan memahami materi yang disampaikan. Tetapi mampu mengubah perilaku karyawan.

Oleh karena itu supaya komunikasi karyawan dapat berjalan efektif maka komunikasi jenis Lasswell dikolaborasikan dengan model komunikasi yang lain. Model komunikasi yang tepat adalah jenis S-O-R (*Stimulus-Organism-Respon*).

Teori S-O-R ditemukan oleh Hovland, yang berasal dari ilmu psikologi. Namun dalam perkembangan juga digunakan dalam ilmu komunikasi. Menurut teori stimulus response ini, dalam proses komunikasi, berkenaan dengan perubahan sikap adalah aspek “*how*” bukan “*what*” dan “*why*”. Jelasnya *how to communicate* dalam hal ini *how to change the attitude*, bagaimana mengubah sikap komunikasi. Dalam proses perubahan sikap, tampak bahwa sikap dapat berubah, hanya jika stimulus yang menerpa benar-benar melebihi semula. Dalam menelaah sikap yang baru ada tiga variabel yang penting yaitu perhatian, pengertian, penerimaan¹⁰

Titik penekanan dalam model komunikasi ini lebih kepada pesan yang disampaikan mampu menumbuhkan motivasi, menumbuhkan gairah kepada komunikasi sehingga komunikasi cepat menerima pesan yang diterima dan selanjutnya terjadi perubahan sikap perilaku.¹¹ Onong Uchjana Efendy (2003:253 menjelaskan unsur penting dalam model komunikasi S-O-R itu ada tiga yaitu: Pesan (*Stimulus*, S), Komunikasi (*Organisms*, O) dan Efek (*Response*, R). Apabila digambarkan skema komunikasi model S-O-R adalah sebagai berikut ini :



Gambar 1 Model SOR (*Stimulus Organisme Response*)

Berdasarkan gambaran di atas menunjukkan alur bagaimana model komunikasi dilakukan dalam perubahan sikap. Pendek kata setiap aksi pasti ada

¹⁰ Onong Uchjana Efendy . Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi, Bandung : Citra Aditya Bakti. 2003,h.254-255

¹¹ Ibid, h.253

reaksi begitu juga dalam komunikasi. Kemudian hal-hal yang patut diperhatikan agar terjadi perubahan sikap maka stimulus yang disampaikan harus memenuhi tiga unsur yaitu perhatian, pengertian dan penerimaan.

Oleh sebab itu, sebagai asisten sebelum menyampaikan panjang lebar tentang komunikasi organisasi *lingkar kebun* ada baiknya membuka pembicaraan dengan memberikan perhatian dan pengertian kepada karyawan sebelum menyampaikan pesan. Pendengar yang baik adalah mendengarkan secara aktif dengan menerima pesan secara akurat.

2. Fungsi Teori SOR

Teori ini berdasarkan anggapan bahwa perubahan perilaku individu itu tergantung kepada kebutuhan. Hal ini berarti bahwa stimulus yang dapat mengakibatkan perubahan perilaku seseorang apabila stimulus tersebut dapat dimengerti dalam konteks kebutuhan orang tersebut. Menurut Katz (1960) perilaku dilatarbelakangi oleh kebutuhan individu yang bersangkutan. Katz berasumsi bahwa :

- a. Perilaku itu memiliki fungsi instrumental, artinya dapat berfungsi dan memberikan pelayanan terhadap kebutuhan. Seseorang dapat bertindak (berperilaku) positif terhadap objek demi pemenuhan kebutuhannya. Sebaliknya bila objek tidak dapat memenuhi memenuhi kebutuhannya maka ia akan berperilaku negatif.
- b. Perilaku dapat berfungsi sebagai *defence mecanism* atau sebagai pertahanan diri dalam menghadapi lingkungannya. Artinya dengan perilakunya, dengan tindakan-tindakannya, manusia dapat melindungi ancaman-ancaman yang datang dari luar.
- c. Perilaku berfungsi sebagai penerima objek dan memberikan arti. Dalam peranannya dengan tindakannya itu, seseorang senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dengan tindakan sehari-hari tersebut seseorang telah melakukan keputusan-keputusan sehubungan dengan objek atau stimulus yang dihadapi. Pengambilan keputusan yang

mengakibatkan tindakan-tindakan tersebut dilakukan secara spontan dan dalam waktu yang singkat.

- d. Perilaku berfungsi sebagai nilai ekspresif dari diri seseorang dalam menjawab suatu situasi. Nilai ekspresif ini berasal dari konsep diri seseorang dan merupakan pencerminan dari hati sanubari. Oleh sebab itu perilaku itu dapat merupakan “layar” dimana segala ungkapan diri orang dapat dilihat. Misalnya orang yang sedang marah, senang, gusar, dan sebagainya dapat dilihat dari perilaku atau tindakannya.

Teori ini berkeyakinan bahwa perubahan individu itu mempunyai fungsi untuk menghadapi dunia luar individu dan senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya menurut kebutuhannya. Oleh sebab itu di dalam kehidupan manusia, perilaku itu tampak terus-menerus dan berubah secara relatif.

3. Cara-cara Perubahan Perilaku Individu

Ada beberapa cara untuk dapat melakukan perubahan perilaku pada individu-individu dalam suatu organisasi di antaranya:

1. Dengan Paksaan. Ini bisa dengan : Mengeluarkan instruksi atau peraturan, dan ancaman hukuman kalau tidak mentaati instruksi atau peraturan tersebut.
2. Dengan memberi imbalan : Imbalan bisa berupa materi seperti uang atau barang, tetapi bisa juga imbalan yang tidak berupa materi, seperti pujian, dan sebagainya.
3. Dengan membina hubungan baik : Kalau kita mempunyai hubungan yang baik dengan seseorang atau dalam organisasi. biasanya orang tersebut akan mengikuti anjuran kita untuk berbuat sesuatu.
4. Dengan menanamkan kesadaran dan motivasi pada individu sehingga individu akan berubah dengan kesadaran dirinya.
5. Dengan menunjukkan contoh-contoh pada individu dalam organisasi untuk melakukan tindakan tertentu yang diinginkan organisasi.

4. Cara Memprakarsai Perubahan

Perubahan sistem organisasi sangat dimungkinkan mengingat sistem organisasi merupakan variabel yang dinamis, di sisi lain organisasi sebagai *living organism* selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Kecocokan antara sistem organisasi dengan lingkungan eksternal juga merupakan salah satu pertimbangan perlu tidaknya perubahan sistem organisasi.

Merubah sistem bukanlah sesuatu hal yang mudah karena sekali sistem tersebut terkristalisasi ke dalam masing-masing anggota organisasi, maka anggota organisasi cenderung mempertahankannya tanpa memperhatikan bahwa sistem tersebut *functional* atau *disfunctional* terhadap kehidupan organisasi.

John P. Kotler¹², seorang pakar kepemimpinan dan manajemen perubahan, percaya bahwa perubahan organisasi khususnya akan gagal karena manajemen senior melakukan satu atau lebih kesalahan berikut ini :

- a. Kegagalan untuk menetapkan suatu rasa kegentingan mengenai kebutuhan akan perubahan seperti mencairkan organisasi dengan menciptakan alasan yang memaksa mengapa perubahan diperlukan.
- b. Kegagalan untuk menetapkan suatu koalisi yang cukup kuat untuk memberikan pedoman yang bertanggungjawab untuk memimpin dan mengelola perubahan. Deskripsinya seperti menciptakan orang-orang yang lintas fungsi dan lintas kelompok dengan kekuatan yang mencukupi untuk memimpin kelompok.
- c. Kegagalan untuk menetapkan suatu visi yang memandu proses perubahan.
- d. Kegagalan untuk mengkomunikasikan visi baru secara efektif.
- e. Kegagalan untuk menghilangkan halangan yang merintangai pencapaian visi baru.
- f. Kegagalan untuk secara sistematis merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek. Kemenangan jangka pendek mencerminkan pencapaian dari hasil atau tujuan penting.

¹² Kotler Gary Armstrong and John P., *Prinsip-prinsip Pemasaran*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 46

- g. Terlalu cepat mengumumkan kemenangan. Hal ini dapat menggelincirkan perubahan jangka panjang pada infrastruktur yang sering diperlukan untuk mencapai suatu visi.
- h. Kegagalan untuk menjangkarkan perubahan pada organisasi. Hal ini diperlukan waktu bertahun – tahun untuk tertanam dalam budaya organisasi.

B. Proses Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan proses yang penting dalam organisasi. Seperti yang di ungkapkan oleh Harrison & Doerfel, dikutip dalam jurnal internasional :*“Communication is the key variable that allows interorganizational sharing and gathering”* (Komunikasi adalah variabel kunci yang memungkinkan seseorang untuk membangun hubungan dalam satu organisasi, serta berinteraksi dan berbagi informasi). (Dikutip dari Journal of International Business Disciplines, dengan judul : *The Antecedent Consequences of Utilization in Srtategic alliance*, Oleh Harrison & Doerfel)

Dengan kata lain komunikasi merupakan jalan bagi organisasi untuk saling memahami satu sama lain dan mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mempertahankan hubungan yang lebih baik. Untuk itulah komunikasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi.

Untuk memahami komunikasi organisasi dan membedakannya dengan jenis komunikasi yang lain, Goldharber mengemukakan bahwa “Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah”.(Arni Muhhamad, 1995;67). Oleh Karena itu dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil, sebaliknya komunikasi yang tidak sehat dapat menyebabkan suatu organisasi macet dan tujuan yang ingin dicapai tidak optimal.

Teori hubungan manusia ini merupakan teori yang mengkaji aspek psikologis dan humanis yang berorientasi pada hubungan manusia sebagai makhluk sosial. Adapun yang ditekankan dalam teori ini adalah :

Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan (F. R. Jurnal 2015) dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya.

Organisasi berjalan semata-mata bukan karena aturan atau tatanan manajemen saja. Melainkan ada aspek yang lebih penting yakni individu yang menjalankannya.

Ada 6 (enam) anggapan dasar dari teori ini, sebagai berikut ¹³:

- a) Rata-rata manusia tidaklah mempunyai pembawaan tidak suka bekerja tetapi tergantung kepada kondisi yang dapat dikontrol pekerjaan mungkin merupakan sumber kepuasan atau mungkin juga sebagai sumber hukuman.
- b) Contoh dari luar, ancaman dan hukuman tidaklah merupakan alat untuk membawa sesuatu kepada tujuan. Keefektifan usaha pimpinan terletak pada usaha membangun, mengangkat dan membangun komitmen pekerja.
- c) Komitmen terhadap satu tujuan adalah satu fungsi dari ganjaran yang dihubungkan dengan pencapaian mereka. Asumsi ini menunjukkan hubungan antara aktualisasi diri dengan komitmen pekerjaan.
- d) Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang pantas, tidak hanya menerima tetapi juga mencari rasa tanggung jawab. Menghindari rasa tanggung jawab, kurang ambisi dan penekanan pada mencari rasa aman umumnya merupakan konsekuensi dari pengalaman dan bukanlah sifat manusia yang dibawa dari lahir.
- e) Kapasitas untuk melatih tingkat imajinasi yang relative tinggi, cerdas, kreatif dalam pemecahan masalah organisasi didistribusikan secara luas dan tidak sempit kepada seluruh pekerja.

¹³ Arni Muhammad, *komunikasi organisasi* (Jakarta: bumi Aksara, 2002), h.44

- f) Di bawah kondisi kehidupan industri modern, petensi intelektual dan organisasi terletak pada kesatuan bagian-bagian. Asumsi ini mengarah secara langsung kepada ide hubungan.

1 Sistem Organisasi

Sistem dapat diartikan sebagai suatu kumpulan atau himpunan dari unsur atau variable-variabel yang saling terorganisasi, saling berinteraksi, dan saling bergantung sama lain. Sistem merupakan sekumpulan unsur-unsur atau elemen-elemen yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan.

Contoh : Sistem organisasi karyawan perkebunan terdiri dari : struktur organisasi dari top menejemen sampai karyawan pelaksana (*General manaejer*, Administratur, asisten , karyawan pelaksana). Sebagai kekuatan atau roh organiasasi (asisten dan karyawan pelaksana) adalah program yang berisi perintah-perintah untuk melakukan pengolahan system kerja.

Instruksi kerja (Karyawan pimpinan) merupakan sistem instruksi yang secara pisik sebagai sumber kekuatan. *Brainware* adalah manusia yang terlibat di dalam mengoperasikan serta mengatur sistem

Ketiga elemen sistem organisasi tersebut harus saling berhubungan dan membentuk satu kesatuan. *Top menejemen* tanpa adanya karyawan, maka tidak akan berfungsi, hanya berupa hutan belantara. Asisten yang akan mengoperasikan karyawan. *Top menejemen* yang sudah didukung oleh asisten juga tidak akan berpungsi kalau tidak ada karyawan yang mengoperasikan -nya. Sistem merupakan seperangkat unsur yang saling terikat dalam suatu relasi diantara unsur-unsur tersebut dengan lingkungan Sistem sebagai sekelompok elemen-elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai tujuan.¹⁴

¹⁴ Ludwig Von Bertalanffy. *General System Theory: Foundations, Depelovment, Aplications*, (New York: George Braziller, 1968), h.34

- 1 Menurut Ludwig Von Bertalanffy, Sistem merupakan seperangkat unsur yang saling terikat dalam suatu antar relasi diantara unsur-unsur tersebut dengan lingkungan.¹⁵
- 2 Menurut Anatol Rapoport, Sistem adalah suatu kumpulan kesatuan dan perangkat hubungan satu sama lain.
- 3 Menurut L. Ackof, Sistem adalah setiap kesatuan secara konseptual atas fisik yang terdiri dari bagian-bagian dalam keadaan saling tergantung satu sama lainnya.¹⁶

Suatu sistem dapat didefinisikan sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari dua atau lebih komponen atau subsistem yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan.¹⁷

Dapat disimpulkan bahwa, sistem adalah suatu elemen-elemen yang saling berhubungan satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Yakni, Sistem terdiri dari komponen – komponen yang saling berkaitan dan bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Istilah sistem bukanlah hal yang asing bagi kebanyakan orang. Pada dasarnya, sistem adalah sekumpulan elemen yang saling terkait atau terpadu yang dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan. Sebagai gambaran, jika dalam sebuah sistem terdapat elemen yang tidak memberikan manfaat dalam mencapai tujuan yang sama, maka elemen tersebut dapat dipastikan bukanlah bagian dari sistem. Sebagai contoh, raket dan pemukul bola kasti (masing-masing sebagai elemen) tidak bisa membentuk sebuah sistem, karena tidak ada sistem permainan olahraga yang memadukan kedua peralatan tersebut.

2 Elemen Sistem Organisasi

Ada beberapa elemen yang membentuk sebuah sistem, yaitu :

- a. Masukan
- b. Keluaran
- c. Proses

¹⁵ *Ibid* 24

¹⁶ L. Ackof, *Sistem Informasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), h 6

¹⁷ Jogianto, *Abalsiis dan Perancangan system informasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), h.21

- d. Mekanisme pengendalian dan Umpan balik
- e. Tujuan

Begitu pula yang berlaku pada sistem organisasi. Setiap sistem organisasi memiliki suatu tujuan, tetapi dengan tujuan yang berbeda-beda. Walaupun begitu, tujuan utama yang umum ada tiga macam¹⁸ yaitu :

- a) Untuk mendukung fungsi kepengurusan manajemen
- b) Untuk mendukung pengambilan keputusan
- c) Untuk mendukung kegiatan operasi organisasi

C. Aspek Organisasi.

1. Definisi Organisasi

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya baik *intern* maupun *ekstern*.

Dua aspek utama dalam organisasi yaitu Departementasi dan Pembagian Kerja yang merupakan dasar proses pengorganisasian. Secara umum organisasi adalah sebuah sistematis dalam pengembangan kerja, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara struktur dan sistematis.

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi merupakan proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas diantara para anggota untuk mencapai tujuan. Jadi organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a. Organisasi dalam arti badan yaitu kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Organisasi dalam arti bagan yaitu gambaran skematis tentang hubungan kerjasama dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

¹⁸ James a Hall, *Sistem Informasi Akuntansi*, (Jakarta: Salemba, 2007), h. 64

Dalam Kamus Bahasa Besar Indonesia pengertian organisasi adalah kesatuan (Susunan) yang terdiri dari atas bagian orang dalam perkumpulan untuk mencapai tujuan bersama.¹⁹

James D. Mooney mengatakan “Organisasi yaitu bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama, “ sedang Chester I. Bernard memberikan pengertian organisasi yaitu suatu system aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Organisasi merupakan proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas diantara para anggota untuk mencapai tujuan. Jadi organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Organisasi dalam arti badan yaitu kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Organisasi dalam arti bagan yaitu gambaran skematis tentang hubungan kerjasama dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Unsur Organisasi

Dalam organisasi terdapat unsur – unsur sebagai berikut;

- a) Sekelompok manusia yang diarahkan untuk berkerjasama
- b) Melakukan kegiatan yang telah ditetapkan.
- c) Kegiatan diarahkan untuk mencapai tujuan

2. Struktur Organisasi

Didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal organisasi diolah. Struktur ini terdiri dari unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja.

Faktor-faktor yang menentukan perancangan struktur organisasi yaitu :

1. Strategi organisasi pencapaian tujuan.
2. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi output akan membedakan bentuk struktur organisasi.

¹⁹ Chester I Bernard, *The Function of the Executive*, (English: Harvard University Press, 1968), h.54

3. Kemampuan dan cara berpikir para anggota serta kebutuhan mereka juga lingkungan sekitarnya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur perusahaan.
4. Besarnya organisasi dan satuan kerjanya mempengaruhi struktur organisasi.

Dan adapun yang menjadi unsur-unsur dalam struktur organisasi terdiri dari :

1. Spesialisasi kegiatan
2. Koordinasi kegiatan
3. Standarisasi kegiatan
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan
5. Ukuran satuan kerja

3. Bentuk-bentuk Organisasi

Bagan organisasi memperlihatkan tentang susunan fungsi-fungsi dan departementasi yang menunjukkan hubungan kerja sama.

Bagan ini menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yaitu :

1. Pembagian kerja
2. Rantai perintah
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan
5. Tingkatan manajemen

D. Perubahan Individual

1. Pengertian Individu

Dalam kamus Echols & Shadaly (1975), individu adalah kata benda dari individual yang berarti orang, perseorangan dan oknum. Setiap orang, apakah ia seorang anak atau seorang orang dewasa dan apakah ia berada di dalam suatu kelompok atau seorang diri, ia disebut **Individu**. Individu menunjukkan kedudukan seorang sebagai orang-perorang atau perseorangan. Sifat individual

adalah sifat yang berkaitan dengan orang-perorang, berkaitan dengan perseorangan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dibentuk suatu lingkungan untuk anak yang dapat merangsang perkembangan potensi-potensi yang dimilikinya dan akan membawa perubahan-perubahan apa saja yang diinginkan dalam kebiasaan dan sikap-sikapnya. Jadi anak dibantu oleh guru, orang tua dan orang dewasa lainnya untuk memanfaatkan kapasitas dan potensi yang dibawanya dalam mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang diinginkan.

Sejak lahir, bahkan sejak masih di dalam kandungan ibunya, manusia merupakan kesatuan *psikofisis* atau *psikosomatis* yang terus mengalami pertumbuhan dan perkembangan itu merupakan sifat kodrati manusia yang harus mendapat perhatian secara seksama. Mengingat pentingnya makna pertumbuhan dan perkembangan ini, maka persoalan yang berkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan akan dijelaskan secara khusus di bagian lain. Untuk memberi gambaran singkat bahwa makna pertumbuhan dibedakan dari makna perkembangan, bahwa istilah pertumbuhan digunakan untuk menyatakan perubahan-perubahan kuantitatif mengenai fisik atau biologis dan istilah perkembangan digunakan untuk perubahan-perubahan kualitatif mengenai aspek psikis atau rohani dan aspek sosial.

Dalam pertumbuhan dan perkembangannya, manusia mempunyai kebutuhan-kebutuhan. Pada awal kehidupannya bagi seorang bayi mementingkan kebutuhan jasmaninya, ia belum peduli dengan apa yang terjadi di luar dirinya. Ia sudah senang apabila kebutuhan fisiknya, seperti makan, minum, dan kehangatan tubuhnya terpenuhi. Dalam perkembangan lebih lanjut, ia mulai mengenal lingkungan dan bahkan lingkungan yang lebih luas. Kebutuhannya kian bertambah dan suatu saat ia membutuhkan alat untuk berkomunikasi (bahasa), membutuhkan teman, keamanan, dan seterusnya semakin besar anak, maka kebutuhan non fisiknya semakin banyak. Oleh karena itu, setiap manusia akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Dengan demikian telah terjadi perkembangan dalam hal kebutuhan-kebutuhan dan dapat dibedakan menjadi dua kelompok besar, yaitu kebutuhan utama atau primer dan kebutuhan

kedua atau sekunder. Dengan perkataan lain, pertumbuhan fisik senantiasa diikuti perkembangan aspek kejiwaan atau psikisnya yang dalam kajian ini difokuskan kepada perubahan individu.

Manusia adalah makhluk sosial yang berhubungan dengan alam sekitarnya, baik sesama manusia, tumbuh-tumbuhan dan lain sebagainya, Tidak menutup kemungkinan akan terjadi perubahan, sikap, mental dan perilaku daripada manusia itu sendiri . adapun yang menjadi model perubahan individu adalah:

1. Perubahan Alamiah (*Natural Change*)

Perilaku manusia selalu berubah. Sebagian perubahan itu disebabkan karena kejadian alamiah. Contoh : perubahan perilaku yang disebabkan karena usia seseorang.

2. Perubahan terencana (*Planned Change*)

Perubahan perilaku ini terjadi karena memang direncanakan sendiri oleh subjek. contoh : perubahan perilaku seseorang karena tujuan tertentu atau ingin mendapatkan sesuatu yang bernilai baginya.

3. Kesiapan untuk berubah (*Readiness to Change*)

Apabila terjadi suatu inovasi atau program-program pembangunan di dalam organisasi, maka yang sering terjadi adalah sebagian orang sangat cepat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut, dan ada sebagian orang lagi sangat lambat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut. Sebagai contoh perubahan teknologi pada suatu lembaga organisasi, misal dari mesin ketik manual ke mesin komputer, biasanya orang yang usianya tua sulit untuk menerima perubahan pemakaian teknologi tersebut.

2. Strategi Perubahan Perilaku Individu

Beberapa strategi untuk memperoleh perubahan individu²⁰ dikelompokkan menjadi tiga :

1. Menggunakan kekuatan / kekuasaan atau dorongan, Adalah dengan adanya peraturan-peraturan / perundang-undangan yang harus

²⁰ Piotr Sztompka, *Sosiologi Perubahan Sosial*, (Jakarta: Prenada, 2011), h. 288

dipatuhi oleh anggota masyarakat. Strategi ini dapat berlangsung cepat akan tetapi belum tentu berlangsung lama karena perubahan perilaku terjadi tidak atau belum didasari oleh kesadaran sendiri.

2. Pemberian informasi, Dengan memberikan informasi-informasi tentang sesuatu hal yang berkaitan dengan hal tertentu.
3. Diskusi partisipasi, Cara ini adalah sebagai peningkatan cara yang kedua di atas yang dalam memberikan informasi-informasi tentang peraturan baru organisasi tidak bersifat searah saja tetapi dua arah.

E. Efektifitas Komunikasi Organisasi

Efektifitas merupakan wujud dari kemampuan untuk mendayagunakan sesuatu secara tepat sesuai dengan standar yang jelas dan dapat diterima secara universal. Dalam konteks ini efektifitas menunjukkan taraf mencapai tujuannya secara ideal, tarap efektifitasnya dapat dinyatakan dengan ukuran-ukuran yang agak pasti. Pandangan ini memfokuskan bahwa efektifitas adalah kemampuan untuk mencapai suatu tujuan dengan ukuran yang pasti.

Komunikasi yang efektif apabila terdapat aliran informasi dua arah antara asisten sebagai komunikator dan karyawan pelaksana sebagai komunikan dan informasi tersebut sama-sama direspon sesuai dengan harapan tersebut.

Dalam membangun komunikasi yang efektif dengan komunikan, setidaknya perlu memahami lima aspek sebagai berikut:

1. Kejelasan, Bahwa dalam komunikasi dengan komunikan harus menggunakan bahasa dan mengemas informasi secara jelas, sehingga mudah diterima dan dipahami..
2. Ketepatan atau akurasi ini menyangkut penggunaan bahasa yang benar dan kebenaran informasi yang di sampaikan. Dalam komunikasi dengan komunikan, asisten harus menggunakan bahasa yang baik dan benar serta informasi yang disampaikan juga harus benar.
3. Konteks atau sering disebut dengan situasi, maksudnya adalah bahwa bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuai dengan keadaan dan

lingkungan dimana komunikasi itu terjadi. dalam berkomunikasi perlu memperhatikan keadaan dan situasi yang dihadapi.

4. Alur, Bahasa dan informasi yang disajikan dalam berkomunikasi dengan komunikan harus disusun dengan alur dan sistematika yang jelas, sehingga pihak yang menerima informasi yaitu cepat tanggap.
5. Budaya, Aspek ini tidak hanya menyangkut bahasa dan informasi tetapi juga berkaitan dengan tatakrma dan etika. Artinya dalam berkomunikasi dengan komunikan, harus menyesuaikan dengan budaya atau pemahaman yang sama, baik dlam penggunaan bahasa verbal maupun nonverbal, agar tidak menimbulkan kesalahan persepsi ²¹

Hasbiansyah, Dosen Fakultas Ilmu Komunikasi Unisba. Menurut riset yang dilakukan selama lima belas tahun kepada para lulusan MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), komunikasi efektif (*effective communication*) merupakan salah satu keahlian yang amat penting untuk mencapai keberhasilan dan kebahagiaan hidup menurut Stewart L.Tubbs dan Sylvia Moss dalam. Kemampuan berkomunikasi secara efektif merupakan kemampuan istimewa bagi pengembangan kepribadian manusia dan juga karirnya di dunia kerja. Oleh karena itu, memahami bagaimana komunikasi beroperasi secara efektif sangat penting.²²

Secara sederhana, komunikasi itu disebut efektif apabila pemahaman penerima sama dengan pemahaman pengirim atas pesan yang disampaikan. Sesungguhnya, bagi Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss, ini baru salah satu unsur dari kriteria efektivitas komunikasi. Menurut mereka, komunikasi yang efektif paling tidak dicirikan oleh lima hal: membangun pengertian yang sama, mengembangkan rasa senang, mengubah sikap ke arah yang dikehendaki, membangun hubungan sosial yang baik, dan menimbulkan tindakan sesuai yang diinginkan.²³

²¹ Dirman, Cici Jurasih. (2014). *Komunikasi Dengan Peserta Didik*. Jakarta: PT Redika Cipta h.21

²² Hasbiansyah. (1996). *effective communication*. Unisba Bandung: Moss, Stewart L.tubbs dan Sylvia

²³ Ibid h.23-26

Siagian mengemukakan bahwa efektivitas adalah “pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar diterapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya”. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas adalah :

- a. Sebagai suatu kegiatan yang tepat sasaran, berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai tujuan dalam implementasi suatu kegiatan tertentu. Untuk mengetahui tingkat efektivitas sesuatu kegiatan biasanya dilakukan dengan membandingkan antara prestasi saat ini dengan prestasi yang diperoleh apabila semua sumber daya yang dimilikinya dikelola secara optimal dan objektif.
- b. Secara teknis pengertian efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan. Diakui bahwa terdapat tiga dimensi yang kritis yang patut dipertimbangkan dalam mengamati tingkat efektivitas suatu organisasi atau kelompok yaitu: (a) keluaran yang dihasilkan, (b) kepuasan para anggota, dan (c) pertumbuhan dan pengembangan staf, baik yang menyangkut keterampilan dan kecerdasan individu maupun yang terkait dengan proses interaksi yang positif dalam pelaksanaan tugas.²⁴

Robbins, mengemukakan bahwa untuk mengukur efektivitas dapat digunakan empat model pendekatan yaitu: (1) pendekatan pencapaian tujuan (*Goal attainmet*), (2) pendekatan sistem yang menekankan stabilitas, (3) pendekatan konstituensi strategis yang menekankan terpenuhinya tuntutan *stakeholder* dan (4) pendekatan nilai-nilai bersaing yang mempertemukan tiga kriteria yaitu *human relation model*, *open system model* dan *rational goad model*.

Untuk itu efektivitas tidak boleh lepas dari faktor tujuan, faktor manusia, faktor nilai-nilai dan faktor sistem organisasi itu sendiri yang dihubungkan dengan kondisi waktu, target, jumlah, serta kualitas. Dengan

²⁴ Siagian, S. P. (1997). *Filsafat Adminstrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.hlm 200

demikian efektivitas ternyata bersifat multidimensional, sehingga strategi yang dipilih untuk meningkatkan efektivitas tergantung pada kekhususan atau spesifikasi faktor dari permasalahan yang hendak dipecahkan. Yang perlu digaris bawahi bahwa sesuatu yang efektif belum tentu efisien, demikian sebaliknya sesuatu yang efisien belum tentu efektif, namun perlu ditegaskan kembali bahwa jika sesuatu kegiatan atau aktivitas telah terbukti ketidak efektifannya maka tidak perlu lagi mempersoalkan efisiensinya.²⁵

1. Pengertian Efektifitas Komunikasi

Efektifitas komunikasi merupakan kejadian yang menarik yaitu instruksi pikiran yang di tangkap oleh komunikan dan dapat dipahami dan menimbulkan reaksi terhadapnya baik individu atau kelompok merupakan umpan balik atau emplementasi komunikan. Ketika berkomunikasi dengan orang lain, sebaiknya terlebih dahulu menentukan suatu sasaran sebagai dasar untuk memperoleh pengertian yang sama. Jika persamaan pengertian dan pendapat telah dapat dicapai maka komunikasi akan berlangsung dengan lancar dan baik.²⁶

Menurut Gurnitowati dan Maliki (2003) yang dikutip oleh (Warsita 2008) menyatakan: “Seseorang berkomunikasi dengan menggunakan kata-kata, dengan kualitas suaranya, dengan badannya, isyarat (*gesture*), dan raut muka (*expression*). Selain itu, seseorang tidak pernah tidak berkomunikasi. Dengan demikian, komunikasi merupakan proses menyampaikan pesan dari seseorang kepada orang lain sehingga diperoleh pengertian yang sama.”. Oleh karena itu, komunikasi adalah pertukaran informasi dari beberapa pihak yang menghasilkan pengertian, kesepakatan, dan tindakan bersama.²⁷

Setiap orang bisa berkomunikasi dengan caranya masing-masing, namun belum tentu semuanya mampu berkomunikasi secara efektif. Lalu apa itu komunikasi yang efektif? Komunikasi yang efektif dapat dipahami sebagai komunikasi yang mampu menghasilkan pengaruh perubahan sikap (*attitude*

²⁵ Robbins, S. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.h. 55

²⁶ Warsita, B *Teknologi Pembelajaran: Landasan & Aplikasinya*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2008).h.96

²⁷ Ibid h. 55

change) pada orang lain. Perubahan sikap ini biasanya terlihat pada proses maupun masa pasca komunikasi.

Komunikasi yang efektif biasanya memiliki tujuan untuk memudahkan orang lain dalam memahami pesan yang disampaikan oleh seorang pemberi pesan (komunikator). Selain itu, komunikasi yang efektif juga bertujuan supaya informasi yang disampaikan dapat menimbulkan feedback dari si penerima pesan (komunikan). Karena alasan-alasan tersebut, maka proses komunikasi yang efektif haruslah dilakukan dengan menggunakan bahasa yang jelas dan dapat dipahami oleh orang lain.

Menurut Mc. Crosky Larson dan Knapp, komunikasi yang efektif dapat dicapai dengan mengusahakan ketepatan (*accuracy*) yang paling tinggi derajatnya antara komunikator dan komunikan dalam proses komunikasi. Komunikasi yang efektif hanya dapat terjadi jika komunikator dan komunikan memiliki persamaan dalam pengertian, sikap dan bahasa. Sebuah komunikasi dikatakan efektif apabila:

- 1) Pesan dapat diterima dan dimengerti serta dipahami sebagaimana yang dimaksud oleh pengirimnya.
- 2) Pesan yang disampaikan oleh pengirim dapat disetujui oleh penerima dan ditindaklanjuti dengan perbuatan yang diminati oleh pengirim.
- 3) Tidak ada hambatan yang berarti untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk menindaklanjuti pesan yang dikirim.

2. Efektifitas Prilaku

Efektifitas prilaku bila interaksi dalam saluran komunikasi mengakibatkan reaksi kepada penerima pesan yang menghasilkan tindakan prilaku dalam hal ini seperti, pada teori Behaviorism yang di populerkan oleh John B. Watson yang dikenal sebagai bapak Behaviorsim. Seperti yang kita ketahui, bahwa teori ini menunjukkan perhatiannya pada aspek yang dirasakan secara langsung pada perilaku berbahasa serta hubungan antara stimulus dan respons pada dunia sekelilingnya. Menurut teori ini, semua perilaku, termasuk tindak balas (respons) ditimbulkan oleh adanya rangsangan (stimulus). Behaviorism lahir sebagai reaksi terhadap introspeksionisme dan juga

psikoanalisis. Efektifitas dapat dikaitkan dengan teori Behaviorism pada teori komunikasi.²⁸

3. Unsur-Unsur Komunikasi Efektif

Untuk menciptakan sebuah komunikasi yang efektif, maka sebuah proses komunikasi harus mengandung unsur-unsur komunikasi. Unsur-unsur komunikasi setidaknya harus terdiri dari enam hal, yaitu sumber, komunikator, pesan, channel, komunikasi itu sendiri, dan efek.

1) Sumber

Sumber sebagai salah satu unsur dalam unsur-unsur komunikasi adalah dasar yang digunakan dalam penyampaian pesan dan digunakan dalam rangka memperkuat pesan yang hendak disampaikan. Sumber sebagai salah satu unsur dalam unsur-unsur komunikasi dapat berwujud dalam berbagai bentuk. Sumber dapat berupa orang, lembaga, buku, dokumen, dan lain sebagainya.

2) Komunikator

Komunikator sebagai salah satu unsur dari unsur-unsur komunikasi dapat dipahami sebagai orang yang membawa dan menyampaikan pesan. Dalam komunikasi, komunikator memiliki peranan yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan dalam memengaruhi komunikan (penerima pesan). Komunikator harus memiliki ketrampilan untuk memilih sasaran dan menentukan tanggapan yang hendak dicapai. Sebelum melakukan proses komunikasi, komunikator harus memperhitungkan apakah komunikan mampu menangkap pesan yang disampaikannya. Komunikator juga harus bisa menentukan media yang akan digunakan untuk melakukan persuasi sehingga lebih efisien dalam mencapai sasaran.

3) Pesan

Unsur-unsur komunikasi yang ketiga adalah pesan. Pesan sebagai salah satu unsur dalam unsur-unsur komunikasi dapat dipahami sebagai materi yang diberikan oleh komunikator kepada komunikan. Pesan dapat disampaikan oleh

²⁸ Jurnal. Ryan Fitrayandi. telkom university, Peristiwa komunikasi dan kaitan terhadap teori komunikasi 2015.h.3

komunikator dalam berbagai cara, misalnya saja melalui kata-kata, nada suara, hingga gerak tubuh dan ekspresi wajah.

Pesan sebagai salah satu unsur dalam unsur-unsur komunikasi dapat berwujud dalam berbagai bentuk, diantaranya:

a. Pesan informatif

Pesan informatif bersifat memberikan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang menuntun komunikan untuk mengambil keputusan

b. Pesan *persuasif*

Pesan persuasif adalah pesan yang berisikan bujukan yang bertujuan untuk memberikan perubahan sikap komunikan. Perubahan yang terjadi merupakan perubahan yang tidak dipaksakan, melainkan berasal dari kehendak diri sendiri.

c. Pesan *koersif*

Pesan koersif adalah kebalikan dari pesan persuasif. Pesan koersif bersifat memaksa dengan mengandalkan sanksi-sanksi untuk menekan komunikan.

4) *Channel*

Channel merupakan unsur-unsur komunikasi yang selanjutnya. *Channel* merupakan saluran penyampaian pesan atau sering juga disebut dengan media komunikasi. Media komunikasi dapat dibagi ke dalam dua kategori, yakni media komunikasi personal dan media komunikasi massa. Media komunikasi personal digunakan oleh dua orang atau lebih untuk saling berhubungan. Sifat dari media komunikasi ini pribadi, sehingga dampaknya tidak bisa dirasakan oleh orang banyak. Contoh dari media komunikasi personal adalah telepon, aplikasi *chatting* (*whatsapp, line, BBM*).

Media komunikasi yang kedua adalah media komunikasi massa. Media komunikasi ini digunakan untuk mengkomunikasikan pesan dari satu atau beberapa orang kepada khalayak ramai. Karena sifatnya yang masif, maka media komunikasi massa dapat memiliki dampak yang besar bagi banyak orang. Contoh media komunikasi massa adalah televisi, radio, handy talky hingga yang terbaru adalah media sosial (*instagram, twitter, youtube*).

5) Komunikasi.

Unsur-unsur komunikasi yang selanjutnya adalah komunikasi itu sendiri. Komunikasi sebagai salah satu unsur dalam unsur-unsur komunikasi dapat dibedakan dalam berbagai macam kategori, mulai dari segi sifatnya, arahnya, hingga jumlah orang yang terlibat di dalamnya. Unsur-unsur komunikasi ini umumnya dibedakan berdasarkan kategori sifat, yakni dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu komunikasi verbal dan komunikasi non verbal.

a. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merupakan bentuk komunikasi yang menggunakan simbol-simbol verbal. Simbol-simbol verbal ini dapat diwujudkan ke dalam bentuk lisan maupun tulisan. Unsur-unsur komunikasi secara lisan dapat dilakukan oleh dua orang atau lebih melalui hubungan tatap muka secara langsung tanpa ada jarak maupun peralatan yang menjadi medianya. Unsur-unsur komunikasi lisan dapat terlihat pada kegiatan “ngobrol” yang dilakukan oleh orang-orang ketika berada di kantor, sekolah, kampus, ataupun tempat-tempat lainnya.

Selain secara lisan, unsur-unsur komunikasi verbal juga dapat dilakukan melalui tulisan. Unsur-unsur komunikasi ini dapat berupa surat-menyurat *konvensional*, surat elektronik (email), *chatting*, dan lain sebagainya.

b. Komunikasi Non Verbal

Komunikasi non verbal merupakan unsur-unsur komunikasi dalam bentuk komunikasi yang dilakukan tanpa menggunakan kata-kata, melainkan melalui simbol-simbol lainnya. Komunikasi non verbal dapat ditunjukkan oleh tubuh manusia secara alami melalui gerak isyarat, bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan kontak mata. Sementara itu, komunikasi non verbal dapat pula ditunjukkan dari hal-hal lain seperti gaya berpakaian, potongan rambut, intonasi suara, hingga gaya berjalan.

6) Efek Unsur-unsur komunikasi yang selanjutnya adalah efek. Efek merupakan unsur-unsur komunikasi yang memiliki definisi hasil akhir dari suatu komunikasi. Efek komunikasi dapat beraneka macam dan dapat dilihat dalam tiga kategori:

a. *Personal opinion*

Personal opinion adalah sikap dan pendapat seseorang pada suatu masalah tertentu

b. *Publik opinion*

Public opinion merupakan penilaian sosial mengenai suatu hal berdasarkan proses pertukaran pikiran.

c. *Majority opinion*

Majority opinion dapat dipahami sebagai pendapat yang disetujui oleh sebagian besar publik atau masyarakat.

Istilah komunikasi atau communication berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama. Dengan demikian komunikasi menurut Lexicographer (ahli kamus bahasa), menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan²⁹.

Mengenai organisasi, salah satu definisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupa mencapai tujuan yang ditetapkan.

Landasan konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang diuraikan, komunikasi organisasi menurut Gold Halber yaitu arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain (the flow of message within a network of interdependent relationship)

1. Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi dalam buku “komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan ” adalah perilaku perorganisasian yang terjadi

²⁹ Marhaeni Fajar, *Ilmu komunikasi teori & praktik* (Yogyakarta:Graha ilmu, 2009) h 31

dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi³⁰.

Goldhaber (1986) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan saling menukar informasi yang bermuatan pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain guna mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung beberapa konsep sebagai berikut :

1) Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem yang terbuka dan dinamis yang secara tidak langsung menciptakan saling tukar menukar informasi satu sama lain. Karena kegiatan yang berulang-ulang dan tiada hentinya tersebut maka dikatakan sebagai suatu proses.

2) Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang objek, orang, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Klasifikasi pesan dalam bahasa dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu verbal dan non verbal, dimana pesan verbal dalam organisasi berupa: surat, memo, percakapan, dan pidato. Sedangkan pesan non verbal dalam organisasi bisa berupa: bahasa gerak tubuh, sentuhan, ekspresi wajah, dan lain-lain.

3) Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Luas dari jaringan komunikasi ini dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya: arah dan arus pesan, isi pesan, hubungan peranan, dan lain-lain.

³⁰ R. Wayne Pace & Don F Faules, *komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2006) h. 33

4) Keadaan saling tergantung

Hal ini telah menjadi sifat dalam organisasi yang merupakan suatu sistem yang terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian yang lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi.

5) Hubungan

Karena organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skill, dan moral dari seseorang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi.

6) Lingkungan

Lingkungan merupakan semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk dalam lingkungan internal adalah personal (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan juga komponen lainnya seperti tujuan, produk, dan lainnya. Organisasi sebagai sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti: teknologi, ekonomi, dan faktor sosial. Karena faktor lingkungan berubah-ubah maka organisasi memerlukan informasi baru untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan melakukan penukaran pesan baik secara internal maupun eksternal.

7) Ketidakpastian

Ketidakpastian, perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diinginkan. Ketidakpastian dalam organisasi juga disebabkan oleh terjadinya banyak informasi yang diterima daripada informasi yang sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka. Bisa dikatakan ketidakpastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikit informasi yang didapatkan dan juga karena terlalu banyak informasi yang diterima.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai komunikasi organisasi ini dapat disimpulkan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut:

- 1) Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang dipengaruhi oleh pihak internal maupun eksternal
 - 2) Komunikasi organisasi meliputi pesan, tujuan, arus komunikasi dan media komunikasi.
 - 3) Komunikasi organisasi meliputi orang yang mempunyai skill, hubungan dan perasaan yang sama.
2. Arah komunikasi organisasi

Dilihat dari arah komunikasi ada dua macam komunikasi yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi *horizontal*

1) Komunikasi vertikal

Dalam komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi 2 arah, yaitu komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Proses komunikasi yang berlangsung dari tingkatan tertentu dalam suatu kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah disebut komunikasi ke bawah. Ketika membayangkan para manager berkomunikasi dengan bawahannya, komunikasi dengan pola kebawah adalah pola yang pada umumnya diperkirakan. Pola tersebut digunakan oleh para pemimpin untuk mencapai tujuannya. Seperti untuk memberikan instruksi kerja, menginformasikan suatu peraturan dan prosedur-prosedur yang berlaku kepada anak buahnya, menentukan masalah yang perlu perhatian. Tetapi komunikasi dalam bentuk ini tidak selalu harus secara lisan atau bertatap muka secara langsung. Memo ataupun surat yang dikirimkan oleh direksi kepada bawahannya juga termasuk komunikasi ke bawah³¹.

³¹ Stephen P. Robbins, *prinsip-prinsip perilaku organisasi edisi kelima*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1999).h.148

Dalam banyak organisasi, komunikasi ke bawah sering kali tidak mencukupi dan tidak akurat, seperti terjadi dalam pernyataan yang sering kali dengar dari anggota organisasi bahwa tidak memahami apa yang sesungguhnya terjadi. Keluhan-keluhan seperti ini menunjukkan terjadinya komunikasi yang tidak efektif dan butuhnya individu-individu akan informasi yang relevan dengan pekerjaan mereka³².

3. Informasi Dari Atasan Ke Bawahan³³

Informasi tentang bagaimana melakukan pekerjaan.

- a) Informasi tentang dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaannya.
- b) Informasi tentang kebijakan dan praktik organisasi.
- c) Informasi tentang kinerja pegawai.
- d) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Sebuah organisasi yang efektif membutuhkan komunikasi ke atas sama banyaknya dengan komunikasi ke bawah. Dalam situasi seperti ini, komunikator berada pada tingkat yang lebih rendah dalam hierarki organisasi daripada penerima pesan. Beberapa bentuk komunikasi ke atas yang paling umum melibatkan pemberian saran, pertemuan kelompok, dan protes terhadap prosedur kerja. Ketika komunikasi ke atas tidak muncul, orang sering kali mencari sejumlah cara untuk menciptakan jalur komunikasi ke atas yang tidak formal.

Pengertian komunikasi ke atas menurut Soekardi Ds ialah “Kegiatan bawahan untuk menyampaikan keterangan, ide, pendapat, dan pernyataan lain kepada pimpinan dengan maksud mempengaruhi tingkah laku dan perbuatan pimpinan”

Komunikasi ke atas berperan menjalankan beberapa fungsi penting. Gary Kreps, seorang peneliti dalam bidang komunikasi organisasi, menemukan beberapa di antaranya³⁴:

³² John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *perilaku dan manajemen organisasi*, (Jakarta:Penerbit Erlangga, 2006) h.121

³³ Saputra, Yulius Eka Agung,S.T,M.Si, *manajemen dan perilaku organisasi*, (Jogjakarta:Graha Ilmu,2014) h.172

³⁴ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *perilaku dan manajemen organisasi*, (Jakarta:Penerbit Erlangga, 2006) h.121

Komunikasi ke atas menyediakan umpan balik bagi para manager mengenai isu-isu organisasi terbaru, masalah yang dihadapi, serta informasi mengenai operasi dari hari ke hari yang diperlukan untuk pengambilan keputusan mengenai bagaimana menjalankan organisasi.

- a) Hal ini merupakan sumber utama bagi manajemen untuk mendapatkan umpan balik untuk menentukan seberapa efektif komunikasi ke bawah dalam organisasi.
- b) Hal ini dapat mengurangi ketegangan pada karyawan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi pada tingkat lebih rendah untuk membagikan informasi yang relevan dengan atasannya.
- c) Hal ini mendorong partisipasi dan keterlibatan karyawan, dan karenanya meningkatkan kohesivitas organisasi.

Sedangkan menurut buku Manajemen dan perilaku organisasi, pentingnya komunikasi ke atas adalah³⁵:

Memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan.

- a) Mendorong keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga terlihat apa yang mengganggu mereka.
- b) Memberitahu pemimpin kapan bawahan siap memberikan informasi.
- c) Menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan.
- d) Mengizinkan pemimpin untuk menentukan apakah bawahannya memahami apa yang diinginkan dari aliran informasi ke bawah
- e) Membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka.

Menurut Muh. Arni pengertian komunikasi horizontal atau mendatar adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi.³⁶

³⁵ Yulius Eka Agung Saputra, S.T, M.Si, *manajemen dan perilaku organisasi*, (Jogjakarta: Graha Ilmu, 2014) h.172

Ketika komunikasi terjadi di antara anggota dari kelompok kerja yang sama, atau sesama staf yang sederajat, kita menggambarkannya sebagai komunikasi lateral/horizontal. Kenapa diperlukan komunikasi horizontal jika komunikasi vertikal dalam kelompok masih efektif ? jawabannya adalah bahwa komunikasi horizontal dapat menghemat waktu dan dapat mempermudah koordinasi. Dalam beberapa kasus, komunikasi horizontal dapat dibenarkan secara formal. Seringkali komunikasi horizontal secara informal dibuat untuk memotong garis kewenangan vertikal dan dapat mempercepat pengambilan tindakan³⁷.

4. Komunikasi Organisasi Islam

Dalam komunikasi organisasi islam kita tentu berpedoman pada Alquran, karena ajaran Al-Quran bersifat syumul (sempurna) yaitu mencakup semua bidang, termasuk dalam berorganisasi (berjama'ah).

Sedangkan, kata organisasi berasal dari kata *organon* yang menurut bahasa Yunani berarti *alat*. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi yaitu seperti uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang dipergunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Organisasi Dalam Al-Quran



³⁶ Muh. Arni, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007, h.121

³⁷ Stephen P. Robbins, *prinsip-prinsip perilaku organisasi edisi kelima*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1999) h.149

Sesuai tabel diatas, dalam Alquran surat *Ash. Shaff* :4 disebutkan.

إن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفا كأنهم بنيان مرصوص

“*Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”.³⁸

Kata manajemen, memang tidak ditemukan dalam Al-Qur’an dan hadits secara langsung. Akan tetapi prinsip-prinsip manajemen, seperti yang tercantum dalam definisi tentang manajemen, sangat banyak dijelaskan dalam Islam. Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dikerjakan secara baik, teratur dan benar. Segala prosedur yang telah ditetapkan harus diikuti secara benar dan sesuatu tidak bisa dikerjakan secara sembarangan. Itulah beberapa prinsip utama yang diajarkan dalam Islam ketika mengerjakan sesuatu, seperti yang disabdakan Rasulullah saw. Berikut.

Menurut para ulama, kata *itqaan* berarti dikerjakan secara teratur, sesuai dengan target dan sempurna. Hal ini berarti mengerjakan sesuatu secara teratur, sesuai target dan sempurna merupakan sesuatu yang dicintai oleh Allah. Prinsip-prinsip ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen secara umum yaitu merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengontrol dan mengevaluasi dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Secara tidak langsung prinsip-prinsip manajemen tersebut sangat dianjurkan dalam Islam untuk mengerjakan segala sesuatu secara sempurna.

Rasulullah SAW Bersabda tentang profesional bahwa:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبرني والبيهقي)

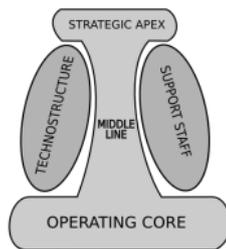
Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional” (HR. Thabrani, no 891, Baihaqi, no,334)

³⁸QS.As-Shaff ayat 4.

Ketika kita membuka kembali ayat-ayat yang terukir indah dalam surat *Ash Shaff;4* akan banyak sekali kandungan tentang manfaat serta konsep-konsep dalam berorganisasi. Hal ini memang sangat ditekankan oleh Rasulullah SAW pada masa berdakwah di Madinah, saat surat ini diturunkan. Dimana, pengokohan organisasi dan kejamaah adalah fokus utama dakwah Rasulullah SAW di Madinah, berbeda dengan fokus dakwah Rasulullah SAW ketika di Makkah yang fokus pada pengokohan aqidah dan ruhiyah ummat Islam masa itu. Dalam surat ini, terdapat lima konsep besar yang harus ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh. Yaitu, kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi, soliditas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan, konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang, serta memiliki kader yang militan (kader yang solid).

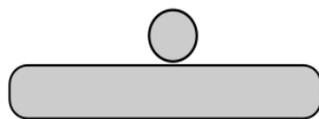
Salah satu teori desain organisasi yang sering digunakan adalah teori Henry Mintzberg dalam *Structures in Fives: Designing Effective Organizations* (1983). Mintzberg menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai lima bagian dasar, dan bentuk struktur organisasi itu akan ditentukan oleh dominasi salah satu dari lima bagian dasar di atas tersebut berdasarkan jenis bisnis atau lingkungannya. Kelima bagian tersebut adalah:

- ***The operating core***. Adalah para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan/atau jasa yang dihasilkan.
- ***The strategic apex***. Yaitu para eksekutif atau manager tingkat puncak yang memiliki tanggung jawab keseluruhan organisasi.
- ***The middle line***. Yaitu para manajer lini tengah yang menjadi penghubung antara *operating core* dengan *strategic apex*.
- ***The technostructure***. Adalah para analis yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membentuk sistem kerja dan standardisasi prosedur dalam organisasi.
- ***The support staff***. Yaitu orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.



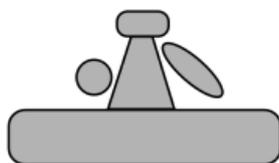
Desain suatu organisasi akan ditentukan oleh dominasi salah satu dari lima bagian dasar diatas berdasarkan jenis bisnis atau lingkungannya. Secara singkat, kaidah yang berlaku adalah sebagai berikut:

- 1) Jika *strategic apex* yang dominan maka kontrol tersentralisasi dan organisasi tersebut merupakan struktur yang sederhana.



Struktur sederhana adalah struktur organisasi yang hanya memiliki dua tingkatan yaitu pemilik dan pekerja. Struktur sederhana digambarkan sebagai sebuah organisasi yang datar, dengan *operating core* yang organik dan hampir semua orang melapor kepada seorang *strategic apex*. Misalnya rumah makan skala kecil dimana pemilik merupakan penentu segala kebijakan yang langsung berkaitan dengan para pegawainya seperti tukang masak, pelayan atau kasir.

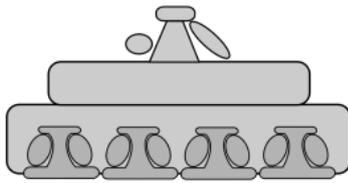
- 2) Jika kontrol berada di *operating core*, maka keputusan akan terdesentralisasi dan hal ini menciptakan suatu birokrasi profesional.



Birokrasi profesional diciptakan untuk memberikan kesempatan kepada organisasi untuk mempekerjakan spesialis yang sangat terlatih, sambil tetap memperoleh efisiensi dan kebebasan kerja (desentralisasi) untuk menerapkan keahlian mereka. Birokrasi ini mendorong menajeman puncak untuk melepaskan tingkat kontrol yang cukup banyak, sehingga para profesional mendapatkan kebebasan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan

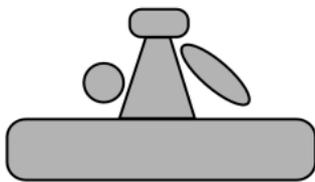
efektif. Contoh birokrasi profesional adalah perusahaan hukum atau arsitek dimana para spesialis diberi kebebasan luas dalam bagian produksi.

- 3) Jika kontrol berada pada *middle management*, maka akan ditemukan kelompok dari unit otonomi yang bekerja dalam sebuah struktur divisional.



Struktur divisional meletakkan kekuasaan pada manajemen menengah. Para manajer menengah tersebut diberi kebebasan untuk mengatur divisi mereka dengan cara yang mereka kira paling baik, selama hal tersebut sesuai dengan pedoman umum yang ditetapkan oleh kantor pusat. Struktur divisional paling cocok digunakan pada organisasi dengan keanekaragaman produk atau area yang sangat luas namun dalam lingkungan yang tidak kompleks dan tidak dinamis. Misalnya perusahaan multi nasional dengan multi produk atau perusahaan transportasi dengan area sangat luas. Angkasa Pura adalah contoh organisasi dengan struktur organisasi divisional.

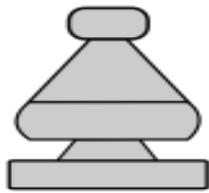
- 4) Jika para analis dalam *technostructure* yang dominan, kontrol akan dilakukan melalui standarisasi dalam prosedur sehingga struktur yang dihasilkan adalah sebuah birokrasi mesin.



Kekuatan dari birokrasi mesin terletak pada kemampuannya melakukan aktivitas yang kompleks dengan standarisasi dengan cara sangat efisien. Birokrasi mesin mengumpulkan para spesialis bersama-sama menghasilkan *economic of scale*, meminimalkan duplikasi dari personalia dan peralatan, serta pegawai yang puas dan senang yang mempunyai peluang untuk berbicara dalam “bahasa yang sama” diantara para rekan sejawat mereka. Kegiatan terpenting dalam struktur mesin adalah kemampuan para teknokrat dalam menciptakan suatu sistem yang efisien dan stabil dalam suatu prosedur. Contoh dari birokrasi mesin adalah pabrik-pabrik

dengan kekuatan skala ekonomi. Misalnya suatu pabrik mobil dimana para pekerja bekerja dengan sistem dan prosedur yang baku dalam menghasilkan produk tertentu.

- 5) Apabila suatu organisasi ditentukan oleh situasi atau lingkungan, maka kontrol dilakukan melalui penyesuaian bersama (*mutual adjustment*) dan timbulah struktur *adhocracy* (tidak berstruktur).



Hal ini biasanya terjadi pada organisasi atau kegiatan yang sifatnya temporer misalnya pembuatan film atau theater dimana kadang sutradara juga bertindak sebagai pemain dan sebaliknya.

Di dalam organisasi juga diperlukan adanya ruuh (semangat) organisasi. Dan ruuh organisasi ditentukan oleh sistem yang ada dalam organisasi, kualitas sang pemimpin, sejauh mana organisasi mempunyai semangat kompetisi dengan yang lain serta sejauh mana memadukan semangat dan ilmu yang dimiliki.³⁹

5. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi⁴⁰

Fungsi informatif

Informatif, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih tepat. Informasi yang didapat dapat setiap anggotanya melaksanakan tugas secara pasti. Pada dasarnya, informasi dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tatanan manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan dalam organisasi ataupun untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Bawahan juga membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaannya, disamping itu, informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, prosedur perizinan cuti dan sebagainya.

1) Fungsi *regulatif*

³⁹ Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organization*. New Jersey: Prentice Hall.

⁴⁰ Burhan Bungin, *sosiologi komunikasi: Teori, paradigma, dan diskursus teknologi komunikasi di masyarakat*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2006), h. 274

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang dita'ati dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh dalam fungsi regulatif ini :

- a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Mereka juga mempunyai wewenang untuk memberikan perintah atau intruksi, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapisan atas supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sesuai intruksi. Namun, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:
 - 1) Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
 - 2) Kekuatan pemimpin dalam memberi sanksi
 - 3) Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
 - 4) Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan
- b. Berkaitan dengan pesan. Pesan –pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh atau tidak boleh untuk dilakukan.

2) Fungsi *persuasif*

Dalam mengatur suatu organisasi tidak cukup dengan mengandalkan kewenangan dan kekuasaan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara suka rela akan lebih menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding dengan pimpinan yang sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

3) Fungsi *integratif*

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal yang terjadi dalam setiap organisasi yaitu seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut dan laporan kemajuan

organisasi. Juga saluran komunikasi informasi seperti perbincangan antar pribadi selama jam istirahat kerja, kegiatan pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

d. Pola komunikasi organisasi

Pola komunikasi disini dapat dipahami sebagai pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam pengiriman dan penerimaan pesan dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Pola komunikasi merupakan model dari proses komunikasi, sehingga dengan adanya berbagai macam model komunikasi dan bagian dari proses komunikasi akan dapat ditemukan pola yang cocok dan mudah digunakan dalam berkomunikasi. Pola komunikasi identik dengan proses komunikasi, karena pola komunikasi merupakan rangkaian dari aktivitas menyampaikan pesan sehingga diperoleh feedback dari penerimaan pesan. Dari proses komunikasi, akan timbul pola, model, bentuk, dan juga bagian-bagian kecil yang berkaitan erat dengan proses komunikasi.

Pola komunikasi organisasi dengan sistem komunikasi vertikal dan horizontal menjadi model yang paling efektif dalam suatu pola komunikasi organisasi, sehingga komunikasi antara pimpinan dan karyawan ataupun karyawan dengan karyawan terjadi instraksi langsung antara komunikator dengan komunikan, Situasi komunikasi yang terjadi secara interpersonal maupun kelompok. Bahwa pola komunikasi organisasi sangat cocok dengan proses komunikasi yang terjadi di perusahaan, karena pola komunikasi adalah bagian dari proses penyampaian pesan sehingga diperoleh feedback dari penerima pesan.⁴¹

6. Pendekatan Kritik Dalam Komunikasi Organisasi

Pendekatan kritik budaya ini akan berusaha mencari dan menemukan isu-isu utama yang mendorong terjadinya konflik dalam setiap budaya sehingga mengakibatkan salah satu atau lebih kebudayaan terpaksa diisolasi oleh masyarakat. bagi pendekatan ini hanya ada sedikit kebutuhan untuk mencari titik-

⁴¹ Onong Uchayana, *Dinamika Komunikasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1993) h.33.

titik temu dan universal antarbudaya, bahkan mereka hanya berusaha untuk menggambarkan bagaimana kebudayaan itu dibangun atau didekatkan ini mirip dengan pendekatan dialektikal sebagaimana sudah dijelaskan di atas, yang berusaha menggabungkan pendekatan etik dan emik secara tumpang tindih.

Ilmu komunikasi merupakan multidisipliner yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Komunikasi hampir terlibat dalam semua kegiatan manusia, mulai dari bidang ekonomi, politik, sosial, budaya, dan lain sebagainya. Pendekatan dilakukan untuk mendapatkan pandangan mengenai suatu atau malah bisa jadi menghasilkan suatu teori.

Pendekatan komunikasi dilakukan dengan berbagai cara. Salah satunya adalah pendekatan komunikasi yang mengikuti teori management klasik. Komunikasi yang mengikuti teori management klasik ini diungkapkan oleh Griffin pada tahun 2003 dalam bukunya yang berjudul *A first look at communication theory*.

Teori Manajemen Klasik menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi dan juga efisiensi. Teori ini menyadur 3 pendekatan untuk membahas komunikasi organisasi, diantaranya adalah :

1. Pendekatan Sistem yaitu memandang bahwa kehidupan organisasi harus terus menerus beradaptasi pada suatu perubahan lingkungan agar tetap bertahan hidup.
2. Pendekatan Budaya. Pendekatan ini memiliki asumsi yang mengatakan bahwa manusia bertindak tentang sesuatu dasarnya adalah pada pemaknaan yang mereka miliki tentang sesuatu itu.
3. Pendekatan Kritik menganggap bahwa kepentingan perusahaan telah mendominasi hampir semua aspek dalam hidup masyarakat. Selain itu, kehidupan manusia banyak ditentukan oleh keputusan yang dibuat atas kepentingan pengaturan organisasi–organisasi perusahaan atau managerialisme. Pada pembahasan kali ini akan lebih detail dibahas tentang pendekatan kritik dalam komunikasi organisasi. Pendekatan kritik ini penting untuk dipelajari terutama dalam hubungan dan interaksi atau komunikasi organisasi.

Pada tahun 2001, Miller juga melakukan kajian dalam pendekatan kritik. Pendekatan tersebut muncul pada abad ke 19 dimana saat itu Marx yang merupakan salah satu tokoh komunikasi memiliki pendapat yang intinya adalah harus mulai kritis di era kapitalis dimana banyak sekali penindasan terhadap pekerja bawahan. Isu yang dikaji dalam pendekatan kritis menurut Miller tahun 2001, adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan komunikasi organisasi yang menganggap struktur sosial telah membawa ketidakseimbangan *power*. Isu pendekatan yang menyatakan bahwa struktur sosial telah membawa ketidakseimbangan *power* maksudnya adalah struktur yang tidak kredibel akan membawa kesenjangan sosial. Kesenjangan sosial tersebut terjadi antara atasan dan bawahan yang terdapat cukup besar jurang pemisah. Kesenjangan sosial ini membuat atasan akan cenderung memiliki kekuasaan mutlak.
2. Pendekatan komunikasi organisasi yang mengangkat isu bahwa ketidakseimbangan *power* menyebabkan keterasingan atau penindasan terhadap kelas tertentu. Pendekatan yang menganggap bahwa ketidakseimbangan *power* menyebabkan penindasan terhadap kelas tertentu dapat menyebabkan kekuasaan tidak terkontrol. Jika kekuasaan tidak terkontrol maka akan membuat atasan bertindak semaunya sendiri atau sewenang – sewenang.
3. Isu yang menganggap bahwa peran teori kritis adalah membuka ketidakseimbangan tersebut. Teori kritis dalam media massa merupakan sebuah aliran pemikiran dengan lebih menekankan terhadap penilaian reflektif dan juga kritik dari masyarakat. Selain itu pemikiran teori kritis juga menekankan bahwa budaya juga menerapkan pengetahuan dari ilmu lain yaitu ilmu ilmu sosial dan humaniora.
4. Komunikasi organisasi menganggap bahwa sumber *power* dari hubungan organisasi adalah dari interaksi komunikasi dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi bukanlah hanya mengatur hubungan atau interaksi antar individu, melainkan ada banyak individu yang terlibat dan saing berinteraksi. Setiap individu dalam organisasi harus saling bekerja sama

satu sama lain agar dapat mencapai tujuan serta visi dan misi organisasi tersebut.

5. Pendekatan berdasarkan perspektif radikal kritis membandingkan antara *surface structure* dan *deep structure*. Perspektif ini juga mempelajari tentang bagaimana bidang lain seperti ekonomi, sosial dan komunikasi juga membangun suatu power dalam komunikasi organisasi

Demikian pendekatan kritik dalam komunikasi organisasi yang bisa anda pelajari. Dalam kehidupan sehari-hari manusia saling berinteraksi satu sama lain untuk memenuhi kebutuhan. Komunikasi memang berperan penting dalam kehidupan manusia.

Pesan yang ingin disampaikan dalam komunikasi harus tepat sasaran agar feedback atau umpan balik yang diinginkan sesuai dengan tujuan awal komunikasi. Keberhasilan komunikasi apapun itu baik komunikasi organisasi, politik, bisnis berdasarkan pada pemahaman penerima informasi.

Perspektif ini juga mempelajari tentang bagaimana bidang lain seperti ekonomi, sosial dan komunikasi juga membangun suatu power dalam komunikasi organisasi

Demikian pendekatan kritik dalam komunikasi organisasi yang bisa anda pelajari. Dalam kehidupan sehari – hari manusia saling berinteraksi satu sama lain untuk memenuhi kebutuhan. Komunikasi memang berperan penting dalam kehidupan manusia. Pesan yang ingin disampaikan dalam komunikasi harus tepat sasaran agar feedback atau umpan balik yang diinginkan sesuai dengan tujuan awal komunikasi. Keberhasilan komunikasi apapun itu baik komunikasi organisasi, politik, bisnis berdasarkan pada pemahaman penerima informasi.

7. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Antar Budaya

Seperti yang kita ketahui kebudayaan tidaklah sedikit terdapat dimasyarakat, banyak sekali. Dengan banyaknya kebudayaan itulah, ketika satu manusia dihadapkan dengan manusia yang lainnya terkadang muncul suatu penolakan dan penerimaan yang akhirnya bermuara pada etika, yaitu suatu ajaran tentang norma dan tingkah laku yang berlaku dalam kehidupan manusia.

Dengan demikian terdapat banyak budaya dalam masyarakat. Keragaman budaya tersebut merupakan keniscayaan. Keindahan ada dalam variasi budaya yang sekaligus merupakan suatu anugrah . kearagaman tersebut menjadi modal sosial yang mesti diejawatahkan dalam kehidupan sosial di tengah masyarakat. Sehingga kehidupan yang harmonis penuh penghargaan senantiasa dapat terjaga dan berkelanjutan serta senantiasa kondusif sepanjang masa.

Di era globalisasi sekarang ini pertemuan antar manusia dalam berbagai event dan tempat adalah menjadi suatu yang tidak dapat di hindari. Manusia akan berinteraksi dan berkomunikasi dengan berbagai macam orang yang berasal dari berbagai daerah, kota maupun desa, serta belahan dunia dengan beragam budaya. Berkomunikasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan manusia dalam pergaulannya di tengah masyarakat yang majemuk (multicultural). Manusia tidak dapat untuk tidak berkomunikasi, atau menghindari komunikasi.⁴²

Allah Swt mengajarkan kita tentang indahnya perbedaan melalui kalam-Nya surah Al Hujarat⁴³ ayat 13, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya:

“Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.”

Munculnya perbedaan tersebut tentunya tidak terlepas dari faktor-fakto personal yang mempengaruhi jalannya proses berkomunikasi. Adapun faktor-faktor tersebut adalah:

⁴² Ahmad Tamrin Sikumbang, Komunikasi Multikulturalisme Tuan Guru Batak dalam Meningkatkan Eleganitas Sosial, Prenadamedia Group. Jakarta, 2019. h,193

⁴³ Depag. RI Surat Al Hujarat ayat 13, Alquran dan Terjemahan , Bandung CV Gema Risalah Press,1993) h.1041.

1) Faktor-faktor Psikologis

Faktor-faktor personal selalu dikaitkan dengan faktor-faktor psikologis, seperti persepsi, memori dan motivasi. Faktor-faktor psikologis itu bisa muncul dari dalam diri (disposisi) atau ditampilkan sebagai respons terhadap stimulus yang datang dari luar diri. Disaat anda berbicara dengan orang lain maka bisa muncul pertanyaan, mengapa ada orang yang berhasil berkomunikasi namun orang lain gagal berkomunikasi. Perbedaan keberhasilan itu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat personal.

2) Faktor Personal Sebagai Identitas Diri

Dalam praktek komunikasi, identitas sering memberikan tidak saja makna tentang pribadi seorang tetapi juga ciri khas sebuah kebudayaan yang melatarbelakanginya, dari ciri khas itulah kita mungkin dapat mengungkapkan keberadaan orang itu. Pengertian identitas pada tataran hubungan antarmanusia akan mengantar kita untuk memahami sesuatu yang lebih konseptual yakni tentang bagaimana meletakkan seorang ke dalam tempat orang lain (komunikasi yang empati), atau sekurang-kurangnya meletakkan atau membagi (*to share*) pikiran, perasaan, masalah, rasa simpatik (*empati*) dan lain-lain dalam sebuah proses komunikasi (antarbudaya).

□ Yang dimaksud dengan struktur budaya adalah pola-pola persepsi, berpikir dan perasaan, sedangkan struktur sosial adalah pola-pola perilaku sosial. Dalam kehidupan manusia dapat digambarkan sebagai berikut:

a) *Memahami Identitas Budaya Keseharian.*

Identitas dibangun melalui interaksi sosial dan komunikasi. Identitas dihasilkan oleh negosiasi melalui media, yakni media bahasa. Jadi identitas seseorang dapat ditentukan oleh tampilan diri-pribadi anda sendiri (*avowel*), dengan demikian anda membuat pengakuan kepada orang lain bahwa anda sedang berkomunikasi.

Ada tiga bentuk identitas, yakni:

- 1) Identitas Budaya
- 2) Identitas Sosial
- 3) Identitas Pribadi

b) Faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Secara terminologi kata budaya (*culture*) berasal dari kata Latin *colere*, yang berarti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara lading namun pengertian yang semula agraris ini lebih lanjut diterapkan dalam hal-hal yang bersifat rohani dan ada juga yang mengartikannya sebagai *way of life*, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu suatu bangsa. Sedangkan Koentjaraningrat mengartikan budaya adalah “*keseluruhan system gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar*”. Selanjutnya Koentjaraningrat mengatakan bahwa kebudayaan memiliki tiga wujud yaitu:

- 1) Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya.
- 2) Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat.
- 3) Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia

Budaya sebagai salah satu sumber utama *soft power* mempunyai kekuatan yang luar biasa dalam memancing daya tarik audien. Sebagai salah satu Negara yang memiliki banyak referensi budaya, contoh Jepang diyakini mampu menggaga *soft power* dengan begitu baik. Selain itu budaya-budaya yang dihasilkan Jepang memiliki nilai jual yang amat menggiurkan di pasar domestic dan internasional. Hal ini pula yang mendorong pemerintah Jepang untuk lebih aktif dalam mempromosikan budaya-budaya populer mereka.

Konsep *soft power* pada praktiknya diyakini juga mengiringi proses imperialisme budaya yang akhirnya menentukan arah kemajuan ekonomi dan social. Konsep *soft power* menghidupkan teori imperialisme budaya dalam idealisasinya terhadap efek media serta keinginan primordial suatu Negara untuk memperoleh kontrol (Hardt & Negri Dalam Lukacs, 2010:421). Imperialisme budaya dapat di ilustrasikan sebagai hubungan dimana sebuah budaya lainnya dengan membangun hubungan yang seolah-olah alamiah terjadi dengan kesepakatan dan ketertarikan (*coercion*) dalam hal penyebaran ideologi

kebudayaan disuatu Negara. Untuk melakukan hal ini, Jepang menggunakan gagasan *soft power* agar pesan-pesan budaya yang mereka sampaikan dapat diterima dengan sukarela, tanpa adanya paksaan. Penerimaan indologi budaya tersebut dapat terjadi akibat adanya rasa ketertarikan terhadap konten-konten budaya yang mereka terima, yang dalam konteks ini adalah *anime* (animasi)⁴⁴

F. Iklim Komunikasi

Ada hubungan yang sirkuler antara iklim organisasi dan iklim komunikasi. tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, diantaranya iklim organisasi⁴⁵.

Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim negatif menjadikan anggota organisasi tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Untuk mewujudkan iklim komunikasi yang mengarah pada tingkah laku atau perilaku komunikasi yang demikian, para pelaku komunikasi dalam sebuah organisasi perlu memperhatikan 5 (Lima) dimensi penting dari iklim komunikasi.

Golhaber dalam bukunya *Organizational Communication* seperti yang dikutip oleh Arni Muhammad mengatakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi, yaitu :

- a. Supportiveness atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
- b. Partisipasi dalam membuat keputusan
- c. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia
- d. Keterbukaan dan keterusterangan
- e. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi

⁴⁴ Syukur Kholil, Maulana Andinata Dalimunthe, *Isu-Isu Komunikasi Kontemporer*, Perdana Mulya Sarana Medan 2015. h.159. 169

⁴⁵ Arni Muhammad, *komunikasi organisasi* (Jakarta: bumi Aksara, 2007), h. 85

Permasalahan yang umum terjadi di dalam komunikasi adalah untuk menerima kiasan-kiasan (dalam bentuk gambar atau kata-kata), tidak mudah untuk memahaminya pada saat proses komunikasi berlangsung, dimana akan sulit untuk meningkatkan komunikasi secara baik. Mengatasi kesulitan ini diperlukan kualitas dari individu untuk menginterpretasikan pesan⁴⁶.

Yang menjadi pokok persoalan utama dari iklim komunikasi adalah hal-hal berikut:

- 1) Persepsi mengenai sumber komunikasi dan hubungannya dalam organisasi
 - a. Apakah anggota organisasi merasa puas dengan atasan, teman bekerja sama dan bawahan sebagai sumber informasi
 - b. Berapa pentingnya sumber-sumber itu
 - c. Apakah sumber-sumber tersebut dapat dipercaya
 - d. Apakah sumber-sumber terbuka terhadap komunikasi
- 2) Persepsi mengenai tersedianya informasi bagi anggota organisasi
 - a. Apakah jumlah informasi yang diterima cocok atau tepat dengan topik-topik yang penting dari sumber informasi
 - b. Apakah informasi itu berguna
 - c. Apakah aliran informasi dikirimkan kepada sumber yang tepat
- 3) Persepsi mengenai anggota organisasi itu sendiri
 - a. Berapa banyaknya anggota yang terlibat dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi mereka
 - b. Apakah tujuan dan objektif difahami
 - c. Apakah orang diberi sokongan dan dihargai
 - d. Apakah sistem terbuka terhadap input dari anggotanya⁴⁷

Beberapa alasan pentingnya iklim komunikasi organisasi adalah :

1. Karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi

⁴⁶ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku keorganisasian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), h.46

⁴⁷ Arni Muhammad, *komunikasi organisasi* (Jakarta: bumi Aksara, 2002), h.86-87

2. Membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi
3. Dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu
4. Iklim komunikasi berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut
5. Menjembatani praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dengan produktifitas⁴⁸.

1. Faktor-faktor yang menentukan iklim komunikasi

Menurut buku Arni Muhammad, iklim ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah tingkah laku pimpinan, tingkah laku teman sekerja, dan tingkah laku dari organisasi. Tetapi pada umumnya iklim ditentukan oleh tingkah laku komunikasi dari pimpinan kepada kelompoknya. Misalnya, pimpinan yang tidak mau berbicara kepada bawahannya dan tidak pula ambil pusing dengan apa yang dilakukan mereka mungkin akan menjadikan bawahannya malas bekerja dan tidak produktif⁴⁹.

Iklim kondusif Ada beberapa hal yang perlu dilakukan untuk menciptakan iklim komunikasi yang kondusif.. Diantaranya adalah menjaga pola komunikasi dan hubungan dengan sesama. Yang kedua, meningkatkan prosedur alur kegiatan. Dengan sering diadakannya kegiatan dalam organisasi tersebut maka tidak menutup kemungkinan seringnya intensitas bertemu antara anggota yang satu dengan anggota yang lain. Yang ketiga, kebebasan dalam menyampaikan ide dan pendapat. Bagaimanapun seorang yang satu dengan yang lainnya memiliki pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda. Tidak mungkin secara serentak memiliki pemikiran dan keinginan yang sama walaupun mereka berada dalam satu organisasi. Iklim mencakup kepuasan anggota organisasi terhadap informasi yang tersedia⁵⁰.

⁴⁸ Amita novitayani, *Iklim komunikasi Organisasi, motivasi kerja karyawan*. (Studi korelasi antara iklim komunikasi organisasi, motivasi kerja dengan presentasi kerja di kalangan karyawan AJB. Bumiputra Solo). Jurnal ilmu komunikasi, fakultas ilmu sosial dan ilmu politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta 2008

⁴⁹ Arni Muhammad, *komunikasi organisasi* (Jakarta: bumi Aksara, 2002), h.78-79

⁵⁰ Ibid h.87

faktor yang terlihat sangat dominan yaitu: rasa keegoisan yang tinggi, seseorang yang hanya memikirkan diri sendiri tidak akan pernah mau mengerti akan hal yang ada di sekitarnya. Hal tersebut membuat cara berinteraksi kurang maksimal. Tidak hanya itu, individu seperti itu juga akan sulit untuk membangun dunia mereka sendiri dalam setiap tindak komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi. Sehingga terlihat tidak nyaman dan tertutup.

2. Solidaritas Organisasi

Solidaritas organisasi merupakan kesetiakawanan atau perasaan sepenanggungan dalam kehidupan. Sedangkan solidier adalah setia kawan⁵¹. Secara etimologis, Solidaritas adalah kesetiakawanan atau kekompakan. Menurut Kamus Besar bahasa Indonesia (KBBI), Solidaritas berasal dari kata Solidier yang berarti mempunyai atau memperlihatkan perasaan bersatu.

Sedangkan menurut Wikipedia, solidaritas adalah integrasi, tingkat dan jenis integrasi, ditunjukkan oleh masyarakat atau kelompok dengan orang dan tetangga mereka. Solidaritas membangun rasa kebersamaan, rasa kesatuan kepentingan, rasa simpati, sebagai salah satu anggota dari kelas sama atau dapat diartikan perasaan atau ungkapan dalam kelompok yang dibentuk oleh kepentingan bersama⁵².

Menurut Hasan Syadily dalam Ensiklopedi Indonesia, secara terminologi efektivitas berarti menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan, suatu usaha dikatakan efektif kalau usaha itu mencapai tujuannya. Jadi, jika seseorang melakukan perbuatan dengan tujuan tertentu, maka orang tersebut dikatakan efektif apabila sasaran atau tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Dengan kata lain, sesuatu disebut efektif apabila proses kegiatan itu waktunya singkat, tenaga sedikit, hemat biaya, tetapi hasilnya sesuai dengan target.

⁵¹ Pius A. Partanto dan M.Dahlan Al Barry, *kamus ilmiah populer* (Surabaya: Akola, 1994), h.717

⁵² <https://www.pelajar.pengertian.solidaritas.jenis.manfaat.tujuan.dan.faktor-yang.mempengaruhi.solidaritas/Solideritas> (STIPAP) 2017

Komunikasi penting bagi organisasi dan informasi penting bagi komunikasi yang efektif. Seseorang yang mengendalikan informasi akan mengendalikan kekuatan organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh keefektifan komunikasi. Ketika organisasi diharuskan mencapai tujuan, maka anggota-anggota yang berada dalam strukturnya akan bekerja sesuai dengan jabatan dan fungsinya untuk mencapai tujuan dimaksud. Setiap struktur saling melengkapi dan mempengaruhi antara satu dengan lainnya. Konsekuensinya, anggota-anggota di dalamnya akan saling berhubungan melalui metode-metode pencapaian tujuan. Dengan demikian, anggota-anggota organisasi tersusun ke dalam sistem yang saling berhubungan yang mampu menginterpretasikan pesan, baik yang datang dari anggota kelompok/organisasi itu sendiri maupun yang datang dari luar, atau mampu mengkomunikasikan sesuatu kepada siapa dan dengan cara apa.

Wayne Pace, mendefinisikan komunikasi organisasi menjadi 2 bagian yaitu:

- 1) Definisi fungsional komunikasi organisasi, Komunikasi organisasi didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarki antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Sistem komunikasi organisasi menyangkut pertunjukan dan penafsiran pesan di antara individu-individu pada saat yang sama yang memiliki jenis-jenis hubungan berlainan yang menghubungkan mereka. Mereka mempunyai gaya berlainan dalam komunikasi, yang mempersepsi iklim komunikasi berbeda, yang mempunyai tingkat kepuasan berbeda dan tingkat kecukupan informasi yang berbeda pula, dan metode komunikasi yang berbeda dalam jaringan yang berbeda.

- 2) Definisi interpretif komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Komunikasi organisasi adalah “perilaku pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Makna muncul dan berkembang dalam interaksi yang berlangsung. Hubungan antara para peserta, juga konteksnya, akan menentukan apa makna kata-kata yang bersangkutan. Komunikasi lebih dari sekedar alat, ia adalah cara berpikir.

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.⁵³ Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005) mengidentifikasi tiga komunikasi organisasi sebagai berikut: fungsi perintah; fungsi relasional; fungsi manajemen ambigu.

1. Fungsi perintah berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam

⁵³ Paules, R. Wayne Pace and Don F. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998 h.148

berbagai cara. Misal: kepuasan kerja; aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya dalam hubungan antarpersona yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak anda pilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dsb.

3. Fungsi manajemen ambigu berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misal: motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri; tujuan organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (ambiguity) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

Komunikasi dalam organisasi dapat terjadi dalam bentuk kata-kata yang ditulis atau diucapkan, gesture, atau simbol visual, yang menghasilkan perubahan tingkah laku di dalam organisasi, baik antara manajer-manajer, karyawan-karyawan, dan asosiasi yang terlibat dalam pemberian ataupun mentransfer komunikasi. Hasil akhirnya adalah pertukaran informasi dan pengiriman makna atau proses aktivitas komunikasi dalam organisasi ⁵⁴.

1. Iklim Komunikasi Organisasi

Bentuk komunikasi yang efektif dalam rangka hubungan kerja diantara orang-orang dalam suatu organisasi adalah komunikasi organisasi yang dilakukan antara atasan (pimpinan) dan bawahan (staf). Komunikasi digunakan sebagai sarana mendukung, memudahkan, melaksanakan, dan menjalankan kegiatan organisasi (koordinasi) melalui penyampaian informasi (tugas) kepada semua

⁵⁴ [http://xerma.blogspot.com/efektifitas komunikasi organisasi html](http://xerma.blogspot.com/efektifitas-komunikasi-organisasi.html) 2015

pelaku suatu organisasi. Sehingga dapat dikatakan, komunikasi dalam organisasi merupakan sumber kehidupan, yang mana organisasi terdiri dari orang-orang (kelompok) yang selalu membutuhkan komunikasi dengan sesamanya. Adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil, sebaliknya komunikasi yang tidak sehat dapat menyebabkan suatu organisasi macet dan tujuan yang ingin dicapai tidak maksimal.

Iklm komunikasi organisasi merupakan bermakna bila kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberikan mereka kebebasan dalam mengambil resiko, dengan tujuan mendorong mereka dan memberi kesempatan mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyertakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan tersusun terang dari anggota organisasi, secara aktif memberi penyuluhan kepada anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.⁵⁵

Iklm komunikasi organisasi dapat diartikan bila semakin baik, semakin disiplin kinerja karyawan dalam bekerja. Berarti ada hubungan yang positif antara ketepatan dan keselarasan komunikasi yang bersentuhan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja. Sangatlah beralasan bila iklim komunikasi organisasi yang baik akan membuat hasil kerja karyawan baik juga dan diikuti juga dengan membaiknya disiplin-disiplin kerja dan terhadap tugas yang diberikan menjadi tanggung jawab karyawan.

2. Iklim Komunikasi Organisasi dan efektifitas kerja

Efektivitas kerja dapat dilihat dari disiplin pada waktu dan disiplin pada tugas dan tanggung jawab. Disiplin pada waktu tersebut tercermin dalam kehadiran dan ketetapan masuk serta pulang kerja, selain itu juga dapat dilihat

⁵⁵ Paules, R. Wayne Pace and Don F. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998 h.149

dari presensi (kehadiran) di kantor, serta ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Adapun disiplin pada tugas dan tanggung jawab tercermin dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan serta tanggung jawab yang ditunjukkan dengan hasil pekerjaan yang optimal, ketaatan karyawan untuk mematuhi cara-cara kerja yang telah ditentukan perusahaan, menerima tugas yang dibebankan, serta ketetapan dalam menyelesaikan setiap tugas pekerjaan yang diberikan.

Arus komunikasi antara komunikator pemberi tanggung jawab tidak terlepas dari keberadaan iklim komunikasi organisasi. Peran iklim komunikasi organisasi tidaklah kecil dalam peningkatan disiplin kerja karyawan. Iklim komunikasi untuk mempengaruhi usaha anggota organisasi dalam bekerja. Anggota organisasi akan lebih bersemangat dalam bekerja bila iklim organisasi sudah cukup baik, sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi melalui usaha baik secara fisik maupun mental dan pada akhirnya dapat mencapai target apa yang akan diinginkan perusahaan.

“Usaha organisasi dijelaskan Frans adalah usaha yang merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara atau kenyataan dan penggunaan pikiran, secara mental dalam bentuk mengangkat, berbicara atau kenyataan dan penggunaan pikiran, secara mental dalam bentuk berfikir menganalisis dan memecahkan masalah” (R. Wayne Pace dan Don F. Faules, 1998:149).⁵⁶

Efektivitas kerja setiap organisasi dapat memberikan pendapat di dalam organisasi atas tanggung jawab yang diberikannya dalam bekerja pada kerja kerasnya, pada proses saling pengaruh diantara berbagai system dalam diri organism dan diantara organism. Fisher menyebut empat ciri pendekatan psikologi pada komunikasi, yakni penerimaan stimuli secara indrawi (*sensory reception of stimuli*), proses yang mengantarai stimuli dan *respons (internal mediation of stimuli)*, prediksi *respons (prediction of respons)*, dan peneguhan respon (*reinforcement of responses*). Apabila komunikasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan organisasi diatur dan diselenggarakan secara baik, maka akan terwujud dampak – dampak positif seperti tersebut di bawah ini :

⁵⁶ Ibit h.149

1. Timbulnya kemahiran dalam pelaksanaan pekerjaan karena keterangan-keterangan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan menjadi tersedia dan menjadi pula hal-hal diinginkan dari suatu tanggung jawab. Efek kemahiran kerja itu juga diperoleh karena komunikasi merupakan input yang mendorong cara berfikir kreatif
2. Timbulnya dorongan semangat kerja (kinerja) melalui komunikasi maka rasa ingin tahu yang kalau tidak tersalurkan dapat mengurangi semangat kerja tidak dapat dipenuhi. Dengan komunikasi dapat dipenuhi kebutuhan-kebutuhan personil dalam melaksanakan tugas-tugasnya, juga dapat dipahami mengapa mereka bekerja dan selanjutnya dapat didorong antusiasmenya.
3. Komunikasi merupakan alat yang utama bagi para personil untuk bekerjasama. Komunikasi membantu menyatukan organisasi dengan memungkinkan para personil mempengaruhi serta meniru satu dengan yang lainnya.⁵⁷

Dampak komunikasi yang positif seperti dampak diatas, maka jelaslah bahwa tidak terselenggaranya secara baik komunikasi dapat berakibat memperlumah keseluruhan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. bahwa komunikasi berperan dalam meningkatkan semangat kerja suatu perusahaan. Maka dari itu dalam suatu organisasi harus terjamin dengan baik penyelenggaraan komunikasi, baik didalam ikatan kerja organisasi maupun di ikatan di luar ikatan organisasi.

G. Komunikasi dan dialog *Lingkar kebun*

Komunikasi bukan transfer pengetahuan, tetapi perjumpaan subjek-subjek dialog dalam mencari signifikansi objek proses mengetahui dan berfikir menurut Freire (Dharma 2016, 185). Dalam komunikasi yang beroperasi melalui kata-kata, relasi pemikiran-bahasa-konteks atau realitas yang tidak dapat terputus.

Ditinjau dari prosesnya, pengetahuannya adalah komunikasi dalam arti bahwa dalam proses tersebut terlibat dua komponen yang terdiri atas manusia,

⁵⁷ Yuwono, Suhardiman. *Ikhtisar Komunikasi Administrasi*. Liberty. Yogyakarta, 1985.h. 4

yakni pengajar sebagai komunikator dan mahasiswa sebagai komunikan. Lazimnya pada tingkatan bawah dan menengah pengajar itu. Tujuan pendidikan adalah khas atau khusus yaitu meningkatkan pengetahuan seseorang mengenai suatu hal sehingga dapat dikuasai dan tujuan pendidikan itu akan tercapai jika prosesnya komunikatif karena jika prosesnya tidak komunikatif maka tujuan pendidikan tidak dapat tercapai⁵⁸.

Komunikasi dalam bentuk diskusi dua arah dalam proses belajar mengajar berlangsung sangat efektif, baik antara pengajar dengan mahasiswa maupun diantara para mahasiswa sendiri sebab mekanismenya memungkinkan si mahasiswa terbiasa mengemukakan pendapat secara argumentatif.⁵⁹

Menurut Friere dalam (Dharma, 2016 ; 188). Dialog tidak pernah terjadi apabila prasyarat untuk melakukan dialog tidak terpenuhi. Dialog merupakan situasi belajar yang mewajibkan adanya syarat-syarat yang harus terpenuhi sebagai berikut:

a. Perhubungan dialogis

Menurut Preire Perhubungan dialogis merupakan situasi belajar yang esensial bagi proses mengetahui. Perhubungan dialogis adalah komunikasi dan interkomunikasi antara orang kebal terhadap birokrasi kesadaran dan terbuka untuk penemuan dan untuk mengetahui lebih banyak.

b. Cinta

Dialog merupakan laku penciptaan dunia oleh para manusia yang mencintai dunia, mencintai sesama manusia dan mencintai kehidupan. Cinta merupakan pondasi dari dialog.

a) Kerendahan hati.

Dialog tidak dapat terwujud tanpa kerendahan hati. Penamaan dunia, proses orang-orang mere-kreasi dunia secara menetap, tidak dapat berupa suatu tindakan arogansi.

⁵⁸ Dharma, K. d. *Struktur Fundamental Pedagogik* (1 ed., Vol. 1). (M. D. Wildani, Ed.) Bandung: PT Refika Aditama. 2016. h.185

⁵⁹ Onong, U. *Komunikasi teori dan praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 1999 .h.102

c. Keyakinan mendalam terhadap manusia.

Syarat dialog selanjutnya adalah keyakinan, yakin terhadap manusia yang mampu menamai dunia, merkreasi dunia, serta mewarnai dunia dengan segala potensi yang beragam. Dialog hanya bisa terjadi dengan keyakinan terhadap fitrah manusia sebagai makhluk yang otonom, memiliki kemampuan untuk subjek-subjek yang memiliki daya transformatif.

d. Kepercayaan.

Mendasarkan pada cita, kerendahan hati dan keyakinan, maka dialog akan menjadi sebuah bentuk hubungan horizontal di mana sifat saling mempercayai diantara pelakunya merupakan konsekuensi logis.

e. Harapan.

Dialog merupakan laku para subjek yang mencintai kehidupan, kehidupan yang mengharapkan perubahan-perubahan yang lebih baik, Harapan berakar dalam ketidaksempurnaan manusia, dari sini harapan bergerak dengan pencarian terus menerus sebuah pencarian yang hanya dapat dilaksanakan melalui dialog dengan orang lain membisu, melemah, tenggelam, bahkan lari dari kenyataan.

f. Pemikiran kritis.

Dialog yang benar tidak dapat terjadi jika para partisipan tidak terlihat dalam berpikir kritis. memandang bahwa: “Pemikiran kritis adalah pemikiran yang melihat suatu hubungan tak terpisah antara manusia dan dunia tanpa melakukan dikhotomi diantara keduanya- pemikiran yang memandang realitas sebagai proses dan perubahan, ketimbang sebagai suatu entitas yang statis- pemikiran yang tidak memisahkan pemikiran itu sendiri dari tindakan, tetapi senantiasa bergumul dengan masalah-masalah dunia tanpa gentar menghadapi resiko”.⁶⁰

⁶⁰ Ibit. h.188

1. Lingkar kebun

Lingkar kebun, kegiatan yang dilakukan setiap di afdeling, ditingkat afdeling biasanya disebut lingkaran pagi. Lingkaran pagi adalah pekerjaan yang dari awal dan paling pagi dilakukan oleh semua orang yang bekerja di perkebunan sawit dan karet. Begitu besar nikmat Allah SWT yang diberikan pada saat lingkaran pagi kita diberi udara yang bersih tanpa harus berdesak-desakan dan harus antri. Pada saat lingkaran pagi dilaksanakan begitu terasa kekompakan dan kesatuan semua karyawan kebun sebelum berangkat kerja biasanya seorang asisten divisi akan berdiri membentuk lingkaran dengan seluruh mandor lapangan, pada saat dilakukan evaluasi atas hasil pekerjaan hari yang telah lewat (kemarin) dan instruksi baru untuk pekerjaan hari ini. Setelah selesai lingkaran pagi dengan mandor selesai dilakukan maka mandor akan melaksanakan lingkaran pagi dengan para karyawan dengan membagi pekerjaan serta persiapan alat.

Afdeling merupakan bagian atau unit kebun. Sebuah perkebunan terdiri dari beberapa afdeling. Luas afdeling berkisar antara 600 – 800 ha tergantung kondisi lapangan dan kegiatan yang dikerjakan. Tiap afdeling dipimpin seorang Asisten yang bertanggung jawab penuh. Tiap afdeling masih dibagi lagi atas blok tanaman yang luasnya 25 - 40 ha, sehingga satu afdeling akan terdiri atas 15 - 25 blok. Blok merupakan unit kerja terkecil untuk pengadministrasian. Tiap 15 - 20 orang dipimpin seorang mandor dan beberapa mandor dipimpin satu orang mandor besar (mandor satu). Tiap mandoran punya tugas tertentu seperti mandor panen, perawatan, hama dan lain-lain menurut kepentingannya.

Disamping mandor tersebut, Asisten dibantu oleh kranian afdeling, produksi dan perawatan tanaman. Juga masih diperlukan beberapa orang penjaga malam, pesuruh, penjaga pompa air/listrik. Tiap afdeling dilengkapi kantor, gudang, garasi, lapangan olah raga, balai pertemuan, rumah ibadah, bak mandi umum, pentitipan bayi, poliklinik.

2. Profil Asisten Kebun

Asisten berasal dari *'to assist = membantu*. Seorang asisten berperan sebagai pembantu/membantu, bisa Membantu Manager dan Karyawan dalam

melaksanakan segala jenis pekerjaan dilapangan. Secara umum Asisten Kebun terbagi dua yaitu Asisten Afdeling dan Pabrik.

Dalam bekerja seorang Asisten dituntut untuk :

- 1) Memiliki Keahlian dan Pengetahuan (*Skill and Knowledge*).
Memiliki keahlian spesialis (“tahu bagaimana dan tahu kapan”) serta pengetahuan (tahu bagaimana/*how*, siapa/*who*, kapan/*when*, mengapa/*why*, apa /*what* dan dimana/*where*)
- 2) Kemampuan menganalisa dan memecahkan permasalahan.
Seorang asisten mampu menganalisa dan memecahkan masalah dengan cara memperoleh sumber informasi yang akurat, terpercaya dan tepat waktu.
- 3) Kemampuan berorganisasi.
Dengan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki seorang asisten, dapat memberikan pelatihan, mengadakan evaluasi dan memperbaiki *performance* kerja, melakukan delegasi, bersedia melepas karyawan yang baik untuk promosi dan berani bertindak tegas atas kesalahan.
- 4) Memiliki Motivasi, kemampuan komunikasi dan percaya diri. Motivasi adalah sebuah program mental yang mempengaruhi hidup kita.⁶¹

3. Pelaksanaan *Lingkar Kebun*

Bahwa seorang yang mengendalikan roda kegiatan di kebun adalah kepala afdeling atau asisten afdeling adalah bagian dari manager terdepan dalam sebuah perusahaan. Manager memegang otoritas yang menentukan perkembangan afdeling. Kedudukannya sangat strategi, karena hubungan secara langsung dengan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan yang ditetapkan untuk dilaksanakan secara operasional oleh seluruh bawahannya dalam sebuah wilayah afdeling. Otoritas terhadap kebijakan afdeling tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan kepada perusahaan.

⁶¹ Edukasi Politeknik kelapa sawit citra widya, Pengantar Ilmu Perkebunan Kelapa sawit 2019 h.2930

Management dalam sebuah afdeling bisa berjalan dengan bagus jika kepala afdeling, asisten afdeling atau kepala divisi mampu melaksanakan tugas dan wewenangnya sebagai seorang manager. Manager afdeling yang biasa disebut kepala afdeling selain bertanggung jawab atas kegiatan agronomi untuk luasan \pm 600–700 hektare melalui pengawasan dan pengendalian operasional juga bertanggung jawab atas terciptanya kondisi tempat kerja yang aman atas kemungkinan terjadinya kecelakaan di lingkungan kerja. Dan tidak kalah pentingnya adalah menciptakan dan membina hubungan yang harmonis dengan masyarakat setempat.

Dari tugas dan wewenang diatas bahwa fungsi kepala afdeling selain sebagai seorang *human resources* juga sebagai *community development*. Tugas internalnya adalah bagaimana memberdayakan potensi yang ada di afdeling dan menjaga kestabilan kerja karyawan. Untuk tugas eksternalnya adalah bagaimana menjaga hubungan dengan masyarakat sekitar sebagai bagian dari stakeholder perusahaan untuk tetap menjadi mitra bagi perusahaan.

Dalam menjalankan peran dan tugasnya seorang kepala afdeling mempunyai tugas yang di turunkan dalam tugas harian, tugas mingguan, tugas bulanan dan tugas tahunan. Tugas-tugas tersebut dijalankan melalui koridor kontrol dan evaluasi. Bentuk pertanggungjawaban seorang kepala afdeling bisa ke kepala kebun, estate manager, ataupun administratur, tergantung bentuk susunan organisasi perusahaan. Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya tersebut maka proses teamwork harus dibentuk di internal afdeling tersebut.

Adapun tugas harian secara teknis seorang kepala afdeling adalah sebagai berikut

1) *Membangun budaya apel pagi,*

Baik apel pagi yang diselenggarakan dengan administratur sebagai atasan dan dilanjut apel pagi dengan mandor dan karyawan. Dari apel pagi inilah akan dijalin sebuah komunikasi yang intensif terhadap permasalahan yang akan dilakukan. Di apel pagi dengan mandor dan karyawan akan dijelaskan seluruh agenda kerja pada hari itu. Kebutuhan tenaga, jenis pekerjaan dan siapa yang akan melakukan akan disampaikan di apel pagi.

2) *Mengontrol kegiatan yang di lapangan.*

Dalam mengontrol kegiatan di lapangan maka sistem prioritas pengontrolan perlu dilakukan. Dalam mengontrol usahakan pekerjaan bersifat harian dan menggunakan material didahulukan. Sebagai contoh adalah pekerjaan pemupukan dan chemical. Dalam pekerjaan ini kepala afdeling harus hadir dalam kegiatan pekerjaan. Bahkan sebelum melakukan pekerjaan kepala afdeling harus memberikan demonstrasi kepada karyawan. Bagaimana cara menggunakan alat, dosis berapa, tujuannya apa harus didemonstrasikan kepada karyawan sebelum kegiatan dilaksanakan. hal ini supaya pekerjaan yang menggunakan material benar-benar efektif baik kualitas dan kuantitasnya, dan juga tidak terjadi sebuah pemborosan karena ketika pelaksanaannya tidak benar maka akan berpengaruh terhadap kebutuhan tanaman.

3) *Melakukan evaluasi sore.*

Evaluasi sore sangat perlu dilakukan, hal ini dengan tujuan melihat permasalahan yang dihadapi karyawan dan mandor dilapangan. Dari permasalahan yang ada akan ditemukan solusi, yang akan dijadikan perbaikan pada keesokan harinya. Sehingga permasalahan tidak terjadi lagi.

Evaluasi sore juga dibuat untuk merencanakan kegiatan esok hari, baik kebutuhan tenaga, alat yang digunakan dengan maksud semua perlengkapan yang diperlukan sudah siap pada malam hari. Secara garis besar diatas tentunya kepala afdeling secara harian akan membuat jadwal kegiatan harian secara mendetail, tergantung kebutuhan afdeling. Contohnya adalah jika afdeling masih pengembangan maka jadwalnya berbeda dengan afdeling yang sudah berproduksi. Tetapi pada dasarnya semua kegiatan di afdeling harus diketahui dan merupakan tanggung jawab dalam menentukan kebijakan.

Selain tugas harian, juga ada tugas mingguan, bulanan dan tahunan dari asisten afdeling. Sebagai contoh evaluasi mingguan, kontrol blok secara bersama,

sama serta pembuatan rencana kerja bulanan dan pembuatan budget tahunan yang dilakukan setiap akhir tahun. Begitu banyak tugas yang dilakukan seorang kepala afdeling. Dari hasil tugas dan fungsi tersebut maka sebuah managerial perlu dikembangkan oleh kepala afdeling. Bagaimana mengelola mandor supaya dapat menjalankan semua kebijakan sangat diperlukan.

Proses belajar untuk perbaikan terus dilakukan. Jika kepala afdeling sebagai manager terdepan sudah mempunyai kualitas dan kuantitas yang bagus maka niscaya perusahaan akan berjalan sesuai dengan cita-citanya⁶²

3. Struktur wewenang dan Kewajiban

Di perkebunan ada istilah traksi yaitu suatu Divisi / Unit Kerja dalam Organisasi Perkebunan yang bertugas untuk menjamin kelancaran arus transportasi serta membantu gerak produksi TBS (tandan buah segar) kelapa sawit di perkebunan kelapa sawit terutama diarahkan untuk menjamin kelancaran arus tranfortasi serta gerak seluruh aspek kegiatan kebun.

Traksi Perkebunan menangani:

1. Perbaikan/merawat mesin/kendaraan/alat berat.
2. Distribusi alat transport ke Afdeling.
3. Perbaikan/rawat prasarana (Jalan, jembatan, bangunan).
4. Pengadaan prasarana lainnya (titi panen, buist beton, dan alat alat pertanian lainnya).

Fungsi:

- Manager Kebun : Menetapkan kebijaksanaan/*policy*.
- Askep : Membantu penjabaran kebijakan Manager Kebun.
- Assistant Afdeling : Koordinasi dengan Asst. Traksi untuk kebutuhan unit.

Bagan organisasi traksi di perkebunan biasanya terdiri dari satu orang staf traksi, yang posisinya sejajar dengan asisten afdeling dan sama – sama berada di bawah pengurus kebun (manajer). Staf traksi membawahi kepala tukang, kepala bengkel, mandor transport, dan krani traksi.

⁶² Indonesia.com <https://sawit> ‘peran dan tugas kepala afdeling dalam manajemen-perkebunan” artikel 2014

Fungsi menejer adalah menetapkan kebijakan sistem kerja unit traksi. Fungsi staf traksi adalah menjabarkan kebijakan menejer agar seluruh fungsi unit traksi secara teknis, operasional dan administrasi dapat mencapai sasaran efisien dan efektif. Fungsi asisten afdeling adalah melakukan koordinasi dengan staf traksi dalam hal kebutuhan kendaraan, alat kerja atau mesin–mesin serta ikut aktif dalam pengawasan operasional dilapangan guna sasaran disiplin, efektif, efisien dan administrasi yang up to date.

Wewenang dan kewajiban staf serta karyawan traksi harus jelas agar pekerjaan traksi dan transportasi dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar. Deskripsi wewenang dan kewajiban utama mereka sebagai berikut.

a) Staf Traksi

- Melakukan pengawasan/ pemeriksaan kehadiran seluruh petugas traksi (mandor transport dan seluruh operator, kepala bengkel dan seluruh mekanik, kepala tukang dan seluruh tukang, krani) pada pukul 06.00 WIB.
- Memeriksa kesesuaian perawatan alat transport (pemeriksaan rutin : *oil engine, air radiator, accu battery*, minyak rem, dan lain – lain) sebelum alat kendaraan start atau dioperasikan bersama sopir dan mandor transport.
- Memeriksa kelengkapan data inventaris alat perlengkapan sesuai kartu perkakas setiap alat transport (kunci roda, ban serep, dongkrak, sekop, cangkul dan sebagainya).
- Memeriksa kelengkapan pengisian buku tugas harian masing–masing transport (sudah terisi dengan baik dan dapat dipahami sopir/ operator) serta memeriksa carlog (sudah terisi dengan baik dan up to date)
- Menilai/memonitor kelancaran angkutan, terutama produksi, sesuai dengan jarak dan waktu yang dibutuhkan untuk setiap afdeling, termasuk memantau keadaan pasar dan titi jalan motor.
- Sore hari, pukul 17.00 – 20.00 WIB, membantu mandor transport mengatur penugasan masing–masing transport, berdasarkan keperluan permintaan dari setiap afdeling agar lebih efisien.
- Membuat catatan situasi penyimpangan–penyimpangan dalam buku rekapitulasi perjalanan alat transport, disertai pembuatan petunjuk

mengatasinya setelah berkonsultasi dengan manajer pada kesempatan pertama.

- Membantu/memeriksa krani transport dalam kewajiban harian sebagai petugas administrasi, baik administrasi transoprt, suku cadang, perawatan, biaya dan lain –lain untuk menghindari penyimpangan data, keterlambatan laporan dan sebagainya.
- Menetapkan tugas harian atau rencana kerja harian kepala bengkel dan kepala tukang beserta pekerjanya dalam papan kerja harian, memeriksa hasil pekerjaan, serta memberikan petunjuk dan mengatur tata letak bengkel untuk kemudahan dan keleluasaan dalam bekerja.
- Mengawasi kebersihan lingkungan dan keamanan unit transport, perbengkelan dan pertukangan.
- Memeriksa kelancaran kendaraan penumpang dan operasional alat berat yang secara khusus operasionalnya di lapangan diawasi oleh asisten atau askep.⁶³

H. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Peneliti menyimpulkan kajian yang dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam penelitian ini, digunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan, sebagai berikut:

1. Engkus Suwarno Jurnal tahun 2001, Efektivitas Komunikasi Organisasi, terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi. Pertama, masalah proses pengolahan informasi dalam organisasi, yaitu menyangkut masalah pemaknaan pesan (informasi) dan jumlah informasi; kedua, masalah gaya komunikasi organisasi. Pemahaman kedua hal tersebut menjadi bekal bukan saja bagi para (calon) pemimpin organisasi, manajer, akan tetapi juga bagi semua yang terlibat dalam organisasi. Kegagalan komunikasi adalah menjadi pertimbangan

⁶³ Pahan, Iyung. *Panduan Lengkap Kelapa Sawit*. Cet II. Jakarta: Penebar Swadaya, 2007. h.210-212

terpenting dari setiap proses komunikasi organisasi, dengan maksud dapat diprediksi, dianalisis, dan ditanggulangi jika hal itu terjadi. Mengetahui gaya komunikasi organisasi adalah langkah awal untuk mengetahui budaya organisasi/perusahaan. Bersama-sama dengan proses pengolahan informasi berupa pemaknaan dan jumlah informasi, gaya komunikasi menentukan efektivitas komunikasi organisasional. Hal itu perlu dipertimbangkan; sebab, pertama, manajemen perlu diyakinkan kembali bahwa komunikasi merupakan faktor terpenting dari organisasi yang menentukan kedinamisan organisasi dan menentukan keberhasilan organisasi; kedua, perlu dipikirkan melakukan rekayasa komunikasi yang baik, sejak organisasi dibentuk; ketiga, manajemen perlu mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan, dukungan, dan hambatan proses komunikasi dalam menentukan setiap langkah jalannya organisasi; keempat, menempatkan organisasi sebagai sebuah wahana sekumpulan orang dengan menciptakan iklim saling menghargai secara manusiawi. Kegagalan komunikasi adalah kondisi yang harus dihindari dalam setiap proses komunikasi. Walaupun terjadi, yang terpenting adalah “Tidak ada yang paling buruk kecuali ketidakpedulian, dan tidak ada yang paling baik selain dihargainya perbedaan pendapat”.⁶⁴

2. Yuhdi Fahrimal, Safpuriyadi *Jurnal Komunikasi Strategik Dalam Penyelesaian Konflik Agraria Di Indonesia tahun 2018*. Konflik agraria antara komunitas adat dengan perusahaan perkebunan sawit di Indonesia masih terus terjadi. Ekspansi lahan perkebunan kelapa sawit, pertarungan klaim atas tanah, serta tumpang tindihnya kebijakan izin usaha perkebunan kelapa sawit menjadi penyebab semakin banyaknya konflik agraria. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi komunikasi dalam penyelesaian konflik agraria di Desa Cot Mee, Kabupaten Nagan Raya. Konflik agraria antara masyarakat Desa Cot Mee dengan PT. Fajar Baizury & Brothers telah berlangsung sejak lama. Konflik ini didasari

⁶⁴ Jurnal Engkus Suwarno, Efektivitas Komunikasi Organisasi, terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi. mediator, Vol. 56 2 (2001) h.61

tindakan penggunaan lahan oleh perusahaan perkebunan sawit seluas 314 ha yang diklaim masyarakat sebagai tanah adat. Upaya penyelesaian yang dilakukan masih bersifat parsial dan belum menemukan titik temu. Kegagalan pemerintah daerah sebagai mediator disebabkan oleh posisi dilematis pemerintah daerah karena terkait dengan penerimaan pajak daerah dari perusahaan perkebunan sawit. Dalam upaya penyelesaian konflik agraria di Desa *Cot Mee*, perspektif *Communication Strategic* (Silvio Wasibord, 2014) dapat digunakan melalui lima tahapan penyusunan strategi, yaitu, (1) *problem definition*; (2) *goal selection*; (3) *strategy junctures*; (4) *tactics*; dan (5) *people's motivations for change*.

Akar permasalahan agraria antara masyarakat Desa Cot Mee dengan PT. Fajar Baizury & Brothers sama dengan akar konflik agraria secara umum. Dalam upaya penyelesaian konflik yang berkesinambungan, *perpektif Communication Strategic* dapat dipakai karena merinci beragam strategi penyelesaian konflik. Perspektif *Communication Strategic* memiliki lima elemen, yaitu, (1) *problem definition*; (2) *Goal Selection*; (3) *Strategic Junctures*; (4) *Tactics*; dan (5) *people's motivations for change*. Kelima elemen ini terkait erat dengan model partisipatori yang dianggap cukup ideal dalam dimenasi perubahan sosial. Realitas konflik agraria ini telah mendorong agar segera disahkannya Qanun Pertanahan Aceh. Sudah selama 10 tahun sejak 2006, Qanun Pertanahan Aceh hanya berbentuk rancangan oleh karena belum adanya payung hukum setingkat Peraturan Presiden dan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang. Qanun ini berfungsi sebagai jalan keluar bagi penyelesaian berbagai konflik agraria yang ada di Aceh.

Untuk menciptakan kesinambungan resolusi konflik tanah antara masyarakat dengan korporasi, penting untuk melakukan program pemberdayaan kepada masyarakat. Program pemberdayaan ini berfungsi sebagai bentuk tanggungjawab perusahaan terhadap masyarakat sekitar perkebunan kelapa sawit. Pemberdayaan masyarakat bertujuan agar

masyarakat lebih berdaya dan mandiri, sehingga terjadi peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan perkebunan kelapa sawit.⁶⁵

3. Dhani Aprilian, Maya Amelia Oesman Prosiding 2015. Dengan judul penelitian "Efektifitas komunikasi Siswa SMP Pada Program Pemerintah Kota Bandung", Tujuan penelitian untuk merubah pemikiran, pemahaman, serta tingkah laku komunikasi, Hal ini lebih diperinci sebagai; perubahan sikap (*attitude change*), perubahan pendapat (*opinion change*), perubahan perilaku (*behavior change*), dan perubahan sosial (*social change*), Efendi, 2006;8).

Metode penelitian untuk memaparkan evaluasi komunikasi antarpribadi siswa SMP Negeri 2 Bandung pada program Pemerintah Kota Bandung bertema Bahasa Inggris, oleh karenanya digunakan metode penelitian Deskriptif dengan memaparkan fakta atau karakteristik populasi dari seluruh siswa SMPN 2 Bandung yang berjumlah 580 orang (terdiri dari kelas X, XI, dan XII) yang terlibat dalam program Pemerintah Kota Bandung bertema "Kamis Inggris" terahir demi tercapainya hasil penelitian yang akurat dan berkualitas tinggi, Maka teknik pengumpulan data yaitu kuesioner (angket), observasi, wawancara dan studi pustaka.

Hasil penelitian (1) Indikator kepercayaan diri (*confidence*) dalam komunikasi antra pribadi diaplikasikan cukup efektif oleh para siswa SMP Negeri 2 Bandung pada program Pemerintah bertema "Kamis inggris". (2) Indikator kersamaan (*immediacy*) dalam komunikasi antra pribadi diaplikasikan cukup efektif oleh para siswa SMP Negeri 2 Bandung pada program Pemerintah bertema "Kamis inggris". (3) Indikator manajemen interaksi (*interaction*) dalam komunikasi antra pribadi diaplikasikan cukup efektif oleh para siswa SMP Negeri 2 Bandung pada program Pemerintah bertema "Kamis inggris". (4) Indikator daya pengungkapan (*expresiveness*) dalam komunikasi antra pribadi diaplikasikan cukup efektif oleh para siswa SMP Negeri 2 Bandung pada

⁶⁵ Yuhdi Fahrimal, Sappuriyadi Dosen Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Teuku Umar, Lembaga Bantuan Hukum Banda Aceh Jurnal Komunikasi Strategik Dalam Penyelesaian Konflik Agraria Di Indonesia Vol.1 Tahun 2018. h. 77

program Pemerintah bertemakan “Kamis Inggris”.(5) Indikator orientasi pihak lain (*other orientation*) dalam komunikasi antara pribadi diaplikasikan cukup efektif oleh para siswa SMP Negeri 2 Bandung pada program Pemerintah bertemakan “Kamis Inggris”.⁶⁶

4. Adinda Purnamasari Kaisuku, 2013, penelitian ini berjudul “Proses Komunikasi Guru Dalam Mendidik Siswa Hiperaktif (Studi pada Sekolah Dasar Kreatif Muhammadiyah 16” Berdasar pada fokus penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: Pertama untuk mengetahui dan mempelajari proses komunikasi yang tepat dan efektif guru dalam mendidik siswa hiperaktif Sekolah Dasar Kreatif Muhammadiyah 16 Surabaya..Dan yang kedua untuk mendeskripsikan dan mengetahui pelaksanaan strategi kegiatan belajar mengajar guru dengan siswa hiperaktif Sekolah Dasar Kreatif Muhammadiyah 16 Surabaya.

Metode Pendekatan penelitian pada penelitian ini merupakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian bersifat deskriptif. Menurut Basrowi Sadikun penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan – penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur – prosedur statistik atau dengan cara kuantifikasi lainnya.

Melalui penelitian kualitatif peneliti dapat mengenali subjek dan merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari – hari. Menurut definisi ini peneliti kualitatif menghasilkan data deskriptif sehingga merupakan rinci dari suatu fenomena yang diteliti.

Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung seperti halnya proses reduksi data, setelah data terkumpul cukup memadai maka selanjutnya diambil kesimpulan sementara, dan setelah data benar-benar lengkap maka diambil kesimpulan akhir.

Sejak awal penelitian, peneliti selalu berusaha mencari makna data yang terkumpul. Untuk itu perlu mencari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-

⁶⁶ Jurnal, Dhani Aprilian Maya Amelia Oesman. *Penelitian Efektifitas Komunikasi Siswa SMP pada program Pemerintah Bandung*. Bandung, 2015.

hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya. Kesimpulan yang diperoleh mula-mula bersifat tentatif, kabur dan diragukan akan tetapi dengan bertambahnya data baik dari hasil wawancara maupun dari hasil observasi dan dengan diperolehnya keseluruhan data hasil penelitian kesimpulan – kesimpulan itu harus diklarifikasikan dan diverifikasikan.⁶⁷.

5. Irsyadi Siradjuddin 2016, Judul penelitian ‘Analisis Serapan Tenaga Kerja Dan Pendapatan Petani Kelapa Sawit Di Kabupaten Pelalawan’. Salah satu komoditas perkebunan yang bisa diandalkan sebagai usaha yang menguntungkan adalah perkebunan kelapa sawit. Perkebunan kelapa sawit mempunyai peranan penting dalam peningkatan kesejahteraan rakyat, penyediaan tenaga kerja, dan dampak terhadap ekonomi wilayah. Kelapa sawit merupakan salah satu komoditas yang penting dan strategis di Kabupaten Pelalawan karena peranannya yang cukup besar dalam mendorong perekonomian rakyat. Kelapa sawit merupakan tanaman primadona masyarakat pedesaan di Pelalawan. Hal ini cukup beralasan karena kabupaten Pelalawan memang cocok dan potensial untuk pembangunan pertanian perkebunan. Menurut BPS (2014) luas perkebunan kelapa sawit yang diusahakan di kabupaten Pelalawan pada tahun 2013 seluas 118.262,02 ha dengan tingkat produksi sebesar 44.614.131,05 ton per tahun, maka pada saat ini Pelalawan merupakan salah satu kabupaten dengan kelapa sawit terluas di Indonesia.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun berdasarkan kebutuhan penelitian. Kuesioner berperan sebagai pedoman umum untuk mengingatkan peneliti agar tidak menyimpang dari tujuan penelitian.

Penelitian ini direncanakan dilaksanakan mulai Bulan Juli 2015 sampai dengan Oktober 2015. Tempat penelitian adalah sentra pengembangan kelapa sawit di Kabupaten Pelalawan. Kecamatan yang dipilih adalah Pangkalan Kuras, Ukui, Bandar Sei Kijang, dan Langgam. Berdasarkan

⁶⁷ Jurnal, Adinda Purnamasari Kaisuku. *Proses Komunikasi Guru Dalam Mendidik Siswa Hiperaktif*. Surabaya, 2013

data BPS (2014), empat kecamatan tersebut merupakan kecamatan dengan luas pengembangan perkebunan terbesar dan produksi tertinggi di Kabupaten Pelalawan. Sampel diambil dari masyarakat di daerah Kecamatan penelitian yang terpilih. Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling* sehingga masing-masing daerah terpilih terdapat sampel yang mewakili. perkebunan pada umumnya dan kelapa sawit pada khususnya (Dinas Perkebunan, Kantor Statistik, Kantor Kecamatan, Kantor Desa, dll), baik ditingkat pusat, daerah/propinsi, kabupaten, dan desa sampai unit pelaksana (unit manajemen lapangan, pelaksana lapangan, dan kelompok tani).

Umur petani dihitung dari tahun kelahiran sampai saat diwawancarai. Menurut Kurniawati, *et al.* (2008) bahwa Umur mempunyai pengaruh yang besar terhadap kemampuan untuk menjalankan pekerjaannya memilih jenis pekerjaan yang dilakukan. Rata-rata penduduk yang bekerja di perkebunan termasuk kategori usia produktif yaitu berkisar antara umur 29-43 tahun. Dengan tingkat umur yang termasuk produktif berarti mereka dapat bekerja secara optimal. Lebih lanjut Syahza (2011) menyatakan bahwa umur produktif adalah 29-58 tahun, dan kurang produktif pada umur lebih besar dari 58 tahun.. Tingkat pendidikan seorang petani, baik itu pendidikan formal maupun non formal berpengaruh terhadap peningkatan produksi usahataniya. Dengan tingkat pendidikan petani tersebut, menurut Wiharno (1999) akan memberikan kemudahan bagi petani dalam mengadopsi teknologi dan keterampilan manajemen dalam mengelola usahataniya. Kesimpulan penelitian sebagai berikut:

- 1) Karakteristik umur petani termasuk kategori umur produktif. Sedangkan karakteristik pendidikan petani termasuk tingkat menengah (SMA).
- 2) Pendapatan kelapa sawit tertinggi di Kecamatan Ukui (Rp 23.750.347,-/ha), diikuti oleh Pangkalan Kuras (Rp 22.193.508,-

/ha), Bandar Seikijang (19.100.0916 /ha), dan Langgam (Rp 14.099.540,- /ha).⁶⁸

Dari penelitian terdahulu yang telah dilampirkan tersebut, tidak ada yang membicarakan tentang efektivitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* di Perkebunan Nusantara, Kebun PTPN II Bandar Kliffa dan PTPN III Sei Putih. Dalam penelitian ini peneliti melihat kejelasan informasi, lingkungan komunikasi, etika komunikator serta penerapan prinsip komunikasi islam di dalam organisasi serta penyelesaian konflik dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* di kebun PTPN II Bandar Kliffa dan PTPN III Sei Putih.

Maka pada penelitian komunikasi organisasi *lingkar kebun*, Peneliti akan memusatkan prosesnya pada komoditi sawit dan karet terkait tentang hubungan antara karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan untuk meningkatkan produksi. Peningkatan produksi dapat dikatakan bahwa produktivitas yang tinggi adalah melakukan pekerjaan dalam waktu sesingkat mungkin dengan penggunaan sumber daya yang sedikit mungkin tanpa mengorbankan kualitas yang ditentukan. Dengan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas tanaman sawit dan karet yang merupakan dambaan setiap perusahaan perkebunan.

I. Kerangka Berpikir Peneliti

Kerangka berpikir penelitian ini, mulai dari pendekatan penelitian yang digunakan sampai pada tujuan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti lebih menekankan pada efektivitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan Perkebunan Nusantara di Sumatera Utara. Dari prinsip-prinsip umum peneliti melihat makna efektivitas komunikasi organisasi yang mendasari peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, karena dalam pendekatan ini sesuai dengan konteks penelitian yang melihat bagaimana seorang pimpinan kebun, di perkebunan PTPN II kebun Bandar Kliffa dan PTPN III

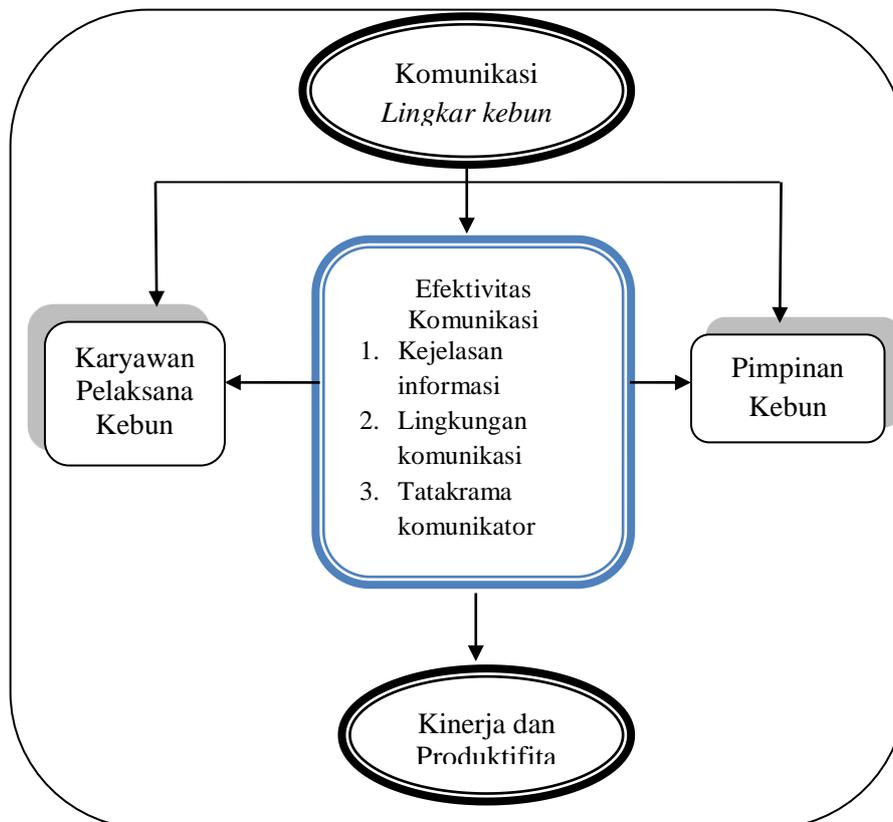
⁶⁸ Jurnal, Siradjuddin Irsyadi. *Analisis Serapan Tenaga kerja Dan Pendapatan Petani Kelapa sawit Di Kabupaten Pelalawan*. Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif, 2016.

Kebun Sei Putih dapat diterima di dunia kerja perkebunan memberikan gambaran tentang fenomena yang terjadi dalam aktifitas *lingkar kebun*.

Kerangka pikir ini juga memberikan gambaran bahwa kajian Persfektif Islam dengan cara model pendekatan Islam yaitu Prinsip Komunikasi Islam, *Qaulan Baligha* (Komunikasi yang Penuh Makna), *Qulan Maysura* (Komunikasi yang Mudah), *Qaulan Ma'rufa* (Komunikasi yang Penuh Nilai Kebaikan), *Qaulan Layyina* (Komunikasi dengan Lemah Lembut), *Qaulan Kariman* (Ucapan yang Mulia), *Qaulan Sadida* (Komunikasi yang Tegas) .

Adapun model komunikasi yang digunakan peneliti ini adalah komunikasi model komunikasi Harold Lasswell. Peneliti menggunakan model ini, dikarenakan model ilmu komunikasi ini dapat memberikan penjelasan mengenai bagaimana suatu komunikasi akan berjalan apabila (Komunikator), *Message* (Pesan), Media (Media), *Receiver* (Komunikas/Penerima), dan *Effect* (Efek)

Kerangka pemikiran peneliti dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Kerangka Pikir Peneliti

Sumber : Peneliti 2020

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah. Hal ini bukan berarti bahwa pendekatan kualitatif, sama sekali tidak menggunakan dukungan data kualitatif akan tetapi penekannya tidak pada pengujian hipotesis melainkan pada usaha menjawab pertanyaan penelitian melalui cara-cara berfikir formal dan argumentatif.

Peneliti yang menggunakan metode lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif serta menggunakan *library research* sebagai bahan tambahan dalam penelitian ini. Penggunaan *library research* diupayakan di ruang lingkup perkebunan yaitu di PPKS (Pusat Penelitian Kelapa Sawit) dapat membantu dalam menemukan hal-hal yang belum terjawab dan melengkapi hasil wawancara yang dilakukan sehingga semua pertanyaan di fokus masalah dapat terjawab dengan baik. Dalam penelitian kualitatif, data dan informasi diperoleh kemudian diorganisir dan dianalisis untuk mendapat gambaran (deskripsi) tentang objek penelitian.

⁶⁹ Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini, data dan informasi yang diperoleh selanjutnya diorganisir dan dianalisis guna mendapat gambaran (deskripsi) tentang objek penelitian.

B. Subjek Penelitian

Gunakan untuk menunjuk subjek penelitian. Dengan mengistilahkan *informant* karna informant memberikan informasi tentang suatu kelompok atau identitas tertentu, dan informan bukan menjadi representasi dari kelompok atau entitas tersebut. Informan menurut (Moleong 2014, 132) adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar

⁶⁹ Ibid.hlm 186

penelitian. Jadi, dia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Jadi, Informan harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar peneliti. Informan berkewajiban secara sukarela menjadi anggota tim walaupun hanya bersifat informal. Sebagai anggota tim dengan kebaikannya dan dengan sukarelanya ia dapat memberikan pandangan dari segi orang dalam tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses, dan kebudayaan menjadi latar peneliti.⁷⁰

Penelitian, sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif, melakukan langkah-langkah nyata untuk terjun secara langsung ke medan penelitian dengan melakukan hal berikut:

- a. Mengadakan pengamatan dan wawancara tak struktur yang dipandang lebih memungkinkan dilakukan, dengan alasan bahwa peneliti telah di dalam perkebunan tersebut yang memiliki jabatan asisten pengamatan dan wawancara yang dilakukan berhubungan langsung dengan obyek penelitian dibidang perkebunan. Peneliti dapat menjadi instrumen penting yang menuangkan makna *lingkar kebun* dan sebagai alat peneliti utama atau *key instrument*.
- b. Dalam mencari makna di setiap perilaku atau tindakan obyek penelitian, maka akan ditemukan pemahaman orisinal dan kuat terhadap masalah dan situasi yang bersifat kontekstual. Metode ini berupaya memahami perilaku manusia dalam konteks yang lebih luas dan holistik dipandang dalam kerangka pemikiran dan perasaan responden.
- c. *Triangulasi*, data atau informasi dari satu pihak diperiksa kebenarannya dengan cara memperoleh informasi dari sumber lain. Misalnya dari pihak kedua, pihak ketiga, dan seterusnya dengan menggunakan metode yang berbeda. Tujuannya adalah membandingkan informasi tentang hal yang sama yang diperoleh dari berbagai pihak agar ada jaminan tingkat kepercayaannya.
- d. Menggunakan persepektif emik, artinya membandingkan pandangan responden dalam menafsirkan dunia dari segi pendiriannya sendiri. Peneliti

⁷⁰ Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (cet. 32 ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya. h.132

tidak memberikan pandangan atas apa yang ada, tidak melakukan generalisasi ketika memasuki lapangan, bahkan seakan-akan tidak mengetahui apapun yang terjadi dilapangan, dengan demikian, ia dapat menaruh pengertian pada konsep-konsep yang dianut partisipan.

- e. Verifikasi, antara lain melalui kasus yang bertentangan untuk memperoleh hasil yang lebih dipercaya. Peneliti mencari berbagai kasus yang berbedabeda atau bertentangan dengan yang telah ditemukan, dengan maksud untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat tingkat kepercayaannya dan mencakup situasi yang lebih luas yang memungkinkan baginya untuk memadukan berbagai kasus.

Penelitian kualitatif informan dipilih secara purposif informan, berawal dari meminta untuk mengikuti orang lain yang dapat membedakan informasi.

Dalam penelitian ini terdapat dua tahap penelitian, yaitu:

1. Tahap Persiapan Penelitian. Membuat pedoman wawancara sesuai dengan permasalahan yang dihadapi subjek. Pedoman wawancara ini berisi pertanyaan-pertanyaan mendasar yang nantinya akan berkembang dalam wawancara.
2. Tahap Pelaksanaan Penelitian membuat kesepakatan dengan subjek menyesuaikan waktu dan tempat serta melakukan wawancara berdasarkan pedoman yang dibuat peneliti. Dan selanjutnya peneliti dapat memberikan kesimpulan

Partisipan digunakan peneliti saat proses *lingkar kebun* yang dilakukan oleh karyawan kebun dari tingkat asisten, mandor sampai dengan karyawan pelaksana di wilayah Perkebunan Nusantara II kebun Bandar Khalifah dan Perkebunan Nusantara III Kebun Sei Putih, jumlah informan yang di wawancarai dalam penelitian ini berjumlah 13 (tiga belas) informan, dimana informan ini terdiri dari: 2 (dua) orang menejer, 2 (dua) orang asisten kepala, 2(dua) orang asisten, 4 (empat) orang mandor, 3 (tiga) orang karyawan pelaksana.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah pendekatan deskriptif kualitatif yaitu:

- a. Wawancara adalah percakapan dengan tujuan tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (yang mengajukan pertanyaan) dan diwawancarai (yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu).⁷¹ Wawancara ini dilakukan dengan Administratur (ADM), Assiten, serta mandor kebun kemudian dituangkan dalam ringkasan.
- b. Observasi Pengertian psikologi, observasi atau yang disebut pula dengan pengamatan, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra. Jadi, mengobservasi dapat dilakukan melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap. Apa yang dikatakan ini sebenarnya adalah pengamatan langsung. Mengamati proses *lingkar kebun* pada pagi hari dalam sebuah instruksi kerja cara menyampaikan materi metodenya dan sebagainya.
 - 1) Mengamati lokasi penelitian dan lingkungan kebun
 - 2) Mengamati karyawan melaksanakan *lingkar kebun* sebagai proses kegiatan komunikasi/ penyampaian instruksi
 - 3) Mengamati kegiatan penyampaian dalam proses *lingkar kebun*
- c. Dokumentasi penelitian ini merupakan pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian.⁷² Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumentum dari seseorang dalam hal ini memotret bagaimana cara seorang asisten kebun dalam menyampaikan pada kegiatan *lingkar kebun*.

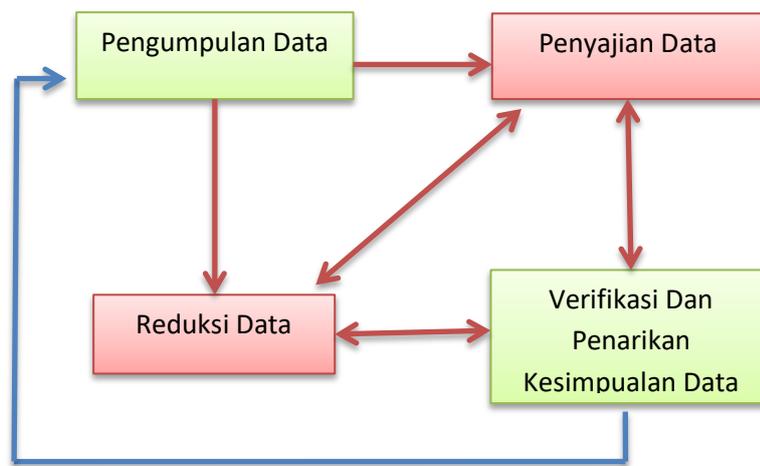
D. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif berlangsung sebelum peneliti ke lapangan, kemudian selama di lapangan dan setelah di lapangan,

⁷¹ Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. cet. 32. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.h.186

⁷² Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2008. h.240

bahwa “analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data dan memilih mana yang penting serta mana yang perlu dipelajari serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami”. Teknik analisis data model *Miles and Huberman*, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data dan pemarkiran kesimpulan”.



Gambar 3. Model analisis data interaktif (Miles Huberman 1992 : 16)

Langkah-langkah tersebut antara lain:

1. Reduksi Data merupakan langkah awal dalam menganalisa data dalam penelitian ini. Kegiatan reduksi data dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam memahami data yang telah dikumpulkan. Data yang telah dikumpulkan dari lapangan melalui wawancara dan observasi direduksi dengan cara merangkum, memilih hal-hal yang pokok dan penting, mengklasifikasikan sesuai fokus yang ada pada masalah dalam penelitian ini. Proses mereduksi data dalam penelitian ini merupakan bagian dari analisis untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan baik sehingga proses kesimpulan akhir nanti terlaksana dengan baik.
2. Penyajian Data (*Display Data*) Dalam proses penyajian data peneliti menyajikan data secara jelas dan singkat untuk memudahkan dalam

memahami masalah-masalah yang diteliti, baik secara keseluruhan maupun bagian demi bagian. Prinsip dasar penyajian data adalah membagi pemahaman kita tentang sesuatu hal pada orang lain. Oleh karena ada data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata dan tidak dalam bentuk angka, penyajian biasanya berbentuk uraian kata-kata dan tidak berupa tabel-tabel dengan ukuran-ukuran statistik.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah bagian ketiga dan merupakan unsur penting dalam teknik analisis data pada penelitian kualitatif. Dari proses pengumpulan data, peneliti mulai mencatat semua fenomena yang terjadi dalam kehidupan masyarakat.⁷³

Analisis data melibatkan upaya mengidentifikasi ciri-ciri sesuatu objek dan kejadian oleh anggota-anggota budaya. Makna demikian biasanya divalidasi oleh para anggota budaya sebelum hasil akhirnya dipaparkan.⁷⁴

E. Verifikasi Data

Guna menjaga kebenaran laporan data peneliti perlu memverifikasi data. Guna untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), peralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

F. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini di PTPN II Bandar Kliffa di Kecamatan Batang Kuis dan PTPN III Kebun Sei Putih Kecamatan Galang yang memiliki jabatan asisten. Dengan dasar pemikiran bahwa kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* lebih dominan di kendalikan langsung oleh asisten kebun. Untuk kebun PTPN II hanya komoditi sawit di dan kebun PTPN III sawit dan karet.

⁷³ Sugiyono. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.h.333-345

⁷⁴ Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (cet. 32 ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.h.237

G. Jadwal Penelitian

NO	URAIAN KEGIATAN	Bulan																											
		Mar-19				Apr-19				Mei 2019		Juni 2019 s.d Maret 2020	Apr-20				May-20				Jun-20				Jul-20				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	9 Bulan	I	II	III	IV													
1.	Pengajuan Judul		✓																										
2.	Pengesahan Judul Penelitian			✓																									
3.	Penyusunan Proposal dan bimbingan					✓																							
4.	Seminar proposal						✓																						
5.	Perbaikan Proposal								✓																				
6.	Pengesahan izin penelitian									✓																			
7.	Penelitian Lapangan & bimbingan											Penelitian																	
8.	Seminar hasil												✓																
9.	Perbaikan hasil penelitian																✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10.	Sidang tertutup																								✓				
11.	Sidang terbuka																										✓		
12.	Cetak disertasi																											✓	

Gambar 4 Jadwal Penelitian 2019-2020

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah *Lingkar Kebun*

1. Kajian asal usul *lingkar kebun*

Lingkar Kebun merupakan warisan zaman Belanda yang awalnya bernama *lingkaran pagi*, ada masa zaman Belanda dahulu dilakukan *lingkaran pagi* dengan tujuan untuk memberikan instruksi kepada masyarakat agar menyumbangkan tenaga berkebun dengan diberikan imbalan sesuka hati Belanda, disamping itu menunjukkan kepatuhan terhadap perintah yang diberikan oleh Belanda dan warisan tersebut menjadi budaya dan *lingkar kebun* yang berarti bentuk pengarahan melingkar kegiatan yang dilakukan di dalam perkebunan tembakau, sawit dan karet, *Lingkar Kebun* juga dapat disebut apel pagi yang secara rutin dilakukan dan menjadikan budaya walaupun tidak tertulis namun dikalangan perkebunan menjadi kesadarannya masing-masing karyawan perkebunan.

Konsentrasi Belanda dalam perekonomian bisa meningkatkan pendapatan maka sejak tahun 1848, pertama kali ditanam sawit di kebun Raya Bogor dianggap berhasil meningkatkan produksi padahal produksi dari asalnya di afrika masih lebih bagus di Indonesia, maka dan pada tahun 1850 di tanam sawit di pulau sumatera persisnya daerah Mambang Muda, ternyata berhasil menghasilkan menjelma menjadi sebuah daerah koloni yang menghasilkan banyak keuntungan lewat tanam paksa. Untuk tanaman karet pertama kali ditanam di Bogor, Jawa Barat tahun 1876 . Dari sini kemudian menyebar ke Sumatera dan Jawa. Penjajah Belanda menjadikan Indonesia sebagai daerah perkebunan karet dan akhirnya menjadi salah satu produsen karet terbesar di dunia.

Dengan perluasan dan peningkatan ekonomi yang dilakukan oleh Belanda menyebabkan ketertarikan para pemodal asing untuk melakukan investasi di Hindia Belanda, terutama pada wilayah perkebunan. Maka dalam mempertahankan tersebut Belanda menamkan keterpaksaan masyarakat jajahannya dengan cara taman paksa bertujuan:

- 1) Pembukaan perkebunan komoditi ekspor serta penemuan bahan-bahan mineral yang berharga di daerah luar Jawa, dan salah satunya sawit dan karet.
- 2) Mempertahankan daerah kekuasaannya.
- 3) Kepatuhan terhadap Pemerintahan Belanda

Munculnya kegiatan *lingkar kebun*, karena kesadaran Belanda untuk melakukan ekspansi daerah-daerah nusantara lain disebabkan kekhawatiran akan terancamnya hegemoni Belanda di wilayah nusantara, didasari oleh motif ekonomi.⁷⁵

2. Perkembangan *Lingkar Kebun*

Dalam perkembangannya kegiatan *lingkar kebun* menjadi budaya dilingkungan perkebunan itu sendiri yang memiliki arti penting salah satunya menjadi penguat dalam melaksanakan rutinitas di kebun dengan petunjuk pelaksanaan kerja di perkebunan yang pada akhirnya menjadi budaya yang erat kaitanya dengan instruksi, evaluasi, petunjuk teknis dilapangan serta ajang silaturahmi dalam menjalin hubungan kedekatan.

Budaya perkebunan karet diwajibkan dipagi disebabkan “bila dideres dipagi hari maka jumlah produksi getah semakin tinggi produksinya”, maka pelaksanaan *lingkar kebun* di perkebunan karet sangat pagi lebih baik sekitar pukul 04.30 wib. dengan pertimbangan waktu penderesan \pm 3 s.d 4 jam dan dilanjutkan dengan pengutipan getah. Sedangkan di kebun sawit pelaksanaan *lingkar kebun* di mulai pukul.06.00 Wib. disebabkan tergantung kematangan buah untuk dipanen, namun dalam kegaitan komunikasi organisasi *lingkar kebun* sama bentuknya dengan instruksi, evaluasi, petunjuk teknis dilapangan serta ajang silaturahmi dalam menjalin hubungan kedekatan.

PTPN II mengeluarkan memorandum dalam rangka petunjuk pelaksanaan menjadikan rutinitas kebun garis koordinasi, anatara menejer, askep, asisten, mandor, serta karyawan dilapangan khususnya di perkebunan sawit.

⁷⁵ Iskandar david, O Sinaga Jabatan Menejer PTPN III kebun Sei Putih, wawancara tgl 22 Juli 2019 di kantor kebun Sei Putih

MEMORANDUM

Kepada Yth : Manajer DRU, DRN, DTT
Manajer Kebun Tarianan Kelapa Sawit
PT.Perkebunan Nusantara II

Dari : Direktur Operasional
PT.Perkebunan Nusantara II

Nomor : 23/M/ 448 /VI/ 2018

Tanggal : 12 Juni 2018

Lampiran : -

Hal : **Jadwal Dinas Asisten Afdeling**

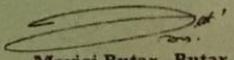
Dalam rangka pelaksanaan tugas Asisten afdeling di lapangan agar lebih efektif dan efisien disampaikan jadwal dinas rutin Asisten afdeling sbb :

Jam	Uraian kegiatan
06.00 - 07.00	Apel pagi dengan Mandor untuk pengaturan kerja.
07.00 - 07.30	Pemeriksaan /penyelesaian administrasi afdeling
07.30 - 09.00	Kontrol lapangan
09.00 - 10.00	Wolon / sarapan
10.00 - 10.30	Pemeriksaan / penyelesaian administrasi afdeling
10.30 - 13.30	Kontrol lapangan
13.30 - 14.00	Laporan pekerjaan harian di kantor afdeling
14.00 - 15.30	Istirahat di rumah
15.30 - 17.00	Evaluasi kerja dengan Askep / Manejer di kantor kebun

Jadwal tersebut sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan kondisi lapangan dan pekerjaan serta pada saat memupuk Asisten afdeling dilarang meninggalkan areal sampai proses pemupukan selesai dilapangan.

Demikian disampaikan untuk dapat dilaksanakan.

PT Perkebunan Nusantara II
Direksi,


Marisi Butar - Butar
Direktur Operasional

Gambar 5 Memorendum PTPN II

Sumber : Pengumuman dari Direktur Oprasional PTPN II No.23/M/448/VI/2018

Seorang menejer, asisten dalam melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* seyogyannya memiliki kekuatan dalam berkomunikasi guna mencapai harapan yang ada seperti ketepatan atau akurasi ini menyangkut penggunaan bahasa yang benar dan kebenaran informasi yang disampaikan.

- a) Konteks atau sering disebut dengan situasi, maksudnya adalah bahwa bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuai dengan keadaan dan lingkungan dimana komunikasi itu terjadi.
- b) Alur Bahasa dan informasi yang akan disajikan harus disusun dengan alur atau sistematika yang jelas, sehingga pihak yang menerima informasi cepat tanggap
- c) Budaya Aspek ini tidak saja menyangkut bahasa dan informasi, tetapi juga berkaitan dengan tatakrama dan etika.

B. Gambaran Umum Perkebunan Nusantara II dan III

Sumber penelitian diperoleh dari wawancara dikebun Menejer PTN II Kebun Bandar Kliffa.

1. Deskripsi Umum PTPN II

PTPN II terletak di 6 (enam) Kabupaten/Kota di Propinsi Sumatera Utara, yaitu Kabupaten Langkat, Kabupaten Deli Serdang, Kabupaten Serdang Bedagai, Kabupaten Padang Lawas, Kotamadya Medan, Kotamadya Binjai dan Provinsi Papua terletak 1 (satu) Kabupaten yaitu Keerom. Pada saat ini PTPN II memiliki karyawan sebanyak 6252, terdiri dari 440 karyawan pimpinan dan 5776 karyawan pelaksana. Total areal yang dikelola PTPN II 109.409,61 Ha dan total areal ditanami 52.118,06 Ha. Produk perkebunan yang dihasilkan yaitu Minyak Sawit (CPO), Inti Sawit (Palm Kernel), RSS, Gula, Tetes, dan Tembakau.

PT Perkebunan Nusantara II memiliki 16 kebun budidaya kelapa sawit yang tersebar di wilayah Sumatera Utara dan Papua dengan total luas 48.981,63 Ha. Unit usaha kelapa sawit merupakan segmen usaha inti dari PTPN II yang menyumbang pendapatan 90% bagi perusahaan. Sedangkan dalam proses pengolahan hasil panen PT Perkebunan Nusantara II sudah memiliki 4 Unit Usaha Pabrik Kelapa Sawit (PKS) yang terbagi menjadi 2 wilayah yaitu 3 Unit di

Distrik Rayon Utara (PKS Sawit Seberang, PKS Sawit Hulu dan PKS Kwala Sawit) dan 1 Unit di Distrik Rayon Selatan (PKS Pagar Merbau). Ke empat Unit Pabrik memiliki kapasitas total 24 ton Tandan Buah Segar (TBS) perjam

a) Nilai Budaya Perusahaan

- 1) Menciptakan dan meningkatkan kerjasama dengan mengedepankan kepercayaan untuk memberikan nilai tambah yang optimal (*Sinergi*)
- 2) Merupakan prinsip dalam menjalankan tugas dengan menjunjung tinggi kejujuran, konsisten dengan keteladanan (*Integritas*)
- 3) Melakukan tugas sesuai dengan kompetensi, bertanggung jawab dan berupaya dalam melakukan inovasi (*Profesional*)

MISI Perusahaan

- 1) Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya dan usaha
- 2) Memberikan kontribusi optimal
- 3) Menjaga kelestarian dan pertambahan nilai

Perusahaan memiliki perilaku yang menjadi pedoman bagi setiap karyawan Perkebunan PTPN II sebagai berikut:

Tabel 1 Pedoman misi perusahaan PTPN II

Prilaku Utama	Lakukan	Dilarang
Kejujuran	Berkata jujur dan berperilaku adil sesuai dengan fakta yang ada bagi insan perusahaan dan Stakeholder. Bekerja secara sungguh-sungguh dan tulus. Iklas dan bersikap positif terhadap keputusan perusahaan dari usaha yang terbaik yang telah dilakukan	Berkata bohong manupulasi data dan informasi. Menerima imbalan (gratifikasi) dari pihak manapun juga untuk tujuan tertentu. Mudah putus asa dan mengeluh terhadap keputusan perusahaan yang belum sesuai usaha yang terbaik yang telah dilakukan.
Konsisten	Konsisten dalam perkataan dan perbuatan dalam menjalankan tugas. Disiplin dengan patuh terhadap ketentuan perusahaan yang	Mudah berubah dalam perkataan, perbuatan maupun pendirian dan mudah di pengaruhi oleh pihak orang lain. Melanggar ketentuan

	berlaku Bertindak dengan mengutamakan kepentingan perusahaan	perusahaan yang berlaku. Melakukan tindakan-tindakan yang mengedepankan pribadi kelompok tertentu
Keteladanan	Menjadi figur, contoh dalam menerapkan norma di lingkungannya. Bersikap rendah hati dan dapat di percaya	Memberikan pengaruh terhadap lingkungannya. Berprilaku arogan, memandang rendah dan bersikap subjektif kepada orang lain
Kompeten	Melaksanakan tugas dengan segenap potensi dan kopetensi yang dimiliki. Bekerja cepat dan tepat dengan mengutamakan kualitas. Meningkatkan kopetensi dengan belajar secara terus menerus untuk mengembangkan diri.	Menolak tugas sesuai dengan potensinya dan kompetensi yang dimiliki. Mneunda pelaksanaan tugas yang diberikan perusahaan. Merasa cukup pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki saat ini,
Tanggung Jawab	Menjaga kerahasiaan perusahaan Kerja keras dengan sungguh-sungguh menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan hingga tuntas. Menjalan tugas sesuai dengan SOP yang berlaku diperusahaan	Membocorkan rahasia perusahaan Menolok dan mengabaikan tugas yang diberikan. Mengabaikan SOP dalam menjalankan pekerjaan.
Inovatif	Terbuka terhadap perubahan dan perkembangan bisnis saat ini. Memunculkan ide-ide baru yang bermanfaat pada perusahaan dan berusaha merealisasikannya. Proaktif ikut berkontribusi untuk menyelesaikan permasalahan dan tantangan perusahaan	Bersikap statis dan tertutup terhadap perusahaan. Pasif dalam memberikan ide-ide baru Acuh tak acuh dan menghindari dalam permasalahan perusahaan

Sumber : PTPN2.com

b) Lokasi penelitian PTPN II kebun Bandar Kliffa.

Lokasi penelitian di PTPN II Kebun Bandar Kliffa yang terletak di jalan Batang Kuis berdiri PT Perkebunan Nusantara II atau biasa disingkat PTPN II adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang agribisnis perkebunan. Badan usaha ini dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 yang sebelumnya dari hasil penggabungan PTP II dan PTP IX.

Kebun Bandar Kliffa luas kebun seluas 8000 Ha. yang terletak di Kabupaten Deli Serdang Sumatera Utara, dengan cakupan wilayah kebun Tanjung Morawa, kebun Bandar Kliffa, kebun Batang Kuis, kebun Sampali dan kebun Seintis dengan terbagi menjadi 4 Afdeling. Bergabungnya kebun 5 kebun (Tanjung Morawa, kebun Bandar Kliffa, kebun Batang Kuis, kebun Sampali dan kebun Seintis) menjadi 1 kebun dan disebut Kebun Bandar Kliffa sejak bulan September 2016 disebabkan berkurangnya areal kebun yang disebabkan penggarapan dan perluasan kota. Dengan jumlah karyawan 202 orang.

2. Deskripsi PTPN III

Sumber diperoleh dari informasi Menejer PTPN III Kebun Sei Putih dan website Profil kebun PTPN III Kebun Sei Putih.⁷⁶



Gambar 6 Kantor Kebun PTPN III Sei Putih

⁷⁶ Menejer Kebun PTPN III Sei Putih dan website Profil kebun PTPN III Kebun Sei Putih

Sejarah Perseroan diawali dengan proses pengambilalihan perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah RI yang dikenal sebagai proses nasionalisasi perusahaan perkebunan asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). tahun 1958

Perseroan Perkebunan Negara (PPN) direstrukturisasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) tahun 1968. Bentuk badan hukumnya diubah menjadi PT Perkebunan (Persero). Guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan usaha perusahaan BUMN. Pemerintah merestrukturisasi BUMN subsektor perkebunan dengan melakukan penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan perampingan struktur organisasi. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen tahun 1974. Penggabungan 3 (tiga) BUMN Perkebunan yang terdiri dari PT Perkebunan III (Persero), PT Perkebunan IV (Persero) dan PT Perkebunan V (Persero) pengelolaannya ke dalam satu manajemen. Tahun 1994.

Melalui Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996, ketiga perseroan tersebut digabung dan diberi nama PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan Akte Notaris Harun Kamil, SH, No . 36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-8331.HT.01.01.TH.96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat di dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 Tahun 1996 Tambahan Berita Negara No. 8674 Tahun 1996.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) *Holding* merupakan Badang Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang pengelolaan, pengolahan dan pemasaran hasil Perkebunan. Komoditi yang diusahakan adalah kelapa sawit, karet, tebu, teh, kopi, kakao, tembakau, aneka kayuan, buah-buahan dan aneka tanaman lainnya.

Visi & Misi Perusahaan

Perseroan didirikan dengan maksud dan tujuan untuk melaksanakan kebijakan dan program pemerintah dengan memberikan kontribusi terhadap ekonomi dan pembangunan nasional khususnya di subsector perkebunan serta

meningkatkan keuntungan (profit) melalui prinsip-prinsip Perusahaan yang sehat berlandaskan peningkatan nilai tambah bagi negara selalu pemegang saham.

VISI

Menjadi Perusahaan Agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis terbaik.

MISI

1. Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkesinambungan
2. Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan.
3. Memberlakukan karyawan sebagai asset strategis dan mengembangkan secara optimal
4. Menjadikan Perusahaan terpilih yang memberikan imbal hasil terbaik bagi investor.
5. Menjadikan perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis
6. Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas
7. Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

Dasar Hukum Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2014 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan PT Perkebunan Nusantara III (PTPN III) dimana terjadinya pengalihan 90% saham milik pemerintah diatas PTPN tersebut menjadi 10%.

Sumber Daya Manusia

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) *Holding* Perkebunan pada tahun 2018 mempunyai karyawan sebanyak 115.618 orang yang terdiri dari 6.264 orang karyawan pimpinan dan 109.354 orang karyawan pelaksana.

Luas Areal total luas areal yang dimiliki oleh PT Perkebunan Nusantara III (Persero) *Holding* Perkebunan adalah 1.181.751,03 Ha dengan status pengusahaan lahan sekitar 68% sudah bersertifikat, 20% sertifikat berakhir/dalam proses perpanjangan dan 12% belum bersertifikat. Sedangkan total planted area

yang dimiliki PTPN sebesar 817.536 Hektar yang terdiri dari komoditi kelapa sawit, karet, teh, tebu, kopi, kakao, tembakau, kayu dan hortikultura. Selain itu guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar PTPN juga memiliki areal kebun plasma seluas 457.794 Hektar.

3. Lokasi Penelitian PTPN III Kebun Sei Putih

Lokasi penelitian di Kecamatan Galang dinamakan kebun Sei Putih dengan luas areal 3.040.045 Ha. Yang memiliki komoditi utama Karet terbagi 4 (empat) afdeling, dan sawit terdiri dari 3 (tiga) afdeling serta memiliki kekuatan tenaga karyawan kebun Sei Putih (KSPTH) sesuai dengan tabel dibawah ini:

Tabel 2 Data Kekuatan tenaga afdeling KSPTH s.d Mei 2019

JABATAN	Kekuatan karyawan AFDELING				JUMLAH
	I	II	III	IV	
Mandor 1	1	1	1	1	4
Mandor Deres	5	6	3	6	20
Mandor Panen			1		1
Mandor Pemel	2	2	2	1	7
Kr. Afdeling	1	1	1	1	4
Kr. Produksi	1				1
Kr. Timbang			1	1	2
Kr. Transport			1		1
Penderes	139	105	42	128	414
Pemanen			19		19
Pemeliharaan	7	8	16	16	47
Pet. Timbang	1				1
Centeng	1			2	3
Pet. TPH	1	2	2	2	7
Pelayan Kantor	-		1	1	2
	159	125	90	159	533

Sumber : Data kekuatan karyawan setiap afdeling kebun Sei Putih Mei 2019

Tabel 3 Luas areal kebun PTPN III Sei Putih

PT.PERKEBUNAN NUSANTARA - III (PERSERO) KEBUN SEI PUTIH		DAFTAR LUAS (HA) AREAL STATMEN								TAHUN 2019			
NO A	URAIAN	TAHUN TANAM	LUAS (HA)								Jumlah		Jumlah Karet + K. Sawit
			AFD. I		AFD. II		AFD. III		AFD. IV		Karet	K. Sawit	
			KARET	K. SAWIT	KARET	K. SAWIT	KARET	K. SAWIT	KARET	K. SAWIT			
	<u>Tanaman Dewasa</u>											-	
		1996	-	-	-	-	-	20,00	-	-	20,00	20,00	
	<i>Jumlah Tanaman Dewasa</i>		-	-	-	-	-	20,00	-	-	20,00	20,00	
	<u>Tanaman Remaja</u>							286,10			286,10	286,10	
		2000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	K. Sawit 9 - 13 Tahun	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Karet 11 - 15 Tahun	2002	215,50	-	58,76	-	-	-	117,10	391,36	-	391,36	
		2003	10,00	-	50,15	-	34,38	-	88,27	182,80	-	182,80	
	<i>Jumlah Tanaman Remaja</i>		225,50	-	108,91	-	34,38	286,10	205,37	574,16	286,10	860,26	
B	<u>Tanaman Muda</u>												
		2004	-	-	-	-	-	-	162,00	162,00	-	162,00	
		2005	97,05	-	-	-	-	-	144,15	241,20	-	241,20	
	K. Sawit 4 - 8 Tahun	2006	34,35	-	128,15	-	-	-	41,05	203,55	-	203,55	
	Karet 6 - 10 Tahun	2007	164,65	-	37,59	-	-	-	-	202,24	-	202,24	
		2009	-	-	179,45	-	-	-	-	179,45	-	179,45	
		2010	23,30	-	18,70	-	-	-	-	42,00	-	42,00	
		2013	-	-	52,05	-	-	-	85,35	137,40	-	137,40	
		2015	-	-	-	-	-	4,15	-	-	4,15	4,15	
	<i>Jumlah Tanaman Muda</i>		319,35	-	415,94	-	-	4,15	432,55	1.167,84	4,15	1.171,99	
	<i>Jumlah Luas TM (B)</i>		544,85	-	524,85	-	34,38	310,25	637,92	1.742,00	310,25	2.052,25	
	<u>Tanaman Belum Menghasilkan</u>												

11	- Areal Ex Tanaman/ Rumpukan Tidak		0,32	-	0,10	-	0,73	-	-	1,15	-	1,15
12	- Jalan PLN/ Sutet/ Overpass		0,24	-	0,20	-	0,10	1,75	0,26	0,80	1,75	2,55
13	- Areal Dilepas Untuk Pemda/		-	-	-	-	-	12,36	-	-	12,36	12,36
14	- Daerah Aliran Sungai, (DAS)		-	-	0,98	-	-	1,50	-	0,98	1,50	2,48
15	- Areal Jalur Pipa Gas Pertamina, TOL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	- Areal NKT/ HCV/ (Underplanting)		-	-	-	-	-	(111,04)	-	-	(111,04)	(111,04)
<i>Jumlah Luas Lain - Lain (F)</i>			136,66	1,80	40,15	1,45	29,87	119,09	51,58	258,26	122,34	380,60
<i>Jumlah</i>			743,66	24,25	633,80	32,00	331,65	562,09	712,60	2.421,7	618,34	3.040,05
JUMLAH HGU DIKUASAI PTPN III			767,91		665,80		893,74		712,60	3.040,05		3.040,05

Sumber : Data luas areal kebun PTPN III Sei Putih Tahun 2019

DATA KEKUATAN TENAGA TIAP AFDELING KEBUN SEI PUTIH

Tabel 4 Data tenaga afdeling KSPTH. s.d Mei 2019

JABATAN	AFDELING/BAGIAN								JUMLAH	
	APK	ATU	TAM	TEKNIK	Lain	I	I	III		IV
Kr. Satu Umum	1									1
Kr.UMUM	2									2
Kr.Personalia	2									2
Kr.DCC	2									2
Pemb.DCC	1									1
Kr.Upah	1									1
Pet. Agama	14									14
Guru TK	-									-
Kep. Madrasah	1									1
SATPAM	37	-								37
Kr. Satu TU		1								1
Kr.Akuntansi		5								5
Kr.Keuangan		1								1
Kr. Sekretariat		1								1
Kr.Gudang		1								1
Pelayan Kantor		1								1
Pet. Pos	-	1								1
Pemb. Kr.Gudang		-								-
Kr.Tanaman			4							4
Pj.Kr. Satu				1						1
Mandor Teknik				1						1
Mekanik				3						3
Pemb.Mekanik				4						4
Pemel				1						1
Kr.Teknik				2						2
Supir				4						4
Kernet				2						2
Op.Genset				1						1
MBT					8					8
Mandor I						1	1	1	1	4
Mandor Deres						5	6	3	6	20
Mandor Panen								1		1
Mandor Pemel						2	2	2	1	7
Kr. Afdeling						1	1	1	1	4
Kr. Produksi						1				1
Kr.Timbang								1	1	2
Kr. Transport								1		1
Penderes						139	105	42	128	414
Pemanen								19		19
Pemeliharaan						7	8	16	16	47
Pet. Timbang						1				1
Centeng						1			2	3
Pet. TPH						1	2	2	2	7
Pelayan Kantor						-		1	1	2
KSPTH	61	11	4	19	8	159	125	90	159	636

Sumber : Data kekuatan per sub bagian karyawan Kebun Sei Putih Mei 2019

C. Hasil Penelitian.

1. Kejelasan informasi pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja

Komunikasi merupakan aspek yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia. Komunikasi yang baik tentunya akan menciptakan hubungan yang harmonis antar sesama. Keberhasilan komunikasi ini bila ditinjau dari segi keilmuan, maka dapat ditelaah berdasarkan unsur-unsur yang ada di dalamnya, yaitu komunikator, pesan, media, komunikan, dan umpan balik. Kelima unsur yang merupakan hasil kajian Harold Laswell ini saling berkaitan dan mempengaruhi.

Menjadi seorang pimpinan dan karyawan kebun yang handal nantinya maka kejelasan dalam menggunakan bahasa dengan mengemas informasi secara jelas, ketepatan atau akurasi disampaikan dalam memberikan arahan dan instruksi saat *lingkar kebun* dipagi hari. Instruksi bukan hanya apa yang perlu disampaikan tetapi perlu mengetahui pengemasan bahasa saat menyampaikan saja tetapi juga memiliki mekanisme sistem tertentu, sebagai contoh dapat disebutkan bahwa seseorang manajer pada saat memberikan arahan dan petunjuk dibutuhkan ketepatan bahasa yang baik berdasarkan tatanan kesopanan dan juga memberikan rasa senang serta memiliki arti yang mudah dimengerti, kemudian bagi karyawan mengerjakan berdasarkan tanggung jawabnya serta hasil produksi yang baik. Beberapa ketentuan tersebut perlu dipenuhi karena setiap pimpinan perkebunan yang akan menjadi keharusan memberikan instruksi di perkebunan dipagi hari, asisten wajib memeriksa kehadiran karyawan kebun, menentukan tema instruksi setiap hari, evaluasi kegiatan sebelumnya, capaian hasil dan target masing kelompok Afdeling serta pribadi. Selain itu seorang manajer, asisten, mandor dan seluruh karyawan perkebunan wajib melaksanakan kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dan memahami sejak dahulu.

a) Kejelasan (*Clarity*)

Yang dimaksud dengan kejelasan yaitu, bahasa maupun informasi yang disampaikan harus jelas. Dalam berkomunikasi kita setiap hari mendengarkan

bahasa yang belum jelas, seringkali kita mendengar ucapan-ucapan seperti ini : "Masalahnya ininya belum dianu" Apa yang di maksudkan dengan ini dan anu? Akan lebih mudah dipahami maknanya bila, misalnya, kata ini diganti dengan Surat dan kata anu diganti dengan beri. Jadi kalimatnya akan berbunyi: "Masalahnya bukunya belum diberikan." komunikator ini mempunyai peran sebagai subyek atau pelaku utama bagi adanya jalinan komunikasi. Seorang komunikator yang baik tentunya harus mempunyai sifat yang mampu menunjang jalannya komunikasi, Pengenalan diri sendiri, Kepercayaan (*credibility*), Daya tarik (*attractive*), Kekuatan (*power*) dalam menyampaikan informasi.

Sedangkan hal yang dibutuhkan oleh pimpinan kebun dan karyawan pelaksana sebagai *receiver* agar tercipta komunikasi yang baik diantara keduanya adalah: Keterampilan berkomunikasi. Keterampilan ini termasuk didalamnya adalah keterampilan berbicara, menulis, mendengar, membaca dan bernalar.

Manusia melakukan komunikasi untuk membagi pengetahuan dan pengalamannya, bentuk komunikasi yang umumnya dilakukan oleh manusia adalah bahasa, sinyal, bicara, tulisan, gerakan dan penyiaran. Komunikasi sendiri dapat bersifat interaktif, transaktif, komunikasi yang bertujuan ataupun komunikasi tidak bertujuan. Melalui komunikasi kita mampu memahami sikap dan perasaan seseorang ataupun sekelompok orang, namun ternyata komunikasi hanya akan berjalan efektif apabila pesan yang disampaikan memiliki penafsiran yang sama dengan si penerima pesan.

Sikap atau *attitude* merupakan hal yang melekat dalam komunikasi dikarenakan dalam komunikasi sendiri sikap memiliki peranan penting yang menjadi sebuah elemen dalam mengefektifkan suatu komunikasi. Melalui sikap sebenarnya isi pesan sudah dapat diterka sebelumnya, sehingga apabila terdapat terjadi perubahan sikap maka akan mempengaruhi komunikasi yang dilakukan.

Sikap sangat berperan penting dalam proses komunikasi karena sikap ini mampu menghantarkan informasi sesuai dengan yang diinginkan. Apabila sikap terhadap diri sendiri terhadap orang lain buruk (misalnya sombong) maka yang terjadi adalah pesan penting yang seharusnya diterima oleh receiver tidak sepenuhnya diterima karena pergeseran nilai kepentingan ataupun yang

lainnya. Kemampuan komunikator dalam merencanakan gagasan atau informasi dari orang lain sebagai bahan pesan yang akan ia komunikasikan. Komunikator harus bersikap asimilatif yaitu kemampuan komunikator dalam mengorelasikan gagasan atau informasi secara sistematis dan mengembangkannya hingga menjadi suatu konsep sebagai bahan untuk dikomunikasikan kembali.

Hal ini juga menjadi kewajiban seorang pimpinan kebun memahami apakah informasi yang disampaikan dapat tersampaikan dan dapat difahami yang jelas, sesuai disampaikan Bapak Asli Ginting, Jabatan menejer kebun PTPN II Bandar Kliffa di bawah ini:

“*Lingkar Kebun* sudah sejak lama dilaksanakan bahkan menjadi warisan zaman Belanda dan menjadi budaya kebun. *Lingkar kebun* harus dipahami oleh seorang asisten perkebunan terutama perkebunan sawit dan karet, maka dalam aturannya seorang pekebun itu harus bisa memiliki kemampuan memberikan arahan, misalnya membariskan karyawan, program kerja yang akan dilaksanakan, capaian pekerjaan dan penggunaan alat kerja. Tujuan *lingkar kebun* menjalin kedekatan kepada karyawan, memberikan tugas dan tanggung jawab bagi pekerja, serta memberikan informasi- informasi yang berkembang di masyarakat, secara tidak langsung yang tentang mutu produksi, evaluasi kerja, pembagian tugas karyawan capaian produksi, dan cek kehadiran karyawan. Pelaksanaan *lingkar kebun* PTPN II kebun Bandar Kliffa dilaksanakan pukul 06.30 wib disetiap masing-masing afdelling (dahulunya pukul 05.30 wib) pertimbangan sekarang pukul.06.30 wib. Komoditi di sawit dan pertimbangan sebaran jarak rumah karyawan dengan kebun jauh dengan lokasi kerja. Maka penyampaian instruksi *lingkar kebun* memang sudah ada aturan yang tertulis dari direksi Perkebunan PTPN II, namun teknik memberikan informasi belum ada pelatihan khusus tetapi sudah menjadi rutinitas tetapi sistem tatakrma dan mekanisme tugas didapatkan dari contoh para pendahulu sebagai seorang asisten, saat pemberian informasi kepada karyawan harus jelas, sebagai contoh “..bapak-bapak dan ibu ibu kita besok untuk kegiatan *lingkar kebun* di tempat biasa ya dan pembagian kerja besok berbeda ya, nah kadang karyawan bisa gagal faham karena instruksdi kita nggak jelas salahnya disiap, ya di asisten juga”⁷⁷

⁷⁷ Asli Ginting, Menejer Kebun PTPN II Bandar Kliffa wawancara Tgl 7 Mei dan 22 September 2019 di Kantor Kebun.



Gambar 7 Menejer, askep berkoordinasi setelah kegiatan *lingkar kebun* PTPN II Bandar Kliffa

Sebagai seorang menejer komunikasi *Lingkar Kebun* wajib kita jalankan sebab ini sudah budaya sejak lama dilaksanakan bahkan menjadi warisan zaman belanda dan menjadi budaya kebun. *Lingkar kebun* pastinya dipahami sebagai seorang pimpinan di perkebunan terutama perkebunan sawit dan karet, maka dalam aturannya seorang pekebun itu harus bisa memiliki kemampuan memberikan arahan. misalnya membariskan karyawan, program kerja yang akan dilaksanakan, capaian pekerjaan dan penggunaan alat kerja. Tujuan *Lingkar kebun* menjalin kedekatan kepada karyawan, memberikan tugas dan tanggung jawab bagi pekerja, serta memberikan informasi- informasi yang berkembang di masyarakat. Pelaksanaan *lingkar kebun* PTPN II kebun Bandar Kliffa dilaksanakan pukul 06.30 wib disetiap masing-masing afdelling (dahulunya pukul 05.30 wib) pertimbangan sekarang pukul.6.30 wib. Komoditi di sawit dan pertimbangan kegiatan normatif artinya pemeliharaan, panen dan pengendalian hama.

Kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* secara khusus belum tertulis namun peraturan tata tertib dari direksi Perkebunan PTPN II, namun teknik memberikan informasi belum ada pelatihan khusus belum ada tetapi sudah

menjadi rutinitas kegiatan saja, informan mendapatkan tatacara komunikasi organisasi *lingkar kebun* itu didapatkan dari pemimpin terdahulu.

Bahasa *lingkar kebun* istilah dikebun dan sama dengan apel pagi dan instruksi yang menjadi tanggung jawab saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah pimpinan kebun kalau di PTPN II Bandar Kliffa dilapangan adalah Askep, Asisten, Mandor setiap harinya dan seminggu sekali seluruh pimpinan kebun rapat di kantor kebun, maka dalam memimpin harus ada mental yang kuat.

Kekuatan mental harus kuat, karena saat kita di kebun kita dianggap mampu oleh karyawan kebun dan kita harus mampu berbicara di depan karyawan. Kemudian kita harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dengan cara mempelajari budaya perkebunan. Pimpinan kebun menejer, askep, Asisten dan Mandor merupakan penentu keberhasilannya karyawan dalam berkomunikasi. hal ini disampaikan oleh Hendri Hutabarat, jabatan assiten kepala kebun PTPN II Bandar Kliffa,

“..*Lingkar kebun*, memang menjadi media informasi bagi perusahaan dan dapat disebut sebagai rapat rutin setiap hari serta ajang silaturahmi antar karyawan dilapangan, kedekatan antar karyawan dengan pimpinan kebun menjadi kegiatan rutin juga...Nah kalau saya ini harus dilestarikan karena ada satuan perintah, persoalan keluarga juga sering kita dengar dari karyawan dan kalau mereka ada yang tidak masuk akan malu dan diketahui banyak orang”.⁷⁸

⁷⁸ Hendri Hutabarat, Asisten Kepala Afd III/IV Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 20 Juli 2019 di Kebun Batang Kuis.



Gambar 8 Koordinasi askep, asisten, mandor setelah *lingkar kebun* PTPN II Bandar Kliffa

Komunikasi *Lingkar kebun*, sudah menjadi media informasi bagi perusahaan dan dapat disebut sebagai rapat rutin setiap hari serta ajang silaturahmi antar karyawan dilapangan, kedekatan antar karyawan dengan pimpinan kebun menjadi kegiatan rutin, kalau informan harus dirawat terus karena ada satuan perintah, instruksi, evaluasi, serta silaturahmi, sebab persoalan keluarga dapat menjadi ringan serta saling percaya terhadap pimpinan dan karyawan pelaksana, sebab bagi karyawan sendiri bila tidak mengikuti kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* atau apel pagi merasa malu serta tidak mendapatkan informasi tentang capaian produksinya, dan bahkan karyawan lain merasa kehilangan, sebab saat tertentu pada jam istirahat ada istilah *wolon* atau sarapan pagi pada pukul.08.00 wib.

Komunikasi organisasi *lingkar kebun* saat dilaksanakan pagi hari disuasana yang hening masing-masing karyawan mendengarkan petunjuk dari informan dan rata-rata kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* hanya ± 15 s.d 20 menit. Dalam dialog kadang kala di barengi dengan canda, namun tetap sopan. Di dalam komunikasi ini menjadi kebiasaan bagi informan dikebun dan bahkan semua informasi kami dapatkan dari kegiatan ini sejak pagi hari, keterbukaan informasi disampaikan contoh perpindahan rotasi kerja di ancak kebun, peralatan rusak

langsung diajukan, bahkan urusan kesehatan kami juga langsung sampaikan saat kegiatan *lingkar kebun*.

Dari informasi diatas, bahwa kejelasan informasi yang disampaikan, pertama seorang pimpinan kebun adalah komunikasi satu arah (*one way communication*) dimana pimpinan kebun menyampaikan secara langsung tentang isi perintah yang diberikan. Kedua melalui komunikasi dua arah (*two step flow communication*) dalam menyampaikan informasi menggunakan perantara diataranya pengawasan yang dilakukan karyawan mandor dalam rangka penyebaran informasi.

Dalam dunia perkebunan, komunikasi merupakan bagian yang sangat penting untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan kebun hingga menjadi bagian dari sikap kedisiplinan yang terpola. Unsur kedekatan antara asisten, mandor dengan karyawan kebun perlu selalu dijaga karena hal ini dapat membuat suasana kerja menjadi nyaman. Kedekatan antara asisten, mandor dengan karyawan menimbulkan rasa kepedulian antara asisten kepada karyawan, misalnya ketika terdapat karyawan yang tidak hadir dalam bekerja maka asisten akan mencoba bertanya kepada karyawan yang lain alasan atas ketidakhadirannya, karena apabila tidak hadir karyawan tersebut akan diketahui lebih awal maka dapat dicek kerumah karyawan tersebut. Selain itu hubungan yang terjalin antara asisten dengan karyawan dihubungkan melalui kegiatan lingkarpagi setiap hari, dimana asisten tersebut akan lebih respon terhadap karyawan maka terjadi hubungan timbal balik antara asisten, mandor dengan karyawan menjalin hubungan baik. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara Bapak Sarwo Edi, Jabatan asisten kebun PTPN II Bandar Kliffa, sebagai berikut ini:

“Asisten yang ada di PTPN II sangat dekat dengan Karyawan, kalau tidak dekat maka asisten kurang dihargai. Sebab asisten senantiasa peduli dengan karyawan sebab persolan di kebun tidak terlepas perhatian terhadap karyawan maka instruksi evaluasi, serta tugas kerja merupakan hubungan dengan pekerjaan namun keberhasilan dalam memimpin haruslah kedekatan dengan karyawan, contoh capaian produksi kita bisa dapatkan kalau kita menyentuh kesadaran karyawan...tapi kita juga bisa memberikan apresiasi kepada karyawan

kalau target tercapai, ya ...seperti premi naik atau basis borong terpenuhi, itu diinformasikan saat *lingkar kebun*”⁷⁹



Gambar 9 Asisten melaksanakan pembagian tugas kerja di kebun PTPN II Batang Kuis

⁷⁹ Sarwo Edi, Asisten Kebun Afd IV, Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 21 Juli 2019. di Kantor AFd IV.



Gambar 10 Pengarahan mandor capaian kerja pukul 06.10 wib Kebun PTPN II Batang Kuis

Oleh sebab itu informan senantiasa peduli dengan karyawan, baik persoalan di kebun maupun personal pribadi, apalagi peran informan senantiasa setiap pagi memberikan instruksi evaluasi, tugas kerja, untuk itu pendekatan secara lemah lembut dan memberikan respon positif contoh capaian produksi informan akan tidak tercapai, maka informan menggunakan cara yaitu bagaimana karyawan pelaksana dapat kita sentuh kesadaran karyawan.

Memberikan pemahaman saat komunikasi *lingkar kebun*, informan merupakan rutinitas di kebun sawit ini dan informasi yang disampaikan tentang, evaluasi dan motivasi serta kedekatan emosional yang harus informan jaga dilapangan.

Secara umumnya komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah komunikasi satu arah saat kegiatan komunikasi *lingkar kebun*, pada saat memberikan pengarahannya menggunakan komunikasi satu arah. Hal informasi yang disampaikan informan saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* belum dapat dipastikan karyawan pelaksana faham, maka merawat kebersamaan itu, ada

sesuatu yang kurang faham maka dapat memberikan informasi tentang target kerja hari ini, artinya informan dan mandor agar karyawan yang akan dikerjakan hari ini. Ini yang disampaikan informan Bapak Bambang Toto Harsono, Jabatan mandor I kebun PTPN II Bandar Kliffa,

“*Lingkar kebun*” sebagai cara yang ampuh dalam memberikan ruang pemahaman bagi karyawan dalam capaian tujuan karyawan dan perusahaan. Jadwal kegiatan rutin *lingkar kebun* atau apel pagi mempunyai aturan yang tertulis dan tidak tertulis itu sangat kuat sebagai suatu silaturahmi dan informasi, gampang untuk ngecek jumlah karyawan yang masuk kerja, pembagian tugas kerja dan bisa memberitahu hasil kerja sebelumnya bila tidak tuntas”⁸⁰

Sudah cara yang ampuh komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam memberikan ruang silaturahmi bagi karyawan sebab kebun PTPN II sudah ada 7 tahun vakum dan baru 3 tahun dilaksanakan kembali komunikasi organisasi *lingkar kebun* namun hasilnya cukup memuaskan, disamping itu keberadaan karyawan yang secara rutin melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* akan menjadi kuat keberadaan kebun jelas serta menjadi menghindari konflik dan produksi juga meningkat.

Capaian produksi karyawan dan perusahaan menjadi meningkat walaupun secara tertulis belum memiliki aturan secara jelas komunikasi organisasi *lingkar kebun* namun aktivitas sudah dilaksanakan dengan adanya peraturan. Proses komunikasi organisasi *lingkar kebun* lebih mudah berkoordinasi antar batas kebun serta pengecekan pekerjaan, pembagian tugas kerja dan bisa memberitahu hasil kerja sebelumnya. Kebiasaan karyawan kebun baik sawit dan karet untuk di ikuti setiap karyawan, bila karyawan tidak masuk kerja maka karyawan yang lain merasa kehilangan dan menjadikan kerinduan antar karyawan yang lain dan memiliki jadwal komunikasi *lingkar kebun*.

Informan melaksanakan komunikasi organisasi *lingkar kebun* atau apel pagi, berkoordinasi dengan mandor dengan jadwal yang secara rutin dengan tempat yang disepakati yaitu hari Senin, Selasa di kantor afdeling, Rabu s.d Sabtu di areal kebun, dengan urutan kegiatan dibariskan, mengucapkan salam

⁸⁰ Bambang Toto Darsono, Mandor I Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 21 Juli 2019. Di Afdeling II.

(*Assamulaikum, wr,wt*) dan selamat pagi, lalu penjelasan target produksi evaluasi dan pembagian kerja.

Apa yang dilakukan komunikator dalam kegiatan *lingkar kebun* menunjukkan komunikasi yang linier. Komunikasi linier sering menyebabkan tidak efektifnya pesan yang disampaikan karena tidak adanya *feedback* upan balik, sehingga tidak diketahui persis respon dari karyawan tentang pesan yang disampaikan, karena sifatnya komunikasi linier maka pesan yang disampaikan sering tidak di mengerti oleh karyawan sepenuhnya. Hal ini menurut penulis kurang efektif bila pesan yang disampaikan oleh bukan dari sumbernya. Agar sesuai dengan karakteristik dari efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* tanggung jawab seorang asisten yang merupakan intruksi kegiatan rutinitas di kebun Bandar Kliffa dan kebun Sei Putih dalam *job description* relatif sama.

Tugas dan tanggung jawab asisten secara umum membantu manager dalam :

1. Memaksimalisasi hasil perkebunan & Pengolahan
2. Merencanakan kerja harian
3. Mengoptimalisasi sumber daya.
4. Menyediakan Informasi yang terpercaya dan tepat waktu.

Tugas dan tanggung jawab asisten secara umum membantu karyawan dalam :

1. Melatih cara kerja yang benar. (*doing the right things right*)
2. Memotivasi Karyawan.
3. Menjadi mentor/pelindung karyawan

Tugas dan tanggung jawab asisten afdeling secara terperinci

Di kantor Devisi (Pagi)

1. Melaksanakan *lingkar kebun* (sudah berada di kantor sebelum jam 6 pagi)
2. Membetulkan penyimpangan kerja hari sebelumnya.
3. Mendata jumlah tenaga kerja pada hari tersebut untuk menentukan target minimal seluruh mandor
4. Memastikan bahan yang dibawa sesuai dengan jumlah tenaga kerja, lengkap dengan peralatan.

5. Mempersiapkan transportasi yang cukup sebagai sarana angkutan karyawan dan panen.
6. Menyelesaikan pengecekan pekerjaan administrasi sebelum jam 07.00.

Di lapangan

1. Paling lambat jam 07.00 sudah berada di lapangan untuk memastikan semua instruksi kerja sudah dijalankan
2. Memperagakan cara kerja yang benar (penyemprotan dan aplikasi pemupukan)
3. Periksa hasil kerja yang kemarin (kualitas & prestasi) dan bila ada penyimpangan, segera panggil mandor dan beri sanksi
4. Jam istirahat 10.00–10.15 disesuaikan dengan jenis pekerjaan dilapangan.
5. Jam 12.00-13.00 istirahat makan siang serta dapat memilih pekerjaan yang paling penting untuk diawasi (tetap disana)
6. Jam 13.00 -14.30 harus sudah kembali ke lapangan dan bila ada urusan penting bisa pulang lebih awal
7. Sebelum jam 14.30, memastikan ketersediaan transportasi untuk bawa karyawan pulang serta TBS ke PKS (segera men ghubungi bagian transport, bila kendaraan kurang)

Di kantor Devisi (sore)

1. Sore hari sebelum jam kerja selesai, periksa laporan prestasi kerja
2. Waktu penerimaan laporan hasil kerja, periksa "kewajaran" dan bila ragu tanyakan pada mandor yang bersangkutan
3. Serahkan laporan ke krani bila telah selesai laporan diperiksa dan diparaf.
4. Membuat rencana kerja untuk besok hari dan persiapkan bahan yang cukup.

5. Memeriksa kebenaran data yang telah diinput oleh krani pada pagi hari dan melanjutkan sisa pekerjaan yang belum selesai diperiksa pada pagi harinya⁸¹

Dalam menyampaikan informasi kita harus sangat mengenal dengan siapa kita berbicara dan memahami. Apakah dengan orang tua, anak-anak, laki-laki atau perempuan, status sosialnya seperti apa, pangkat, jabatan dan sebagainya. Untuk mengetahui siapa audience kita harus cerdas di dalam memilih kata-kata yang digunakan dalam menyampaikan informasi atau buah pikiran kita. Artinya, bahasa yang disampaikan harus sesuai dengan bahasa yang mudah dipahami oleh audience kita. Sebagai seorang pimpinan kebun yang memiliki kewenangan harus bisa berbicara dengan orang dewasa tentunya akan sangat berbeda dibandingkan kita berbicara dengan anak-anak. Begitu pula berbicara dengan atasan tentunya akan sangat berbeda ketika kita berbicara dengan bawahan atau teman sejawat. Pemahaman cara bicara sebagai seorang komunikator kita pun harus diperhatikan. Informasi yang disampaikan mungkin saja bukan hal baru bagi karyawan kebun, tetapi kalau penyampaiannya dengan menggunakan jargon jargon/guyonan atau istilah-istilah khusus yang tidak dipahami oleh karyawan pelaksana dengan pemimpin kebun, informasi atau gagasan yang kita sampaikan bisa saja tidak bisa dipahami. Jadi, dengan memperhatikan dengan siapa bicara kita, kita akan dapat menyesuaikan diri dalam berkomunikasi dengannya.

Aspek efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dapat di lihat dari masing-masing informan memberikan gambaran:

- 1) Penggunaan bahasa

Saat melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* berbahasa Indonesia dengan disisipkan bahasa jawa dan bahasa batak memang dalam kaidah bahasa Indonesia belum tepat dalam dalam memberikan pemahaman yang sama dapat di mengerti karyawan, contoh “Bapak dan ibu yang melakukan pekerjaan sudah paham semua,,...faham (kata karyawan) yo,...wes...nek ngono tak tutup yo...(bahasa jawa) dan cocok kam rasa,... lanjut ken, (bahasa batak karo)”

⁸¹ Iskandar David,O Sinaga, Jabatan Menejer Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 22 Juli 2019. Di Kantor Kebun Sei Putih.

- 2) Berbicara dengan lancar dengan (menggunakan jeda berbicara) dan vocal yang tinggi, bertujuan kafasitas suara terdengar ke masing-masing individu lebih jelas terdengar sebab jumlah karyawan yang mengikuti kegiatan *lingkar kebun* berjumlah 20 s.d 30 orang.
- 3) Penggunaan ilustrasi (dari Induktif ke deduktif)

Pada kegiatan *lingkar kebun* induktif pimpinan kebun langsung memberikan pengarahan informasi-informasi yang akan memberikan ilustrasi-ilustrasi tentang kegiatan pekerjaan yang akan dikerjakan, selanjutnya pimpinan kebun memberikan petunjuk teknis tentang pekerjaan untuk menemukan pola-pola tertentu dari ilustrasi-ilustrasi yang diberikan tadi. Strategi induktif yang dilaksanakan berlandaskan pada kegiatan *lingkar kebun*, ini membutuhkan pimpinan kebun yang terampil dalam penerapannya.

Pada pendekatan induktif dimulai dengan memberikan contoh, karyawan pelaksana mengerti keteraturan dan kemudian mengambil keputusan yang bersifat umum. Pimpinan kebun biasanya menciptakan suasana aktif dengan mendorong atau memotivasi karyawan melalui harapan keluarga dan tujuan bekerja.

Pendekatan deduktif merupakan imbalan yang sangat dekat bagi model induktif. bergantung pada keterlibatan pimpinan kebun secara aktif dalam memberikan pengarahan. Perbedaan terletak pada urutan kejadian selama kegiatan *lingkar kebun* berlangsung di kebun Bandar Kliffa dan Kebun Sei Putih, keterampilan berpikir pimpinan kebun, cara memotivasi dan waktu yang diperlukan serta biasanya pada kegiatan *lingkar kebun* pendekatan deduktif seorang pimpinan kebun harus lebih aktif dari pada karyawan kebun. Komunikasi dilakukan dengan metode ceramah, tanya jawab singkat dan simulasi dalam waktu tertentu dengan cara sebulan sekali (mengecek keberadaan alat kerja dan keselamatan kerja)

b) Akurasi/Ketepatan (*accuracy*)

Akuarasi/ketepatan ini yang dimaksud adalah bahasa dan informasi yang disampaikan harus betul-betul akurat atau tepat apa yang di difahami oleh komunikan. Penggunaan bahasa yang digunakan harus sesuai dengan informasi yang disampaikan harus benar. Benar disini artinya bahwa sesuai dengan apa yang

sesungguhnya ingin disampaikan. Bisa saja informasi yang disampaikan belum pasti kebenarannya, tetapi apa yang kita sampaikan adalah benar-benar apa yang kita ketahui. Itulah yang dimaksud dengan akurasi disini.

Akurasi bahasa sebagai bentuk informasi yang terjalin dalam dunia perkerkebun dengan karyawan ini bukan hanya dalam proses bekerja saja, namun juga menjalin hubungan silaturahmi yang nantinya dapat menampung persoalan individu akan menjadi perekat hubungan emosional karyawan kebun dan pada akhirnya menguntungkan perusahaan. Bahasa memiliki peranan yang sangat besar sebagai suatu alat dalam komunikasi, sehingga komunikasi mampu berjalan dengan sangat efektif. Saat proses komunikasi berjalan ada baiknya pengirim pesan dapat menggunakan bahasa yang dapat dengan mudah dimengerti oleh si penerima pesan, karena seringkali terjadi saat proses komunikasi berlangsung si penerima pesan tidak memahami secara utuh dari bahasa yang digunakan oleh si pengirim pesan. Dalam penyampaian bahasa dan informasi, informasi harus jelas mencerminkan maksudnya. Informasi harus akurat karena dari sumber informasi sampai penerima informasi kemungkinan banyak terjadi gangguan (*noise*) yang dapat merubah pemahaman atau data si penerima maka bahasa yang disampaikan harus memahami keberadaan tempat/lokasi (*outdoor dan indoor*) dan ke daerahan. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara Bambang Toto Harsono, Jabatan mandor I kebun PTPN II kebun Bandar Kliffa, sebagai berikut ini:

“...*Lingkar kebun*, sudah menjadi kebiasaan karyawan kebun baik sawit dan karet untuk di ikuti setiap karyawan, bila karyawan tidak masuk kerja maka karyawan yang lain merasa kehilangan dan menjadikan kerinduan antar karyawan yang lain, apalagi asisten dan mandor akan mengabsensi kekeuatan karyawan yang di tugaskan pada hari itu juga merasa kurang personil. Bagi perusahaan sangatlah diuntungkan dalam mempertahankan kegiatan *lingkar kebun* serta akan meningkatkan produktifitas”⁸²

Komunikasi efektif akan terjadi apabila pesan atau informasi yang disampaikan oleh pimpinan kebun dapat diterima dan dimengerti oleh karyawan

⁸² Bambang Toto Darsono, Mandor I Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 21 Juli 2019. Di Afdeling II.

kebun, sehingga komunikasi organisasi di *lingkar kebun* berjalan dengan lancar, itu dilihat dari aksi kerja karyawan saat melaksanakan pekerjaannya dengan mempraktekkan dilapangan. Saat karyawan bekerja, apa yang menjadi petunjuk dari pimpinan kebun memang tidak secara langsung terkadang tidak langsung paham, maka peran pimpinan kebun selalu memberikan pengawasan dan pimpinan juga harus tahu tentang keterbatas kemampuan karyawan tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan Triwinarni karyawan pelaksana bagian *cap control* di kebun PTPN II Bandar Kliffa sebagai berikut ini:

“Kalau itu saya nggak tahu sejak kapan, tapi hari dilakukan di kebun itu aja dilakukan sebab saya ikut aja sebagai petugas cap control, itu aja. Kalau pelaksanaan dilapangan langsung dan di depan kantor afdeling dan kadang saya juga ikut saat apel Kalau respon termasuk saya ya pak, nggak ada masalah ikuti aja dan semua karyawan nggak masalah”⁸³

Guna menjejelaskan aktivitas dikebun sarana media adalah *lingkar kebun* atau apel pagi yang dilaksanakan di kebun PTPN II Bandara Kliffa, bagi karyawan pelaksana wajib setiap hari informan tidaklah setiap pagi mengikuti *lingkar kebun* dalam satu minggu hanya 3 kali sebab informan langsung ke kantor afdeling, untuk mengetahui angka kerapatan panen.

Tanggung jawab dalam mengambil kegiatan *lingkar kebun*, adalah asisten dan mandor setiap pagi, dengan mengecek kehadiran, evaluasi kerja, membagi tugas, serta memberikan motivasi bagi karyawan, dan kegiatan *lingkar kebun* semuanya termasuk informan sebagai karyawan kantor kebun dalam kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* tidak mengikuti setiap hari namun hanya seminggu sekali karena laporan diserahkan ke asisten setiap hari di sore hari namun karyawan pelaksana wajib mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*. Salah satu informasi yang sampaikan kepada karyawan pelaksana tentang evaluasi kerja, target kerja, absensi, memberikan motivasi dan permasalahan yang ada dikebun. Hal ini disampaikan informan Ibu Yusniarti sebagai karyawan AKP (Angka Kerapatan Panen) di kebun PTPN II Batang Kuis sebagai berikut:

⁸³ Triwinarni, Karyawan *Cap Control* Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 22 September 2019 Kantor afdeling

“Ya,...kalau apel pagi ya sudah lama memang namanya dulu *lingkar kebun* sekarang sering disebut apel pagi. karena dilapangan bisa langsung kerja dan nggak jauh kali tapi kalau kerjaan dekat kantor afdeling ya dikantor afdeling ya,.. kalau saya seminggu hanya 2 kalai sebab saya sebagai petugas AKP jadi nggak tiap hari dan kalau jumlah karyawan sekitar ya, 40 s.d 50 orang gitu pak”⁸⁴

Dikebun untuk tanda atau informasi yang sudah dilakukan sejak dahulu dan masih dipertahankan sejak zaman Belanda adalah waktu apel pagi atau *lingkar kebun* di tandai suara *Sirene atau Bengung* (istilah kebun) begitu juga pada jam istirahat sekitar jam 8 pagi dengan istilah “*Wolon*” yaitu bahasa jawa dengan kata *wolu dan lon* berarti makan maka di sebut *wolon* yaitu makan atau sarapan pagi pukul 08.00 wib Dan pada siang hari juga bunyi *serine atau bengung* sekitar pukul 12.30 wib , waktu istirahat dan masuk lagi pukul 14.00 wib selanjutnya pukul 16.00 wib pulang kerja, itulah rutinitas kebun yang berlangsung dengan sebuah tanda atau simbul yang dilaksanakan dan sudah diketahui sejak zaman Belanda hingga sekarang, menurut keterangan Bapak menejer David Iskandar O, Sinaga kebun PTPN III Sei Putih sebagi berikut:

“...Semenjak saya masuk kerja di PTPN III di sini saya telah mengikuti budaya *lingkar pagi*. Salah satunya memberikan informasi tentang kegiatan pekerjaan yang harus dilakukan bagi karyawan khususnya kebun sawit dan karet. Di sini juga pelaksanaan *lingkar kebun* bagi karyawan pada pukul 04.30 wib bila dilaksanakan di kantor adfeling dan kalau dikantor kebun sekali satu minggu sekali dilaksanakan pukul 05.00 wib. (tergantung situasi). Memberikan instruksi dalam kegiatan *lingkar kebun* belum memiliki pedoman namun dalam memberikan harus jelas, tepat, sopan serta menjaga tatakrma kesopanan dalam memberikan penjelasan”.⁸⁵

Kata *lingkar kebun* terasa asing bagi kalangan umum namun diperkebunan hal yang biasa maka kita juga terus membahasakan kata *lingkar kebun* sebab bagi karyawan kita yang baru atau anak melenial ini agak asing dan kita pahami seperti apel pagi, enak nya dikebun itu kita diharuskan bangun pagi dan badan

⁸⁴ Yusniarti, Karyawan AKP (*Angka Kerapatan panen*) Kebun PTPN II Kebun Bandar Kliffa, wawancara Tgl 23 Agustus 2019 di Kebun Batang Kuis

⁸⁵ Iskandar David,O Sinaga, Jabatan Menejer Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 22 Juli 2019. Di Kantor Kebun Sei Putih

menjadi sehat dan segar, ajang silaturahmi setiap saat kepada karyawan, evaluasi kerja, teknis kerja, penggunaan alat kerja, sertas memberikan motivasi karyawan, kegiatan sosial, kalau perusahaan capaian produksi yang berdasarkan permintaan pasar dan Standar Oprasional Prosudur (SOP). Keterangan dibawah ini dari menejer PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“...Mengapa ada kegiatan *lingkar kebun*, sebab di kebun karet sangat pagi hari karena semangkin pagi..semangkin banyak menghasilkan getah di sebabkan didalam psikologi tanaman karet ada metabolisme karet yang disebut *turgor* yaitu tekanan di pembuluh latek maka kegiatan *lingkar kebun* dipagi sekali..sedangkan dikebun sawit ada perbedaan saat trak dulu baru kita panen jadi kegiatan *lingkar kebun* dapat dilakukan pukul 06.00 wib. Nah... untuk tanda –tanda khusus yang ada diperkebunan sejak dahulu itu masih ada di PTPN III ini yaitu tanda dilapangan tidak ada tapi kalau di kantor ada tanda serene...ngooooong tanda masuk kerja pukul 08.00 wib dan pukul 12.30. wib... ngooong pulang....pukul 13.30 wib,...ngooong masuk lagi.. pukul 16.00 wib. Pulang”⁸⁶



Gambar 11 Persiapan kegiatan pukul 04.10 wib *lingkar kebun* PTPN III Kebun ISei Putih

Selain tentang pengetahuan dalam berkebun kelapa sawit dan karet juga dilatih kepemimpinan sehingga akan membentuk jiwa kepemimpinan dan

⁸⁶ Iskandar David,O Sinaga, Jabatan Menejer Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 22 Juli 2019. Di Kantor Kebun Sei Putih

kepribadian yang kuat. Komunikasi antara pimpinan kebun agar dapat pengetahuan tentang kegiatan *lingkar kebun* di tingkat pimpinan kebun supaya saat bekerja berjalan dengan baik, hal ini terbukti pada saat karyawan melakukan kesalahan dalam mempraktekkan teori SOR (*stimulus Organisme Respon*) sebab kesadaran akan kesalahan tersebut dapat di mengerti oleh karyawan tersebut, maka karyawan akan menginformasikan kesalahan tersebut sehingga karyawan tidak mengulangi kesalahan dalam menjalankan pekerjaan yang sama saat berada di lapangan. Bahasa yang diterapkan kepada saat memberikan arahan/ instruksi dipagi hari (*Lingkar Kebun*) juga berpengaruh hubungan antara asisten dengan Karyawan kebun. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara Bapak Achmad Effendi Nst, Jabatan Asisten Kepala PTPN III kebun Sei Putih berikut ini:

“...Karena kami saat diberikan arahan secara khusus mengetahui apa yang disampaikan sebab kami tahu dalam pelaksanaan kerja wajib kita jalankan dan kami tahu, sebab menggunakan bahasa enak dan santai saat menjelaskan kalau kami kurang jelas kami langsung saja menyampaikan saja karena kami jugaka sering canda dengan asisten dan tidak sungkan-sungkan kalau kurang faham/ tidak mengerti di contohkan pekerjaan, Kalau apel pagi atau *lingkar kebun* ya kami sudah tahu sejak lama. Kami juga perlu untuk hadir setiap pagi kalau nggak malu juga sama kawan-kawan di kebun serta kami tahu kemana akan di tugaskan saat pagi hari serta target produksi, mutu produksi, pembagian kerja, evaluasi kerja, absensi yang diberikan informasi setiap pagi disamping itu menyampaikan tentang premi kelebihan basis borong”⁸⁷

Dalam menjalin hubungan informan dengan karyawan bisa saling menghargai dan selalu dekat dengan askep selalu pimpinan kebun dan bila perlu karyawan juga tahu akan tugas pimpinan kebun dari Menejer, Askep, Asisten dan Mandor walaupun terkadang usia pimpinan kebun lebih muda dari karyawan pelaksanaan tapi seluruh karyawan saling menghargainya. Maka saat kegiatan komunikasi *lingkar kebun*, dalam memberikan instruksi kami faham akan tugas masing-masing. hal ini juga di sampaikan oleh Bapak Achmad Effendi Nst Askep PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

⁸⁷ Achmad Efendi Nasution, Asisten Kepala (Askep) Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 November 2019. Di Blok10

“...Hubungan cukup baik, karena kami sejak saling menghargai selalu dekat dengan asisten, dan bahkan kami masing-masing tahu tugas asisten walaupun usia asisten kadang lebih muda tapi kami saling menghargainya. Saat kegiatan *lingkar kebun*, cukup faham kami ”.⁸⁸



Gambar 12 Pengarahan asisten saat *lingkar kebun* karet Sei Putih.

Lingkar kebun merupakan budaya yang telah difahami bagi karyawan kebun secara rutin yang menjadi bagian warisan budaya kebun, rutinitas tersebut diperlukan dalam menjelaskan maksud dan tujuan dengan bahasa yang sederhana kepada siapa komunikator menyampaikan, dalam perspektif Islam sebagai “Ulil Amri” sebagai seorang yang dapat dipercaya serta memahami bahasa yang akan disampaikan.

Mengemas bahasa yang sopan santu sesuai dengan adat ketimuran seorang asisten harus memahami dimana dia menyampaikan kata dan bahasa yang ringan bahasa dan perlu juga penyisipan bahasa daerah menjadi bahasa penguat bahasa Indonesia. Karyawan pada umumnya tingkat pendidikan juga tidak sama atau juga berbagai dari kultur yang berbeda, akurasi bahasa menjadikan alat kunci seorang komunikator akan faham tentang apa yang disampaikan komunikator, salah menafsirkan akan salah memahami.

⁸⁸ Achmad Efendi Nasution, Asisten Kepala (Askep) Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 November 2019. Di Blok10

Dalam menyusun bahasa perlu memperhatikan tingkat pendidikan diantara keduanya (antara *source* dan *receiver*) juga sangat penting. Sebab semakin jauh kesenjangan pendidikan antara sumber dan penerima pesan maka semakin sulit untuk melakukan proses komunikasi. Seperti yang disampaikan Bapak Yopintas Apra Ginting, Jabatan asisten kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“...Kami saat memberikan kegiatan *lingkar kebun* sering juga menemui kendala ...salah satunya karyawan yang tamatan SD kadang taunya apa yang dikatakan asisten langsung dikerjakan kadang malas bertanya karena takut salah,.. jadi saat dilapangan perlu juga kita awasi. Nah, sebaliknya kalau tamatan SMA dan sarjana kadang kala banyak bertanya tapi kadang bandelnya juga ada, karena juga mungkin merasa dirinya sudah tahu, tapi saat hasil atau capaian produksi ya....Kurang memuaskan, maka saat memberikan penjelasan kita perlu mengklasifikasi karyawan kita juga...itu yang pusing”.⁸⁹

Dalam menjalankan rutinitas tersebut informan juga tidaklah sendirian juga dibantu dengan beberapa mandor yaitu, mador pemupukan, mandor deres dan mandor perawatan secara langsung kesemuanya itu juga masuk dalam pemimpin kebun, sebab dalam kebun diberikan tanggung jawab tim dan ini sangat kelihatan pada capai produksi masing-masing personal karyawan pelaksana dan target produksi dicapai oleh setia afdeling tersebut

Perbedaan tingkat sosial dalam masyarakat antara penerima pesan dan komunkator juga sering menjadi penyebab kendala dalam proses komunikasi. Dalam lingkungan masyarakat perkebunan biasa terjadi komunikasi yang lebih intens antara perorangan yang memiliki tingkat sosial yang sama. Jikapun sudah berbeda maka bisanya komunikasi kurang bisa berjalan dengan lancar.

Tujuan kita berkomunikasi akan sangat menentukan cara kita menyampaikan informasi. Bila kita bermaksud sekedar menyampaikan informasi, tentu komunikasi bersifat pengumuman. Tetapi bila kita bermaksud menerima informasi atau menyampaikan informasi kepada komunikan yang diajak komunikasi kita akan bersifat negosiasi. Kalau tujuan kita untuk menghibur, memotivasi, pengarahan, serta memberikan nasehat maka kita harus faham akan

⁸⁹ Yopintas Apra Ginting, Asisten Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 November 2019. Kebun Afdeling I

bahasa yang kita gunakan menurut Bapak Hazali mandor I, afdeling I kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“Wah kalau itu sejak lama pak, saya sudah bekerja dikebun selama 31 tahun dan selama ini menjalankan kegiatan *lingkar kebun*, nah mungkin sejak zaman Belanda dulu sudah ada. Pelaksananya dilaksanakan di depan kantor afdeling, di kebun afdeling dan di kantor kebun. Kalau jadwal secara khusus tidak ada namun menurut kesepakatan saja dan petunjuk dari menejer dan asisten saja, contoh senin s.d rabu di kebun afdeling, kamis didepan kantor afdeling, Jumat di depan kantor kebun dan sabtu di depan kantor afdeling. Yang memberikan arahan dan instruksi asisten dan saya mandor dengan membariskan cek kehadiran, dan kalau diminta Pak asisten memberikan keterangan yang memberikan penjelasan seperti, mengenai pekerjaan yang belum terselesaikan pekerjaan sebelumnya”.⁹⁰

Informan di komunikasi organisasi *lingkar kebun* merupakan penguatan di kebun yang secara langsung bersentuhan dengan karyawan pelaksana dalam pelaksanaan kerja dan instruksi kerja sebab karyawan informasi awal untuk kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam penentuan titik kumpul informasi disampaikan oleh mandor. Pelaksanan komunikasi organisasi *lingkar kebun* mandor berkewajiban mendampingi asisten kebun setiap pagi dan informan selaku mandor bertanggung jawab di setiap afdeling dan setiap hari informan juga memberikan laporan kepada karyawan pelaksana pada saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* dan yang disampaikan seputar capaian produktifitas dan kadar karet kering (KKK) atau sering disebut DRC (*Dry Rubber Content*) serta Rendemen Minyak Kelapa Sawit yang dihasilkan oleh Pabrik Sawit, yaitu perbandingan jumlah antara minyak kelapa sawit kasar atau CPO yang diproduksi dalam setiap kilogram TBS. Dalam satu kilogram buah kelapa sawit perlu diketahui seberapa besar rendemennya. $RKS = (CPO/TBS) \times 100\%$, ini perhitungannya rumusnya, namun antara sawit dan karet berkaitan kegiatan *lingkar kebun* relatif sama yang beda hanya waktu berkumpul di karet pukul 04.15 wib dan sawit 06.00 wib.

⁹⁰ Hazali, Mandor I Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 2 Desember 2019 Di Kebun Afdeling I

dengan perbedaan waktu itu disebabkan dari metabolesme karet dan kalau sawit normatif saja. Berdasarkan penjelasan mandor deres Bapak Ponidi, kebun afdeling I PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“Kalau kegiatan di kebun dan ditentukan berdasarkan waktu kerja, nah kalau itu yang menentukan saya, sama asisten sebab untuk menentukan jumlah karyawan yang penempatan lokasi kerja kami yang tahu, Kalau tanggung jawab lapangan asisten dan saya selaku mandor pembantu asisten. Seluruh kebun aspek yang mengantar dan laporan produksi produksi kebun dan tanggung jawab pak menejer seluruh kebun. Ya,.. setiap hari turun dan mengecek pekerjaan bersama aspek, asisten dan mandor dan berkoordinasi di kantor kebun atau dilapangan langsung. Ya,.. kalau menejer sebenar semakin berat tanggung jawabnya, salah satunya ya,.. mikiri kami serta mikiri hasil produksi apalagi kalau produksi turun ya,. Premi kami juga turun, Karyawan pada umumnya sudah tahu tentang pekerjaan setiap hari, sebab kalau dikaret dengan sawit sama saja menurut saya dalam pelaksanaan kegiatan rutinnnya di mulai apel pagi atau *lingkar kebun*, cek pelengkapan kerja, lalu menunggu intruksi dari pak asisten, karena untuk menyampaikan hasil kerja sebelumnya dan capaian produksi serta evaluasi kerja bagi karyawan secara individu dan capaian kerja setiap afdeling. Yang disampaikan pak asisten produktifitas, DRC, keselamatan kerja serta memberikan motivasi kerja dan target atau capaian produksi. Disamping itu pengendalian hama yang juga menjadi perhatian.”⁹¹

Karyawan pada umumnya sudah tahu tentang kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dan sering disebut apel pagi, kalau aktifitas dipagi hari dalam rangka persiapan alat pekerjaan seperti pisau deres, sarung tangan helm, senter kepala, obat nyamuk atau autan, sepatu bot, angkong/ember getah serta masker kemudian menunggu intruksi untuk titik kumpul dengan pertemuan awal di kantor afdeling dan ini pekerjaan setiap hari, seorang mandor menurut informan antara karet dengan sawit sama saja menurut saya dalam pelaksanaan kegiatan rutinnnya di mulai apel pagi atau *lingkar kebun*, cek pelengkapan kerja, lalu menunggu instruksi dari pak asisten, karena untuk menyampaikan hasil kerja

⁹¹ Ponidi, Mandor Deres Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 November 2019 di Kebun Afdeling III

sebelumnya dan capaian produksi serta evaluasi kerja bagi karyawan secara individu dan capaian kerja setiap afdeling. Yang disampaikan asisten produktifitas, DRC, keselamatan kerja serta memberikan motivasi kerja dan target atau capaian produksi, disamping itu pengendalian hama yang juga menjadi perhatian.

Peran sebagai karyawan pelaksana penerima informasi dan dikegiatan *lingkar kebun*, menunggu instruksi titik kumpul, mendapatkan penjelasan capaian produksi, pembagian tugas untuk kegiatan selanjutnya juga diperhatikan tentang kesehatan serta persoalan keluarga, hal ini juga perlu disinggung sebab ada persoalan keluarga juga akan berdampak kepada capaian produksi dan target produksi. Walaupun terkadang karyawan pelaksana memiliki tanggapan yang berbeda dalam kegiatan *lingkar kebun*. Seperti informasi yang diperoleh Bapak Edi Surbakti sebagai mandor deres afdeling II kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“Ya,.. kalau itu tergantung suasana karena kita juga harus memahami karyawan, misalnya pada bulan tua dan musim di karet lagi trak, mau di gimanain pun produksi juga menurun, maka yang kasih perhatian agak bersabar dan kita buat pemeliharaan aja pak, maksud motivasinya. Peran karyawan sebagai penerima informasi dan dikegiatan *lingkar kebun* memiliki tanggapan yang berbeda dalam kegiatan tersebut yaitu, menunggu instruksi dari mandor dimana lokasi untuk apel pagi atau *lingkar kebun*.⁹²

Istimewanya, komunikasi organisasi *lingkar kebun* atau apel pagi memiliki aturan waktu sudah harus dijalankan secara rutin dan turun temurun sejak dulu, apel pagi merupakan binaan disiplin yang sudah ada di PTPN yang kuat, jadi kami tidak heran kalau hidup di kebun harus diikuti maka tantangannya karyawan pelaksana mau atau tidak serta tergantung pada jiwa kebunnya, maka inilah istimewanya.

“ *Lingkar kebun* atau apel pagi merupakan binaan disiplin yang sudah ada di PTPN yang kuat, jadi kami tidak heran kalau hidup di kebun enak ya... seperti ini, tergantung penjiwaannya. Dan enak saja

⁹² Edi Surbakti, Mandor Deres Afdeling II Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 Desember 2019 di Kebun Afdeling II

sebab kami juga butuh informasi di pagi hari. Ya,.. informasi dimana yang dikerjakan, berapa uang kami yang sudah tercapai, preminya dan peralatan kerja. Kalau kami ya wajib lah agar dapat informasi, kecuali seperti saya ini langsung ke kebun sebab sudah laporan sama mandor karena melanjutkan pekerjaan semalam kemudian nanti saya minta info saat di TPH”.⁹³

TPH (Tempat Pengumpulan Hasil) juga menjadi tempat informasi dan memiliki keistimewaannya yang dengan sendirinya seorang karyawan untuk disiplin dan salah satunya yang diterapkan dengan menjalankan *lingkar kebunnya* sejak dahulu dan itu sudah menjadi budaya di kebun, maka kalau tidak hadir malu sendiri dengan kawan- kawan yang lain dan pasti ditegur dengan pimpinan kebun karena itu menjadi sebuah kehidupan lingkungan kebun.

2 Lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja?

Dalam penerapan, komunikasi memberikan seni sentuhan sosial dalam lingkungan yang baik, sebab manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri yang selalu berhubungan satu dengan yang lainnya, maka dalam konteksnya harus memeberikan yang terbaik bagi karyawanya serta elemen yang berhubungan di perkebunan. Menciptakan hubungan komunikasi yang nyaman musti memperhatikan situasi dan kekeluargaan dalam meningkatkan citra perusahaan serta memberikan rasa tenang. Dalam hubungan ini maka Perkebunan Nusantara lebih menanamkan nilai- nilai yang sudah dijalankan sejak zaman Belanda.

Lingkar Kebun, memiliki makna melingkar (berdikusi membentuk lingkaran atau membentuk opal). Kebun, bahwa pelaksanaan *lingkar kebun* itu pagi hari, siang dan sore yang ditandai dengan bunyi serine (bengung) inilah budaya yang dijalankan pada masa zaman Belanda. Sekarang pelaksanaan *lingkar kebun* dilaksanakan pagi pkl 05.00 wib di tanaman karet dan pkl 06.00 wib di tanaman sawit, *lingkar kebun* di sore sipatnya situasional bila ada instruksi dari menejer dan harus mengetahui situasi lingkungan.

⁹³ Ibid. h.131

a) Konteks (*contex*) atau sering disebut situasi lingkungan

Maksudnya adalah bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuai dengan keadaan dan lingkungan dimana komunikasi itu terjadi. Bisa saja kita menggunakan bahasa dan akurasi yang tepat tetapi karena konteksnya tidak tepat, reaksi yang kita dapatkan tidak sesuai dengan yang di harapkan. Contohnya, seorang asisten di kantor memerintahkan seorang petugas kebersihan berkata pada petugas kebersihan : "Mbak, tolong mbak diberikan segelas air nan jernih, bapak haus sekali." Dari segi kejelasan dan keakuratan bahasa dan informasi tidak ada masalah. Tetapi konteksnya tidak tepat, sehingga reaksinya petugas kebersihan mungkin tidak segera mengambilkan air melainkan bertanya tentang keadaan kesehatan seorang asisten. Maka saat berkomunikasi kepada seorang perlu memperhatikan situasi lingkungan.

Situasi lingkungan didalam kebun akan berpengaruh terhadap apa yang akan di sampaikan seorang asisten, keefektivan komunikasi dalam organisasi *lingkar kebun* kesesuaian tempat dimana akan bertemunya karyawan di lingkungan kerja yang merupakan tempat dimana mereka akan berinteraksi ini ditentukan seorang asisten berdasarkan kesepakatan antara asisten, mandor.

Karyawan kebun diberikan instruksi kerja dan motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas dan kesadaran yang kuat. Keefektivan komunikasi dalam *lingkar kebun* bukan hanya memberikan instruksi kerja dan meningkatkan produktivitas saja tetapi juga diterapkan dalam menjalin hubungan berkomunikasi yang baik antara menejer, asisten, mandor dan karyawan terjalin dengan baik. Situasi lingkungan perkebunan mengalami perkembangan yang pesat dan tentunya di ikuti pula dengan semakin kompleksnya risiko bagi kegiatan dilapangan. Dengan semakin kompleksnya risiko, maka meningkatkan pemahaman tentang perlakuan yang harus diterapkan karyawan yang sehat. Dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu upaya untuk memperkuat SDM sesuai dengan bekerjasama semua karyawan kebun.

Secara fomal, penerapan *lingkar kebun* dengan mendasarkan mengetahui

situasi lingkungan saat menjalankan pekerjaan dengan prinsip instruksi dimana akan dilaksanakan *lingkar kebun*, alat yang harus dibawa, capaian kerja, permasalahan apa yang akan bila ada kendala dilapangan, bagaimana cara berkoordinasi antar karyawan. Ini semua seorang asisten dan mandor harus mengetahui semua kondisi lingkungan pada saat memberikan instruksi. Ini juga dikutip dari wawancara menejer PTPN II Bapak Asli Ginting sebagai berikut:

“Mental harus kuat, karena saat kita di kebun kita dianggap mampu oleh karyawan kebun dan kita harus mampu berbicara di depan karyawan. Kemudian kita harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dengan cara mempelajari budaya perkebunan”⁹⁴

Kekuatan mental harus kuat, karena seorang asisten dianggap mampu dalam memberikan instruksi, oleh karena itu karyawan kebun menganggap asisten mampu berbicara di depan karyawan saat kegiatan komunikasi *lingkar kebun*. Kemudian kita harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dengan cara mempelajari budaya perkebunan. Pimpinan kebun Menejer, Askep, Asisten dan Mandor merupakan penentu keberhasilannya dan tergantung bagaimana interaksi kepada karyawan. Seperti yang di jelaskan Bapak Hazali sebagai mandor I kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“...*lingkar kebun* kami lakukan setiap pagi dan saya selaku mandor yang selalu mendampingi pak asisten sebagai tanggung jawab di setiap afdeling terkadang saya juga diminta memberikan kesempatan menyampaikan disaat kegiatan *lingkar kebun* dan yang sering menyampaikan seputar produtifitas dan Kadar karet kering (KKK) atau sering disebut DRC (*Dry Rubber Content*) serta Rendemen Minyak Kelapa Sawit yang dihasilkan oleh Pabrik Sawit, yaitu perbandingan jumlah antara minyak kelapa sawit kasar atau CPO yang diproduksi dalam setiap kilogram TBS. Dalam satu kilogram buah kelapa sawit perlu diketahui seberapa besar rendemennya. $RKS = (CPO/TBS) \times 100\%$, ini perhitungannya rumusnya, kalau perlakuan kegiatan *lingkar kebun* sama saja.”⁹⁵

⁹⁴ Asli Ginting Menejer Kebun PTPN II Bandar Kliffa wawancara Tgl 7 Mei dan 22 September 2019 di Kantor Kebun.

⁹⁵ Hazali, Mandor I Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 2 Desember 2019 Di Kebun Afdeling I

Komunikasi organisasi *lingkar kebun* saat dilaksanakan pagi hari disuasana yang hening masing- masing karyawan mendengarkan petunjuk dari informan dan rata-rata kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* hanya ± 15 s.d 20 menit. Dalam dialog kadang kala di barengi dengan canda, namun tetep sopan. Di dalam komunikasi ini menjadi kebiasaan bagi informan dikebun dan bahkan semua informasi kami dapatkan dari kegiatan ini sejak pagi hari, keterbukaan informasi disampaikan contoh perpindahan rotasi kerja di ancak kebun, peralatan rusak langsung diajukan, bahkan urusan kesehatan kami juga langsung sampaikan saat kegiatan *lingkar kebun*. Sebagaimana yang disampaikan Bapak Henri Hutabarat jabatan asisten kepala kebun PTPN II Bandar Kliffa sebagai berikut:

“Peraturan panen sudah ada, kalau ada yang melanggar terkena denda sebagai contoh panen buah mentah, kalau tidak dipotong pelepah pohon, brondolan tinggal dan itu semua ada aturannya. Kita sampaikan diawal kepada karyawan itu semua tujuan agar berhati-hati agar tidak merusak pohon”.⁹⁶

Secara umumnya komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah komunikasi satu arah (*one way communication*) saat kegiatan komunikasi *lingkar kebun*. Hal informasi yang disampaikan informan saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* belum dapat dipastikan karyawan pelaksanaan paham, maka merawat kebersamaan itu, ada sesuatu yang kurang faham maka dapat memberikan informasi tentang target kerja hari ini, artinya informan dan mandor agar karyawan yang akan dikerjakan hari ini. Hal ini penjelasan Bapak Sarwo Edi, Jabatan asisten kebun PTPN II Batang Kuis sebagai berikut:

“Secara umumnya di sana komunikasi satu arah....saat kegiatan *lingkar kebun*, memberi pengarahan kerja....dikomunikasikan satu arah dulu. Dipastikan mereka paham....kemudian kalau ada yang kurang jelas baru mereka bertanya, itu saat *lingkar kebun* seperti di sini jam 6.00 Wib”.

⁹⁶ Hendri Hutabarat, Asisten Kepala Afd III/IV Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 20 Juli 2019 di Kebun Batang Kuis.



Gambar 13 Asisten memberikan petunjuk kepada karyawan tentang pengutipan brondolan sawit kebun PTPN II Bandar Kliffa.

“Memberikan pemahaman saat apel pagi ya...Kami nggak jadi masalah sebab sudah biasa dan itu kebutuhan pada kami sebagai karyawan dan asisten memberikan informasi, evaluasi dan motivasi serta kedekatan emosional yang harus kami jaga di lapangan. Jadi tidak heran kami punya keistimewaan memberikan intruksi tersebut”⁹⁷

Dalam mendapatkan capaian produksi karyawan dan perusahaan menjadi meningkat walaupun secara tertulis belum memiliki aturan secara jelas komunikasi organisasi *lingkar kebun* namun aktivitas sudah dilaksanakan dengan adanya peraturan. Proses komunikasi organisasi *lingkar kebun* lebih mudah berkoordinasi antar batas kebun serta pengecekan pekerjaan, pembagian tugas kerja dan bisa memberitahu hasil kerja sebelumnya. Kebiasaan karyawan kebun baik sawit dan karet untuk di ikuti setiap karyawan, bila karyawan tidak masuk kerja maka karyawan yang lain merasa kehilangan dan menjadikan kerinduan antar karyawan yang lain dan memiliki jadwal komunikasi *lingkar kebun*. Penjelasan Bapak Bambang Toto Harsono, Mandor I Kebun PTPN II Bandar Kliffa sebagai berikut:

“*Lingkar kebun*, sudah menjadi kebiasaan karyawan kebun baik sawit dan karet untuk di ikuti setiap karyawan, bila karyawan tidak masuk

⁹⁷ Sarwo Edi, Asisten Kebun Afd IV, Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 21 Juli 2019. di Kantor AFdeling IV

kerja maka karyawan yang lain merasa kehilangan dan menjadikan kerinduan antar karyawan yang lain, apalagi asisten dan mandor akan mengabsensi kekuatan karyawan yang ditugaskan pada hari itu juga merasa kurang personil. Bagi perusahaan sangatlah diuntungkan dalam mempertahankan kegiatan *lingkar kebun* serta akan meningkatkan produktifitas”.

“...Salah satu faktor utama kita adalah jarak tempuh saja. Sebab rumah dengan tempat kerja sangat jauh mencapai s.d 10 kilo meter dengan lokasi kerja di PTPN II kebun Bandar Kliffa sebab 5 kebun dijadikan 1 kebun maka karyawan jadi jauh dari tempat kerja.... Selanjutnya daerah kerja kita juga berbatasan dengan penduduk umum yang bukan lingkungan kerja jadi enak tak enak lah”.⁹⁸

Dalam menghadapi situasi dikebun sawit instruksi yang disampaikan seorang asisten yaitu tentang pengamanan diri karyawan selalu disampaikan saat *lingkar kebun* serta pengutipan brondolan yang selalu disampaikan dan menyangkut kesehatan, serta keselamatan kerja, dalam perkembangannya selama 2 (tahun) terakhir ini target produksi perusahaan meningkat, secara tidak langsung sejak adanya kegiatan *lingkar kebun*, informan menyadari kedekatan emosial seluruh karyawan mulai membaik dan maklum dulu masih ada kasus lahan masih dalam proses, dan sudah mulai membaik. Penjelasan Yusniarti, Karyawan kebun PTPN II, Batang Kuis sebagai beriku:

‘...Dikebun sawit kebiasaan kami lebih kepada pengamanan diri seorang asisten kebun serta pengutipan brondolan yang sering disampaikan dan menyangkut kesehatan, serta keselamatan kerja, sebab baru 2 (tahun) terakhir ini produksi kami meningkat ya, secara tidak langsung sejak adanya kegiatan *lingkar kebun*, ya maklum dulu masih banyak garapan liar, tapi sekarang sudah mulai membaik”.⁹⁹

Di perkebunan disaat kegiatan *lingkar kebun* dibutuhkan suasana yang nyaman dan memperhatikan faktor keamanan, jarak serta kondisi alam (cuaca) faktor tersebut adalah mengharuskan asisten memahaminya dalam mengambil keputusan walaupun kita sudah memiliki *Standar Oprasional Prosudur* (SOP).

⁹⁸ Bambang Toto Darsono, Mandor I Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 21 Juli 2019. Di Afdeling II

⁹⁹ Yusniarti, Karyawan AKP (*Angka Kerapatan panen*) Kebun PTPN II Kebun Bandar Kliffa, wawancara Tgl 23 Agustus 2019 di Kebun Batang Kuis

Secara umum karyawan hanya membutuhkan pendelegasian tugas, alat yang tersedia serta peralatan kerja, disisi lain yang mereka akan bekerja membutuhkan motivasi serta penghargaan walaupun tidak tertulis. Sesuai dengan informasi Bapak Iskandar David, O Sinaga, Jabatan menejer PTPN III kebun Sei Putih sebagai berikut:

“...Kegiatan *lingkar kebun* di PTPN III belum ada tapi kalau aturan tidak tertulis saat melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* tahu,..itu karena diterapkan kali,..ya... sebab kami dapat dari senior kami yang terdahulu ya sudah begitu, maka kami sudah siap saja karena sudah ada contoh turun temurun. Tapi dalam menyampaikan memang sudah berubah, salah satunya, kalau dulu seorang menejer, asisten menyampaikan agak keras dan memaksa dalam memberikan instruksi kepada karyawan. Sekarang sudah tidak lagi, sebab karyawan kitapun sudah banyak yang paham serta karyawan kita mantra maka kita boleh tegas dan sopan sesuai dengan misi kita di perkebunan “*Sinergi, Intergritas, Profpesioanal*” ya kita juga menyesuaikan juga. Di kebun itu keras tapi bisa lembut kalau kita pandai menyelami masyarakat dengan budaya kebunnya, masyarakat kebun hanya perlu dihargai dan di dekati pribadinya”.¹⁰⁰

Namun terkadang juga masing ada sebuah kendala yang paling utama yaitu bahasa, disebabkan tingkat pendidikan bagi pekerja dilapangan terbagi ada karyawan tetap ada karyawan PKWT (Pekerja Karyawan Waktu Tertentu) dan bagi mereka kita mesti memberikan pemahaman yang sama. Misalnya kita melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* tetap memberikan perlakuan tugas yang sama baik usia muda maupun tua. Tetapi bagi pekerja dengan klasifikasi pendidikan pendidikan dasar dengan yang tinggi kita mesti memberikan bahasa yang mudah bagi mereka sebagai contoh kata “kebun okulasi” bagi mereka itu namanya *kebun entres*. Pemahaman kata tersebut okulasi karyawan pendidikan sekolah dasar dan bagi mereka itu adalah kebun entres. Maka saat memberikan instruksi pimpinan kebuin harus menyadari hal itu dengan menselipkan saat yang juga umum di samping itu selipan saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* pimpinan kebun pemahamn bahasa daerah juga sering diikutkan serti saat

¹⁰⁰ Iskandar David, O Sinaga, Jabatan Menejer Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 22 Juli 2019. Di Kantor Kebun Sei Putih

mengakhiri sebuah kegiatan komunikasi *lingkar kebun*. Sesuai dengan penjelasan informan Achmad Efendi Nasution, Askep Kebun Sei Putih sebagai berikut:

“Kendala yang paling utama adalah bahasa, tingkat pendidikan bagi pekerja di lapangan terbagi ada karyawan tetap ada karyawan PKWT (Pekerja Karyawan Waktu Tertentu) dan bagi mereka kita mesti memberikan pemahaman yang sama. Misalnya kita melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* tetap memberikan perlakuan yang sama”.

“Bagi pekerja dengan klasifikasi pendidikan yang,... (mohon maaf pendidikan dasar dengan yang tinggi) kita mesti memberikan bahasa yang mudah dimengerti bagi mereka, contohnya kata “kebun okulasi” bagi mereka itu namanya kebun entres. Pernah saya katakan, “kamu kerjakan daerah kebun okulasi yang ini ya..bingung mereka, bagi mereka itu adalah kebun entres”.¹⁰¹



Gambar 14 Askep berkoordinasi dengan asisten dan mandor *lingkar kebun* PTPN III kebun Sei Putih

Dalam menjalin hubungan informan dengan karyawan bisa saling menghargai dan selalu dekat dengan askep selalu pimpinan kebun dan bila perlu

¹⁰¹ Achmad Efendi Nasution, Asisten Kepala (Askep) Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 November 2019. Di Blok10

karyawan juga tahu akan tugas pimpinan kebun dari menejer, askep, asisten dan mandor walaupun terkadang usia pimpinan kebun lebih muda dari karyawan pelaksanaan tapi seluruh karyawan saling menghargainya. Maka saat kegiatan komunikasi *lingkar kebun*, dalam memberikan instruksi kami faham akan tugas masing-masing dan menjadi kewajiban. Hal ini juga di jelaskan oleh Yopitas Apra Ginting (YAG) Sebagai seorang asisten Kebun PTPN II Sei Putih sebagai berikut:

“Kalau kewajiban, ya harus dijalankan, apalagi saya dituntut capaian produksi di masing-masing unit, maka menjadi wajib. Sebab kalau dikaret adanya instruksi terus menerus. Sebab karyawan instruksi kerjanya dari kita, maka akan ada capaian pribadi yang terukur, sebagai contoh, untuk pemupukan itu tidak menghasilkan produksi buah namun dalam kurun waktu 3 bulan akan mempengaruhi tanaman itu juga tidak cukup harus ada, perawatan, dan pengendalian hama, itu dia menjadi target pribadi saya. Kalau karyawan juga sama dengan saya namun di karyawan areal kerjanya sedikit , kalau asisten baik SDM sampai pohon juga harus di perhatikan”.¹⁰²

Untuk memahami tentang situasi lingkungan di kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* khususnya di kebun karet ada beberapa kendala dari faktor alam, maka seorang asisten dapat memahami tentang curah hujan, tujuan memahami hal tersebut pemberdayaan karyawan yang akan bekerja terutama dalam penderesan. Maka untuk karyawan penderesan dapat dialihkan dibidang yang lain. Capaian produksi dan pemanfaat tenaga tidak merugi, situasi seperti ini harus di antisipasi oleh seorang asisten khususnya di kebun karet. Hal ini disampaikan Hazali, Mandor I, Kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“Kebun karet memang banyak kendala salah satu faktor cuaca sebab sangat menentukan sebagai contoh bila dipagi hari hujan sampai dari pagi sampai jam 09.00 wib maka untuk penderesan di alihkan menjadi perawatan mangkok, atau membuat entrel, seputar perawatan. Secara tidak langsung untuk produksi bisa jadi

¹⁰² Yopintas Apra Ginting, Asisten Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 November 2019. Kebun Afdeling I

kecil namun bagi karyawan tidak dirugikan sebab perawatan juga bagian yang memiliki basis borong”.¹⁰³

Kondisi dikebun karet memiliki kebiasaan yang terbentuk karena situasi, dan situasi tersebut menjadikan kebiasaan dikalang kebun serta mengharuskan di terutama kapasitas produksi karet di tentukan saat pagi hari. Kemampuan seorang asisten mengorganisir para karyawan memiliki peran penting dan menjadi kewajiban bagi semua karyawan, sesuai informasi dari Ponidi sebagai Mandor Deres di Kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“Kalau dikatakan wajib bisa juga, sebab kami sudah menjalankan secara rutin dan itu sebenarnya bukan juga kemauan pimpinan kebun, tetapi keadaan di kebun karet mengharuskan lebih pagi sebab semakin pagi semakin baik hasil produksi getahnya, kecuali di kebun sawit sedikit siang sekitar pukul 06.00 wib tidak jadi masalah. Kalau di karet pukul 04,15 kami apel pagi dipimpin oleh asisten, mandor dan di hadiri oleh karyawan yang biasanya jumlahnya 30 s.d 40 orang, lama apel ya,.. 15 s.d 20 menit dan langsung penempatan karyawan ke lapangan”.¹⁰⁴

Situasi lingkungan kerja kebun, itu penting sebab kalau lingkungan yang nyaman maka saana pekerjaan lebih tenang, nah kalau dikebun memiliki kemampuan personal tentang motivasi, mental sebab bagaimana kita bisa melakukan pekerjaan didalam kesendirian di areal kebun dengan kondisi situasi masih sangat pagi dan masih gelap, maka ini membutuhkan mental yang kuat dan motivasi dengan dorongan diri yang kuat juga untuk mendapat hasil yang maksimal. Menurut penjelasan Edi Surbakti, mandor deres, Kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“...Hubungan kami saling menghargai dan selalu dekat dengan asisten, dan bahkan kami tahu tugas asisten, walaupun usia asisten kadang lebih muda tapi kami saling menghargainya. Saat kegiatan *lingkar kebun*, cukup faham kami. Kendala yang paling utama adalah

¹⁰³ Hazali, Mandor I Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 2 Desember 2019 di Kebun Afdeling I

¹⁰⁴ Ponidi, Mandor Deres Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih. wawancara Tgl 30 November 2019 di Kebun Afdeling. III

bahasa, tingkat pendidikan bagi pekerja dilapangan terbagi ada karyawan tetap ada karyawan PKWT (Pekerja Karyawan Waktu Tertentu) dan bagi mereka kita mesti memberikan pemahaman yang sama. Misalnya kita melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* tetap memberikan perlakuan yang sama. Bagi pekerja dengan klasifikasi pendidikan yang,... mohon maaf pendidikan dasar dengan yang tinggi kita mesti memberikan bahasa yang mudah bagi mereka contoh kata “kebun okulasi” bagi mereka itu namanya *kebun entres*. Pernah saya katakan, “kamu kerjakan daerah kebun okulasi yang ini ya..bingung mereka. Bagi mereka itu adalah kebun entres”...maka kami selipkan saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* dengan bahasa jawa seperti seperti wes... ngerti.... Pak. Jawab serentak wes,.... Yo... nek wes. Kita tutup yo acara *lingkar kebun* iki. Yo,...Peran karyawan sebagai penerima informasi dan dikegiatan *lingkar kebun* memiliki tanggapan yang berbeda dalam kegiatan tersebut yaitu, menunggu instruksi dari mandor dimana lokasi untuk apel pagi atau *lingkar kebun*. Terkadang karyawan ada juga yang tidak mengikuti *lingkar kebun* diantaranya sudah diberikan instruksi sebelumnya, jarak pekerjaan dengan rumah berdekatan namun sudah dapat izin dari pak mandor atau asisten. Itu semua tergantung pada situasi di kebun”.¹⁰⁵

Namun itu semua juga tergantung pada pimpinan kebun kalau pimpinan mengayomi, memberikan dukungan semangat kerja biasanya menurut informan akan biasa teratasi, namun kalau pimpinan marah-marah aja informan berangapan akan menjadi bosan dan stres juga dan bahkan jadi muak, informan juga tahu apa yang harus dikerjakan saat dilanpangan.

Situasi lingkungan dalam *lingkar kebun* yang dilakukan melahirkan keistimewaan tersendiri dalam berkomunikasi antara lain komunikasi antara menejer, asisten, mandor dengan Karyawan Kebun harus dapat berjalan dengan baik sehingga mereka mampu berkoordinasi sehingga mereka tidak mengalami kesulitan pada saat mendapatkan informasi terbaru dari asisten. Kefektivan berkomunikasi dalam *lingkar kebun* memiliki unsur-unsur seperti sumber, pesan, media, penerima, efek, dan umpan balik dapat dirasakan keduanya antara di PTPN

¹⁰⁵ Edi Surbakti, Mandor Deres Afdeling II Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 Desember 2019 di Kebun Afdeling II

II Kebun Bandar Kliffa dan PTPN III kebun Sei Putih sebagai komunikator yang memberikan di *lingkar kebun* dan Karyawan menerima serta umpan baliknya sama-sama menjalin keharmonisan yang erat. bahwa pesan kirimkan melalui menejer, asisten dan mandor melalui kegiatan *lingkar kebun* yang menimbulkan efek dan melahirkan perilaku budaya kebun. Hal ini dapat kita lihat dalam kutipan wawancara Hendra, Karyawan penderes PTPN III kebun Sei Putih, sebagai berikut:

“Lingkungan kerja, itu penting sebab kalau lingkungan sudah tidak nyaman bagaimana kita bisa enak..itu semua tergantung pada pimpinan juga,... kalau pimpinan mengayomi kami enak kerja tapi kalau pimpinan marah-marah aja kami juga muak, kami juga apapun pak sebab kami dilapangan yang kami tahu apa yang kami kerjakan saja, kalau masalah ada aja, biasanya kami tentang alat saja, kadang alat kami rusak saat pengerjaan, seperti senter, mangkok getah, dan hama tawon.. dilapangan....Nah kami kan capek nah kalau pimpinan marah-marah kami juga malas, tapi kalau kami yang salah kami terima kok”.

“Kalau kami di PTPN III ini ya termasuk yang diperhatikan sebab kami saat apel pagi atau *lingkar kebun* kami aman-aman aja asistennya dan pak mandor dan pak menejer mantap lah... sering juga ngobrol biasa sama kami. Kalau situasi dilapangan saat *lingkar kebun* kami nyaman aja, ya... perasaan takut itu ada aja karena gelap sebab kami sudah kumpul di lapangan pukul 04.15 wib, dan sudah rame, jadi kami happy aja, tak jadi masalah, asal pimpinan mengerti tentang kami”.¹⁰⁶



¹⁰⁶ Hendra, Karyawan penderes Afdeling II Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 Desember 2019 di Kebun Afdeling II

Gambar 15 Aktifitas penderes kebun PTPN III Sei Putih

Komunikasi tidak terjadi dalam ruang hampa sosial namun terjadi dalam konteks atau situasi tertentu. Apabila kita artikan secara luas konteks dapat berarti secara keseluruhan faktor diluar dari orang-orang yang melakukan komunikasi, yang terdiri dari empat aspek. Aspek yang pertama adalah aspek yang bersifat fisik, seperti: iklim, cuaca, suhu udara, bentuk ruangan, warna dinding, penataan tempat duduk, jumlah peserta komunikasi serta alat yang disediakan untuk menyampaikan pesan. Aspek yang kedua adalah aspek psikologis, seperti; sikap, kecenderungan, prasangka, dan emosi para peserta komunikasi. Aspek yang ketiga adalah aspek sosial, seperti norma kelompok, nilai sosial, dan karakteristik budaya. Sedangkan aspek keempat adalah aspek waktu, yakni kapan berkomunikasi (hari, jam, pagi, siang, sore, malam).

Guna menghadapi situasi diperkebunan, asisten dihadapkan langsung dengan menggunakan media komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang bersentuhan dengan budaya perkebunan secara langsung akhirnya membentuk budaya kebun. Selanjutnya asisten yang di era melenial tersebut dapat tantangan perkebunan apabila memang kemampuannya cukup mumpuni dalam berkomunikasi, hal ini lah yang menjadi salah satu kelebihan dari asisten untuk memotivasi para karaywannya agar mau terus menerus dilakukan. Ternyata saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* juga ditentukan pada situasi yang tepat dan efektif dalam menyampaikan kegiatan *lingkar kebun*. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

Cara berkomunikasi yang baik dalam menyampaikan informasi terutama memahami tingkat usia, pendidikan, budaya, dimana kita berada, serta waktu menyampaikan, kalau sudah tahu bahwa setiap bagian dari kita mungkin saja mengirimkan pesan atau mengkomunikasikan sesuatu, maka sudah pasti kita tahu bagaimana cara mengendalikan semuanya. Terlebih jika berkomunikasi adalah sosok yang berhubungan dengan banyak orang saat bekerja. Atau bisa juga kelancaran pekerjaan atau perusahaan dapat dicapai dengan komunikasi yang baik.

Konteks situasi di lingkungan pada saat berkomunikasi. Pada saat berkomunikasi, konteks sangat berperan dalam memperjelas informasi yang disampaikan. Dalam hal pemakaian kata, misalnya. Kata 'hemat' dalam kalimat: "Kita harus menghemat uang, waktu dan tenaga kita", sangat berbeda artinya dalam kata hemat pada kalimat berikut ini: "Menurut hemat saya, kita harus lebih jujur dan terbuka dalam berkomunikasi dengan semua rekan sekerja." Tidak hanya kata dalam konteks kalimat, akan tetapi cara mengucapkan dan kepada siapa kata itu diucapkan akan membuat makna yang disampaikan akan berbeda pula. "Ah....dasar gila." Kalimat ini bisa bermakna cacian atau bisa juga bermakna kekaguman, tergantung bagaimana kita mengucapkannya. Bila diucapkan dengan nada tinggi berarti cacian, tetapi bila diucapkan dengan nada datar apalagi dibarengi dengan gelengan kepala, kalimat ini bisa berarti kekaguman. Ungkapan "Gila Lu!" kepada teman dekat, pasti dipahami sebagai ungkapan biasa yang tidak bermakna negatif. Tetapi apabila kita sampaikan kepada orang yang belum atau baru saja kita kenal ungkapan ini tentu dipahami sebagai ungkapan yang memiliki makna negatif. Formalitas dalam konteks tertentu juga dapat mempengaruhi cara berkomunikasi seseorang. Coba perhatikan gaya berkomunikasi antara atasan dan bawahan di lingkungan dunia kerja, bahkan komunikasi antar sesama atasan maupun sesama bawahan pasti berbeda. Apabila orang-orang ini bertemu di mall atau di undangan (tempat resepsi) gaya komunikasi diantara mereka akan sangat lain dengan gaya pada saat mereka berada di kantor. Mengirim bunga pada orang yang berulang tahun atau kepada orang yang kita kasihi akan memiliki makna yang berbeda apabila kita mengirimkan bunga kepada orang yang sedang berduka. Bahkan jenis bunga yang dikirimkan pun akan membawa pesan atau kesan tersendiri. Dengan ilustrasi singkat di atas, maka jelaslah bahwa konteks sangat mempengaruhi apapun yang disampaikan

b) Alur (*Flow*) bahasa

Alur bahasa adalah Informasi yang disajikan dalam berkomunikasi keruntutan alur bahasa dan informasi akan sangat berarti dalam menjalin

komunikasi yang efektif. Sewaktu kita meminjam uang, misalnya, kita cenderung mengemukakan kesulitan-kesulitan kita terlebih dahulu sebelum kita menyampaikan maksud kita untuk meminjam uang. Mungkin begitu juga pada saat kita pertama kali menyampaikan permasalahan yang ada di perkebunan apalagi orang bermasalah adalah lebih senior atau lebih tua dari pada kita.

Alur bahasa dalam menyampaikan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam menghadapi dunia kerja di perkebunan dapat dalam perilaku organisasi, yaitu bagaimana para manajer, asisten dan karyawan secara individu atau kelompok berperilaku dalam perusahaan. Dengan kata lain, budaya menjadi “cara bagaimana hal-hal yang dilakukan di perkebunan”, Budaya perkebunan.¹⁰⁷ Dan kutipan wawancara Iskandar David,O Sinaga, Menejer Kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“...Alur bahasa saat kegiatan *lingkar kebun* di PTPN III belum ada, akan tetapi aturan tidak tertulis dalam melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* sudah faham,..karena diterapkan setiap hari maka kami faham dan dari awal informasinya dari senior terdahulu, maka kami sudah faham, sebab sudah ada contoh turun temurun. Dalam menyampaikan instruksi sudah berubah, salah satunya, kalau dulu seorang menejer, asisten menyampaikan agak keras dan memaksa dalam memberikan instruksi kepada karyawan. Sekarang sudah tidak lagi, sebab karyawan kitapun sudah banyak yang paham maka kita lebih humanis dan sopan sesuai dengan misi kita di perkebunan “*Sinergi, Intergritas, Profesioanal*” ya kita juga menyesuaikan juga....”

“...Di kebun itu keras tapi bisa lembut kalau kita pandai menyelami masyarakat dengan budaya kebunnya, masyarakat kebun hanya perlu dihargai dan didekati pribadinya...”.¹⁰⁸

Budaya perkebunan, wadah dalam menampung sumber daya manusia dalam melaksanakan aktivitas di perkebunan, dalam menghadapi aktivitas budaya mesti memiliki alur bahasa yang tepat, guna meningkat kinerja di perkebunan. Alur bahasa yang disampaikan pada saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* belum

¹⁰⁷ Pahan, Iyung. *Panduan Lengkap Kelapa Sawit*. Cet II. Jakarta: Penebar Swadaya, 2007.h.327

¹⁰⁸ Iskandar David.O Sinaga, Jabatan Menejer Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 22 Juli 2019. Di Kantor Kebun Sei Putih

memiliki ketentuan yang baku namun ada beberapa kaidah aktivitasnya saat kegiatan *lingkar kebun* dalam berinteraksi kepada karyawan lapangan yaitu; Kesehatan, perlengkapan kerja, evaluasi kerja, serta pengawasan. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara Asli Ginting, Menejer Kebun PTPN II Batang Kuis sebagai berikut ini:

“...Bahasa *lingkar kebun* secara runut belum ada, namun yang menjadi patokan siapa yang mengambil apel pagi atau *lingkar kebun* itu, dan apa yang akan disampaikan saat pagi itu, apakah ada instruksi dari kantor Direksi, kalau ada itu yang disampaikan, namun kalau tidak instruksi ada maka itu akan tergantung asisten yang akan menyampaikan instruksinya....”.¹⁰⁹

Untuk menghadapi karyawan perkebunan terutama saat kegiatan *lingkar kebun* untuk sumber daya manusia yang tercipta harus memiliki mental yang kuat, mampu berinteraksi dengan para karyawan, mampu beradaptasi dan memahami budaya perkebunan setempat. Dengan memahami budaya masyarakat setempat maka ia akan mudah dalam menjalani pekerjaannya.

Gaya bahasa yang disampaikan yang disampaikan merupakan instruksi, dengan irama naik dan turun namun cenderung humanis, tetapi saat memberikan penjelasan penekanan kata, seperti penjelasan tentang pemakaian perlengkapan diri, APD (Alat Perlengkapan Diri) nada suara sedikit agak tinggi sebab bertujuan memeberikan instruksi perintah yang harus dilaksanakan. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan wawancara Asli Ginting, Menejer Kebun PTPN II Batang Kuis sebagai berikut:

“...Mental harus kuat, karena saat kita di kebun kita dianggap mampu oleh karyawan kebun dan kita harus mampu berbicara di depan karyawan. Kemudian kita harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dengan cara mempelajari budaya perkebunan...”.

Komunikasi yang terjadi didalam lingkup kerja perkebunan cenderung komunikasi satu arah, dimana pemimpinnya sebagai komandonya sedangkan karyawannya hanya sebagai pendengar hal ini terjadi terutama pada saat kegiatan

¹⁰⁹ Asli Ginting Menejer Kebun PTPN II Bandar Kliffa wawancara. Tgl 7 Mei dan 22 September 2019 di Kantor Kebun

apel pagi. Namun komunikasi dua arah pun akan terjadi apabila asisten menanyakan tentang target kerja, sehingga ia akan mulai bertanya tentang keluhan ataupun kendala dari para karyawan. Capaian kerja yang maksimal sebagai mana dalam aturan memiliki ukuran yang jelas peningkat produksi kalau sawit rendemen yang maksimal dengan perbandingan kadar air, kalau karet kandungan padatan karet per satuan berat yang dihitung. Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut mesti harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatnya produktifitas sehingga apa yang diinginkan perusahaan tersebut biasa berjalan sesuai apa yang dihasilkan, serta tergantung pada komunikasi dengan karyawan. Seperti hasil kutipan wawancara Sarwo Edi Asisten Kebun PTPN II Bandar Kliffa sebagai berikut:

“...Biasanya adalah target kerja hari ini, artinya si mandor agar tahu apa yang akan dikerjakan hari ini... Sembari saya cek apakah ada keluhan atau kendala dari tugas yang saya berikan ya semacam motivasi juga kita berikan untuk mencapai kerja yang maksimal...”.¹¹⁰

Pemahaman akan bahasa merupakan kendala dalam dunia perkebunan, hal ini dikarenakan adanya perbedaan budaya yang dimiliki oleh masyarakat setempat. Seorang pemimpin lini tengah perlu juga memiliki pemahaman tentang antar lintas budaya serta kearifan lokal, sehingga dapat memahami bahasa dari budaya masyarakat yang berbeda-beda. Termasuk dalam bahasa non verbal suatu tanda yang berlaku di lingkungan perkebunan.

Bahasa non verbal dan verbal dalam pelaksanaan kegiatan di perkebunan harus dapat dipahami sebab, pada saat pagi hari masih sangat gelap, maka komunikasi non verbal dengan menggunakan senter, juga memiliki tanda tersendiri yang dilakukan oleh karyawan kebun terutama kebun karet, seperti tanda pertolongan, tanda teman, tanda menunjuk. Insting dalam perkebunan yaitu pola perilaku/ kebiasaan dan reaksi terhadap suatu rangsangan tertentu yang tidak diketahui atau dari pengalaman sebelumnya.

¹¹⁰ Sarwo Edi, Asisten Kebun Afd IV, Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara. Tgl 21 Juli 2019. di Kantor Afdeling IV

Bahasa menunjukkan bangsa, artinya bahasa dapat menjadi ciri atau identitas suatu bangsa. Berbicara identitas berarti berbicara harga diri atau kebanggaan. Dengan memahami bahasa orang lain, berarti berusaha menghargai orang lain. Tetapi memahami bahasa di sini tidak berarti harus memahami semua bahasa yang dipakai oleh mitra bicara kita. Dalam hal ini kita harus memahami gaya masing-masing *audience* dalam berbahasa. Anak muda dengan gayanya sendiri, orang kantoran, pedagang dan atau seniman. Masing-masing kelompok dan jenis pekerjaan atau usia orang tersebut memiliki gaya dalam berbahasa.

c) Efektifitas Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal terjadi dengan menggunakan bahasa verbal, bahasa verbal yang dimaksudkan adalah kata-kata yang mewakili berbagai aspek realitas individu. Aspek realitas meliputi dari bahasa asal, kebiasaan, tingkat pengetahuan dan intelegensi sampai pada aspek budaya. Komunikasi verbal sendiri memiliki keterbatasan dikarenakan bahasa verbal yang digunakan oleh manusia dalam berkomunikasi juga memiliki keterbatasan. Terdapat beberapa keterbatasan bahasa dalam berkomunikasi, yakni; keterbatasan jumlah kata yang tersedia untuk mewakili objek, kata-kata yang bersifat ambigu dan kontekstual, kata-kata yang mengandung bias budaya, pencampuran antara fakta, penafsiran dan penilaian.

Kualitas sebuah komunikasi verbal sangat ditentukan oleh tonalitas suara atau tinggi rendah dan lemah lembutnya suara, keras tidak suara dan perubahan nada suara. Akan tetapi tonalitas suara saja tidak cukup, karena tonalitas suara bisa saja membuat komunikasi verbal kurang hidup. Oleh karena itu tonalitas suara sebaiknya dibarengi dengan ekspresi atau raut muka yang sesuai.

Sebuah hasil riset Albert Mehrabian (1971) menyatakan bahwa dalam komunikasi verbal, khususnya pada saat presentasi, keberhasilan penyampaian informasi 55% tergantung pada bahasa tubuh (*body language*), postur, isyarat dan *eye contact*. 38% ditentukan oleh nada suara dan 7% saja yang ditentukan oleh kata-kata (Mehrabian dan Ferris dalam O'connor dan Seymour). Riset lain juga

menunjukkan bahwa komunikasi akan lebih efektif apabila disampaikan secara berbarengan antara bahasa lisan dengan bahasa tulisan.

Masyarakat senang dengan komunikasi lisan pada saat media tulisan memberitakan hal-hal yang tidak jelas, dan masyarakat akan senang menggunakan media tulisan apabila media lisan tidak jelas.

Pada perkembangan jaman saat ini, komunikasi pada organisasi modern atau organisasi yang maju menggunakan media yang tersedia yaitu video display terminal, E-mail, net camera, Voice mail, dan bahkan SMS.

d) Efektifitas Komunikasi Non Verbal

Ada beberapa hal yang dapat kita kembangkan dalam meningkatkan efektifitas komunikasi non verbal, yaitu: cara berpakaian, waktu dan tempat.

- 1) Cara berpakaian telah mengomunikasikan siapa dan apa status seseorang, baik dalam pekerjaan sehari-hari maupun dalam waktu-waktu tertentu seperti; pesta, rapat-rapat, kunjungan resmi dan sebagainya. Masyarakat cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi kalau ia berpakaian dan berpenampilan secara sempurna. Demikian juga dengan adanya perbedaan cara berpakaian. Bahkan cara berpakaian ini pun telah mengelompokkan jenis pekerjaan seseorang. Kita mengenal adanya istilah "white collar" dan "blue collar" yang bisa menceritakan status dan kedudukan seseorang di dalam sebuah perusahaan. Kenyataan menunjukkan bahwa pada saat seseorang wawancara untuk melamar sebuah pekerjaan, mereka yang berpakaian tidak tepat (misalnya hanya memakai jeans dan T-Shirt) dibandingkan dengan mereka yang berpakaian tepat (full dress, berdasi dan rapi). Yang berpakaian tepat akan memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi dan memiliki kesempatan yang lebih banyak untuk mendapatkan posisi pekerjaan yang dicarinya. Jadi pakailah pakaian yang tepat untuk suasana yang tepat pula.
- 2) Membagi waktu adalah sesuatu yang sangat berarti. "Time is money" adalah prinsip yang dipegang oleh para pengusaha bahkan oleh orang-orang yang memanfaatkan hidupnya untuk suatu produktifitas yang

bermanfaat. Menejer, Asisten dan karyawan kebun, bahkan sebagian karyawan pelaksana seringkali dibayar berdasarkan jam kerja lembur. Dalam konteks organisasi, dimana masing-masing bagian memiliki tugas yang harus diselesaikan, maka komunikasi secara tepat sangatlah diperlukan. Artinya, dalam berkomunikasi hendaklah memanfaatkan waktu sebaik mungkin.

- 3) Tempat sama seperti waktu, tempat pun sangat menentukan efektifitas sebuah komunikasi. Kantor adalah tempat bekerja, restoran adalah tempat makan, lapangan golf adalah tempat olah raga dan sebagainya. Meskipun demikian seringkali urusan rumit di kantor bisa terselesaikan dengan baik di meja makan, atau lapangan olahraga.

Di samping itu ada beberapa fungsi yang dapat menunjukkan komunikasi non verbal, yaitu:

- *Repetition* (pengulangan). Pengulangan pesan dari individu dilakukan dengan verbal.
- *Contradiction* (pertentangan/penyangkalan). Penyangkalan pesan yang dilakukan terhadap seseorang. Misalnya; mengangkat bahu, menggelengkan kepala, melambaikan tangan.
- *Subtitution* (pengganti pesan). Misalnya seseorang berkomunikasi dengan *Fire in his eyes* (mendelik), mengepalkan tangan.
- *Complementing* (melengkapi pesan verbal). Mengatakan bagus sambil menunjukkan ibu jari, mengatakan orang tidak waras sambil menyilangkan telunjuk di kening.
- *Accenting* (penekanan). Penekanan disini artinya menggarisbawahi pesan verbal. Misalnya berbicara dengan sangat pelan

Satu panduan yang paling penting dalam komunikasi di pimpinan kebun terutama komunikasi verbal yang efektif adalah akan terlibat perspektif ganda atau dua perspektif :

1. Mengenali sudut pandang orang lain dan mengambil yang diperhitungkan seperti kita berkomunikasi, komunikasi efektif bukanlah petunjuk satu orang saja atau solo melainkan interaksi antar manusia.

2. Kesadaran pihak lain dan sudut pandang mereka harus tercermin dalam cara berbicara kita, misalnya seseorang yang menggunakan perspektif ganda ketika berbicara dengan perempuan yang dirundung masalah mungkin menyadari banyak perempuan menghargai orang yang mendengar dengan empati dan dukungan lebih dari orang yang memberi nasehat.¹¹¹

Berdasarkan analisa yang dilakukan terhadap praktek komunikasi organisasi *lingkar kebun* selama ini dapat dikatakan efektif dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia guna peningkatan produktifitas. Efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang dilakukan dengan baik itu terlihat mampu menjaga iklim komunikasi dengan baik. Iklim komunikasi yang dimaksud adalah komunikasi secara terbuka akan membuat suasana lebih baik mengarah ke kekeluargaan dan kebersamaan. Sebab penulis dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang dilakukan baik Kebun PTPN II Bandar Kliffa maupun kebun PTPN III Sei Putih disampaikan secara terbuka sehingga saat kegiatan *lingkar kebun* dapat didengar seluruh karyawan baik karyawan kantor kebun juga karyawan di lapangan.

Iklim komunikasi yang berlangsung pada komunikasi organisasi *lingkar kebun* menjadikan modal dalam menjalin hubungan yang sinergi antara pimpinan kebun dengan karyawan pelaksana. Bukan itu saja, iklim komunikasi yang berlangsung selama kegiatan *lingkar kebun* di pagi hari dapat menjadikan atasan dan bawahan menjadi sinergi dalam membangun hubungan emosional seluruh karyawan secara dinamis, yang menyatakan bahwa terjalin hubungan yang dinamis, seperti dalam kutipan wawancara Hendri Hutabarat.SP. Askep Kebun PTPN II Bandar Kliffa sebagai berikut:

“ .. Komunikasi organisasi *lingkar kebun* saat di pagi hari disuana yang hening masing- masing karyawan mendengarkan petunjuk dari pak asisten atau pak menejer (waktunya tertentu kalau pak menejer), kadang kala dibarengi dengan canda, namun tetap sopan. Menurut

¹¹¹ Wood, Julia T. *Komunikasi dan Teori Praktik (Komunikasi dalam Kehidupan Kita)*. edisi 6. Jakarta: Salemba Humanika, 2013.h.104-105

saya komunikasi ini menjadi kebiasaan bagi kami di kebun dan bahkan semua informasi kami dapatkan dari kegiatan ini sejak pagi hari, keterbukaan pak asisten dan yang lainnya itu sudah didapatkan, contoh,..perpindahan rotasi kerja di ancak kebun, peralatan rusak langsung diajukan, bahkan urusan kesehatan kami juga langsung sampaikan saat kegiatan *lingkar kebun..*”¹¹²

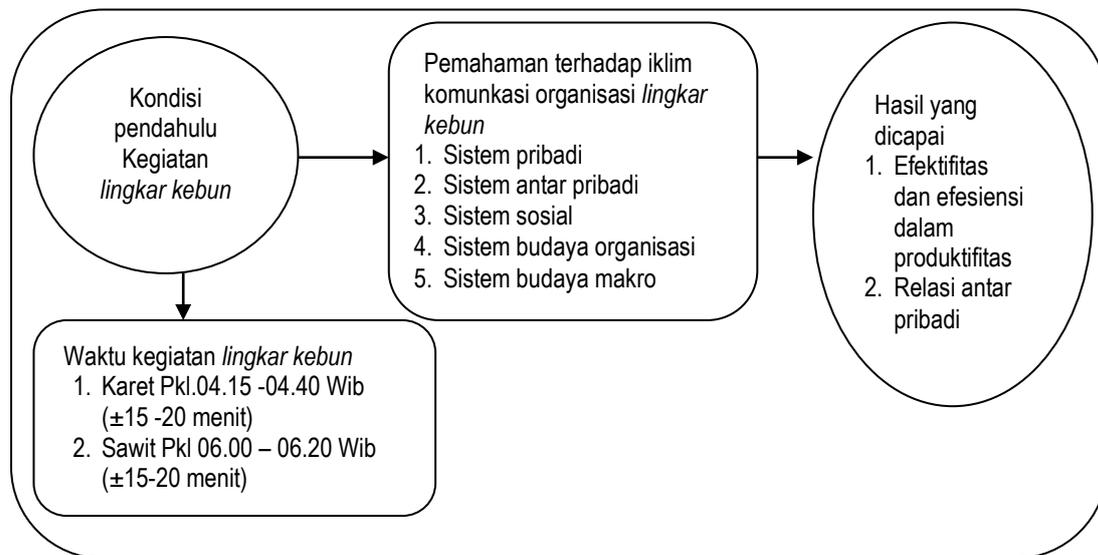
Apa yang dilaksanakan kegiatan *lingkar kebun* tersebut dapat dipahami bahwa komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang dilaksanakan selama ini oleh kebun Bandar Kliffa dan kebun Sei Putih sangat perlu dipertahankan dan bahkan bila dikaitkan dengan padangan Alo Liliweri memiliki 4 komposisi karyawan untuk menciptakan komunikasi yang efektif dalam satu organisasi:

1. Kompetensi karyawan untuk menyampaikan suatu maksud atau isi hatinya secara professional sesuai dengan kemampuan yang ia tampilkan secara prima.
2. Kompetensi karyawan untuk berinteraksi secara baik, maupun mengalih bahasakan semua maksud dan isi hatinya secara tepat dan jelas.
3. Kompetensi karyawan yang menyesuaikan budaya pribadinya dengan budaya yang sedang dihadapinya.
4. Kompetensi karyawan dalam menyesuaikan diri untuk mengelola berbagai tekanan orang maupun lingkungan¹¹³

Dalam kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* pada kebun Bandar Kliffa dan kebun Sei Putih dalam empat aspek Liliweri, efektifitas komunikasi kelompok turut juga menentukan interaksi, relasi dan komunikasi di Perkebunan dengan strategi yang menjadi sumber informasi yang baik. Untuk menjaga keseimbangan interaksi, relasi dapat digambarkan:

¹¹² Hendri Hutabarat, Asisten Kepala Afdeling III/IV Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 20 Juli 2019 di Kebun Batang Kuis

¹¹³ Liliweri, Gatra-Gatra,h.101-102



Gambar 16. Kompetensi Komunikasi Organisasi *Lingkar Kebun* dengan Efektifitas Komunikasi.

Temuan peneliti proses dalam konsep pendekatan lingkungan kebun adalah menyusun faktor penentu keberhasilan yang diawali dengan mengkaji lingkungan strategis yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang berasal dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja

Lingkungan internal dan eksternal mempunyai dampak pada kehidupan dan kinerja seluruh komponen yang terlibat pada peningkatan produktif di kebun Bandar Kliffa dan Kebun Sei Putih, mencakup kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan eksternal. Analisa asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan.

Peran analisis lingkungan untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang berada di luar maupun di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (1) tujuan analisis lingkungan dari beberapa karyawan setiap di masing- masing Afdeling kebun. (2) untuk menyediakan kemampuan dalam menggapai masalah-masalah kritis dalam lingkungan afdeling. (3) untuk melihat kondisi ke depan dari lingkungan efektifitas komunikasi organisasi dan kemudian

mencoba memasukkannya ke dalam pengambilan keputusan organisasi. (4) untuk mengenali masalah-masalah mendesak yang signifikan setiap kegiatan lingkaran kebun, dan memberikan prioritas terhadap masalah tersebut, serta mengembangkan suatu efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun*. Seperti dalam kutipan wawancara Triwinarni Karyawan Kaft Kontrol dengan tugas memoto buah di Kebun PTN II Batang Kuis sebagai berikut:

“... Dalam pencapaian produksi ditentukan oleh kondisi jumlah pohon produksi dengan perbandingan tahun tanam, pemupukan, serta curah hujan, perawatan. Nah masalah ini semua membutuhkan peran seorang asisten dilapangan yang dapat mengkoordinir semua anggotanya, kalau saya sendiri sebagai karyawan kaff kontrol kebun Batang Kuis di Afdeling IV yang khusus tugasnya memoto buah yang layak panen dan hasilnya. Dari tahun 2018 s.d 2019 terjadi peningkatan produksi padahal pohonnya ya itu-itu saja. Dan saya melihatnya tergantung peran pak asistennya dalam memimpin. Kalau pak asisten dan pak menejernya tegas ya kita enak,...asal jelas (penafsiran peneliti penghasilan dan status karyawan). Kalau kami karyawan tugasnya hanya kerja berdasarkan petunjuk dan kalau asisten tau tentang sopan santun, kami juga akan mengikuti apa yang asisten perintahkan, ada istilah sama kami singkatan ADM (asal datang marah) itu dulu maka kalau sekarang kita saling menghargai bagian dari tugas ...”¹¹⁴

Secara khusus, peran atau fungsi analisis lingkungan bagi tiap perusahaan perkebunan tentu saja berbeda-beda. Namun secara umum dengan memberikan informasi bagi karyawan pelaksana tentang persoalan kebun yang sering muncul dijelaskan. Idealnya mengetahui gagasan yang merupakan implikasi langsung yang menjadi bahan masukan yang positif, perbaikan kinerja pada efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah bagian fungsi organisasi.

3 Etika Komunikator pada pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja.

Etika merupakan budaya ketimuran bangsa Indonesia dengan pendekatan budaya itu sendiri muncul rasa kasih sayang dan menghargai seseorang, namun

¹¹⁴ Triwinarni, Karyawan *Cap Control* Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 22 September 2019 Kantor Afdeling

tidak jarang bisa salah menafsirkan bila penerapan dalam berkomunikasi salah memaknai etika itu sendiri, sebab berbicara kepada orang yang lebih tua, marga-marga atau garis keturunan, serta adab budaya yang tidak tertulis seperti sopan santun dan bisa juga disebut etiket. Di lingkungan perkebunan sawit dan karet memberikan gambaran yang teratur namun dapat diikuti semua kalangan, kearifan lokal dalam pendekatan sopan santun tergambar dari cara memberikan arahan, pada saat kegiatan *lingkar kebun* sebab di situ seorang menejer, asisten serta mandor dituntut memiliki pemahaman tentang kebiasaan yang tak terlepas akan menjadi dorongan motivasi seorang karyawan menjadi budaya kerja.

Etika dan Budaya (*culture*), Budaya dalam aspek ini tidak hanya menyangkut bahasa dan informasi, tetapi juga tata krama atau etika. Bersalaman dengan satu tangan bagi orang Sunda mungkin terkesan kurang sopan, tetapi bagi etnis lain mungkin suatu hal yang biasa. Artinya dalam berkomunikasi dengan komunikan, harus menyesuaikan dengan budaya atau pemahaman yang sama baik dalam penggunaan bahasa verbal maupun bahasa non verbal agar tidak menimbulkan kesalahan persepsi.

Etika dan tatakrama ini memiliki peran yang sangat strategis di perkebunan sebab di perkebunan segan menyegani masih sangat kuat, maka peran pimpinan line tengah yang cenderung berinteraksi pada karyawan yaitu asisten dan mandor harus mampu memahami sopan santun terhadap karyawannya, apalagi karyawannya banyak yang sudah cukup lama bekerja di kebun tersebut dan bahkan lebih tua, kalau orang tua ini harus menjadi landasan untuk beretika di kebun sebab pemahaman tentang sopan santun masih banyak menjadi bahan rujukan seorang asisten kebun. Hal ini juga saat peneliti mewawancarai informan Asli Ginting, Menejer Kebun PTPN II Bandar Kliffa sebagai berikut:

“.....Menejer, asisten dan mandor itu ya keberhasilannya tergantung pada interaksi karyawan tapi itu perlu adanya tatakrama dan etika di kebun,....kalau karyawan sudah nggak cocok pada asisten maka sulit juga untuk mencapai produksi yang dihasilkn sebab nanti karyawan bekerja asal-asalan aja atau lebih parah lagi membuat alasan, yang terlambat bangun lah,..ada urusan keluarga lah,..... nanti dululah,..dan sampai parahnya lagi kalau sudah melanggar sopan santun bisa bermasalah dengan keselamatan asisten itu sendiri,..ini

ada yang sudah terjadi, ya... kita dengar di kebun lain tapi di sini yang sering ya,... protes terhadap asisten karena tidak sopan cara menyampaikan di depan umum saat *lingkar kebun* tapi itu sudah lama sekali, kalau sekarang masih normal-normal aja,..”¹¹⁵

Sebagai seorang asisten, kita perlu senantiasa berkomunikasi dengan orang lain. Entah secara langsung maupun menggunakan alat, komunikasi adalah bagian dari kehidupan kita sehari-hari. Maka, karena sudah terbiasa, tak jarang kita jadi tidak terlalu memikirkan soal etika saat berbicara dengan orang lain.

Padahal, etika adalah hal yang sangat penting dalam berinteraksi dengan orang lain terlebih kita sebagai pemberi perintah. Dengan memahami orang lain atau mengetahui dan menerapkan etika, kita akan terhindar dari perilaku buruk yang tidak berterima di lingkungan masyarakat sekitar kita. Sehingga kita akan dikenal sebagai orang yang sopan dan beradab serta disenangi banyak orang.

Maka, tentu kita perlu belajar soal etika dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam hal berkomunikasi. Orang-orang di sekitar kita mungkin banyak yang mengbaikkannya, namun itu bukan alasan untuk melakukan hal yang sama. Fokus kepada lawan bicara dengan orang lain, arahkan fokus sepenuhnya kepada orang tersebut. Tatap matanya dan dengarkan baik-baik kata-katanya. hal itu tidak berlaku kalau kita dalam memberikan arahan di depan karyawan secara umum kefokuskan kita dalam menyampaikan instruksi pasti akan memberikan efek positif apa yang kita sampaikan termasuk konsentrasi kita dalam tindakan kita yang sopan. Penjelasan Hendri Hutabarat.SP, Askep Kebun PTPN II Bandar Kliffa sebagai berikut:

“Menghadapi kerja di kebun ya,...harus tahu apel pagi atau *lingkar kebun* saat di pagi hari disuasana yang hening masing-masing karyawan mendengarkan petunjuk dari asisten atau menejer (waktunya tertentu kalau menejer), kadang kala dibarengi dengan canda, namun tetap sopan. Menurut saya komunikasi ini menjadi kebiasaan bagi kami di kebun dan bahkan semua informasi kami dapatkan dari kegiatan ini sejak pagi hari, keterbukaan asisten dan

¹¹⁵ Asli Ginting, Menejer Kebun PTPN II Bandar Kliffa wawancara Tgl 7 Mei dan 22 September 2019 di Kantor Kebun

yang lainnya itu sudah didapatkan, contoh,..perpindahan rotasi kerja di ancak kebun, peralatan rusak langsung diajukan, bahkan urusan kesehatan kami juga langsung sampaikan saat kegiatan *lingkar kebun*. Dan manfaatnya kita bisa pantau anggota kita sampai tingkat yang paling bawah”.¹¹⁶

Secara sederhana, ketika komunikasi itu disebut efektif ketika apabila pemahaman penerima sama dengan pemahaman pengirim atas pesan yang disampaikan, untuk menjadi pekebun yang handal maka membangun sopan santun serta etika dalam mewujudkan kedekatan emosional antara pimpinan dengan bawahan. Hal ini dapat dilihat pada kutipan wawancara Sarwo Edi Asisten Kebun PTPN II Bandar Kliffa sebagai berikut:

“Asisten di Kebun PTPN II Bandar Kliffa sangat dekat dengan karyawan, kalau tidak dekat dengan karyawan maka asisten kurang dihargai karyawan. Sebab asisten senantiasa wajib membangun kepedulian dengan karyawan dan persoalan di kebun tidak terlepas peran karyawan, maka instruksi seorang pimpinan kebun menjadi dihargai. Hubungan karyawan dapat menghasilkan produktifitas dan saling percaya sebagai contoh capaian produksi kita bisa meningkat kalau kita menyentuh perhatian karyawan, dan pimpinan akan menghargai dalam bentuk apresiasi dan semangat kepada karyawan bila target tercapai atau belum tercapai seperti premi naik atau basis borong terpenuhi, itu diinformasikan saat *lingkar kebun*”.¹¹⁷

Pemberdayaan sarana *lingkar kebun* merupakan kegiatan yang dilakukan Perkebunan Nusantara pada umumnya dalam rangka penguatan kelembagaan sebuah organisasi, sehingga mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin di perkebunan secara mandiri dan kreatif, di era keterbukaan sekarang ini mengharuskan kita membangun silaturahmi yang kuat dalam mendorong tim kondisi ini lebih diimbangi kesiapan seorang pemimpin kebun dalam menciptakan suasana yang harmonis antara pemimpin dengan karyawan (*top down*) atau

¹¹⁶ Hendri Hutabarat, Asisten Kepala Afdeling III/IV Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 20 Juli 2019 di Kebun Batang Kuis

¹¹⁷ Sarwo Edi, Asisten Kebun Afdeling IV, Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 21 Juli 2019. di Kantor Afdeling IV

karyawan dengan pimpinan (*botton up*). Hasil wawancara Bambang Toto Harsono, Mandor I, Kebun PTPN II Bandar Kliffa sebagai berikut:

“*Lingkar kebun* ini sebagai sarana silaturahmi antar karyawan yang sudah ada, tapi mungkin di masa zaman Belanda mungkin tidak seperti itu,.. pastilah niatnya lain namanya penjajah waktu itu. Kalau petani dulu itu dipaksa mengerjakan. Nah itu lah,...banyak bangunan-bangunan lama yang menjadi peninggalan zaman Belanda di perkebunan”.¹¹⁸

Pemahaman antara sawit dan karet sama saja sebagai petugas *cap control*, hanya nama yang berbeda kalau di sawit disebut *cap control* artinya pengontrolan pada pemanen sedang di karet namanya *tap control* artinya pengontrolan bidang sadap pada penyadapan yang dilakukan karyawan pelaksana. Informan menjelaskan *tap control* yang dilakukan secara rutin di perkebunan karet bertujuan untuk mengatasi mutu sadapan, dasar dalam penentuan kelas penyadap, dan dasar pemberian sanksi dan perubahan premi, dan dasar penilai mandor dan asisten serta dasar kebijakan teknis terhadap tanaman. Sesuai wawancara dengan informan Triwinarni, Karyawan *Kaft Kontrol* (memoto buah) di Kebun PTN II Batang Kuis sebagai berikut:

“Nah masalah ini semua membutuhkan peran seorang asisten di lapangan yang dapat mengkoordinir semua anggotanya. Kalau saya sendiri sebagai karyawan *cap control* kebun Batang Kuis di afdeling III yang khusus tugasnya memoto buah yang layak panen dan hasilnya dari tahun 2018 s.d 2019 terjadi peningkatan produksi padahal pohonnya ya itu-itu saja. Dan saya melihatnya tergantung peran pak asistennya dalam memimpin. Kalau pak asisten dan pak menejernya tegas ya kita enak,...asal jelas (penafsiran peneliti penghasilan dan status karyawan)”.¹¹⁹

Untuk mendukung efektivitas komunikasi *lingkar kebun*. Efektifnya karyawan di perkebunan dapat dilihat keaktifan dalam pelaksanaan setiap pagi secara rutin. Tetapi jika dilihat konteks yang lebih luas komunikasi yang

¹¹⁸ Toto Harsono, Mandor I, Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 21 Juli 2019 kebun Afdeling II

¹¹⁹ Triwinarni, Karyawan *Cap Control* Kebun PTPN II Bandar Kliffa, wawancara Tgl 22 September 2019 di Kantor Afdeling.

dilakukan pemimpin dapat dikatakan belum optimal. Hal ini karena masih tergantung pada instruksi yang disampaikan kepada asisten atau mandor, artinya belum memiliki jadwal kerja kebun walaupun belum menjadi masalah di karyawan.

Untuk mengatasi persoalan tersebut penulis melihat komunikasi organisasi lingkaran kebun harus memiliki jadwal penyampaian informasi khusus terhadap bagaimana tatakrama dalam efektivitas komunikasi, sehingga bila ada terjadi hambatan dengan berbagai sudut pandang dapat diatasi dari awal. Seperti kutipan wawancara, Yusniarti karyawan kebun penyebaran panen, dengan tugas untuk penentu AKP (Angka Kerapatan Panen) di PTPN II kebun Batang Kuis sebagai berikut:

“Ya,.. kalau itu kami tergantung instruksi pimpinan dalam pengerjaan di kebun, nah,.. saat di kebun baru kami yang mengerjakan sesuai dengan perintah pak asisten atau pak mandor. Kalau perintahnya tentang pekerjaan lah pak misalnya pak,.. kalau merintahnya sesuai dengan kemampuan kita apa lagi asisten ngerti tentang kami ya kami senang. Ya,..kalau pak asisten mukanya nggak enak kami juga nggak enak dan kerja setengah-setengah lah”.¹²⁰

Bila dikaitkan dengan komunikasi *lingkar kebun*, Saat memberikan instruksi baik di lingkungan perkebunan posisi karyawan berbaris selayaknya Peraturan Baris Berbaris (PBB), maka lebih mudah memberikan arah pada satu sisi komunikasi organisasi sebab setiap individu karyawan tersampaikan dapat dikatakan efektif, karena pesan tersampaikan sebab tidak adanya tanggapan dan saat pengerjaan di kebun sudah paham, dengan adanya tindakan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini juga saat wawancara Iskandar David, O Sinaga, Jabatan Menejer Kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“....Kita dalam berkomunikasi dengan karyawan memiliki landasan sejak dahulu walaupun tidak diajarkan secara khusus, sopan santun itu penting sebab nantinya akan menjadi peningkatan produksi juga,..ibaratnya keterbukaan antara karyawan dengan pimpinan harus

¹²⁰ Yusniarti, Karyawan AKP (*Angka Kerapatan panen*) kebun PTPN II Kebun Batang Kuis, wawancara Tgl 23 Agustus 2019 di Kantor Afdeling

ada. sebab, produksi bagus itu ditentukan olah hasil kinerja karyawan dan pimpinan hanya memberikan instruksi dan rambu-rambu serta menguasai strategi di kebun. Nah, kalau nggak dijaga etika dan sopan santun ya... repot kita, belum lagi sudah diberikan target oleh direksi, jadi setiap individu karyawan saling keterkaitan untuk menjaga aturan itu, itulah adanya kedekatan emosional kita semua”.



Gambar 17 Menejer berkoordinasi dengan askep dan asisten kebun PTPN III Sei Putih

“... Kalau dulu dengan sekarang banyak perbedaan dalam memberikan instruksi walaupun *lingkar kebun* warisan zaman Belanda, kalau dulu instruksi sistemnya instruksi perintah dan kalau tidak dikerjakan bakal kena sanksi yang kuat dari para pengawal kebun, itu informasi dari pendahulu saat kami awal masuk kebun mengikuti training kebun,...”¹²¹

Dalam pandangan di perkebunan menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan tatakrama, situasi tugas-tugas yang dilakukan, dan keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi di perkebunan serta pengalaman masa lalu pimpinan dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan *contingency* (mungkinan) pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-

¹²¹ Iskandar David, O Sinaga, Jabatan Menejer Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 22 Juli 2019. Di Kantor Kebun Sei Putih

faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu bahwa pendekatan kepemimpinan ada tiga yang akan dibahas secara kronologik: 1). Pendekatan sifat, Dalam pendekatan sifat keberhasilan seorang pemimpin ditandai oleh adanya kecakapan atau ciri-ciri ideal yang harus dimiliki oleh pemimpin¹²². Menjadi seorang pemimpin di perkebunan yang berhasil menurut teori ini haruslah memiliki ciri-ciri tertentu yang membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Ciri-ciri tersebut dapat berupa ciri fisik, sifat-sifat kepribadian maupun keterampilan tertentu yang diperlukan. 2). Pendekatan perilaku, beranggapan bahwa pada dasarnya tingkah laku adalah respon atas stimulus yang datang. Secara sederhana dapat digambarkan dalam model S-R atau suatu kaitan Stimulus-Respon. Ini berarti tingkah laku seperti reflek tanpa kerja mental sama sekali. 3). Pendekatan situasional kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengetahui keadaan situasi baik, kemampuan ataupun sifat dari anak buah yang dipimpinya untuk kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap anak buah sesuai dengan keadaan atau pun kemampuan anak buahnya. Hal ini dijelaskan pada informan Achmand Effendi Nst, Askep Kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“ Gini pak, pimpinan pasti memberikan instruksi di pagi hari, guna untuk cek kehadiran untuk menentukan kekuatan kerja, kemudian membagi tugas, maka seorang asisten wajib memiliki kemampuan memberikan pengarahan. Karena kami saat diberikan arahan secara khusus mengetahui apa yang disampaikan, oleh sebab itu kami tahu yang wajib dikerjakan, maka menjaga keharmonisan itu penting. Sebab menggunakan bahasa enak dan santai saat menjelaskan, kalau kurang jelas, karyawan langsung saja disampaikan, karena karyawan juga sering bercanda dengan asisten, dan tidak sungkan-sungkan bila kurang faham. Dicontohkan saat apel pagi kalau tidak hadir, karyawan sendiri akan merasa malu dengan kawan-kawan, sebab kurang informasi kegiatan di pagi hari itu”¹²³

¹²² Mulyasa. 2005. Manajemen Berbasis sekolah. Bandung: Remaja Rosdakarya.h.108

¹²³ Achmad Efendi Nasution, Asisten Kepala (Askep) Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 30 November 2019. Di Blok10

Kendala yang dialami oleh pimpinan kebun salah satunya tingkat pendidikan karyawan, bagi tingkat pendidikan sebabkan rasa minder itu tinggi untuk memberikan pertanyaan maka saat melakukan pekerjaan karyawan harus didampingi/diawasi oleh mandor. Bagi yang memiliki tingkat pendidikan menengah dan seterusnya lebih diarahkan dan selalu memberi masukan kepada pimpinan. Penjelasan informan Yopintas Apra Ginting, asisten Kebun Sei Putih sebagai berikut:

“Kami saat memberikan kegiatan *lingkar kebun* sering juga menemui kendala salah satunya karyawan yang tamatan SD, contoh apa yang disampaikan asisten dan itu langsung dikerjakan dan malas bertanya karena takut salah,.. jadi saat di lapangan perlu juga kita awasi. Nah, sebaliknya kalau sederajat dan seterusnya, banyak bertanya namun bandelnya, karena juga mungkin merasa dirinya sudah paham, tapi saat hasil atau capaian produksi ya.... Kurang memuaskan, maka saat memberikan penjelasan perlu mengklasifikasi karyawan kita juga .. itu yang pusing. Caranya pendekatan terhadap karyawan tersebut dengan cara selalu berkunjung ke rumah karyawan tersebut di luar jam-jam kerja, dan saat kerja sering kita dampingi, ya itu cara yang ampuh, yang selama ini dijalankan”.¹²⁴

Islam merupakan salah satu agama yang menganjurkan umatnya untuk senantiasa berbuat baik. Dan dengan silaturahmi ini, merupakan salah satu amalan yang bisa dilakukan. Menjalin silaturahmi merupakan salah satu cara mewujudkan ukhuwah islamiyah dan dapat dilakukan dengan cara mengunjungi sanak saudara dan keluarga. Di perkebunan *lingkar kebun* orang lain yang kamu kunjungi merasa senang. hal ini kutipan wawancara Hazali, Mandor I, Kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut”,

“ Bila asisten membangun silaturahmi dan sopan santun terhadap karyawan maka karyawan merasa memiliki kebun dan menjaga kebun. Dan persiapan, keberanian, mental, dan sopan santun itu harus dibangun, menjadi budaya kebun. Adat istiadat yang ada di

¹²⁴ Yopintas Apra Ginting, Asisten Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara tgl 30 November 2019. Kebun Afdeling I

kebun cenderung saling menghargai sebagai contoh tegur sapa masih cukup baik”¹²⁵.

Kultur atau budaya, habit atau kebiasaan orang atau masyarakat juga perlu diperhatikan dalam berkomunikasi. Orang Jawa atau Sunda pada umumnya dikenal kelembutannya dalam bertutur kata. Kelembutan bertutur kata akan sangat baik bila diimbangi dengan cara serupa. Akan tetapi tentu tidak berarti mutlak. Atau orang Batak yang dikenal bernada tinggi dalam bertutur kata. Apakah ketika orang Jawa dan orang Sunda bertemu dalam satu bentuk komunikasi, lantas mereka harus saling merubah budaya, bahasa dan kebiasaan? Tentu saja tidak demikian. Yang penting adalah pelaku komunikasi harus memahami kultur mitra berbicaranya sehingga timbul saling pengertian dan penyesuaian gaya komunikasi dapat terjadi. Seperti dalam istilah lama “Dimana bumi dipijak di situ langit dijunjung.”. Hal ini dikutip dalam wawancara Ponidi, Mandor deres Kebun PTPN III Sei Putih sebagai berikut:

“.... Karyawan pada umumnya sudah tahu tentang pekerjaan setiap hari, baik di karet dan sawit sama saja menurut saya, dalam pelaksanaan kegiatan rutusnya di mulai apel pagi atau *lingkar kebun*, meliputi cek pelengkapan kerja, lalu menunggu instruksi dari pak asisten, untuk mendengarkan penyampaian hasil kerja sebelumnya tentang capaian produksi serta evaluasi kerja bagi karyawan individu, capaian kerja blok dan afdeling. Nah.., itu semua menjadi bagian penyampaian oleh pak asisten tentang produktifitas, DRC, keselamatan kerja serta memberikan motivasi kerja dan target atau capaian produksi. Di samping itu pengendalian hama yang juga menjadi perhatian..”¹²⁶

Di lingkungan perkebunan dengan sentuhan setiap harinya berinteraksi dengan seluruh komponen karyawan, baik secara ikatan kerja maupun berinteraksi di luar kerja, ikatan masyarakat kebun ini memiliki peran yang sangat kuat. Kebiasaan antar individu akan tergambar secara kuat, baik seorang karyawan

¹²⁵ Hazali, Mandor I, Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih, wawancara Tgl 2 Desember 2019 di Afdeling I

¹²⁶ Ponidi, Mandor Deres Afdeling I Kebun PTPN III Sei Putih. Wawancara Tgl 30 November 2019 di Kebun Afdeling. III

pelaksana dan maupun pimpinan kebun, maka di perkebunan budaya saling menghargai cukup kuat. Pimpinan kebun sangat memiliki peran yang cukup memberikan rasa nyaman terhadap karyawan kebun, dikarenakan hubungan antara bawahan dan atasan sangatlah erat dan menjadikan tempat bertanya hal pekerjaan, berdiskusi dan bahkan kegiatan sosial menjadikan penilaian ukuran pimpinan kebun dan sebaliknya bawahan juga akan menilai tentang sosial dan moral di perkebunan.

Mengamati persoalan, tatakrama ada dua paradigma yang dapat dijadikan sebagai landasan untuk mendiagnosa permasalahan *lingkar kebun* yang dilaksanakan di perkebunan Bandar Kliffa dan Kebun Sei Putih. Pertama, melihat permasalahan budaya sopan santun atau tatakrama dengan kebiasaan habit. Kedua, kemampuan komunikasi pimpinan kebun mengorganisir sistem yang ditetapkan pada target kebun.

Menyikapi paradigma pertama, maka perlu ditekankan kepada pimpinan kebun mampu memahami budaya kebun dan lebih dekat di masyarakat kebun dalam meningkatkan kinerja tidak hanya cukup di dalam lingkungan kerja saja. Karyawan sebagai pelaku utama sedangkan pimpinan kebun sebagai pembimbing dan teknis kerja serta menciptakan suasana yang kondusif. Berdasarkan paradigma ini, peran pimpinan perlu ditingkatkan memberi pemahaman perilaku kebun serta memiliki jiwa memotivasi karyawan dalam wadah silaturahmi *lingkar kebun*.

Paradigma kedua, melihat kemampuan komunikasi pimpinan kebun mengorganisir sistem yang ditetapkan pada target kebun. Maka dalam hal ini pimpinan kebun (1) menegaskan arti penting efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* mampu menjabarkan kejelasan informasi, ketepatan informasi, konteks situasi lingkungan, alur bahasa serta budaya/habit terhadap peningkatan produktifitas kebun. (2) pimpinan kebun harus mampu memberikan motivasi serta mengayomi seluruh karyawan kebun dalam mendorong target individu dan perusahaan. (3) Pimpinan kebun dapat mendukung kebutuhan kerja yang berorientasi pada kebutuhan kerja karyawan berdasarkan pada SOP (*Standart Operasional Prosedur*).

Dari kedua paradigma di atas menjadi sangat penting dalam efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun*. Karena kegagalan produktifitas kebun dan penyampaian informasi, motivasi karyawan sangat kuat berpengaruh terhadap peningkatan hasil kerja disebabkan kurang mendalam pemahaman komunikasi efektif terhadap kedua paradigma di atas. Akibatnya partisipasi karyawan menjadi rendah, bahkan akan bersikap acuh tak acuh terhadap arahan dan instruksi dari pimpinan kebun. Keadaan ini akan menjadi over informasi yang terbuka. Pertama hanya menjadi syarat saja di mata karyawan karena muncul bosan, bahkan di sisi ekstrem dirasakan merugikan sebahagian karyawan kebun karena itu-itu saja yang disampaikan. Kedua walaupun informasi tersebut menguntungkan karyawan namun kalau pimpinan kebun menyampaikan tidak mengenakan dengan cara tidak sopan akan merugikan perusahaan. Ketiga *lingkar kebun* dipahami akan menguntungkan perusahaan tetapi produktifitas menjadi objek. Dengan demikian, pimpinan kebun harus tetap memberikan karyawan kebun motivasi, bimbingan, kesiapan kerja, kedekatan emosional, hubungan spiritual tentang keagamaan dan aspirasi dari karyawan akan muncul.

Karyawan kebun merupakan asset yang sangat kuat menunjang keberhasilan produktifitas hasil kebun, kurang maksimal komunikasi pada kegiatan efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun*, tentunya menjadi indikator kurang efektifnya komunikasi yang dilakukan pimpinan kebun dalam memberikan arahan di kegiatan *lingkar kebun*. Kondisi ini menuntut seorang pimpinan kebun membutuhkan komunikasi efektif yang memadai dalam kejelasan informasi, ketepatan informasi, konteks situasi lingkungan, alur bahasa serta budaya/habit terhadap peningkatan produktifitas kebun.

Dari uraian di atas bahwa dalam kegiatan *lingkar kebun* tanggung jawab pelaksanaannya adalah asisten kebun, dan karyawan sebagai pekerja yang menjadi komunikasi, merupakan ujung tombak produktifitas hasil kerja. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang dihasilkan. Apabila hasil produksi yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang ditetapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Begitu juga sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih tinggi dari pada yang dihasilkan, secara

otomatis akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, namun itu semua tergantung kepada pimpinan apabila dalam interaksi dan instruksinya menjadi sumber motivasi maka dapat meningkatkan produktifitas. Berikut ini kutipan wawancara Yusniarti, Karyawan Kebun PTPN II Batang Kuis sebagai berikut:

‘...Di kebun sawit, kebiasaan kami pengarahan asisten tentang pengamanan kerja, kesehatan, pengutipan brondolan sawit, menyangkut kesehatan, serta keselamatan kerja. Hal ini selalu disampaikan asisten saat kegiatan *lingkar kebun*, dan hasilnya memang menggembirakan selama baru 2 (tahun) terakhir ini produksi kami meningkat ya, secara tidak langsung sejak adanya kegiatan *lingkar kebun*, ya maklum dulu masih banyak garapan liar, tapi sekarang sudah mulai membaik’.¹²⁷

Mencermati dari informasi di atas bahwa komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang dilaksanakan kebun PTPN II Bandar Kliffa dan PTPN III Kebun Sei Putih adalah komunikasi satu arah (*one way communication*) dimana komunikator *lingkar kebun* menyampaikan instruksi pekerjaan kepada karyawan, selanjutnya komunikasi dua arah (*two step flow communication*).

Pertama, komunikasi satu arah (*one way communication*). Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, para komunikator *lingkar kebun* terlebih dahulu mempersiapkan diri dengan cara program kerja kebun apa yang akan disampaikan. Dari hasil wawancara juga diperoleh informasi dalam penggunaan komunikasi satu arah komunikator pada saat melaksanakan komunikasi organisasi *lingkar kebun* memberikan penyuluhan kepada karyawan saat di afdeling kebun.

Komunikator saat melakukan komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah bentuk komunikasi linier. Komunikasi linier yang sering tidak efektifnya pesan yang disampaikan karena tidak adanya feedback, sehingga tidak diketahui persis respon karyawan saat komunikasi organisasi *lingkar kebun*. Karena sifatnya linier, bisa jadi banyak di antara karyawan kebun tidak mengerti dengan apa yang disampaikan. Hal ini menurut penulis, menjadi alasan bahwa bentuk komunikasi

¹²⁷ Yusniarti, Karyawan AKP (*Angka Kerapatan panen*) Kebun PTPN II Kebun Bandar Kliffa, wawancara Tgl 23 Agustus 2019 di Kebun Batang Kuis

kurang efektif dengan proses penyuluhan kepada karyawan, terutama karyawan yang tidak menyukai dengan kegiatan yang bersifat formal.

Kedua, komunikasi dua arah (*two step flow communication*) atau komunikasi interaktif. Komunikasi ini merupakan strategi komunikasi yang digunakan oleh komunikator dalam menyampaikan pesan di *lingkar kebun* kepada karyawan pelaksana. Disebut dengan komunikasi interaktif karena karyawan pelaksana diberikan kesempatan menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan teknis kerja dan saran. Di antara kedua belah pihak melakukan interaktif timbal balik sehingga tidak monopoli komunikasi dan tidak menjadi informasi sepihak.

Berdasarkan hasil wawancara dilakukan komunikator dalam tatakrama seorang pemimpin kebun berkomunikasi di *lingkar kebun* yang dilakukan komunikasi dua arah, berbeda dengan komunikasi linier. Komunikasi interaktif dapat disampaikan secara formal saat *lingkar kebun* berlangsung.

Mencermati informasi di atas, Jika dilihat sekilas *lingkar kebun* dan secara garis besar, komunikasi dua arah mungkin bisa dianggap bentuk komunikasi yang ideal karena memungkinkan kedua belah pihak memberikan pandangan atau minimal responnya terhadap pesan yang disampaikan. Dibanding komunikasi satu arah yang mungkin tampak terlihat diktator dan tidak adil untuk semua pihak yang berada dalam proses komunikasi, komunikasi dua arah memang memberikan lebih banyak opsi untuk munculnya perbincangan dan pembahasan lebih lanjut mengenai pesan atau topik yang dikomunikasikan.

Komunikasi secara verbal atau bahasa tubuh haruslah memiliki tata krama yang baik dan benar agar lawan bicara tidak merasa tersinggung ataupun tersakiti, karena dengan mengetahui dan menggunakan tata krama berkomunikasi yang dikatakan yang baik dan benar maka sesuatu yang disampaikan saat sedang berkomunikasi akan diterima dengan baik oleh lawan bicara. Selain itu tata krama yang baik pada saat berkomunikasi akan menunjukkan beberapa informasi diri.

Pertama, sapa dengan semangat akan memberikan efek positif untuk komunikasi yang akan dilangsungkan. Bahasa sebagai alat komunikasi yang baik haruslah memberikan semangat bagi orang yang mendengarnya, oleh karena itu berkomunikasi untuk membiasakan diri menyapa lawan bicara dengan senyuman

yang bersemangat atau kata-kata yang membawa semangat, tatapan mata atau pandangan dan arah mata haruslah melihat dan memandang lawan bicara. Hal ini akan memberikan tanda kepada lawan bicara, bahwa apa yang diutarakannya didengarkan dengan baik. Jangan terlalu sering menoleh ke kiri-ke kanan karena akan memberikan kesan yang tidak sopan. Sewaktu berbicara hendaklah membicarakan hal-hal yang baik dan bermanfaat agar komunikasi memiliki makna dan manfaat yang jelas. Janganlah komunikasi hanya diisi oleh percakapan-percakapan yang mengandung kebencian, SARA dan keburukan orang lain. menjaga etika duduk, berdiri maupun etika lainnya yang harus dipatuhi dan dilakukan pada saat berkomunikasi. Terlebih jika sedang batuk atau bersin, maka tutuplah mulut dengan tangan untuk menghormati lawan bicara atau orang-orang di sekitar.

Kedua, penggunaan kata-kata yang sopan harus digunakan ketika sedang berkomunikasi dengan seseorang agar proses komunikasi efektif dan berjalan dengan penuh keceriaan serta tidak memiliki hambatan-hambatan komunikasi yang dapat membuat kesalahpahaman antara kedua pihak. Dalam komunikasi usahakan untuk tidak berbicara terlalu cepat atau tidak juga terlalu lambat agar lawan bicara dapat mendengarkan dengan jelas apa yang kita ucapkan. Intonasi atau penekanan nada dan ekspresi wajah juga jangan membuat lawan bicara merasa risih atau terancam. Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi menjadi tidak baik, salah satunya adalah berbicara terlalu cepat. Humor ataupun bahan candaan sangat penting sekali digunakan ketika sebuah komunikasi terasa dingin dan sudah berjalan kurang baik. Oleh sebab itu, usahakan untuk menggunakan humor sebagai pembangkit keceriaan sewaktu berkomunikasi, agar komunikasi kembali ceria dan ketegangan antar orang yang sedang berkomunikasi berkurang. Tapi perlu diingat juga humor ataupun bercandaan yang digunakan tidaklah untuk menyindir seseorang.

Ketika komunikasi dilakukan secara berkelompok, maka dengarkan dan hargailah pendapat orang lain agar komunikasi kelompok dapat berjalan dengan baik. Jangan terlalu sering mendebat perkataan orang lain, tapi lebih seringlah menulis hal-hal penting yang diutarakan oleh orang lain karena dengan begitu

pendapat yang juga akan kita utarakan, juga akan dihargai dan diterima dengan baik oleh lawan bicara kita.

Sebenarnya masih banyak etika yang harus dipatuhi pada saat berkomunikasi dengan orang lain, baik pada saat kita melakukan komunikasi langsung dan tidak langsung yang bertujuan untuk membuat komunikasi berjalan dengan lancar. Etika komunikasi sangat erat hubungannya dan bahkan tidak terpisahkan dari elemen-elemen komunikasi yang sering kita gunakan. Namun biasanya, komunikasi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor tatakrama atau etika yang sudah ditetapkan melalui sebuah rumusan bersama. Seperti misalnya ketika berkomunikasi secara pribadi maka digunakanlah etika komunikasi antar pribadi, begitu juga ketika sedang berkomunikasi masalah organisasi.

4. Penerapan prinsip Komunikasi Islam pada efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja

Proses penyampaian pesan-pesan ke-Islaman dengan menggunakan prinsip-prinsip komunikasi dalam Islam. Dalam Al quran dan hadist ditemukan panduan agar komunikasi berjalan dengan baik dan efektif. Kita dapat mengistilahkan sebagai kaidah, prinsip, atau etika komunikasi Islam. Ini merupakan panduan bagi kaum muslim dalam melakukan komunikasi, baik dalam komunikasi intrapersonal, interpersonal secara lisan, dan tulisan, maupun dalam aktivitas lain.

- 1) *Qaulan Balighan*, (menggunakan kata-kata yang efektif, tepat sasaran, komunikatif, mudah dimengerti, langsung ke pokok masalah, dan tidak berbelit-belit atau bertele-tele).

Balighan terdapat dalam Al quran surat An Nisa ayat 63:

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

artinya :

Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karenan itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah

*mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.*¹²⁸

Qaulan Balighan dapat diterjemahkan ke dalam komunikasi yang efektif. Asal *Balighan* adalah *balagha* yang artinya sampai atau fasih. Jadi untuk orang munafik diperlukan komunikasi efektif yang bisa mengubah jiwanya. Bahasa yang dipakai adalah bahasa yang akan mengesankan atau membekas pada hatinya.

Qaulan balighan terjadi bila komunikator menyesuaikan pembicaraannya dengan sifat-sifat khalayak yang dihadapinya, atau sesuai dengan *frame of reference dan field of experience*. *Qaulan balighan* terjadi bila komunikator menyentuh khalayaknya pada hati dan pikirannya sekaligus. Komunikasi Islam adalah proses penyampaian pesan-pesan ke Islam dengan menggunakan prinsip-prinsip komunikasi dalam Islam. Dalam Alquran dan hadis ditemukan panduan agar komunikasi berjalan dengan baik dan efektif. Kita dapat mengistilahkannya sebagai kaidah, prinsip, atau berkomunikasi dalam perspektif Islam. Kaidah, prinsip, atau etika komunikasi Islam ini merupakan panduan bagi kaum Muslim dalam melakukan komunikasi, baik dalam komunikasi intrapersonal, interpersonal secara lisan, dan tulisan, maupun dalam aktivitas lain¹²⁹.

Pada efektivitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja di Perkebunan Nusantara kebun PTPN II Bandar Kliffa dan Kebun PTPN III Sei Putih, efektifitas komunikasi sangat dibutuhkan dalam menyampaikan instruksi kebun. Dalam hal ini seorang pemimpin kebun/komunikator harus mampu memberikan pemahaman bagi karyawan saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* di pagi hari. Seperti. “*Lingkar Kebun* sudah sejak lama dilaksanakan bahkan menjadi warisan zaman Belanda dan menjadi budaya kebun. *Lingkar kebun* pastinya dipahami sebagai sorang asisten perkebunan terutama perkebunan sawit dan karet, maka dalam aturannya seorang pekebun itu harus

¹²⁸ Depatemen Agama RI, Mushaf Alquran dan terjemahan (Jakarta pusat al-kausar, 2009) h.120

¹²⁹ Jurnal Lahmuddin Lubis dkk Penerapan Prinsip-Prinsip Komunikasi Islam Dalam Mensukseskan Program KB Di Rantau Prapat Kec. Rantau Selatan Kabupaten Labuhanbatu AL-BALAGH: Vol. 1 No. 2 Juli - Desember 2017

bisa memiliki kemampuan memberikan arahan”. kata menejer kebun Asli Ginting saat wawancara dengan peneliti.

Memberikan intruksi atau arahan seorang pemimpin kebun menggunakan komunikasi yang efektif dengan kejelasan, ketepatan bahasa, alur bahasa yang tepat mudah dipahami serta dengan tutur kata yang sopan (tatakrama berbicara) kepada karyawan pelaksana kebun baik karet maupun sawit. “Bahasa saat *lingkar kebun* secara runut belum ada, namun yang menjadi patokan siapa yang mengambil apel pagi atau *lingkar kebun*”. kata Menejer kebun ASG kepada peneliti.

2) *Qaulan Sadidan*, (ucapan, atau perkataan yang benar)

Perkataan *Qaulan Sadidan* salah satunya terdapat dalam Al quran surat An Nisa ayat 9 :

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya:

*Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan di belakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar.*¹³⁰

Perkataan *Qaulan Sadidan* yang terdapat dalam ayat tersebut menggambarkan suatu pembicaraan yang lemah lembut artinya cara penyampaian menggambarkan kasih sayang yang diungkapkan dengan kata-kata yang lemah lembut. Jelas mengandung arti terang sehingga ucapan itu tak ada penafsiran lain. Jujur artinya transparan, apa adanya, tak ada yang disembunyikan. *Qaulan Sadida* menurut pemaparan atau arti dari surat di atas yaitu suatu pembicaraan, ucapan, atau perkataan yang benar, baik dari segi substansi (materi, isi, pesan) maupun redaksi (tata bahasa). Dari segi substansi, komunikasi Islam harus

¹³⁰ Ibid.h.480

menginformasikan atau menyampaikan kebenaran, faktual, hal yang benar saja, jujur, tidak berbohong, juga tidak merekayasa atau memanipulasi fakta.

Instruksi komunikasi *lingkar kebun*, sesuai dengan situasi dan kondisi. Baik sesuai dengan nilai-nilai moral masyarakat maupun Ilahiyah. Sedangkan adil mengandung arti isi pembicaraan sesuai dengan kemestiannya. Dalam efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dengan perkataan yang lemah lembut, jelas dan dapat di implementasikan. Jika komunikasi organisasi *lingkar kebun* tidak terbangun menggunakan perkataan lemah lembut maka akan mempengaruhi produktifitas sebab malas bekerja dan merekayasa fakta pekerjaan.

Hal ini terjadi pada informan menejer PTPN II Asli Ginting, “Asisten dan mandor itu ya keberhasilannya tergantung pada interaksi karyawan tapi itu perlu adanya tatakrama dan etika di kebun,...kalau karyawan sudah nggak cocok pada asisten maka sulit juga untuk mencapai produksi yang dihasilkan sebab nanti karyawan bekerja asal-asalan aja atau lebih parah lagi membuat alasan, yang terlambat bangun lah,...ada urusan keluarga lah,...nanti dululah,...dan sampai parahnya lagi kalau sudah melanggar sopan santun”.kata informan Asli Ginting kepada peneliti.

Serta dalam perinsip dari *Qaulan Sadida* yaitu Tidak Sombong Arti kata dari qaulan sadidan adalah tidak bohong. Nabi Muhammad saw bersabda, “Jauhi dusta, karena dusta membawa kamu pada dosa, dan dosa membawa kamu pada neraka. Lazimkanlah berkata jujur, karena jujur membawa kamu pada kebajikan, membawa kamu pada surga”. Al-Quran menyuruh kita selalu berkata benar, supaya kita tidak meninggalkan keturunan yang lemah.

Ada beberapa cara menutup kebenaran dengan komunikasi. Pertama, menggunakan kata-kata yang sangat abstrak, ambigu, atau menimbulkan penafsiran yang sangat berlainan apabila kita tidak setuju dengan pandangan kawan kita. Kedua, menciptakan istilah yang diberi makna lain berupa eufimisme atau pemutarbalikan makna terjadi bila kata-kata yang digunakan sudah diberi makna yang sama sekali bertentangan dengan makna yang lazim.

3) *Qaulan Ma'rufan* (perkataan yang baik)

Qaulan Ma'rufa artinya perkataan yang baik, ungkapan yang pantas, santun, menggunakan sindiran (tidak kasar), dan tidak menyakitkan atau menyinggung perasaan. *Qaulan Ma'rufa* juga bermakna pembicaraan yang bermanfaat dan menimbulkan kebaikan (maslahat).

Salah satu pengertian ma'rufan secara etimologis adalah alkhair atau al ihsan, yang berarti yang baik-baik. *Qaulan Ma'rufan* berarti perkataan yang baik. Allah menggunakan frasa ini ketika berbicara tentang kewajiban orang-orang kaya atau orang kuat terhadap orang-orang miskin atau lemah. Perkataan *Qaulan Ma'rufan* salah satunya terdapat dalam Al quran Surat An-Nisa ayat 5 :

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا

Artinya :

*Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalanya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik.*¹³¹

Qaulan Ma'rufan berarti ungkapan atau perkataan yang baik dan pantas atau pembicaraan yang bermanfaat, memberikan pengetahuan, mencerahkan pemikiran, menunjukkan pemecahan kesulitan. Pada komunikasi islan yang ini banyak digunakan dalam pemberian instruksi kerja pada saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* Alur bahasa yang disampaikan menunjukan solusi serta menciptakan kebersamaan “Asisten senantiasa peduli dengan karyawan sebab persoalan di kebun tidak terlepas perhatian terhadap karyawan maka instruksi evaluasi, serta tugas kerja merupakan hubungan dengan pekerjaan namun keberhasilan dalam memimpin haruslah kedekatan dengan karyawan, contoh capaian produksi kita bisa dapatkan kalau kita menyentuh kesadaran karyawan”. kata informan Asisten Kebun PTPN II Sarwo Edi kepada peneliti.

Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat disimpulkan betapa pentingnya berbicara yang baik dengan siapapun, di manapun, dan kapanpun, dengan sarat

¹³¹ Depatemen Agama RI, Alquran dan terjemahan, h. 115

pembicaraannya itu akan mendatangkan pahala dan manfaat, baik bagi dirinya sebagai komunikator maupun bagi orang yang mendengarkan sebagai komunikan.

4) ***Qaulan Kariman*** (ucapan yang menyenangkan).

Perkataan *Qaulan Kariman* terdapat dalam Al quran Surat Al Isra ayat 28:

وَأِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمُ ابْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُل لَّهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا

artinya :

*Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memproleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas.*¹³²

Qaulan Kariman sebenarnya lebih tepat diartikan “ucapan yang menyenangkan” yang berarti gampang, mudah, ringan. *Qaulan Kariman* berisi hal-hal yang menggembirakan. Ketika kita berkomunikasi kita bukan hanya menyampaikan isi, kita juga mendefinisikan hubungan sosial di antara kita. Isi yang sama dapat menimbulkan persahabatan atau permusuhan. Dimensi komunikasi yang kedua ini sering disebut metafisika. Salah satu prinsip komunikasi dalam Islam ialah setiap komunikasi harus dilakukan untuk mendekatkan manusia dengan Tuhannya dan hambanya yang lain. Islam mengharamkan setiap komunikasi yang membuat manusia terpisah dan membenci hamba-hamba Allah.

Pada efektifitas komunikasi *lingkar kebun*, komunikasi yang terbangun antara pimpinan kebun dengan karyawan pelaksana harus terjalin efektif dalam rangka menyamakan persepsi meningkatkan produktifitas yang baik. Hal ini digunakan untuk dapat memberikan kenyamanan dan kepercayaan kepada karyawan kebun supaya target tercapai maka meningkatnya penghasilan karyawan kebun. Seperti yang dikatakan asisten Sarwo Edi “Capaian produksi kita bisa dapatkan kalau kita menyentuh kesadaran karyawan...tapi kita juga bisa memberikan apresiasi kepada karyawan kalau target tercapai, ya ...seperti premi naik atau basis borong terpenuhi, itu di informasikan saat *lingkar kebun*” dengan

¹³² Depateremen Agama RI, Mushaf Alquran dan terjemahan (Jakarta Pustaka Al-Kausar,2009), h.428

gaya bahasa yang dapat dimengerti dan dipahami untuk membuat keluarga karyawan nyaman dan paham atas hasil yang pantas diperoleh.

Peningkatan kinerja sangat kuat dipengaruhi dengan dibarengi dengan rasa hormat dan bisa mengklasifikasi masing-masing tingkat pendidikan, usia antara orang tua dan muda, dan bisa menjaga tatakarama.

5) *Qaulan Layyina* (Ucapan yang lemah lembut)

Perkataan *Qaulan Layyina* terdapat dalam Al quran Surat Thaha ayat 44:

فَقُولَا لَهُ لَهٗ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

artinya: *Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut*¹³³

Berkata lemah lembut tersebut adalah perintah Allah kepada Nabi Musa dan Harun yang akan menghadap Fir'aun untuk menyampaikan ayat-ayat Allah. Allah sebenarnya bisa memerintahkan rasul-rasulnya untuk berkata kepada Fir'aun dengan instruksi atau keras, tetapi itu bukan cara terbaik dalam mencapai hasil komunikasi terhadap seseorang, apalagi bagi seorang raja yang lalim. Allah memerintahkan Musa dan Harun berkomunikasi dengan Fir'aun secara lemah lembut. Inilah kiat berkomunikasi efektif yang diajarkan dalam Islam. Berkomunikasi harus dilakukan dengan lembut, tanpa emosi, apalagi mencaci maki orang yang ingin dibawa ke jalan yang benar.

Dalam Al quran sebagai *way of life* yang kaya akan konsepsi-aplikatif telah menawarkan segala bentuk tata nilai hidup bagi umat manusia, Artinya, Al *quran* juga merupakan sumber etika terhadap segala perilaku hidup. Maka dengan itu dapat kita pastikan bahwa Al quran sesungguhnya telah menggariskan kepada kita tentang bagaimana sesungguhnya etika dalam berkomunikasi. Di antara prinsip dalam etika komunikasi juga sudah dilukiskan dalam Al quran dan hadist . hal ini juga disinggung oleh Syukur Kholil dalam buku Antologi Kajian Islam dengan judul pembahasan: Komunikasi dalam perspektif Islam.¹³⁴

¹³³ Ibid, h.428

¹³⁴ Syukur Kholil, "Komunikasi dalam Perspektif Islam" dalam Hasan Asari & Amroeni Drajat (ed), *Antologi Kajian Islam*, Cet I (Bandung: Ciptapustaka Media, 2004) h. 253-359.

Implementasi pada prinsip komunikasi Islam qaulan layyina dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja menjadi bagian dari komunikasi yang efektif. dalam peningkatan kinerja karyawan yang terdiri dari target produksi, capaian produksi, evaluasi kerja, pembagian tugas kerja dan cek kehadiran dalam rangka kekuatan pekerjaan. Berkata lemah lembut dalam melakukan komunikasi antara pimpinan kebun dan karyawan pelaksana kebun menjadi sangat efektif sekali dalam peningkatan produksi dan semangat kerja karyawan. Di mana setiap individu akan memahami akan *job description* atau pembagian kerja.. Dalam penyampaian komunikasi yang dilakukan seorang pimpinan kebun biasanya mereka menggunakan bahasa yang lemah lembut dan menyejukan untuk memberikan petunjuk pekerjaan serta memberikan evaluasi kerja sebelumnya dengan cara lemah lembut.

Hal ini seperti yang dilakukan oleh menejer kebun PTPN III Sei Putih Iskandar David, O Sinaga “Di kebun itu keras tapi bisa lembut kalau kita pandai menyelami masyarakat dengan budaya kebunnya, masyarakat kebun hanya perlu dihargai dan didekati pribadinya”.

Bentuk penerapan prinsip-prinsip komunikasi islam yang digunakan oleh pemimpin kebun berdasarkan hasil wawancara dan observasi penerapan komunikasi Islam yang dilakukannya ialah melakukan komunikasi dengan mengucapkan salam dan sebutan selamat pagi, berbicara yang baik dan lemah lembut agar hal yang dimaksud agar upaya sopan santun dalam budaya kebun. Contohnya, berbicara kepada masyarakat disesuaikan dengan tingkat pendidikannya, supaya mereka dapat lebih mudah memahami apa yang dijelaskan.

Bentuk penerapan komunikasi Islam dalam memberikan instruksi saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* yaitu dengan memulai pembicaraan dengan mengawali salam dan selamat pagi, berbicara dengan lemah lembut, menggunakan perkataan yang baik, memberikan motivasi kerja dan capaian kerja yang baik, berlaku adil, menggunakan bahasa dan isi pembicaraan yang sesuai, bersikap jujur, bebas dan bertanggung jawab, kritik membangun.

6) ***Qaulan Masyura*** (berupa penghormatan).

Perkataan *Qaulan Masyura* terdapat dalam Al quran surat Al-Isra ayat 23 ;

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِنَّمَا يُبَلِّغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

Artinya :

*Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. Jika salah seorang di antara keduanya atau keduanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaan, maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan janganlah kamu membentak mereka ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia.*¹³⁵

Qaulan Masyura menyiratkan suatu prinsip utama dalam komunikasi Islam yaitu berupa penghormatan. Komunikasi efektif dapat dibangun dengan cara memperlakukan orang lain dengan penuh rasa hormat. Penerapan prinsip komunikasi islam *qaulan kariman* (ucapan yang menyenangkan) dan *Qaulan Ma'rufan* (perkataan yang baik) dalam memberikan petunjuk saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* menjadi salah satu komunikasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja.

Hal ini digunakan oleh efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan di kebun PTPN II Bandar Kliffa dan Kebun PTPN III Sei Putih. Atas dasar tersebut komunikasi organisasi *lingkar kebun* memberikan dampak yang positif dalam pelestarian budaya kebun.

Hal ini seperti yang dikatakan informan, karyawan pelaksana PTPN III Hendra “Kalau keistimewaannya adalah disiplin yang diterapkan dengan menjalankan *lingkar kebunnya*...yaa, menjadi budaya di kebun, kalau tidak hadir malu sama kawan- kawan sendiri”. Kalau situasi di lapangan saat *lingkar kebun* kami nyaman aja, ya...perasaan takut itu ada aja karena gelap sebab kami sudah kumpul di lapangan Pukul 04.15 wib, tapi karena rame jadi kami *happy* aja, tak jadi masalah, asal pimpinan mengerti tentang kami”. Komuikasi yang muncul dalam aktivitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* anatar pimpinan dan karyawan pelaksana kata informan Kebun PTPN II Hendra kepada peneliti.

¹³⁵ Ibid,h.480

Pada penelitian ini, enam prinsip komunikasi Islam yang digunakan peneliti untuk meneliti efektivitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan Perkebunan Nusantara kebun PTPN II Bandar Kliffa dan PTPN III Sei Putih dalam kajian perspektif Islam, yaitu *Qaulan Baligha*, *Qaulan Maysura*, *Qaulan Ma'fura*, *Qaulan Kariman*, dan *Qaulan Sadida*. Ke enam prinsip komunikasi Islam ini semuanya ada dalam proses komunikasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

D. Pembahasan

Dalam pembahasan ini akan mendeskripsikan efektivitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan perkebunan di Sumatera Utara yaitu pada kebun PTPN II Bandar Kliffa dan kebun PTPN III Sei Putih. Komunikasi memiliki peran penting untuk menunjang kelancaran aktivitas karyawan di perusahaan perkebunan. Ketika komunikasi berlangsung dalam lingkup organisasi, penyampaian pesan pun akan terjadi. Dalam penyampaian pesan tersebut dilakukan melalui beberapa proses pesan yang disampaikan dari atas ke bawah, dan sebaliknya dari yang sesama tingkatannya. Dalam komunikasi di perkebunan, ketika menjalankan perannya masing-masing anggota organisasi atau karyawan membutuhkan komunikasi yang harmonis agar proses pencapaian tujuan dapat berjalan dengan baik. Proses komunikasi organisasi yang terjadi di dalam suatu perusahaan perkebunan merupakan penyampaian, dan interpretasi pesan dalam mendistribusikan pesan-pesan kepada keseluruhan karyawan dalam organisasi.

Efektifitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* di perkebunan adalah rutinitas instruksi yang dilakukan setiap hari di perkebunan dan dilaksanakan secara terus menerus dengan tujuan meningkatkan produksi di perkebunan baik swasta maupun nasional, maka proses komunikasi yang menjadi sumber instruksi tersebut mengharuskan seorang asisten kebun lebih banyak memberikan instruksi dalam proses pekerjaan tersebut. Keterlibatan karyawan yang notabene sebagai eksekutor harus mampu menyelesaikan target yang diberikan seorang asisten kebun. Memberikan instruksi sudah dilakukan sejak zaman Belanda hingga

sekarang ini yang dinamakan *lingkar kebun* atau apel pagi, sebagai media yang memiliki peran yang sangat menentukan semua kebijakan di dalam meningkatkan produksi tersebut.

1. Kejelasan informasi komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja.

Kejelasan informasi di komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah hubungan antara pimpinan dengan bawahan yang mencakup penyampaian pesan kepada karyawan pelaksana kerja meliputi evaluasi dan pembagian tugas. Kejelasan informasi dari pimpinan sangat menentukan hasil, mutu produksi serta target produksi yang akan dicapai karyawan. Maka karyawan harus memiliki pandangan yang sama dengan pimpinan. Informasi yang kurang jelas akan memunculkan multitafsir, maka untuk mengurangi multitafsir karyawan, dibutuhkan kejelasan informasi dengan cara menjalin hubungan komunikasi antara pimpinan dengan karyawan yang lebih *intens* guna mengurangi hambatan komunikasi. Kejelasan informasi di komunikasi organisasi *lingkar kebun* lebih mengarah kepada komunikasi instruksional (*one way communication*) yang memiliki kekuatan dalam memberikan arahan kerja pada seluruh karyawan. Penyampaian pesan dengan menggunakan ilustrasi dari deduktif ke induktif, dengan tujuan penyampaian dari yang umum menuju yang khusus agar lebih mudah dipahami karyawan.

Pesan di komunikasi organisasi *lingkar kebun* berdasarkan model komunikasi efektif organisasi adalah “bahwa dalam berkomunikasi dengan komunikan harus menggunakan bahasa dan mengemas informasi secara jelas, sehingga mudah diterima dan dipahami”¹³⁶. Penyampaian pesan di komunikasi organisasi *lingkar kebun* tentang mutu produksi, target produksi (hasil kerja masing-masing karyawan), evaluasi kerja, pembagian kerja dan cek kehadiran disampaikan oleh pimpinan kebun. Pimpinan harus menggunakan dan mengemas bahasa yang pantas dan mudah dimengerti oleh semua karyawan di komunikasi

¹³⁶ Onong Uchjana Efendy . Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi, Bandung : Citra Aditya Bakti. 2003,h.253

lingkar kebun. Hal ini membutuhkan pemahaman pimpinan dalam menjalin hubungan organisasi baik vertikal maupun horizontal dalam menjalin hubungan kerja di organisasi perkebunan.

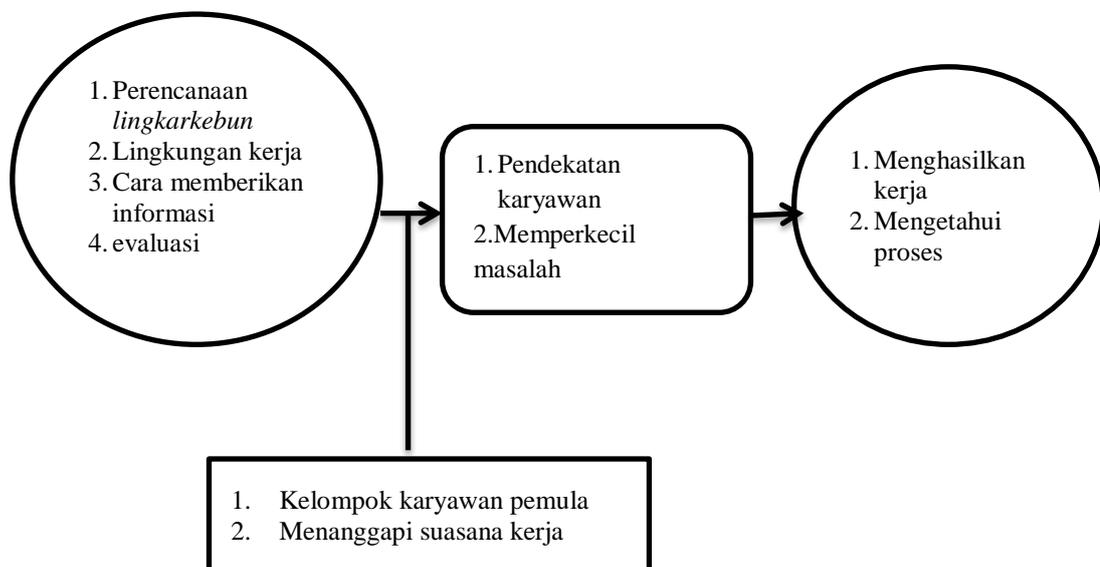
Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Engkus Suwarno menyatakan bahwa: pertama, masalah proses pengolahan informasi dalam organisasi, yaitu menyangkut masalah pemaknaan pesan (informasi) dan jumlah informasi. Kedua, masalah gaya komunikasi organisasi. Pemahaman kedua hal tersebut menjadi bekal bukan saja bagi para (calon) pemimpin organisasi, manajer, akan tetapi juga bagi semua yang terlibat dalam organisasi. Ketiga, manajemen perlu mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan, dukungan, dan hambatan proses komunikasi dalam menentukan setiap langkah jalannya organisasi. Keempat, menempatkan organisasi sebagai sebuah wahana sekumpulan orang dengan menciptakan iklim saling menghargai secara manusiawi. Kegagalan komunikasi adalah kondisi yang harus dihindari dalam setiap proses komunikasi. Kalaupun terjadi, yang terpenting adalah “Tidak ada yang paling buruk kecuali ketidakpedulian, dan tidak ada yang paling baik selain dihargainya perbedaan pendapat”.¹³⁷

Berdasarkan penelitian terdahulu bahwa ada pendapat kesamaan tentang teori SOR bahwa: Kegagalan informasi didasari oleh ketidakpedulian terhadap perbedaan pendapat. Titik penekanan teori SOR dalam model komunikasi ini lebih kepada pesan yang disampaikan mampu menumbuhkan motivasi, menumbuhkan gairah kepada komunikan sehingga komunikan cepat menerima pesan yang diterima dan selanjutnya terjadi perubahan sikap perilaku. Jika mempunyai hubungan baik dengan seseorang atau dalam organisasi, biasanya orang tersebut akan mengikuti anjuran kita untuk berbuat sesuatu. Dengan menanamkan kesadaran dan motivasi pada individu sehingga individu akan berubah dengan kesadaran dirinya. Dengan menunjukkan contoh-contoh kepedulian pimpinan kepada karyawan maka setiap individu dalam organisasi memberikan respon yang sama, hal ini tentu yang diinginkan organisasi.

¹³⁷Jurnal Engkus Suwarno, Efektivitas Komunikasi Organisasi, terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi. mediator, Vol. 56 2 (2001) h.61

Selanjutnya dalam teori SOR yang dikembangkan oleh peneliti yaitu:

1. Pesan seorang pemimpin kebun dapat diterima dengan baik karena memiliki pengetahuan, baik secara teknis dan non teknis. (*Stimulus*)
2. Kejelasan informasi seorang asisten kebun menyampaikan dapat mengubah perilaku karyawan kebun. (*Organism*)
3. Kesadaran mengikuti anjuran dari komunikator dengan kesadaran sendiri pada karyawan pelaksana ditunjukkan dengan adanya respon. (*Response*)



Gambar 18. Komunikasi organisasi *lingkar kebun* (diadopsi menurut Model Teori S-O-R (Effendy, 2009:255))

Menurut gambar dari model di atas menunjukkan bahwa kejelasan informasi *lingkar kebun* (S) Stimulus pertama penguasaan pimpinan diperencanaan *lingkar kebun* menjadi syarat utama saat memberikan pengarahan. Kedua, bahwa penguasaan bahasa dalam menyampaikan secara umum dapat dipahami oleh komunikan (karyawan pelaksana). Ketiga cara memberikan informasi dengan memperhatikan verbal dan non verbal.

Informasi yang disampaikan pada (O) *Organism* oleh seorang menejer, asisten kebun memberikan dampak menghasilkan kerja kepada capaian produksi karyawan dan target kebun serta mengetahui proses dan arti pemahaman tentang kultur di kebun. Dari hubungan antara stimulus dan organism menjadikan benang merah yang perlu diperhatikan yaitu tentang klasifikasi karyawan kebun

dari tingkat pendidikan, kemampuan lapangan dan situasi kebun (memperhatikan topografi kebun).

Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan adalah komunikasi secara vertikal atau komunikasi dua arah yang dilakukan antara karyawan dengan pimpinan adalah hal penting dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang dilakukan antara bawahan dengan pimpinan pada PTPN II Bandar Kliffa dan kebun PTPN III Sei Putih kurang efektif, dikarenakan karyawan pelaksana segan untuk mengutarakan pendapat mereka kepada pimpinan karena penyampaian pesan sangat singkat dan di ruang terbuka sehingga karyawan pelaksana segan untuk mengutarakan pendapat mereka dan penyampaian waktu terbatas, sehingga dapat menghambat komunikasi yang dilakukan antara bawahan kepada pimpinan.

Teori penggunaan dan kepuasan adalah “bahwa perbedaan individu menyebabkan audiensi mencari, menggunakan dan memberikan tanggapan terhadap isi media secara berbeda-beda yang disebabkan berbagai faktor sosial dan psikologis yang berbeda di antara individu audiensi”¹³⁸. Keterkaitan teori penggunaan dan kepuasan dengan kejelasan informasi di komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah setiap karyawan dan pimpinan telah difasilitasi media kebun dalam membangun hubungan sosial dan hubungan kerja serta harus fokus terhadap media *lingkar kebun*. Hubungan antara karyawan pelaksana dengan pimpinan di perkebunan, dapat menjalin komunikasi yang efektif agar tidak terjadi kesenjangan. Pimpinan mempunyai kewenangan untuk mengendalikan informasi yang disampaikan pada karyawan, juga komunikasi dari bawahan kepada atasan. Komunikasi ini bertujuan untuk melakukan kegiatan proses prosedural yang sudah merupakan bagian dari struktur organisasi atau perusahaan perkebunan. Bentuknya antara lain dalam pelaporan hasil produksi, evaluasi kerja, dan penyampaian informasi yang menyangkut masalah-masalah pekerjaan yang dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung atau secara tertulis. Sejalan hal tersebut di teori penggunaan dan kepuasan menjelaskan “mengenai kapan dan bagaimana audiensi sebagai konsumen media menjadi lebih aktif atau kurang aktif

¹³⁸ Morissan, Teori komunikasi individu hingga masa. Cet.2. Jakarta. Prenandamedia Group. 2014.h,508

dalam menggunakan media dan akibat atau konsekuensi dari penggunaan media itu”¹³⁹. Keterlibatan secara aktif di komunikasi organisasi *lingkar kebun* memberikan nilai masing-masing individu karyawan di organisasi.

Perilaku komunikasi organisasi *lingkar kebun* akan terlihat dalam model perilaku perorganisasian, bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi.¹⁴⁰ Model komunikasi seperti ini sudah biasa dilakukan. Komunikasi antara karyawan dengan pimpinan perkebunan berjalan kurang efektif. Agar komunikasi di antara keduanya berjalan dengan efektif, sebaiknya kepada semua karyawan didorong untuk tidak segan-segan menyampaikan hal apapun kepada atasan sejauh dalam kerangka pengembangan untuk kemajuan organisasi, dan untuk mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka dalam organisasi.

Komunikasi yang dilakukan secara horizontal atau komunikasi sesama karyawan berjalan dengan efektif karena karyawan tidak hanya berkomunikasi atau bertukar informasi pada tempat dan waktu jam kerja saja. Mereka dapat mengefektifkan komunikasi sehingga pertukaran informasi terus berjalan dari karyawan kepada karyawan yang lain. Komunikasi yang dilakukan karyawan lapangan berjalan dengan efektif karena setiap jam istirahat dengan istilah “*wolon*” mereka berkumpul bersama untuk saling bertukar informasi tentang bagaimana kegiatan yang dilakukan pada hari ini sesuai dengan target yang telah ditentukan. Mereka selalu berkomunikasi untuk mengetahui perkembangan perusahaan. Berbeda dengan karyawan yang bekerja di kantor, waktu untuk berkomunikasi antar karyawan masih belum efektif karena padatnya jam kerja yang telah ditentukan pihak perusahaan, dan jarang bertemu karena kesibukan pekerjaan masing-masing sehingga menghambat jalannya komunikasi antar karyawan.

Dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* terjadi arah komunikasi vertikal dan horizontal, yaitu komunikasi antara sesama seperti karyawan dengan

¹³⁹ Ibid h. 509

¹⁴⁰ R. Wayne Pace & Don F Faules, *komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2006) h. 33

karyawan dan pimpinan dengan karyawan. Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi vertikal, atau horizontal ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan memecahkan masalah yang lainnya, di mana individu yang berbeda lingkungan melakukan pertukaran pesan dalam konteks yang spesifik melalui satu atau lebih dan masing-masing memberikan tanggapan berupa *feedback*.

Bahwa karyawan adalah orang-orang yang terikat dan berada dalam suatu perusahaan atau organisasi yang juga merupakan aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat didukung oleh karyawan.

Pada teori spiral kebisuan/ keheningan mengajukan gagasan bahwa “orang-orang yang percaya bahwa pendapat mereka mengenai berbagai isu publik merupakan pandangan minoritas cenderung akan menahan diri untuk mengemukakan pandangannya, sedangkan mereka yang meyakini bahwa pandangannya mewakili mayoritas cenderung untuk mengemukakannya kepada orang lain”¹⁴¹.

Teori keheningan pada kejelasan informasi di komunikasi organisasi *lingkar kebun* bahwa pimpinan memberikan perhatian lebih dan respon pada saat memberikan pandangan terhadap karyawan kebun guna menghindari perbedaan pandangan karyawan, sehingga memunculkan persepsi yang salah dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan pada dasarnya menahan diri dalam mengemukakan pendapat sebab dibayangi rasa malu dan takut salah, maka perlu dibangun hubungan yang baik.

¹⁴¹ Ibid.h,525

Dalam menjalin hubungan kerja di perkebunan, pimpinan kebun harus dapat memahami tantangan perbedaan, suku, agama, dan bahasa. Dalam mengelola tantangan tersebut harus terbentur dengan kehidupan pribadi dan juga menyita waktu. Asisten kebun sebagai pimpinan line tengah dalam memberikan informasi pada karyawan saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* lebih dominan atau *The middle line*. Yang dituntut memiliki sifat terbuka dan tertutup dalam mengelola perbedaan. Pada dasarnya, informasi dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi.¹⁴²

Di kebun, upaya pimpinan *line* tengah ini dilakukan aktivitas di komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam rangka menciptakan dan memelihara hubungan serta saling pengertian dalam mengelola perbedaan di antara organisasi menjadikan pola interaksi hubungan. Pola interaksi hubungan adalah pimpinan kebun menyesuaikan apa yang dilakukan dan apa yang dikatakan dengan reaksi orang lain yang dalam perkembangan sepanjang waktu hubungan akan memiliki jenis karakter tertentu. Tradisi sibernetika (memproses informasi, bereaksi terhadap informasi) memiliki pandangan bahwa orang terus menerus melakukan adaptasi terhadap perilaku berdasarkan umpan balik dari orang lain, dan dalam suatu hubungan, adaptasi dilakukan secara bersama-sama.¹⁴³ Berdasarkan analisis bahwa dalam kejelasan informasi saat menyampaikan kegiatan rutin *lingkar kebun* lebih kepada instruksional (*one way communication*) yang memiliki kekuatan dalam memberikan arahan kerja pada seluruh karyawan. Penyampaian pesan dengan menggunakan ilustrasi dari deduktif ke induktif, dengan tujuan penyampaian dari yang umum menuju yang khusus agar lebih mudah dipahami karyawan.

Dalam aktivitas komunikasi *lingkar kebun*, bahwa proses kejelasan informasi yang disampaikan asisten dan askep saat *lingkar kebun* memiliki jelasan

¹⁴² Burhan Bungin, *sosiologi komunikasi: Teori, paradigma, dan diskursus teknologi komunikasi di masyarakat*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2006), h. 274

¹⁴³ Morissan, *Teori komunikasi individu hingga masa. Cet.2.* Jakarta. Prenandamedia Group. 2014.h. 284

bagi pekerja di lapangan hanya menunggu instruksi dari pimpinan kebun PTPN II Bandar Kliffa dan kebun PTPN III Sei Putih. Instruksi yang diinformasikan di *lingkar kebun* yang dilakukan pimpinan kebun di pagi hari, dan tempat berkumpul dilaksanakan di kantor afdeling atau di lapangan yang disepakati sehari sebelumnya oleh pimpinan kebun. Kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan setiap hari pada pukul 04.15 wib. Pelaksanaan *lingkar kebun* di komoditi karet pada pukul 04.30 wib bila dilaksanakan di kantor afdeling, jika di kantor kebun seminggu sekali dilaksanakan pukul 05.00 wib (tergantung situasi). Pemberian instruksi dalam kegiatan *lingkar kebun* belum memiliki pedoman, namun dalam memberikannya harus jelas, tepat, serta menjaga tatakrama kesopanan dalam memberikan penjelasan”. Pada komoditi karet lebih pagi dilaksanakan kegiatan *lingkar kebun* disebabkan karena psikologi tanaman karet atau metabolesme karet yang disebut dengan *turgor* (tekanan pada pembuluh latek) di pagi hari sangat baik dan lebih maksimal sehingga mutu latek juga semakin baik.

Kejelasan informasi saat menyampaikan kegiatan rutin komunikasi organisasi *lingkar kebun* lebih kepada instruksional (*one way communication*) yang memiliki kekuatan dalam memberikan arahan kerja pada seluruh karyawan. Namun dapat berubah menjadi *two ways communication* disebabkan ada instruksi dalam menyampaikan pendapat maka hubungan tersebut menjadi dinamis.

2. Lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja

Lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah hubungan kerja, yang meliputi rencana dan strategi dalam membina hubungan kerja di perkebunan, maka dituntut kekuatan mental bagi seorang pimpinan kebun. Di perkebunan seorang menejer, askep, asisten dan mandor dianggap mampu memberikan instruksi, memiliki kemampuan berbicara, dianggap tahu tentang perkebunan. Dalam membina hubungan dengan karyawan, pimpinan harus berusaha agar karyawan mau dan dapat terbuka dalam menyampaikan masalah yang dihadapi oleh karyawan. Pimpinan di perkebunan harus senantiasa membina komunikasi dengan lingkungan kerjanya. Komunikasi berfungsi untuk membentuk persepsi

masyarakat terhadap realitas kondisi lingkungan. Komunikasi lingkungan yang baik dan benar adalah apabila dijalankan dengan menggunakan strategi-strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan komunikasi mengenai lingkungan yang memiliki kelompok.

Pada teori kelompok terpercaya atau teori kelompok bonafide adalah “kelompok yang terbentuk secara alami” dalam pengertian semua kelompok bonafide adalah bagian sistem yang besar, maka bonafide sebagai suatu perspektif atau cara melihat pada semua kelompok. Kelompok bonafide memiliki dua karakteristik. Pertama, memiliki keterbatasan yang dapat dilalui, dilewati atau ditembus, kedua kelompok ini bersifat independent dengan lingkungannya. Kelompok bonafide dapat ditembus melalui pengertian dengan “orang dalam dan orang luar”. Pada saat yang sama, ada yang tidak memiliki kelompok. Ini berarti bahwa kelompok memiliki ciri mengenai dirinya sendiri sebagai kelompok yang membedakan dengan lingkungan sekitarnya, tetapi pengelolaan perbatasan ini selalu dinegosiasikan¹⁴⁴

Iklm komunikasi organisasi dapat diartikan bila semakin baik, semakin disiplin kinerja karyawan dalam bekerja. Berarti ada hubungan yang positif antara ketepatan dan keselarasan komunikasi yang bersentuhan dengan tugas dan hasil yang dicapai oleh pekerja. Sangatlah beralasan bila iklim komunikasi organisasi yang baik akan membuat hasil kerja karyawan baik juga dan diikuti juga dengan membaiknya disiplin-disiplin kerja dan terhadap tugas yang diberikan menjadi tanggung jawab karyawan. Iklim organisasi dipandang merupakan variabel kunci yang mempengaruhi komunikasi, produktivitas dan kepuasan karyawan sehingga akhirnya dapat meningkatkan hubungan kerja dan meningkatkan kinerja.

Lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja antara pimpinan kebun dengan karyawan dilakukan dengan cara membagi kelompok kerja berdasarkan level atau tingkat mulai dari :

- 1) Hubungan sosial secara umum, hubungan yang dibangun pimpinan dengan menggunakan penafsiran pengetahuan berdasarkan tafsiran pimpinan.

¹⁴⁴ Morissan, Teori komunikasi individu hingga masa. Cet.2. Jakarta. Prenandamedia Group. 2014.h,341

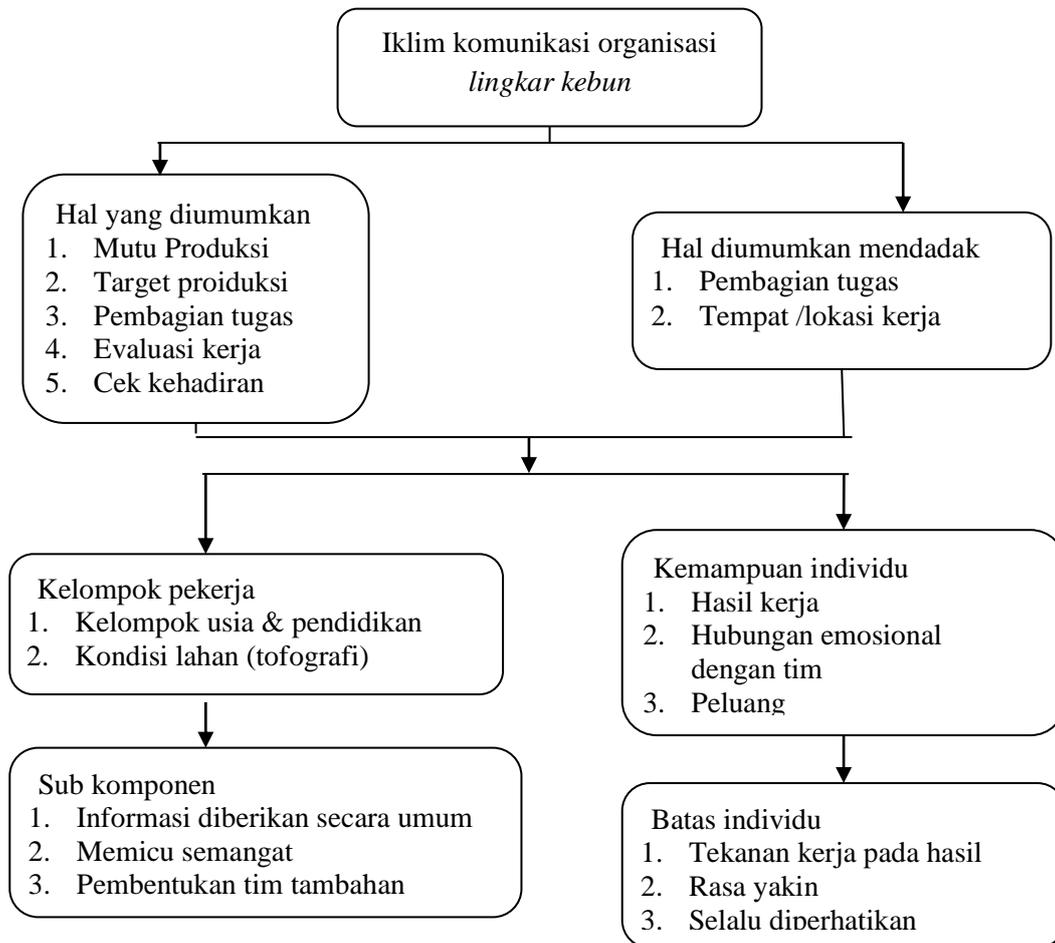
- 2) Hubungan kekeluargaan, pimpinan kebun menjaga aturan-aturan umum etika sosial yang bersifat ramah tamah dan sopan santun setidaknya suatu hubungan bersama dengan karyawan dapat dinegosiasikan dan disepati bersama bila ada permasalahan.
- 3) Hubungan dengan keluarga karyawan kebun, membina hubungan dengan keluarga karyawan guna memikirkan cara-cara baru untuk membangun komunikasi yang lebih harmonis.

Dalam Perhubungan Dialogis, menurut Preire merupakan situasi belajar yang esensial dalam proses mengetahui. Perhubungan dialogis adalah komunikasi dan interkomunikasi birokrasi kesadaran yang terbuka untuk penemuan agar mengetahui lebih banyak pengetahuan.

Ditinjau dari prosesnya, lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah komunikasi proses yang melibatkan dua komponen yang terdiri atas pimpinan dan karyawan kebun, asisten kebun sebagai komunikator dan karyawan sebagai komunikan. Lazimnya pada tingkatan bawah dan atasan. Tujuan lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah khas atau khusus yaitu meningkatkan kinerja karyawan mengenai tugas yang diberikan sehingga dapat dikuasai dan tujuan mutu produksi akan tercapai jika prosesnya komunikatif, karena jika prosesnya tidak komunikatif maka tujuan *lingkar kebun* tidak dapat tercapai.

Proses komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah skema hubungan kekeluargaan yang lebih cocok di lingkungan komunikasi ini, sebab skema ini mengenai pengetahuan mengenali diri sendiri dan diri orang lain. Hubungan yang sudah dikenal dan juga mengenai cara berinteraksi dalam suatu hubungan dengan anggota keluarga lainnya.

Membangun kedekatan emosional lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan dalam meningkatkan hubungan kerja di perkebunan Sumatera Utara kebun PTPN II Bandar Kliffa dan PTPN III Sei Putih, peneliti menggambarkan model iklim komunikasi organisasi *lingkar kebun* menjadi 2 bagian hal yang diumumkan secara rutin konteksnya dan ada yang diumumkan mendadak seperti yang digambarkan peneliti sebagai berikut:



Gambar 20. Iklim komunikasi organisasi *lingkaran kebun* (diadopsi model teoritik menurut Soetopo 2010)

Dari lingkungan komunikasi organisasi *lingkaran kebun* dalam meningkatkan hubungan kerja, bahwa model iklim komunikasi diharuskan berbicara rileks, ramah di dalam menyampaikan informasi di pagi hari. Ada 5 (lima) dimensi dalam iklim komunikasi organisasi *lingkaran kebun* yaitu sebagai berikut:

- a. *Supportiveness*, yaitu situasi lingkungan yang terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif. bahwa atasan dan bawahan saling memahami petunjuk jika pemimpin menasehati dan mengevaluasi kerja secara santun guna menghindari ketersinggungan.
- b. Asisten kebun, membagi tugas kerja pada karyawan pelaksana, langsung diterapkan oleh karyawan dengan sungguh-sungguh, sebab karyawan akan

mengejar target produksi yang pasti berpengaruh terhadap *reward* karyawan itu sendiri.

- c. Pemimpin tidak memberitahu jadwal tugas (hanya dilakukan di pagi hari) dan ini merupakan kerahasiaan, seorang karyawan memahaminya karena itu bagian dari kerahasiaan.
- d. Hasil produksi diumumkan di saat komunikasi organisasi *lingkar kebun* dan termasuk *reward* masing-masing telah dapat diinformasikan secara terbuka. Keterbukaan dan keterusterangan seorang asisten kebun dalam memberikan informasi di komunikasi organisasi *lingkar kebun* menjadi tanggung jawab seorang pemimpin kebun untuk menjaga keharmonisan.
- e. Menciptakan kinerja tinggi di perkebunan, seorang asisten kebun dituntut memberikan informasi secara jelas.

Sifat terbuka atau tertutup pada dasarnya adalah manifestasi dari sesuatu yang lebih besar yaitu adanya perbedaan. Tantangan yang selalu muncul dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam setiap hubungan adalah bagaimana mengelola perbedaan (*managing difference*) di antara individu. Perbedaan inilah yang menyebabkan sifat terbuka dan tertutup dalam berkomunikasi, dan kita harus mengelola perbedaan yang muncul dalam suatu hubungan.

Lingkungan komunikasi saat menjalankan pekerjaan dengan prinsip instruksi di mana akan dilaksanakan *lingkar kebun*, peralatan kerja yang harus dibawa, capaian kerja, kendala di lapangan, bagaimana cara berkoordinasi antar karyawan. Seorang asisten atau mandor harus mengetahui semua kondisi lingkungan saat memberikan instruksi. Secara umum komunikasi organisasi *lingkar kebun* adalah komunikasi satu arah (*one way communication*) saat kegiatan komunikasi *lingkar kebun*. Pada informasi yang disampaikan di komunikasi organisasi *lingkar kebun* belum dipastikan karyawan pelaksana paham, tentang target kerja yang akan dikerjakan. Menurut Morisan bahwa “Orang sering kali merasakan adanya kekuatan-kekuatan yang saling bertentangan dalam dirinya

ketika menjalin hubungan dengan orang lain, dan mengelola kekuatan yang bertentangan ini bukanlah tugas yang mudah.¹⁴⁵

Beradaptasi dengan lingkungan perkebunan dengan cara memahami budaya di aktivitas perkebunan, pada umumnya antara kebun karet dengan sawit adalah sama dengan hamparan yang luas serta dengan kondisi lahan yang berbukit dan datar, jarak kebun dengan perumahan karyawan disebut emplasmen atau pondok dan rutinitas di kebun dimulai dari pagi hari pukul 04.20 wib, yang disebut *lingkar kebun* dan wajib dilaksanakan oleh karyawan dan pimpinan kebun. Pimpinan kebun di dalam menyampaikan instruksi atau pengarahan kepada karyawannya pada komunikasi organisasi *lingkar kebun* dituntut menggunakan bahasa yang tepat dengan memperhatikan keadaan lingkungan. Lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dipengaruhi oleh suasana keakraban yang tinggi, maka bahasa yang disampaikan juga harus mudah dipahami. Lingkungan komunikasi di kebun sawit yang diawali pukul 06.00 wib dan komoditi karet pukul 04.30 wib. Komunikasi organisasi *lingkar kebun* cenderung komunikasi satu arah.

Kajian analisis pada lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan dalam meningkatkan hubungan kerja dengan pendekatan model iklim komunikasi yang berlangsung terlihat bahwa menjalin hubungan yang sinergi antara pimpinan kebun dengan karyawan pelaksana secara dinamis. Bukan itu saja, iklim komunikasi yang berlangsung selama kegiatan *lingkar kebun* di pagi hari dapat menjadikan atasan dan bawahan menjadi sinergi dalam membangun hubungan emosional seluruh karyawan secara dinamis, karena jalinan hubungan yang dinamis dapat dilihat dari kompetensi masing-masing.

Dalam teori *kohesivitas* / pemikiran kelompok yaitu “pentingnya dalam efektivitas kelompok, *Kohesivitas* atau *cohesiveness* didefinisikan sebagai *the degree of mutual interest among members* (derajat kepentingan bersama diantara anggota kelompok)”¹⁴⁶. Dalam teori ini tidaklah semua anggota kelompok memiliki sikap yang sama tetapi setiap karyawan memiliki sikap *independen* atau

¹⁴⁵ Morissan, Teori komunikasi individu hingga massa. Cet.2. Jakarta. Prenandamedia Group. 2014.h. 283

¹⁴⁶ Ibid. h.377

saling ketergantungan satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan atau keinginan bersama,. Pimpinan kebun dan karyawan dalam teori kohesivitas dapat menjadikan hal yang baik untuk mendorong hubungan interpersonal di dalam kelompok. Dalam hal ini peran seorang pimpinan kebun dapat membagi kelompok menjadi produktif berdasarkan peran masing-masing agar potensi tenaga terbagi rata pada anggota kelompok sehingga potensi untuk diberikan penghargaan seperti persahabatan, memberikan pujian terhadap karyawan lebih mudah.

Dalam pemahaman terhadap iklim komunikasi organisasi *lingkar kebun* dengan efektivitas komunikasi adalah mengenai sistem pribadi, sistem antar pribadi, sistem sosial, dan sistem budaya kebun. Dari keempat sistem tersebut hal yang ingin dicapai adalah efektivitas dan efisiensi dalam produktifitas serta relasi antar pribadi. Media yang sudah ada di perkebunan disebut komunikasi organisasi *lingkar kebun* dengan situasi lingkungan diawali pada pagi hari. Pimpinan kebun dan karyawan pelaksana di kebun harus memiliki mental dan motivasi yang baik. Sebab dalam pengambilan keputusan, sistem pribadilah yang dominan.

Hal ini juga diperkuat dengan teori strukturasi, bahwa susunan organisasi diciptakan ketika individu-individu saling berkomunikasi dalam tiga metafora “tempat” atau pusat strukturasi (*centers of structuration*). Pertama, mencakup semua episode organisasi di mana manusia mengambil keputusan dan pilihan yang membatasi apa yang terjadi dalam organisasi. Kedua, struktur organisasi adalah kodifikasi formal dan pemberitahuan keputusan dan pilihan tempat implementasi. Ketiga, struktur terjadi ketika anggota organisasi bertindak sesuai dengan keputusan organisasi yang merupakan tempat penerimaan (*reception*).¹⁴⁷

Perkebunan memiliki jalur komunikasi terarah antara menejer, asisten, mandor dan karyawan pelaksana yang merupakan jalur jabatan di organisasi perkebunan. Namun kepercayaan mengelola informasi dan mempengaruhi jalur komunikasi di organisasi harus ditetapkan berdasarkan jobdes di perkebunan atau pembagian tugas guna menghindari konflik. Guna menghindari konflik di

¹⁴⁷ Stephen W. Littlejohn dan Karen. A. Foss, Teori Komunikasi (*Theories of Human Communication*). cet.9. Jakarta. Salemba Humanika. 2017, h. 375.

perlu seni kreatifitas dalam mengimplementasikan hasil keputusan yang memberikan dampak pada kepuasan komunikan (karyawan) dan merupakan arah dan kunci tujuan dari iklim komunikasi yang kondusif dalam meningkatkan kinerja dan norma produktifitas.

3. Etika Komunikator pada pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja.

Etika komunikator di *komunikasi organisasi lingkar kebun* adalah jenis komunikasi yang memiliki tujuan atau target yang hendak dicapai untuk memberikan pengaruh kepada komunikan tentang kepercayaan, sikap, hingga perilaku komunikan. Di mana komunikasi ini akan memberikan dampak yang membuat komunikan ini bertindak sesuai dengan apa yang diminta oleh komunikator dan ini yang disebut komunikasi persuasif. Dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* pasti melibatkan banyak karyawan dalam memberikan informasi. Sehingga, akan ada sikap individu yang berbeda-beda dengan berbagai komponen yaitu pertama paham pada pada informasi yang disampaikan atau disebut dengan kognitif. Kedua informasi yang disampaikan kecenderungan “suka atau tidak suka” pada informasi yang disampaikan disebut afektif. Ketiga, hal informasi yang disampaikan dapat memberikan perubahan perilaku hingga masing-masing karyawan melakukan sesuatu tindakan terhadap pekerjaan yang di tugaskan disebut konatif. Dari ketiga hal tersebut menjadikan tantangan pimpinan karena keberhasilan dalam mengelola kebun ditentukan arahan pimpinan kebun.

Pimpinan kebun sebagai komunikator dalam berkomunikasi dengan karyawan kebun, baik secara langsung maupun menggunakan alat komunikasi harus memahami tentang informasi pesan secara persuasif. Pendekatan secara persuasif tersebut di perkebunan telah memiliki aturan yang disebut nilai budaya perkebunan, dan norma kebun yaitu:

- 1) Membangun hubungan silaturahmi, mampu memahami budaya masyarakat kebun dan kebiasaan yang dibangun sebelumnya.
- 1) Memotivasi karyawan, serta mengayomi seluruh karyawan kebun dalam mendorong target individu dan perusahaan.

- 2) Mendukung kerja yang berorientasi pada kebutuhan kerja karyawan berdasarkan pada SOP (*Standart Operasional Prosedur*).

Etika komunikator di komunikasi organisasi *lingkar kebun* mencakup segala nilai dan norma berkomunikasi dengan karyawan. Etika komunikasi di perkebunan nusantara di Indonesia terdapat dalam nilai budaya perusahaan yaitu: *sinergi, integritas dan professional* yang berarti: Menciptakan dan meningkatkan kerjasama dengan mengedepankan kepercayaan untuk memberikan nilai tambah yang optimal (*Sinergi*). Merupakan prinsip dalam menjalankan tugas dengan menjunjung tinggi kejujuran, konsisten dengan keteladanan (*Integritas*). Melakukan tugas sesuai dengan kompetensi, bertanggung jawab dan berupaya dalam melakukan inovasi (*Professional*). Aktivitas komunikasi yang dijalankan setiap pagi hari menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan, peran komunikator (pimpinan kebun di *lingkar kebun*) pada etika komunikator dalam menjalankan aktifitas di komunikasi organisasi *lingkar kebun* memiliki tujuan yaitu meningkatkan hubungan kerja agar produktivitas meningkat, serta menjaga keharmonisan antara pimpinan dan bawah. Pimpinan di perusahaan perkebunan adalah pemimpin yang mempunyai tujuan untuk mencapai produktifitas atau target produksi berdasarkan norma kebun. Maka tuntutan perusahaan harus mampu untuk memimpin dirinya sendiri maka barulah ia akan mampu untuk memimpin orang lain serta membimbing mereka mencapai tujuan.

Dalam teori nilai dan harapan menurut Martin Fishbein bahwa sikap muncul melalui proses yang kompleks dan dalam teori ini membedakan antara kepercayaan dan sikap. Kepercayaan yang dimaksud pertama “percaya kepada sesuatu”, kedua percaya karena ada hubungan khusus kepada dua hal objek”¹⁴⁸. Etika Komunikator pada pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja menggambarkan sifat hubungan yang pernah dialami, bisa yang baik juga yang tidak baik. Maka dalam menjalin hubungan yang setiap karyawan memiliki harapan, dan harapan tersebut ada harapan lama dan harapan baru. Harapan lama meliputi pengalaman yang terbentuk pada pimpinan terhadap

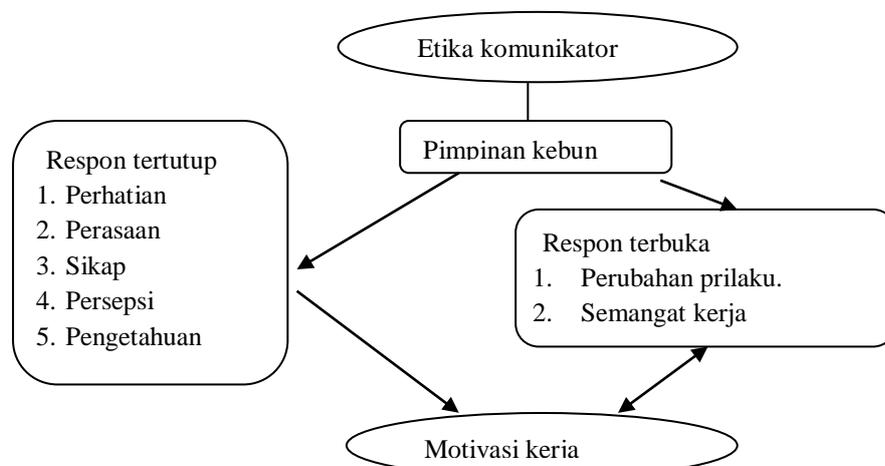
¹⁴⁸ Morissan, Teori komunikasi individu hingga massa. Cet.2. Jakarta. Prenandamedia Group. 2014.h.92

karyawan (atau sebaliknya). Contoh peningkatan status dari harian menjadi karyawan yang belum direalisasikan. Harapan baru reward dalam basis borong terpenuhi yang menjadi target karyawan, dan ini menjadi sumber spirit/semangat. Dalam pola interaksi hubungan menyebutkan hubungan bukanlah interaksi yang bersifat statis tetapi memiliki pola-pola interaksi tertentu di mana tindakan kata-kata seseorang mempengaruhi bagi orang yang memberikan tanggapannya dan menjadi landasan beretika.

Paradigma yang menjadi landasan beretika menjadi 2 paradigma terhadap kemampuan komunikator berkomunikasi yaitu:

1. Pimpinan kebun harus mampu memahami budaya kebun dan lebih dekat dengan masyarakat kebun dalam rangka meningkatkan hubungan kerja serta memiliki jiwa memotivasi.
2. Kemampuan berkomunikasi serta mengorganisir sistem yang ditetapkan kebun.

Pendekatan teori SOR di etika komunikator di komunikasi *lingkar kebun*, yang dilakukan pimpinan kebun adalah respon karyawan yang ditunjukkan, hal ini objek adalah pimpinan kebun yang meliputi komponen-komponen perhatian, perasaan, sikap, persepsi, dan pengetahuan. Menurut teori stimulus respon ini dalam proses komunikasi berkenaan dengan perubahan sikap adalah aspek” HOW” bukan “What” dan “Why” perubahan sikap bergantung pada proses yang terjadi pada individu. Hal ini digambarkan peneliti:



Gambar 19. Alur etika komunikator di *lingkar kebun* (diadopsi teori S-O-R menurut Onong Uchjana Effendy 2003:255)

Respon tertutup, bahwa hubungan yang adalah manifestasi dari suatu perbedaan yang ditunjukkan kepatuhan karyawan dalam memberikan respon di mana dengan menghasilkan hirarki, masing-masing pihak dipandang lebih tinggi statusnya dibandingkan yang lain, sebagai contoh menghargai karena ketokohan dan tanggung jawabnya akan perintah yang diberikan dan merupakan pola interaksi hubungan tertutup. Di perkebunan dalam mengelola perbedaan hubungan jabatan dan status interaksi menghasilkan hubungan kedekatan yang setara namun santun, dan hubungan tersebut dapat berubah bila pola-pola interaksi juga berubah. Contoh seorang asisten. “Saya yang memiliki kewenangan di kebun ini, saya akan memberikan tugas kerja pada anda semuanya, anda bekerja untuk menafkahi keluarga anda”. Asisten membutuhkan umpan balik. Asisten perlu menilai karyawan, atau tugas apa yang akan diberikan asisten tersebut. Tentu saja karyawan akan menunjukkan kepatuhan, menghormati, ketakutan, kesamaan dan bahkan menolak.

Respon terbuka, akan memberikan dampak yang sangat kuat terhadap motivasi karyawan sebab setiap karyawan berpotensi untuk menyampaikan pesan maka pola interaksi hubungan akan menjadi stabil. Artinya pesan yang disampaikan pimpinan kepada karyawan secara sadar atau tidak sadar selalu mendapat ekspresi dari karyawan. Sebagai contoh seorang karyawan memberikan masukan di saat *lingkar kebun* karena kesalahan yang dievaluasi pimpinan. Maka karyawan memiliki rasa cemas, khawatir, marah atau bosan. Karena terlalu sering memberikan arahan yang itu-itu saja, maka karyawan menyampaikan sejumlah persepsi, misal: “anda kurang menjalankan tugas, anda bekerja selalu cari perhatian dan ini bisa diselesaikan”. Pada konteks etika komunikasi, ketika tekanan suara lebih keras dari kata-kata akan menimbulkan persepsi, maka hubungan tersebut akan dibentuk dari beberapa rangkaian interaksi yang jangka panjang waktu pendekatannya.

Respon yang terbuka dan tertutup akan lebih kentara semangat kerja dan hubungan kedekatan secara harmonis menghasilkan tim yang solid. Pimpinan menerima kepercayaan, penanggungjawaban dalam mengelola hubungan etika komunikasi sikap serta perilaku berkualitas. Dalam mengelola perbedaan tersebut

kebun PTPN II Bandar Kliffa dan kebun PTPN III Sei Putih. Pola hubungan komunikasi tidak hanya tertutup dan terbuka saja namun selalu ada kekinian informasi dan terasa baru dalam menjalin lebih baik.

Etika pimpinan berkomunikasi dalam meningkatkan hubungan kerja di perkebunan adalah berinteraksi dengan karyawan pelaksana. Dengan memahami orang lain atau mengetahui dan menerapkan etika, kita akan terhindar dari perilaku buruk yang tidak berterima di lingkungan masyarakat sekitar kita. Sehingga kita akan dikenal sebagai orang yang sopan dan beradab serta disenangi banyak orang. Maka, tentu kita perlu belajar soal etika dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam hal berkomunikasi. Orang-orang di sekitar kita mungkin banyak yang mengabaikannya, namun itu bukan alasan untuk melakukan hal yang sama. Fokus kepada lawan bicara dengan orang lain, arahkan fokus sepenuhnya kepada orang tersebut. Tatap matanya dan dengarkan baik-baik kata-katanya. hal itu tidak berlaku kalau kita dalam memberikan arahan di depan karyawan secara umum kefokuskan kita dalam menyampaikan instruksi pasti akan memberikan efek positif apa yang kita sampaikan termasuk konsentrasi kita dalam tindakan kita yang sopan.

Pada teori disonasi kognitif bahwa “elemen sikap, persepsi dan pengetahuan, dan elemen tingkah laku (*behavior*) yang masing-masing elemen tidak terpisahkan namun saling mempengaruhi dalam satu sistem yang saling berhubungan”¹⁴⁹. Masing-masing elemen akan memiliki satu jenis hubungan dari tiga jenis hubungan. Jenis hubungan pada etika komunikator di komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang pertama hubungan nihil atau tidak relevan, hubungan ini tidak memberikan pengaruh kepada perusahaan. Kedua hubungan konsisten yaitu salah satu elemen memperkuat elemen yang lainnya sebagai contoh: guna meningkatkan mutu produksi sawit atau karet dibutuhkan target produksi masing-masing individu pekerja di kebun dan menjadikan capaian produksi dalam kelompok di afdeling. Ketiga hubungan inkonsisten salah satu elemen tidak diinginkan dari elemen lain sebagai contoh: target produksi baik

¹⁴⁹ Ibid h, 98

karet dan sawit yang dihasilkan individu karyawan akan tidak akan mempengaruhi hasil atau reward karyawan lainnya.

Dalam hal ini, teori disonasi kognitif yang pertama menghasilkan ketegangan atau stress memberikan tekanan untuk mencapai hasil mutu produksi yang maksimal berdasarkan norma kebun dan hasil menjadi tanggung jawab dalam tim. Kedua berupaya bahwa target produksi yang diperoleh akan di hitung berdasarkan capaian individu namun kompilasi akan di artikan dalam tim. Untuk menjaga hubungan kerja di etika komunikasi *lingkar kebun*, segan menyegani itu sangatlah kuat di lingkungan kebun, maka peran pimpinan line tengah yaitu asisten kebun harus faham tentang sopan santun dan etika saat memberikan pengarahan di *lingkar kebun* sebab landasan beretika adalah bahan rujukan adalah asisten kebun. Komunikasi dengan karyawan memiliki landasan di kebun yang tidak tertulis walaupun tidak diajarkan, namun ketika etika komunikasi dilanggar maka dapat berdampak buruk terhadap kinerja dan bahkan akan menimbulkan konflik, hal ini yang pernah di alami di PTPN II seorang asisten di tikam oleh karyawannya sendiri. Etika komunikator secara langsung memiliki dampak dalam positif dan negatif. karena dalam norma kebun memiliki target produksi berdasarkan norma tanaman dan sopan dan santun

Dalam penelitian ini, secara umum dalam menjaga etika sangat baik sebab kalau pimpinan mengerti tentang karyawan dan tidak memandang sepele terhadap karyawan. Maka etika berkomunikasi pemimpin di perkebunan lebih kepada instruksional maka peran asisten kebun harus menyadari bahwa ia memiliki kapasitas kemampuan dan kehandalan memahami visi, misi dan fokus yang jelas untuk bekerja. Tahu bagaimana bekerja efektif, efisien dan sehat, guna memimpin yang membawa keuntungan besar bagi organisasi seperti bawahan, staf, dan pemimpin dan lingkungan di mana kepemimpinan dijalankan. Maka respon komunikasi yaitu karyawan kebun memiliki 2 bagian respon tertutup dan terbuka yaitu:

- 1) Respon tertutup dapat dimaknai sangat subjektif sebab bentuk adalah respon pada individu karyawan yang meliputi perhatian, perasaan, sikap, persepsi, dan pengetahuan.

- 2) Respon terbuka, dapat ditunjukkan dengan perubahan perilaku yang secara nyata menunjukkan respon karyawan komunikasi secara aktif dengan membina hubungan dengan baik serta semangat kerja dan peningkatan prestasi karyawan.

Selain itu, asisten kebun informan menjelaskan bahwa kebiasaan masyarakat dalam bertutur kata harus difahami terutama pada tingkat kesukuan, tingkat usia, sebab seorang asisten dianggap sebagai orang yang melindungi karyawan kebun baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Penyesuaian gaya berkomunikasi di kebun asisten harus cepat menyesuaikan seperti pepatah lama “di mana bumi di pijak di situ langit di junjung”.

Dari paparan diatas, bahwa pimpinan yang memiliki etika mampu membawa organisasi yang dipimpinnya sampai ke puncak keberhasilan dengan memanfaatkan semua potensi yang ada. Seorang pimpinan harus memiliki etika dan wajib bertanggung jawab kepada orang yang dipimpinnya. Pimpinan yang beretika maka akan tercipta keharmonisan dalam menjalin hubungan kerja dengan bawahannya tanpa ada status kedudukan. Serta pimpinan juga memiliki tanggung jawab yang besar, tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk orang-orang bawah yang dipimpinnya. Tanggung jawab pimpinan bukanlah sesuatu hal yang dapat dijalankan dengan mudah. Dalam hal ini peneliti menggunakan model alur etika komunikator S-O-R bahwa semakin besar tanggung jawab pimpinan, maka semakin besar pula penghargaan yang diberikan jika dapat memenuhi peranan tersebut.

Hal ini diperkuat dengan teori jaringan bahwa “keterkaitan” (*connectedness*) bahwa ada pola komunikasi yang cukup stabil antarindividu. Individu-individu yang saling berkomunikasi saling berhubungan ke dalam kelompok-kelompok yang selanjutnya berhubungan keseluruhan jaringan. Setiap orang memiliki hubungan khusus dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini disebut jaringan pribadi (*personal networks*)¹⁵⁰. Jaringan di komunikasi organisasi

¹⁵⁰ Stephen W. Littlejohn dan Karen. A. Foss, Teori Komunikasi (*Theories of Human Communication*). cet.9. Jakarta. Salemba Humanika. 2017, h.372

lingkar kebun guna membangun susunan komunikasi sosial yang harus diciptakan guna pendekatan antarindividu dan kelompok

4. Penerapan prinsip komunikasi islam pada komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja.

Mengkaji penerapan prinsip komunikasi Islam di komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan pelaksana di perkebunan PTPN II Bandar Kliffa dan kebun PTPN III Sei Putih. melalui wawancara yang dengan unsur pimpinan (menejer, askep, asisten, mandor dan karyawan pelaksana) di komunikasi *lingkar kebun*. Selain itu, peneliti juga telah melakukan observasi langsung dengan cara terlibat proses komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang terjalin antara pimpinan kebun dengan karyawan pelaksana di kebun PTPN II Bandar Kliffa dan kebun PTPN III Sei Putih. Adapun data-data yang peneliti di dapat melalui metode-metode tersebut untuk dapat menggambarkan prinsip komunikasi Islam.

Dalam prinsip komunikasi Islam berfokus pada teori-teori komunikasi yang dikembangkan oleh para pemikir muslim. Tujuan akhirnya adalah menjadikan kajian komunikasi Islam sebagai komunikasi alternatif, terutama dalam menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan yang bersesuaian dengan fitrah penciptaan manusia. Peranan Komunikasi untuk umat Islam sendiri agar setiap muslim bisa menerapkan komunikasi Islam yang berpedoman kepada Alquran dan hadist. Komunikasi Islam adalah proses penyampaian pesan antara komunikator kepada komunikan dengan menggunakan prinsip-prinsip komunikasi Islam yang ada di dalam Alquran dan hadist. Dengan tujuan amar ma'ruf nahi munkar (menyuruh yang baik dan melarang yang mungkar)

Di lihat pada Komunikasi organisasi *lingkar kebun* bahwa penyampaian pesan menjadi syarat utama untuk mencapai hasil produksi kebun. Produksi kebun di tentukan pada poses kerja yang diatur oleh pimpinan kebun yang efektif. Berbagai pendapat dan pandangan para ahli tentang komunikasi efektif telah melahirkan teori tentang bagaimana membangun komunikasi yang efektif. Dalam ajaran Islam terdapat prinsip-prinsip dalam membangun komunikasi yang efektif.

Prinsip komunikasi efektif tersebut adalah: *Qaulan Balighan, Qaulan Sadidan, Qaulan Ma'rufan, Qaulan Kariman, Qaulan Maisura, Qaulan Layyinan.*

- 1) *Qaulan Balighan* berarti (menggunakan kata-kata yang efektif, tepat sasaran, komunikatif, mudah dimengerti, langsung ke pokok masalah, dan tidak berbelit-belit atau bertele-tele). Pada komunikasi organisasi *lingkar kebun* bahwa perkataan yang diucapkan haruslah benar, dalam menyampaikan pesan sebab akan berpengaruh terhadap hasil produksi. Agar komunikasi tepat sasaran, gaya bicara dan pesan yang disampaikan hendaklah disesuaikan dengan kadar intelektualitas komunikan dan menggunakan bahasa yang dimengerti oleh mereka. Gaya bicara dan pilihan kata dalam berkomunikasi dengan orang awam tentu harus dibedakan dengan saat berkomunikasi dengan kalangan cendekiawan. Dalam konteks komunikasi organisasi *lingkar kebun* di tuntut menggunakan bahasa perkebunan dengan pendekatan budaya kebun. dan pimpinan kebun harus mamapu menguasai komunikasi dengan secara singkat dengan dengan waktu 15 s.d 20 menit masuk kepokok materi yang disampaikan karyawan pelaksana.

Sejalan dengan Teori Aturan Percakapan yaitu “percakapan yang logis dan mudah di mengerti. Prinsip kerjasama (*cooperative principle*) yang menurut komunikan percakapan memberikan kontribusinya kepada percakapan yang patut. Kerjasama bukan berarti harus ada ungkapan persetujuan, tetapi kerjasama harus ada keinginan komunikan untuk memberikan kontribusi sesuai dengan tujuan percakapan. Pada pandangan teori aturan percakapan memiliki 4 aturan yaitu: 1) perkataan berkuatitas. 2) perkataan berkualitas. 3) perkataan relevam. 4) perkataan berperilaku¹⁵¹. Komunikasi *lingkar kebun*. Pertama, perkataan berkualitas terdapat penjelasan di instruksi (pengajaan alat kerja, penggunaan alat pelindung diri) pekerjaan dan pembagian tugas kerja (penunjukkan lokasi kerja batas blok). Kedua, perkataan berkualitas, kalau ini memang tak semua pimpinan kebun memiliki sebab menyangkut kewibawaan seorang pimpinan di tuntut, maka saling dengan asisten atau mandor bahkan menejer. Ketiga, perkataan relevan ini sebagai

¹⁵¹ Morissan, Teori komunikasi individu hingga massa. Cet.2. Jakarta. Prenandamedia Group. 2014.h, 238

contoh instruksi yang diberikan akan sesuai atau tidak sesuai yang berada di lapangan berdasarkan informasi dari karyawan, pengecekan hasil kerja karyawan. Keempat, perkataan berperilaku ini terjadi tentang kesopanan pimpinan akan menjadikan penilaian karyawan dengan ditandai saling menghargai antara pimpinan dan bawahan. Hal ini, menjadi budaya kebun. maka dalam aturannya seorang pimpinan dan karyawan kebun itu harus bisa memiliki kemampuan memberikan arahan, memberikan instruksi menggunakan komunikasi yang efektif dengan kejelasan, ketepatan bahasa, alur bahasa yang tepat mudah dipahami serta dengan tutur kata yang sopan.

2) *Qaulan Sadidan*, (ucapan, atau perkataan yang benar). Dari segi substansi, komunikasi Islam harus memberikan informasi atau menyampaikan kebenaran, faktual, hal yang benar saja, jujur, tidak berbohong, juga tidak merekayasa atau memanipulasi fakta. Dari segi komunikasi *lingkar kebun*, pimpinan kebun harus menyampaikan instruksi dalam penjelasan mutu, target, evaluasi, pembagian tugas dan cek kehadiran secara terbuka dan dapat di yakini karyawan pelaksana. Dari segi redaksi, komunikasi Islam harus menggunakan kata-kata yang baik dan benar, baku, sesuai kaidah bahasa yang berlaku, dengan dibuktikan basis kerja, capaian target produksi karyawan yang merupakan sumber pendapatan karyawan.

Pada teori Interaksi simbolik yaitu “memfokuskan perhatian pada cara-cara yang digunakan manusia untuk membentuk makna dan struktur masyarakat melalui percakapan. Terdapat tiga konsep penting dalam teori interaksi simbolik yaitu masyarakat, diri dan pikiran dan ketiga konsep tersebut memiliki aspek-aspek yang berbeda namun dari proses umum yang sama yang disebut “tindakan sosial” (*social act*) yaitu suatu unit tingkah laku lengkap yang tidak dapat dianalisa kedalam subbagian tertentu”¹⁵². Pada komunikasi organisasi *lingkar kebun* di teori interaksi simbolik lebih menyoroti pada komunikator (pimpinan kebun) yaitu: Tentang tindakan sosial disaat mengawali dan mengakhiri komunikasi organisasi *lingkar kebun* salah satunya yel-yel, secara psikologi akan merasa dekat satu dengan lainnya serta gerak tubuh atau *gesture* komunikator

¹⁵² Ibid.h, 225

akan terlihat jelas hubungan kedekatan timbal balik antar individu dan kelompok. sebab bahasa tubuh akan terlihat jelas penuh makna atau multitafsir pada karyawan, selanjutnya karyawan kebun yang saling membaca maksud dan tindakan pimpinan dan memberikan tanggapan dengan cara yang pantas.

3) *Qaulan Ma'rufa* artinya perkataan yang baik, ungkapan yang pantas, santun, menggunakan sindiran (tidak kasar), dan tidak menyakitkan atau menyinggung perasaan. *Qaulan Ma'rufa* juga bermakna pembicaraan yang bermanfaat dan menimbulkan kebaikan (maslahat). Implementasi di komunikasi *lingkar kebun*, walapun sulit memahami bagaimana perasaan di komunikasi *lingkar kebun*, seorang harus senantiasa peduli dengan karyawan sebab persoalan di kebun tidak terlepas perhatian terhadap karyawan maka instruksi evaluasi, serta tugas kerja merupakan hubungan dengan pekerjaan dan keberhasilan, menyampaikan pesan di komunikasi organisasi *lingkar kebun* menjaga perasaan karyawan serta kedekatan dengan karyawan, contoh capaian produksi kita bisa dapatkan kalau kita menyentuh kesadaran karyawan. Menyentuh kesadaran artinya sesuai dengan norma dan nilai, sedangkan pantas sesuai dengan latar belakang dan status orang yang mengucapkannya.

Pada teori Pendekatan Rasional bahwa “terjadi percakapan yang koheren didasari oleh pemikiran bahwa percakapan merupakan tindakan praktis untuk mencapai tujuan”. terjadinya percakapan koheren tergantung pada proses pemikiran secara hati-hati pada pihak komunikator untuk mencapai satu tujuan”¹⁵³. Di perkebunan pimpinan kebun harus membuat keputusan mengenai apa yang ingin dikatakan dan bagaimana mencapai maksud tujuan mereka, dan pembicaraan untuk mencapai tujuan hasil produksi. Hal ini sejalan dengan prinsip komunikasi Islam *Qaulan Ma'rufa* bahwa hal keterbukaan dalam menjelaskan harus jujur dan baik (berdasarkan norma yang pantas diucapkan).

4) *Qaulan Kariman* sebenarnya lebih tepat diartikan “ucapan yang menyenangkan” yang berarti gampang, mudah, ringan. Di komunikasi *lingkar kebun*, pimpinan kebun menyampaikan tentang “mutu dan target produksi”

¹⁵³ Ibid. h, 246

dapat tercapai tergantung pada kondisi lahan dan SDM (sumber daya manusia). Kesuksesan kebun tergantung pada kekuatan individu dan tim, maka dalam menyentuh kesadaran karyawan dengan gaya bahasa yang dapat dimengerti dan dipahami untuk membuat keluarga karyawan nyaman dan faham atas hasil yang pantas diperoleh, Jadi ucapan yang menyenangkan dapat peningkatan kinerja sangat kuat, dipengaruhi dan dibarengi dengan rasa hormat pada karyawan yang lebih tua atau sejawat, dengan mengklasifikasi masing-masing tingkat pendidikan, usia antara orang tua dan muda, dan bisa menjaga tatakrama. Ucapan yang bermakna *qaulan karima* berarti ucapan yang lembut berisi pemuliaan, penghargaan, pengagungan, dan penghormatan kepada orang yang diajak bicara, maka diperlukan pengelolaan makna untuk mendapatkan tindakan bagi karyawan.

Kajian Teori Pengelolaan Makna yaitu “hubungan antara makna (*meaning*), tindakan (*action*), dan perilaku yang terkoordinasi (*coordinated behavior*) dalam percakapan. Sebagai teori mengenai aturan percakapan, *Coordinated management of meaning* (CMC) menyatakan bahwa manusia melakukan interpretasi dan bertindak atas dasar aturan. Setiap orang yang berada dalam situasi sosial apa pun pertama ingin memahami apa yang terjadi di sekitarnya dan mereka menggunakan aturan-aturan untuk memahaminya. Mereka kemudian bertindak atas dasar pengertian yang mereka miliki, dan menggunakan aturan-aturan untuk memutuskan jenis tindakan apa yang sesuai.¹⁵⁴

Aturan di Perkebunan Nusantara II terdapat di Misi Perusahaan menjadi figur, yaitu “dalam menerapkan norma di lingkungannya dan bersikap rendah hati dan dapat dipercaya”. Sedangkan di Perkebunan Nusantara III ada Misi: Menjadikan perusahaan terpilih yang memberikan imbalan hasil terbaik bagi investor. Menurut Pearce dan Cronen terdapat dua jenis aturan yang berlaku dalam percakapan, yang pertama adalah “aturan konstitutif” (*constitutive rules*) atau aturan mengenai makna yaitu aturan yang digunakan komunikator untuk memberikan interpretasi atau memahami suatu peristiwa atau pesan. Kedua adalah “aturan regulatif” (*regulative rules*), yaitu aturan mengenai tindakan yang

¹⁵⁴ Ibid h, 257

digunakan untuk menentukan bagaimana memberikan tanggapan atau berperilaku.

Dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* bahwa aturan konstitutif adalah rangkaian penyampaian pesan yang dilakukan setiap pagi hari yang menjadi kebutuhan perusahaan dan pekerja kebun. Kedua aturan regulative di kebun bagaimana semua pimpinan dan karyawan yang telah mendapatkan instruksi atau norma kebun menjadi bagian tanggung jawab masing-masing tim. Hal tersebut sejalan dengan prinsip komunikasi Islam *qaulan kariman*, memberikan kesejukan dalam berkomunikasi dengan tidak memandang rendah karyawan menjadikan karyawan merasa memiliki dan bertanggung jawab melaksanakan dan dapat meningkatkan kinerja.

5) ***Qaulan Layyina*** (Ucapan yang lemah lembut). Dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* yaitu etika berkomunikasi berdasarkan tata cara menyampaikan pesan kepada karyawan memulai awalan kata dengan mengawali mengucapkan salam, *Assalamualaikum* (bagi muslim) dan selamat pagi (secara nasional). Pelaksanaan di komunikasi organisasi *lingkar kebun* di ruang terbuka di kebun karet dan sawit, maka pimpinan dalam menyampaikan pesan agak lebih keras suaranya. Tak jarang di perkebunan dalam menyampaikan pesan mengakibatkan persepsi berbeda dengan komunikator dapat mengakibatkan noise, maka komunikator harus cepat beradaptasi terhadap lingkungan dan suasana kebun.

Berdasarkan teori adaptasi interaksi bahwa “meletakkan dasar pengenalan berbagai jenis penyesuaian dan hubungan, tetapi fenomena ini sebenarnya merupakan bagian dari sebuah proses adaptasi dalam interaksi yang jauh lebih kompleks. Topik dari teori adaptasi interaksi yang dihasilkan oleh Judee Burgoon”¹⁵⁵. Pada komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam teori ini lebih kepada berkomunikasi menunjukkan sikap pada sebuah pola *resiprokal* (bersifat saling berbalasan) dengan tujuan meminta tanggapan kepada karyawan bila ada yang tidak sesuai pada isi pesan, dan memberikan persyaratan (*requirements*) dengan memberikan tekanan suara seperti nyanyian naik dan turun berdasarkan

¹⁵⁵ Stephen W. Littlejohn dan Karen. A. Foss, Teori Komunikasi (*Theories of Human Communication*). cet.9. Jakarta. Salemba Humanika. 2017, h.224

nada seperti berbicara cukup keras agar dapat didengar atau dapat bersifat sosial kebutuhan akan afiliasi persahabatan yang terus terjalin.

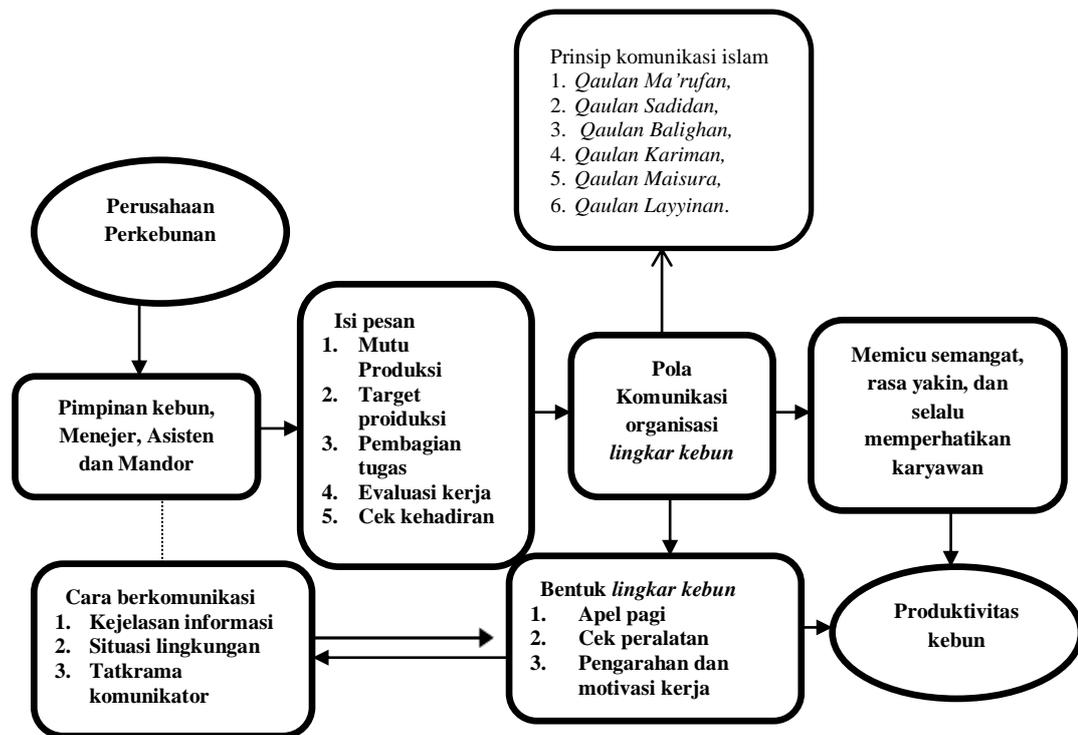
6) *Qaulan Masyura* tersirat suatu prinsip utama dalam komunikasi Islam yaitu berupa penghormatan. Komunikasi organisasi *lingkar kebun* memberikan dampak yang positif dalam pelestarian budaya kebun, disiplin bangun pagi lebih awal (sebelum waktu subuh pukul 04.15 wib untuk di kebun karet dan setelah sholat subuh 06.00 wib di kebun sawit) yang diterapkan dengan menjalankan *lingkar kebunnya* menjadi budaya di kebun. Bentuk penghormatan adalah di kedisiplinan pada waktu masing-masing karyawan tak terkecuali pimpinan kebun. Bila salah satu tidak hadir (absen kerja) karyawan menjadikan pusat perhatian tim atau dalam keadaan sakit, sebab rasa saling menghargai dan menghormati serta jiwa kegotongroyongan terbangun di kebun. Membangun pola hubungan di perkebunan tetap diperlukan untuk memahami antara satu dengan yang lainnya.

Dalam model pola hubungan interaksi bahwa hubungan bukanlah interaksi bersifat statis tetapi memiliki pola-pola interaksi tertentu di mana tindakan dan kata-kata seseorang mempengaruhi bagaimana orang lain memberikan tanggapan”¹⁵⁶. Pola hubungan yang terjadi di komunikasi organisasi *lingkar kebun* lebih dominan patuh, karena instruksi pimpinan kebun berdasarkan hirarki pekerjaan serta didukung dengan jobdes. Karyawan pelaksana juga menunjukkan kepatuhan berdasarkan instruksi kerja sesuai petunjuk komunikator dan sebagai eksekutor karyawan pelaksana kebun. Dalam hal ini hubungan karyawan dan pimpinan sebatas hubungan kerja maka potensi penyampaian pesan menjadi mapan dan stabil karena saling memahami akan tugas dan tanggung jawabnya.

Prinsip komunikasi Islam tentang *Qaulan Balighan*, *Qaulan Sadidan*, *Qaulan Ma'rufan*, *Qaulan Kariman*, *Qaulan Maisura*, *Qaulan Layyinan* di hubungkan dengan komunikasi organisasi *lingkar kebun* bahwa terdapat prinsip komunikasi Islam yang terjalin antara pimpinan kebun dan karyawan pelaksana kebun yang tidak lepas dari komunikasi yang baik dan efektif. Komunikasi yang

¹⁵⁶ ¹⁵⁶ Morissan, Teori komunikasi individu hingga massa. Cet.2. Jakarta. Prenandamedia Group. 2014.h. 284

baik dan efektif akan menjadi kekuatan dalam meningkatkan hubungan kerja karyawan kebun di antaranya peningkatan produktifitas kebun dalam mencapai hasil. Dalam menjalankan komunikasi organisasi *lingkar kebun*, peneliti menggambarkan model sebagai berikut:



Gambar 20. Model komunikasi *lingkar kebun* (diadopsi *model teori lasswell* menurut Hafied Cangara, 2014 : 44)

Model ini menunjukkan bahwa perusahaan perkebunan melakukan kegiatan aktivitas komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam memberikan informasi kepada karyawan kebun. Dalam memberikan informasi pimpinan kebun menggunakan teknik yaitu tentang, mutu produksi, target produksi, pembagian tugas, evaluasi kerja dan cek kehadiran. Model komunikasi organisasi *lingkar kebun* ini memiliki bentuk yaitu apel pagi, cek perlengkapan karyawan (berdasarkan *standart oprasional prosudur*) dengan memiliki saran guna untuk memicu semangat/motivasi dan rasa yakin terhadap tugas yang diberikan serta tercapai dengan baik namun selalu memperhatikan karyawan agar peningkatan produktivitas. Dengan menggunakan langkah-langkah atau model ini, tujuan dari peningkatan produktivitas tercapai dengan memperhatikan cara berkomunikasi

tentang kejelasan informasi, lingkungan komunikasi dan etika komunikator pemimpin kebun.

Secara umum, berdasarkan keterangan dari asisten kepala, sebagai seorang asisten telah menerapkan prinsip-prinsip Komunikasi Islami dalam meningkatkan hubungan kerja di PTPN III Sei Putih. Informan memberikan informasi bahwa salam menutup di komunikasi organisasi *lingkar kebun* dengan ucapan salam, yel-yel perkebunan dan ditutup salam *sinergi, integritas, profesional*.

Hal tersebut juga sejalan dengan nilai-nilai Islami dalam komunikasi Islam, yaitu *qaulan sadida* yaitu berkata dengan perkataan yang baik dan menggunakan bahasa yang baik serta santun. Selain itu, memberikan motivasi kerja, asisten juga menjelaskan mekanisme kerja serta menjaga kesehatan dan utamakan keselamatan kerja. Keadaan demikian tentunya membuat karyawan bersemangat kerja dan terasa diperhatikan dan karyawan tersebut tidak merasa sendirian dalam melaksanakan pekerjaan.

Informan mengatakan bahwa jika mengalami kendala dalam kegiatan *lingkar kebun* maka asisten berusaha menyelesaikan masalah kebun dengan cara turun langsung ke lapangan bersama karyawan dan semaksimal mungkin permasalahan di atasi bersama dengan karyawan, jika perlu akan melibatkan menejer kebun. Selain itu, informan mengatakan bahwa ia tidak lupa untuk memberikan motivasi dan doa. Hal ini jelas membawa dampak positif bagi karyawan agar senantiasa selalu berusaha dan termotivasi dan bersama-sama menyelesaikan permasalahan yang ada di kebun.

Sejalan dengan, tidak terdapat perbedaan antara etika masyarakat kebun dan etika (akhlak) dalam Islam karena keduanya menentukan batasan antara baik dan buruk, benar dan salah. Perbedaan itu apabila kita telusuri lebih lanjut dan dalam maka akan kita dapati bahwa etika (akhlak) dalam Islam dan perkebunan pada dasarnya sedikit tetapi sangat mencolok. Hal ini dikearenakan etika (akhlak) dalam Islam bersumber dari Al quran dan hadist Rasulullah SAW yang didasari dengan iman dan takwa kepala Allah SWT. Sedangkan etika dalam pandangan barat bertitik tolak pada akal pikiran manusia, yang dikhususkan kepada

pandangan para ahli filsafat Barat tentang perbuatan baik dan buruk yang dapat dipersepsikan berbeda dengan ahli atau orang lain.

Hambatan komunikasi *lingkar kebun*, dalam menjalani komunikasi di perkebunan selalu ada hambatan berkomunikasi, sehingga pemimpin di perkebunan dalam memberikan informasi disampaikan terkadang sulit diterima oleh karyawan kebun sebagai komunikan. Komunikasi terkadang kurang dipahami oleh komunikator karena situasi lingkungan. Bukan berapa kali komunikasi dilakukan, tetapi bagaimana komunikasi dilakukan dalam komunikasi *lingkar kebun*. Adapun hambatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* terdiri dari:

a) Hambatan lingkungan

Proses komunikasi yang dilakukan dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* tidaklah mudah untuk melakukan secara efektif, bahkan para ahli komunikasi juga menyatakan bahwa tidak mungkinlah melakukan komunikasi secara efektif dan benar-benar. Sebab tidak semua hambatan komunikasi disebabkan oleh manusia sebagai peserta komunikasi. Terdapat beberapa faktor lingkungan yang turut mempengaruhi proses komunikasi yang efektif. Pesan yang disampaikan oleh komunikator dapat mengalami rintangan yang dipicu oleh faktor lingkungan yaitu:

- a) Faktor alam atau situasi dimana komunikasi terjadi. Seorang pemimpin kebun dan karyawan pelaksana dalam memberikan instruksi situasi alam masih sangat pagi hari dan kecendrungan konsentrasi belum sempurna
- b) Komunikasi organisasi *lingkar kebun* memiliki hambatan fisik yang mencakup tingkat aktifitas dalam berkomunikasi memberikan dampak sebab tingkat kejenuhan akan muncul dalam personal baik pimpinan dan karyawan pelaksana kebun.
- c) Tingkat kenyamanan, menciptakan hubungan komunikasi yang nyaman mesti memperhatikan situasi dan rasa kekeluargaan dalam meningkatkan citra perusahaan serta memberikan rasa tenang bagi karyawan.
- d) Gangguan waktu, singkatnya waktu komunikasi organisasi *lingkar kebun* menimbulkan rasa jenuh.

Lingkungan merupakan semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Menjadi pemimpin itu juga tidak mudah yang dibayangkan namun juga tidak sulit untuk dijalankan. Pemimpin dalam menjalankan komunikasi antara karyawan pelaksana diperlukan menjalin hubungan, dan bila kurang efektif akan menimbulkan dampak ketidakpercayaan begitu juga sebaliknya. Sedangkan gangguan yang berasal dari lingkungan ini sangatlah menjadi perhatian. Komunikasi yang sukses itu disebabkan adanya interaksi antara komunikator dan komunikan sering sejalan dan saling memahami segala sesuatu kekurangannya,

Dalam menyelesaikan hambatan lingkungan pimpinan kebun sebagai komunikator sebagai pengambilan keputusan lebih memberikan informasi yang menyejukkan dan memberikan motivasi, menghilangkan prasangka, penggunaan bahasa yang tidak menyinggung orang lain, terlebih lemah lembut maka akan lebih efektif pada saat memberikan informasi di komunikasi *lingkar kebun*.

Harmonisasi hubungan antara pimpinan dan karyawan pelaksana tergantung bagaimana pimpinan memahami segala kekurangan yang ada. Apabila pimpinan sering memberikan kata-kata yang tidak memberikan dorongan maka akan muncul permasalahan permusuhan atau tidak nyaman, menyatakan sikap ditandai dengan sikap agresif karyawan, maka karyawan tersebut tidak merasa memiliki perusahaan tersebut.

Peneliti, mengamati bahwa fenomena dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* terjadi hambatan lingkungan merupakan faktor alamiah maka dalam pengaturan waktu dan kenyamanan tersebut diperlukan komunikasi yang tegas namun yang lemah lembut. Namun dalam proses perkembangannya tidak semua asisten di perkebunan mampu memberikan instruksi serta sebagai media yang wajib dilakukan di lingkungan perkebunan hal ini dapat ditunjukkan banyaknya mengundurkan diri disebabkan karena berapa faktor, kurangnya cara memberikan instruksi dan kemampuan kompetensi atau soft kompetensi, kemampuan berinteraksi dengan karyawan.

b) Hambatan kultural atau budaya

Usaha untuk menghilangkan pengalaman buruk dari alam bawah sadar sering kali tidak berhasil sama hal pengalaman yang telah terjadi mengakibatkan cerminan masa lalu yang melekat, rutinitas yang sudah dijalankan selama ini membentuk sebuah budaya pada dirinya dan pada akhirnya menjadi karakter diri. Komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang dilakukan Perkebunan Nusantara Kebun PTPN II Bandar Kliffa dan Kebun PTPN III Sei Putih yang memiliki kebudayaan dan latar belakang yang berbeda mengandung arti bahwa seluruh karyawan kebun dari *top management* sampai karyawan biasa harus memahami budaya kebun tersebut dalam hal nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap yang dilaksanakan.

Hambatan kultural atau budaya mencakup bahasa, kepercayaan dan keyakinan. Hambatan bahasa dilingkungan perkebunan sangat heterogen maka banyak suku yaitu suku Jawa, Batak, Mandailing, Melayu, Nias, Aceh, Padang di kebun PTPN II Bandar Kliffa dan kebun PTPN III Sei Putih, dan suku yang lebih dominan suku Jawa dan Batak. Maka ketika berkomunikasi tidak menggunakan bahasa yang sama, atau tidak memiliki tingkat kemampuan berbahasa yang sama. Maka akan mempengaruhi keberhasilan. Hambatan juga dapat terjadi ketika suku dengan suku yang berbeda menggunakan tingkat berbahasa yang tidak sesuai atau ketika kita menggunakan jargon atau bahasa daerah yang kental yang tidak dipahami oleh satu atau lebih orang yang diajak berkomunikasi. Komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang dikehendaki adalah menyambungkan antar suku dengan memperkecil hambatan komunikasi antar suku.

Hambatan komunikasi lebih pada hambatan bahasa adalah situasi dimana percakapan terjadi dan bidang pengalaman ataupun kerangka referensi yang dimiliki oleh peserta komunikasi mengenai hal yang menjadi tidak tepat atau akurat. Masyarakat kebun memiliki adat budaya tersendiri yang sudah terpolarisasi dalam pola pikir secara turun temurun. Dengan demikian komunikasi lintas budaya tidak dapat dihindarkan. Terlebih dalam dunia perkebunan yang kesehariannya di mediasi dengan budaya yang sudah melekat disebut komunikasi *lingkar kebun*.

Komunikasi organisasi *lingkar kebun* erat kaitan dengan komunikasi lintas budaya merupakan komunikasi yang dilakukan oleh dua atau lebih orang yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda. Budaya disini mengacu pada pola prilaku, kepercayaan, dan adat istiadat di daerah asal pelaku komunikasi. Proses penyampaian pesan yang dilakukan dalam komunikasi lintas budaya bisa secara lisan, tulisan, maupun simbol tertentu yang telah disepakati.

Kesepakatan ini juga merupakan benturan kebiasaan, komunikasi organisasi *lingkar kebun* memiliki hambatan secara budaya dan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan hubungan kerja karyawan Perkebunan Nusantara, Kebun PTPN II Bandar Kliffa dan Kebun PTPN III Sei Putih di Sumatera Utara (Kajian Perspektif Islam) sama dengan pendekatan dalam hambatan komunikasi lintas budaya.

- a) Hambatan *Etnosentrisme* merupakan sikap keyakinan atau kepercayaan bahwa budaya sendiri lebih unggul dari budaya lain. Bahkan cenderung memandang rendah budaya lain, dan tidak mau mengakui keunikan budaya lain sebagai suatu ciri khas dari kelompok lain. Entnosentrisme memandang di kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* pada saat evaluasi pekerjaan selalu memandang bahwa hasil kinerjanya lebih baik dan mengukur terkadang berdasarkan pada kelompok kesukuan dengan budaya orang lain dalam berdasarkan budaya sendiri, dan jika tidak sejalan maka dianggap berlawanan dan berbahaya sebab berpotensi mencemari budaya sendiri.
- b) Hambatan *Stereotipe* merupakan sikap yang menggeneralisasi atau menyamaratakan sekelompok orang, tanpa mempertimbangkan kepribadian atau keunikan masing-masing individu. Pemimpin kebun dalam stereotipe mengelompokkan memuji individu berdasarkan kinerja karyawan yang memiliki kemampuan individu dalam suatu kelompok dan tidak memandang rendah karyawan yang lain dalam kelompok yang lain.
- c) Hambatan *rasialisme* adalah prilaku diskriminatif, terkadang memunculkan ketidakadilan dalam pembagian tugas sebagai karyawan pelaksana dan memunculkan kecemburuan tidak adil dan semena-mena terhadap ras/suku

tertentu. Bukan saja dapat menghambat terjadinya komunikasi lintas budaya, perilaku ini bahkan dapat menimbulkan konflik berkepanjangan.

- d) Hambatan jarak sosial berbicara tentang kedekatan antar kelompok secara fisik atau sosial. Jarak sosial mengacu pada perbedaan tingkat peradaban antar kelompok yang satu dengan kelompok lainnya, bukan perbedaan kekayaan, kekuasaan, atau ilmu pengetahuan. Jarak peradaban ini muncul karena adanya perbedaan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Misalnya tingkat pendidikan contoh keterangan Yopitas Apra Ginting Asisten Kebun PTPN III Sei Putih, saat memberikan komunikasi organisasi *lingkar kebun* sering juga menemui kendala salah satunya karyawan yang tamatan SD terkadang apa yang dikatakan asisten langsung dikerjakan karena malas bertanya karena takut salah,.. jadi saat di lapangan perlu juga kita awasi. Kalau tamatan SMA dan sarjana kadang banyak bertanya tapi kadang bandelnya juga ada, karena juga mungkin merasa dirinya sudah tahu, tapi saat hasil namun capaian produksi kurang memuaskan, maka saat memberikan penjelasan kita perlu mengklasifikasi karyawan. Adanya jarak sosial ini dapat menghambat terjadinya komunikasi lintas budaya. Seperti misalnya ketika ditempat lain telah bisa melakukan komunikasi secara menyeluruh yang lebih cepat dan mudah, maka untuk komunikasi dengan karyawan yang jarak pendidikan sangat jauh, seseorang harus datang dan berbicara tatap muka secara langsung yang tentunya akan memakan waktu lama.

Dari hasil pengamatan, persoalan dalam komunikasi organisasi *lingkar kebun* menimbulkan dampak jangka pendek dan jangka panjang, dari kesemuanya adalah proses adaptasi kultur budaya bahwa pimpinan kebun seyogianya menyadari akan menimbulkan demotivasi karyawan. Dampak jangka pendek bahwa gangguan secara emosiol dari sisi komunikasi lintas budaya sangatlah yang harus dipahami, bila hal ini dibiarkan maka akan menimbulkan ketidakpercayaan bagi pekerja dan akan menurunnya produksi. Dan bila dampak ini berkepanjangan lebih lama maka berbagai gejala akan dialami perusahaan, menurunnya tingkat kehadiran, menurunnya target produksi, loyalitas juga akan hilang dan lebih parahnya akan menimbulkan devisit anggaran.

Dari analisis, diketahui bahwa model komunikasi organisasi *lingkar kebun* di kebun PTPN II Bandar Kliffa dan kebun PTPN III Sei Putih yaitu komunikasi instruksional yang dianggap paling efektif karena sifatnya pengarahan dan petunjuk. Dari komunikasi ini asisten kebun dapat memberikan motivasi secara penuh dan menjadi efektif sebagai model komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang secara substansial memiliki kesamaan prinsip komunikasi Islam.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis bahwa kata *lingkar kebun* sama dengan apel pagi atau lingkaran pagi adalah istilah di perkebunan dapat disimpulkan dari penelitian berjudul Komunikasi Organisasi *Lingkar Kebun* merupakan istilah di Perkebunan Nusantara kebun PTPN II Bandar Kliffa dan Kebun PTPN III Sei Putih di Sumatera Utara (kajian Perspektif Islam) adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan informasi komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja. Kejelasan pesan asisten kebun menggunakan komunikasi vertikal di saat memberikan instruksi tentang target produksi, capaian produksi, evaluasi kerja, pembagian tugas kerja dan cek kehadiran atau absensi, namun komunikator akan gagal dalam kejelasan informasi karena didasari ketidakpedulian komunikator terhadap perbedaan pendapat yang berakibat karyawan tidak termotivasi kerja. Model komunikasi horizontal lebih efektif di kejelasan informasi dalam meningkatkan kinerja.
2. Lingkungan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja. Lingkungan komunikasi tergantung pada komunikator (pimpinan) yang kondusif, sebab karyawan membutuhkan dukungan dari pimpinan yang dapat memberikan motivasi. Komunikasi pimpinan yang efektif akan tercipta hasil komunikasi yang baik dengan memahami kondisi karyawan dari tingkat pendidikan, usia dan kondisi fisik karyawan. Model iklim komunikasi organisasi *lingkar kebun* dipandang variabel kunci yang mempengaruhi komunikasi dengan berbicara rileks, ramah dalam menyampaikan informasi serta efektif akan memberikan kepuasan pada karyawan akan meningkatkan hubungan kerja dan meningkatkan kinerja.
3. Etika Komunikator pada pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja. Etika komunikator diperkebunan jelas terlihat dengan menghargai berdasarkan tingkat jabatan/ketokohan yang lengket pada interaksi setiap hari di kebun. Kebun sendiri mengendepankan kepercayaan

(*sinergi*) kejujuran dan keteladanan (*Integritas*) tanggungjawab (*profesional*). Etika komunikator memberikan dampak tentang kepercayaan, sikap dan perilaku komunikasi dengan respon tertutup pada karyawan meliputi perhatian, perasaan, sikap, persepsi, dan pengetahuan, dan respon terbuka menunjukkan perubahan perilaku komunikasi. Maka etika komunikator yang efektif dengan menunjukkan perhatian, perasaan, sikap, menghasilkan hubungan baik dan semangat kerja menjadikan peningkatan kinerja karyawan.

4. Penerapan prinsip komunikasi Islam pada komunikasi organisasi lingkaran kebun dalam meningkatkan kinerja. Diawali dengan membariskan karyawan, mengucapkan salam, ditutup dengan doa dan yel-yel (*sinergi, integritas, profesional*). Dampak dari kebiasaan yang dilakukan menimbulkan dampak jangka pendek secara emosional menghidupkan kultur budaya kebersamaan dan jangka panjang semangat kerja yang termotivasi. Implementasi pada prinsip-prinsip komunikasi Islam di komunikasi organisasi *lingkar kebun*, menciptakan suasana aktif dengan memotivasi karyawan terdapat *Qaulan Baligha* (komunikasi yang penuh makna), *Qaulan Maysura* (komunikasi yang mudah), *Qaulan Ma'rufa* (komunikasi yang penuh nilai kebaikan), *Qaulan Layyina* (komunikasi dengan lemah lembut), *Qaulan Kariman* (ucapan yang mulia), *Qaulan Sadida* (komunikasi yang tegas). Model komunikasi organisasi *lingkar kebun* meliputi apel pagi, cek perlengkapan karyawan berdasarkan *standart oprasional prosedur* dan memiliki sasaran memacu semangat/motivasi dengan memperhatikan cara berkomunikasi tentang kejelasan informasi, lingkungan komunikasi dan etika komunikator pemimpin kebun. Untuk membuktikan komunikasi organisasi *lingkar kebun* yang efektif terhadap penelitian kualitatif sasaran permodelan pimpinan berpengaruh terhadap kejelasan informasi, lingkungan memerlukan kualitatif *lingkar kebun* yang dapat meningkatkan kinerja.

B. Saran

Melihat pada bagian akhir penelitian ini, dapat dikemukakan beberapa saran yang berhubungan dengan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, saran tersebut meliputi:

1. Saran Praktis

- a. Pimpinan diperkebunan, penyampaian informasi di komunikasi organisasi *lingkar kebun* hanya berdasarkan memorandum namun belum memiliki panduan secara khusus, maka guna memahami teknik komunikasi agar penyampaian informasi tentang meningkatkan target produksi, capaian produksi, evaluasi kerja, pembagian kerja/ tugas dan cek kehadiran, menjadi lebih baik.
- b. Bagi asisten kebun, memberikan instruksi di komunikasi organisasi *lingkar kebun* harus memperhatikan kejelasan informasi, lingkungan komunikasi, serta memperhatikan kultur budaya untuk meminimalisir tingkat kesalahpahaman yang dapat merugikan perusahaan.
- c. Bagi perusahaan perkebunan, bahwa proses komunikasi organisasi *lingkar kebun* secara khusus dipertahankan serta dikembangkan dengan cara memperkuat SOP (*standart oprasional prosudur*) dalam memberikan intruksi atau CMI (cara memberikan instruksi) yang menjadi pegangan bagi pimpinan kebun. Hal ini dapat dilakukan melalui buku-buku teoritis maupun praktis dari sudut pandang perkebunan.

2. Saran akademik

- a. Khusus untuk program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, semoga penelitian ini dapat menjadi pengembangan dan pengetahuan mengenai efektivitas komunikasi organisasi *lingkar kebun*. Bahwa komunikasi organisasi *lingkar kebun* suatu media informasi yang efektif dalam penyebaran informasi.
- b. Penelitian ini akan lebih baik dan sempurna bila dikembangkan di ilmu komunikasi dengan membuat model komunikasi perkebunan khususnya di komunikasi organisasi *lingkar kebun* melalui buku-buku secara teoritis maupun praktis dengan tema dan permasalahan yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackof.L. *Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Alquran. *Terjemahan surat Ibrahim ayat 4 dan As Saff ayat 2-3*. Bandung: PT Al-Ma'arif,
- Amaliah, Nur. "nuramaliahdream / komunikasi pendidikan." *nuramaliahdreams*. Juli 7, 2010. [http://nuramaliahdreams/ komunikasi pendidikan](http://nuramaliahdreams/komunikasi%20pendidikan) (accessed Januari 12, 2016).
- Arni, Muhammad. *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
Komunikasi organisasi. Jakarta: Bumi Aksara, 2000 .
Komunikasi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara 2, [http://prints.uny.ac.id.bab](http://prints.uny.ac.id/bab), 2000.
- Barry, Pius A. Partato dan M. Dahlan Al. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Akola, 1994.
- Bernad, Chester I. *The Executive Function*. 1938.
- Burgin, Burhan. *Sosiologi Komunikasi*. Jakarta: kencana Prenada group, 2006.
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu komunikasi*. Jakarta: Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Chester, Bernad I. *The Function of executive*. English: Harvard Univercity Press, 1968.
- Communication), Teori Komunikasi (Theories of Human. *Stephen. W Littlejohn dan Karen. A. Foss*. Vol. 9. jakarta: Salemba Humanika, 2017.
- Dharma, Kesuma, dan Teguh, Ibrahim. *Struktur Fundamental Pedagogik*. 1. Edited by M. Danda Wildani. Vol. 1. Bandung: PT Refika Aditama, 2016.
- Dirman, Cicih juarsih. *Komunikasi Dengan Peserta Didik*. Jakarta: PT Redika Cipta, 2014.
- Edukasi, Politeknik kelapa sawit citra. "Pengantar ilmu perkebunan kelapa sawit." 2019.
- Efendy, Onong Uchjana. *Ilmu, Teori dan filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 2003.

- Fajar, Marhaen. *Ilmu komunikasi teori & Paraktek*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Faules, R.Wayne Pace & Don F. *Komunikasi organisasi startegi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Fauzanh. *makalah penyuluhan dan komunikasi*. blog.co.id/2013, 2013.
- Fitrayandi, Ryan. "Jurnal." *Peristiwa Komunikasi dan kaitannya terhadap teori komunikasi*, 2015: Telkom Univercity.
- Griffin, EM. "A First Look At Communication Theory." By Mc.Graw Hill. New York: www..Afirtlook.com/meet_em, 2003.
- Hasbiansyah. *effective communication*. Unisba Bandung: Moss, Stewart L.tubbs dan Sylvia, 1996.
- <http://modelkomunikasi>. "Model komunikasi menurut aristoteles." *Mencari tugas sekolah*, 2015.
- <http://www.Pelajar>. "Pengertian solideritas, jenis manfaat, Tujuan dan faktor yang memepengaruhi solideritas." *Solideritas (STIPAP)*, 2017.
- <http://xerma.blogspot.com>. "Efektifitas komunikasi organisasi." *html*, 2015.
- <https://web.facebook.com/notes/ika-namapt/fungsi-dan-tujuan-ikatan-alumni-untuk-pengembangan-sekolah>. face books, n.d.
- Indonesia.com, <http://Sawit>. "Peran dan tugas kepla afdeling dalam manajemen perkebunan." *artikel*, 2014.
- Ismail, Nawawi Ulha. *Manajemen perubahan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2014.
- James, Hall a. *Sistem Informasi Akutansi*. Jakarta: Salemba, 2007.
- Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Jogian. *Abalsiis dan perancangan system informasi*. Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Joseph, Prokopenko. *Productivity Management*. Genewa : ILO: A. Practical Hanbook, 1987.
- Jurnal, Adinda Purnamasari Kaisuku. *Proses Komunikasi Guru Dalam Mendidik Siswa Hiperaktif*. Surabaya, 2013.

- Jurnal, Dhani Aprilian Maya Amelia Oesman. *Penelitian Efektifitas Komunikasi Siswa SMP pada program Pemerintah Bandung*. Bandung, 2015.
- Jurnal, Engkus Suwarno . "Efektifitas komunikasi organisasi, terhadap aspek penting yang mempengaruhi efektifitas komunikasi oragnisasi." *Mediator* 562 (2001).
- Jurnal, Fitriyani Ryan. *Peristiwa Komunikasi dan Kaitan Terhadap Teori Komunikasi*. Telkom University, 2015.
- Jurnal, Irsyadi Siradjuddin. *Analisis Serapan Tenaga Kerja Dan Pendapatan Petani kelapa sawit Di Kabupaten Pelalawan*. Riau: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif, 2016.
- jurnal, Lamuddin Lubis.dkk. *Penerapan prinsip-prinsip komunikasi Islam dalam mensukseskan program KB di Rantau Sealatan Kabupaten Labuhanbatu*. Vol. 1. Al-Balagh, 2017.
- Keith Davis, dan John W. Newstrom. *Prilaku dalam organisasi*. 7. Translated by Agus Dharma. Vol. 1. Jakarta: Arlangga, 1989.
- Kholil, Syukur. *Komunikasi dalam Perspektif Islam*. Vol. I. Bandung: Ciptapustaka Media, 2004.
- Kotler, Gary Armstrong and John P. *prinsip-prinsip pemasaran*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Luckman. *Dinamika Perlajanan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)*. yogyakarta, 2009.
- Ludwig, Bartalanffy von. *General System Theory: Foundations, development Application*. New York: George Braziller, 1968.
- Manopo, Jirre Victori. *Jurnal Ilmu Komunikasi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik : Universitas Mulawarman, 2014.
- . *Jurnal Ilmu Komunikasi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik: Universitas Mulawarman, 2014.
- Mintzberg, Henry. *Structure in Five : Designing Effective Organization New jersey* . Prentice hall, 1993.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. cet. 32. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.

- Morissan. *Teori Komunikasi individu hingga massa*. Vol. 2. Jakarta: Prenadamedia Group, 2014.
- Novitayani, Arnita. *Iklm komunikasi organisasi, motivasi kerja karyawan (Studi korelasi antara iklim komunikasi organisasi, motivasi kerja dengan presentasi di kalangan karyawan AJB. Bumi Putra Solo)*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2008.
- Onong, Uchayana. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT Rosdakarya, 1993.
- Onong, Uchjana. *Komunikasi teori dan praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999.
- Pahan, Iyung. *Panduan Lengkap Kelapa Sawit*. Cet II. Jakarta: Penebar Swadaya, 2007.
- Paules.R, Weyne Pace and Don F. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998.
- Pelzer. *Toen Keboen dan Petani, Politik kolonial dan perjuangan Agraria di Sumatera Timur 1863-1947*. Jakarta: Sinar harapan, 1985.
- Piotz, Sztompka. *Sosiologi perubahan soisal*. Jakarta: Prenada, 2011.
- Pius, Partato dan M Dahlan Al Barry A. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Akola, 1994.
- Rahardjo, Mudjia. "mudjiarahardjo.com." *mudjiarahardjo.com/artikel*. November 17, 2012. www.mudjiarahardjo.com (accessed Januari 3, 2016).
- Rakhmat, jalaluddin. *psikologi komunikasi*. 1989.
- Richard M. Streers. Gerald R. Ungson and Richart, T. *Manging Effective Organizations an Introduction*. Boston. Massachusett: Kent Publissing Company, 1993.
- Robbin, Stephen P. *Prinsip-prinsip prilaku organisasi*. Kelima. jakarta: Erlangga, 1999.
- Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001.
- Rosadi, Ruslan. *Etika Kehumasan Konsepsi & Aplikasi*. . Jakarta: PT RagaGrafindo Persada, 2008.
- Ruben Breat.D, & Lea.P,Stewart. *Komunikasi dan Prilaku Manuasia*. Jakarta: PT Raja Grapindo Persada, 2013.

- Saputra, Yulius Eka Agung. *Manajemen dan perilaku organisasi*. Jogjakarta: Garaha Ilmu, 2014.
- Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Sikumbang, Ahmad Tamrin. *Komunikasi Multikulturalisme Tuan Guru Batak Dalam Meningkatkan Elemenitas Sosial*. Edited by 1. Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.
- Siregar, Ashadi. "Kurikulum dan Pengembangan Studi Komunikasi." *Lokakarya Kurikulum Jurusan Ilmu Komunikasi FISIPOL UMY*. Yogyakarta, Juni 23, 1997.
- Sitikholidah. "Komunikasi Pendidikan." *http:Blog.Umy.Ac.Id*. 11 18, 2012. <http://blog.Umy.ac.id> (accessed April 17, 2013).
- Soeyadie. <https://satujam.com/manajemen-produksi>. April 7, 2016.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Syukur Kholil, Maulana Andinata Dalimunthe. *Isu-Isu Komunikasi Kontemporer*. Medan: Perdana Muliya sarana, 2015.
- Tampubolon, Manahan P. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Tribun. *Permasalahan cuti asisten kebun PTPN II tewas di tikam karyawannya*. Medan: Tribunnews.com, 2018.
- UU RI, Presiden. "www.hukumonline.com." *hukumonline.com*. Juli 8, No. 20 Thn 2003. <http://www.hukumonline.com/pusatdata/uu-no-20-tahun-2003-sistem-pendidikan-nasional.pdf> (accessed Januari 22, 2016).
- Warsita, Bambang. *Teknologi Pembelajaran: Landasan & Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Weber, Max. "Teori Birokrasi." *Isakuikikang.blogspot.co.id*, 2014.
- Wiryanto. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grameja Wilasarana Indonesia, 2005.
- Wood, Julia T. *Komunikasi dan Teori Praktik (Komunikasi dalam Kehidupan Kita)*. edisi 6. Jakarta: Salemba Humanika, 2013.

Yuhdi Fahrimal, Safpuriyadi. "Komunikasi strategi dalam penyelesaian konflik agraria di Indonesia." *Dosen Prodi Ilmu komunikasi* (Lembaga Bantuan Hukum Banda Aceh), 2018.

Yuwono, Suhardiman. *Ikhtisar Komunikasi Administrasi*. Yogyakarta: Liberty, 1985.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Wawancara menejer Kebun PTPN II Bandar Kliffa

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Asli Ginting
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Menejer
4. Masa Kerja : 23 Tahun
5. Lokasi Kerja : Kebun PTPN II Kebun Bandar Kliffa
6. Luas Areal pekerjaan : ± 1.123,05 Ha
7. Wawancara : Tgl 7 Mei dan 22 September 2019 (kantor kebun Bandar Kliffa)

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Asli Ginting (ASG) merupakan Menejer alamat Jln. Besar Batang Kuis. Selama proses penelitian dan wawancara informan sebelumnya berdiskusi seputar kabar dan kegiatan kebun serta memeberikan surat izin penelitian. Wawancara dilaksanakan didalam kantor kebun di jln. Besar Batang Kuis. Informan awalnya agak canggung untuk memberikan informasi tetapi saat dijelaskan maksud dan tujuan peneliti, maka informan memberikan keterangan dengan jelas tentang kegiatan rutin kebun.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: *Komunikasi Organisasi lingkaran kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : “*Lingkar Kebun* sudah sejak lama dilaksanakan bahkan menjadi warisan zaman Belanda dan menjadi budaya kebun sejak lama ya”

Peneliti : Maksudnya gimana pak kok sejak lama ?

Informan : “Semenjak saya masuk di kebun tahun 1995 itu sudah ada dan itu dilakukan kata orang terdahulu ya begitu.. dan *Lingkar kebun* pastinya dipahami sebagai seorang asisten perkebunan terutama perkebunan sawit dan karet, maka dalam aturannya seorang pekebun itu harus bisa memiliki kemampuan memberikan arahan.

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan : “Gini....misalnya diawali membariskan karyawan itu dilakukan dilapanagan setiap pagi sedangkan di kantor kebun seminggu

sekali (hanya asisten dan mandor) ya kadang-kadang ikut juga karyawan dilakukan setiap pagi program kerja yang akan dilaksanakan, capaian pekerjaan dan penggunaan alat kerja.

Peneliti : Untuk apa dibuat kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* pak?

Informan :“Ya,.. tujuan *Lingkar kebun* menjalin kedekatan kepada karyawan, memberikan tugas dan tanggung jawab bagi pekerja, serta memberikan informasi- informasi yang berkembang di masyarakat”

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan :“Kalau yang bertanggung jawab dilapangan Pak Asisten dan di kantor kebun itu saya (Menejer) dan pelaksanaan *lingkar kebun* PTPN II kebun Bandar Kliffa dilaksanakan pukul 06.30 wib disetiap masing-masing afdelling (dahulunya pukul 05.30 wib)

Peneliti : Apa pertimbangan pagi hari?

Informan :“Pertimbangan karena peraturan tenaga kerja dan dikarenakan pohon sawit faktor kegiatan bisa pada umumnya. Nah,..sekarang pukul.6.30 wib. dan ada juag pertimbangan lain komoditi di sawit dan pertimbangan sebarang jarak rumah karyawan dengan kebun jauh dengan lokasi kerja.

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan :“Kalau tentang karyawan ya..., mengikuti saja sebab saya pun hanya menjalankan serta karyawan tahu juga secara turun temurun,.. ya artinya nggak asing juga bagi mereka dan kalau semakin pagi mereka juga cepat pulang juga dan mereka bisa mengerjakan kerjaan yang lain.

Peneliti : Dan bagaimana dengan pretasinya pak?

Informan :“Dan itu juga menjadi prestasi kerja sebab kalau semakin siang maka prestasi kerjaan juga menurun sebab kalau kerja pagi hari masih segar dan semakin siang semakin berkeringat semakin banyak”

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan :“Ya,...juga sebab banyak hal yang disampaikan, baik kebutuhan perusahaan menyampaikan informasi dan juga karyawan”

Peneliti : Maksudnya gimana pak?

Informan : “Kepentingan karyawan kebun saat instruksi *lingkar kebun* sudah ada aturan yang tertulis dari direksi Perkebunan PTPN II, namun teknik memberikan informasi belum ada pelatihan secara khusus,

tetapi sudah menjadi rutinitas dan merupakan tatakrama dan mekanisme tugas.

Peneliti : Apakah ada contohnya pak?

“Contohnya pak,..hmmm...didapat dari para pendahulu, saat pemberian informasi sebagai contoh “..bapak-bapak dan ibu-ibu kita besok untuk kegiatan *lingkar kebun* di tempat biasa ya” kemudian pembagian kerja, nah,...karyawan bisa gagal faham karena instruksi di kita nggak jelas, salahnya disipa di asisten juga”

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan :“Kalau komunikasi organisasi *lingkar kebun* itu sudah wajib, nah disitu banyak instruksi yang disampaikan oleh asisten dan jadi seorang asisten atau pimpinan kebun harus tahu tentang tatanan bahasa saat *lingkar kebun* walaupun secara runut belum ada, namun yang menjadi patokan siapa yang mengambil apel pagi atau *lingkar kebun* itu, dan apa yang akan disampaikan saat pagi itu, apakah ada instruksi dari kantor Direksi, kalau ada itu yang disampaikan, namun kalau tidak instruksi ada maka itu akan tergantung asisten yang akan menyampaikan instruksinya.

Peneliti : Apakah ada peningkatan produksi dengan kegiatan dapat meningkatkan kinerja pak?

Informan :“Ya, pasti ada lah pak sebab normanya kalau semua sungguh-sungguh akan meningkatkan produksi”

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilakukan?

Informan : “Menjadi seorang asisten yang dikendaki oleh perusahaan harus memiliki Mental harus kuat, karena saat kita di kebun kita dianggap mampu oleh karyawan kebun dan kita harus mampu berbicara di depan karyawan. Kemudian kita harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dengan cara mempelajari budaya perkebunan...”

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan :“Kalau yang disampaikan tentang pekerjaan dan target kerja saja, dan aktivitas rutin karyawan jam istirahat jam *wolon* kalau istilah kebun di jam 8 itulah kalau rutinnya”

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan :“Bila ada karyawan yang tidak hadir kegiatan *lingkar kebun* atau apel pagi biasanya karyawan yang lain segera melapor karena sesama”

Peneliti :Apakah tidak ada sanksi pak?

Informan : “Mereka saling membutuhkan dan ada kaitan pekerjaan sesama mereka, kalau ditanya tentang sanksi yang standart SP (Surat Peringatan) SP1, SP2,SP3 tetapi ada dulu pembinaan baru masuk SP”

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi kerja di perkebunan?

Informan :“Persiapan di kebun lebih utama adalah tentang Menejer, Asisten dan mandor itu ya keberhasilannya tergantung pada interaksi karyawan tapi itu perlu adanya tatakrama dan etika di kebun,...kalau karyawan sudah nggak cocok pada asisten maka sulit juga untuk mencapai produksi yang dihasilkan”.

Peneliti : Mengapa demikian pak?

Informan :“Sebab nanti karyawan bekerja asal-asalan aja atau lebih parah lagi membuat alasan, yang terlambat bangun lah,...ada urusan keluarga lah,.....nanti dululah,...dan sampai parahnya lagi kalau sudah melanggar sopan santun bisa bermasalah lah dengan keselamatan asisten itu sendiri,...ini ada yang sudah terjadi, ya... kita dengar dikebun lain tapi disini yang sering ya,... protes terhadap asisten karena nggak sopan cara menyampaikan di depan umum saat *lingkar kebun* tapi itu sudah lama sekali, kalau sekarang masih normal-normal aja,..”

Lampiran 2 Wawancara asisten kepala kebun PTPN II Bandar Kliffa

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Henri Hutabarat
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Asisten Kepala
4. Masa Kerja : 19 Tahun
5. Lokasi Kerja : Afdeling III/IV Kebun PTPN II Kebun Bandar Kliffa
6. Luas Areal pekerjaan : ± Afd III 81 Ha Afd 647,10 Ha
7. Wawancara : Tgl. 20 Juli 2019 Afdeling II kebun Batang Kuis.
(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Hendri Hutabarat.SP (HHB) merupakan Asisten Kepala (ASKEP) kawasan kerja Afdeling II/IV Kebun Bandar Kliffa. Saat proses penelitian informan dengan peneliti ngobrol-ngobrol bersama seorang asisten dan dikenalkan saat meninjau lapangan dan juga telah membawa surat izin penelitian karena informan dengan peneliti dapat langsung mewancarai serta melihat langsung proses *lingkar kebun* sekitar pukul.6.30 wib. Seusai itu dilakukan wawancara lapangan di Afd. III Kebun Bandar Kliffa, saat wawancara informan memberikan keterangan lebih terbuka dan ramah.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?
Informan :“Istilah dulu disebut *lingkar kebun* sekarang disebut apel pagi lebih mudahnya dan setahu saya *lingkar kebun* sudah dari zaman Belanda dan memang sudah ada dan mulai pertama kali belum ada yang tahu.
2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?
Informan :“Kalau penentuan titik kumpul kita berubah-ubah sebagai contoh bila ada pengerjaan tentang pemupukan maka titik kumpul di daerah pemupukan dan kalau pemanenan seperti sekarang ini kita di blok 7 kita disini jadi menyesuaikan tempat biasanya instruksinya untuk titik kumpul ide dari mandor disampaikan oleh Asisten dan seterusnya ke pimpinan atas ke menejer, jadi mereka apel langsung bisa masuk keareal panen dan kalau semua kita ikut

sertakan baik tingkat pengaman maupun karyawan pemeliharaan kita fokus di depan kantor afdeling”

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan : “Kalau yang bertanggung jawab sebenarnya Asisten atas inisiatif dia dan ke atasnya juga termasuk askep dan menejer, maka yang paling bertanggung jawab Asisten di afdeling bersama mandor senagai pembantu Asisten kebetulan yang di sini yang hanya afdeling IV di jadikan satu dengan afdeling III karena asisten memegang peranan penting di perkebunan

Peneliti : Apakah ada peraturan secara tertulis pak?

Informan : “Ada peraturannya memorandumnya dari Direksi mengenai tata urutannya sampai dengan kegiatan seharian tapi hanya peraturan saja sebagai pegangan kita lah...dengan jumlah 54 karyawan, 2 Asisten, 2 Mandor I dan 2 mandor panen.

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan : “Ya, kalau respon biasa aja pak”

Peneliti : Apakah ada penolakan karyawan dengan kegiatan *lingkar kebun* pak?

Informan : “Ini baru ada lagi, di bulan Februari 2018 secara rutin lagi sebelumnya ada juga penolakan karena terlalu sering produksi belum tercapai, brondolan tidak terakut dan yang tidak kalah pentingnya karena adanya gangguan pada lahan. Maka apel pagi tidak dilaksanakan pada waktu itu kalau di hitung-hitung kurang lebih 5 tahun lah gitu, dan sekarang sudah enjoy.. gitulah”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Secara tidak langsung sudah menjadi kewajiban karyawan kebun sebab banyak hasil yang disampaikan di situ, berkaitan kebutuhan karyawan juga sesame karyawan kita kumpul menjadi ajang silaturahmi”

Peneliti : Bagaimana menegaskan aturannya pak?

Informan : “Sebenarnya menegaskan kembali apa yang ada aturan-aturan ada di SOP kita mengenai kulturis panen tetapi disitu juga ada informasi untuk hal-hal yang yang baru seperti reword and phanishment, begitu.. kau berbuat salah kami kasih denda kalau pekerjaan bagus kami hadiah”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi organisasi lingkaran kebun dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan :“Sebenarnya kalau karyawan sudah tahu, ...tapi kita ingatkan lagi pada saat kita ingatkan ini dan pada saat kita memberikan phanishment mereka tidak kaget karena mereka sudah kita beri tahu sebelumnya,hmmm,..mereka betul-betul faham ada sanksi atau denda, ya... mungkin budaya kitalah sebahagian karyawan ini harus di paksa itu sifatnya dengan aturan yang ada dan memang apel pagi ini atau *lingkar kebun* sudah lama ada”

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi organisasi lingkaran kebun dilakukan?

Informan :“*Lingkar kebun* atau apel pagi ini lebih efektif lagi dengan setiap infeksi di jalankan ada nama insfeksi asisten pemeriksaan ancah panen dan cek permasalahan yang ada.

Peneliti :Apakah permasalahan itu pak?

Informan :“Ya, peraturan panen kita sudah ada itu, kalau yang terkena denda panen buah mentah sekian dendanya, kalau tidak dipotong gagangnya sekian dendanya kalau ada tinggal brondolan sekian dendanya ,... ada semua. Kita sampiakan dulu betul-betul kepada mereka habis itu kita laksanakan ketika ada masalah terpaksa kita denda”.

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan :“Ooo,.. penyampaian saat *lingkar kebun* atau apel pagi, seputar-putar hasil kerja dan tentang reward dan phanishment tadi, terkait asisten yang menyampaikan ya cek karyawam, target produksi, hasil kerja karyawan, .. kalau bagus kerjanya kita apresiasi yang baik”.

Peneliti :Seperti apa mengawali kegiatan *lingkar kebun* pak?

Informan :“Awalnya saat kegiatan *lingkar kebun* kita sudah dapat instruksi dari pak menejer langsung. Kalau menurut saya manfaat kita bisa pantau sampai tingkat yang paling bawah berapa tenaga hari ini panen dan tenaga ini menentukan berapa produksi kita, berapa angkutan kita perlukan, seperti kita ini sekarang di instruksikan mengirim buah ke PKS Adolina karena ada troble di PKS Pagar Merbau karena semalam pun karena PKS antri kamipun ada restan 8 ton kalau seandainya estimasi saya, eeee..saya intruksikan sama anggota saya hari ini 32 ton jadi 40 ton kita buat 1 truk 8 ton biasanya ke PKS Adolina truk kami tidak bisa kembali karena dia hanya 1 trip ke PKS Adolina, pertimbangan lebih jauh dan lebih

panjang antrian truk, karena kebun Adolina belum lagi punya kita maka antrian truk”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan :“Kalau tidak mengikuti ya,... pasti dia tidak tahu instruksi, maka dia akan mengerjakan apa,... jadi bingung karyawannya”.

Peneliti :Jadi bingung bagaimana pak?

Informan :“Karena tidak mengetahui aturan baru yang jadi disampaikan sebagai contoh kebijakan panen harus keluar dipinggir jalan supaya truk lebih mudah mengangkatnya,..dia,..kan,...tidak tahu, dan saat panen sudah jauh kita minta untuk kembali,...malah capek dia, maka dia juga akan lebih mudah melaksanakan, itulah,... kerugian dia”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi kerja di perkebunan?

Informan :“Menghadapi kerja di kebun ya,...harus tahu apel pagi atau *lingkar kebun* saat di pagi hari suasana yang hening masing-masing karyawan mendengarkan petunjuk dari pak asisten atau Pak Menejer (waktunya tertentu kalau Pak Menejer), kadang kala di barengi dengan canda, namun tetep sopan”.

Peneliti :Bagaimana komunikasi di pagi hari tersebut dapat mempengaruhi?

Informan :“Menurut saya komunikasi ini menjadi kebiasaan bagi kami dikebun dan bahkan semua informasi kami dapatkan dari kegiatan ini sejak pagi hari, keterbukaan pak asisten dan yang lainnya itu sudah didapatkan, contoh,..perpindahan rotasi kerja di ancak kebun, peralatan rusak langsung diajukan, bahkan urusan kesehatan kami juga langsung sampaikan saat kegiatan *lingkar kebun*. Dan manfaatnya kita bisa pantau anggota kita sampai tingkat yang paling bawah”.

Lampiran 3 Wawancara asisten kebun PTPN II Bandar Kliffa

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Sarwo Edi
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Asisten
4. Masa Kerja : 4 Tahun
5. Lokasi Kerja : Afdeling IV Kebun PTPN II Kebun Bandar Kliffa
6. Luas Areal pekerjaan : ± 105 Ha
7. Wawancara : Tgl 21 Juli 2019 di kantor Afdeling IV

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Sarwo Edi (SED) Asisten Kebun Bandar Kliffa alamat rumah dinas jln. Besar Batang Kuis wilayah kerja di Afdeling IV Kebun Bandar Kliffa. Saat meninjau langsung kegiatan *Lingkar kebun / Lingkar pagi* istilah di Afdeling IV serta dilanjutkan Wawancara dilaksanakan di Afdeling IV pada pkl 06.30 wib. Informan saat diwawancarai dalam keadaan santai, sebab informan sudah kenal dengan peneliti maka saat di wawancarai sangat terbuka dalam menjawab pertanyaan.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : "Sejak kapan ya, hmmm setahu saya sudah lama sebab saya juga dengan dari senior para Asisten sudah lama dan saya sendiri kurang lebih jadi asisten 4 tahun ini, jadi belum pernah baca".

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan : "Kalau PTPN II ini kami kegiatan *lingkar kebun* atau apel pagi itu dilaksanakan dilapangan dan seminggu sekali di kantor kebun, itupun lihat situa tetapi kalau di kebun setiap hari, dimulai pukul 06.00 wib dengan cara membariskan, ucapan assalamualaikum, selamat pagi, dan pengarahan, kalau pengarahan saya lakukan biasanya target produksi serta informasi brondolan, serta target yang tercapai masing-masing karyawan baru memberikan semangat juga, bagi yang dapat reward banyak kita apresiasi

secara kelompok kerja tujuan agar ada saingan bagi yang lain lebih semangat”.

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan :“Tanggung jawab untuk apel pagi atau lingkaran kebun...hmmm....seluruh pimpinan kebun tapi secara khusus Asisten sebab Asisten yang terjun langsung mengendalikan kegiatan dilapangan dari proses sampai buah tersebut ke pengolahan yaitu PKS, tak heran kami lebih dekat dengan mereka”

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan :“Ya,..sudah rutin, dan kalau dibilang menjadi kewajiban bersama tapi menurut cerita dulu sempat off,..nggak ada apel pagi disebabkan”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Kegiatan apel pagi atau *lingkar kebun* kalau, hmmm,...menurut saya sudah menjadi kebiasaan dan menjadi model di kebun, saya saja ketika masuk diperkebunan sudah disugahi kegiatan rutin ini, dengan cara bangun pagi,..dan pada awalnya terkejut juga tapi lama kelamaan terbiasa”.

Peneliti :Apakah dipaksa karyawan untuk bangun pagi?

Informan :“Kalau saya lihat dikaryawan justru tidak ada yang memerintahkan namun sudah tahu diri harus bangun pagi dan apalnya dimana mereka sudah faham”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi organisasi lingkaran kebun dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan : “Asisten yang ada di PTPN II sangat dekat dengan karyawan, kalau tidak dekat maka asisten kurang dihargai.

Peneliti : “Mengapa demikian pak?

Informan :“Sebab asisten senantiasa wajib membangun kepedulian dengan karyawan dan persoalan di kebun tidak terlepas peran karyawan, maka instruksi seorang pimpinan kebun menjadi dihargai. Hubungan karyawan dapat menghasilkan produktifitas dan saling percaya sebagai contoh capaian produksi kita bisa meningkat kalau kita menyentuh perhatian karyawan, dan pimpinan akan menghargai dalam bentuk apresiasi dan semangat kepada karyawan bila target tercapai atau belum tercapai seperti premi

naik atau basis borong terpenuhi, itu diinformasikan saat *lingkar kebun*”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilakukan?

Informan :“Biasanya adalah target kerja hari ini, artinya si mandor agar tahu apa yang akan dikerjakan hari ini... Sembari saya cek apakah ada keluhan atau kendala dari tugas yang saya berikan ya semacam motivasi juga kita berikan untuk mencapai kerja yang maksimal...”.

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan :“Memberikan pengarahan tentang pelaksanaan kerja, evaluasi kerja dan yang lain-lain pak”.

Peneliti : Jadi bagaimana memberikan pemahamannya pak?

Informan :“Memberikan pemahaman saat apel pagi ya....kami nggak jadi masalah sebab sudah biasa dan itu kebutuhan pada kami sebagai karyawan dan asisten memberikan informasi, evaluasi dan motivasi serta kedekatan emosional yang harus kami jaga di lapangan. Jadi tidak heran kami punya keistimewaan memberikan instruksi tersebut”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan :“ Karyawan yang tidak mengikuti bisanya kita melakukan pembinaan dulu ya,... nggak langsung sanksi lah,... dan karyawan pada umumnya lebih tua dari saya kadang saya sendiri segan dan merekapun selama ini nggak ada masalah dengan kita-kita disini, enak yang ada kalau saat wolon terkadang mereka sering makan bersama saya diajak dan bahkan di bawa... in dari rumahnya. Jadi nggak sampai sanksilah. Kalau dulu mungkin ada tapi ya... nggak tahu juga.”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi kerja di perkebunan?

Informan : “...Secara umumnya di sana komunikasi satu arah....saat kegiatan *lingkar kebun*, memberi pengarahan kerja....dikomunikasikan satu arah dulu. Dipastikan mereka paham.... kemudian kalau ada yang kurang jelas baru mereka bertanya, itu saat *lingkar kebun* seperti di sini jam 6.00 Wib”.

Lampiran 4 Wawancara mandor I kebun PTPN II Bandar Kliffa

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Bambang Toto Darsono
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Mandor I
4. Masa Kerja : 16 Tahun
5. Lokasi Kerja : Afdeling IV Kebun PTPN II Kebun Bandar Kliffa
6. Luas Areal pekerjaan : ± 53,10 Ha
7. Wawancara : 21 Juli 2019 kebun Afdeling II

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Bambang Toto Harsono (BTH) sebagai Mandor I Afdeling IV, PTPN II kebun Bandar Kliffa lokasi kerja Desa Sidodadi, informan berjumpa dengan peneliti saat dikantor kebun Afdeling kemudian bersama-sama ke lapangan (Afdeling IV) untuk melihat proses pendelegasian tugas seorang mandor I dalam rangka terapan sesuai dengan instruksi dari asisten kebun, kemudian setelah pelaksanaan instruksi kebun, wawancara dilaksanakan dengan Mandor I di kantor kebun dengan santai sambil minum ngopi dan informan memberikan keterangan tanpa canggung.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan :“Wah,... kalau itu sudah lama sejak saya masuk sudah ada, jadi kalau menurut budaya di kebun itu sudah zaman Belanda dulu “.

Peneliti : Apakah tujuan lingkaran kebu ya pak?

Informan :“Kalau dulu tujuannya kerja tanam paksa zaman Belanda dulu,...dan itu ada namanya kalau nggak salah lingkaran pagi dan berganti *lingkaran kebun* dan apel pagi, tapi itu semua sama saja. Ya,.. itu aja yang saya tahu. O,.. ya dulu tanaman tanaman tembakau, tapi ya sama saja juga”.

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan :“Ya,... dilapangan lah, kalau dikantor biasanya tenaga krani sebagai petuga pencatat hasil perkebunan saja, nah kalau waktu dulu jam 05.00 wib sekarang jam 06.00 wib. dengan banyak pertimbangan salah satunya peraturan tenaga kerja dan kalau

disawit kegiatan tidak banyak berpengaruh di hasil ya,... normatif kecuali di karet itu banyak faktor waktu mempengaruhi, semakin pagi semakin baik”.

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan ; “Bertanggung jawab ya semua pimpinan kebun, tapi kalau apel pagi yang bertanggung jawab Pak Asisten lah,... sebab dia orang yang bersentuhan langsung asisten dan mandor”.

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan : Ya,.. kalau respon sampai detik ini nggak ada masalah karena memang begitu di kebun”.

Peneliti :Sudah jadi kebiasaan ya pak

Informan :“Ya,..*Lingkar kebun*, sudah menjadi kebiasaan karyawan kebun baik sawit dan karet untuk di ikuti setiap karyawan, bila karyawan tidak masuk kerja maka karyawan yang lain merasa kehilangan dan menjadikan kerinduan antar karyawan yang lain, apalagi asisten dan mandor akan mengabsensi kekeuatan karyawan yang di tugaskan pada hari itu juga merasa kurang personil. Bagi perusahaan sangatlah diuntungkan dalam mempertahankan kegiatan *lingkar kebun* serta akan meningkatkan produktifitas”

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Bisa,... juga menjadi kewajiban sebab ada petunjuk dari Direksi tentang tata tertib dalam kebun. jadi ya,.. wajib juga.”

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan :“O,.. itu ya, hmmm,...kalau saya beranggapan bahwa ini warisan yang baik jadi ya,....bagus aja”.

Peneliti :Jadi *lingkar kebun* sebuah cara untuk dekat dengan karyawan ya pak?

Informan : “*Lingkar kebun*” sebagai cara yang ampuh dalam memberikan ruang pemahaman bagi karyawan dalam capaian tujuan karyawan dan perusahaan. Jadwal kegiatan rutin *lingkar kebun* atau apel pagi mempunyai aturan yang tertulis dan maupun tidak tertulis, itu sangat kuat suatu alat silaturahmi dan informasi, gampang untuk ngecek jumlah karyawan yang masuk kerja, pembagian tugas kerja dan bisa memberitahu hasil kerja sebelumnya bila tidak tuntas ”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi organisasi lingkaran kebun dilakukan?

Informan :“Menjaga silaturahmi, produktifitas serta kesejahteraan karyawan dan perusahaan itu sendiri”.

Peneliti :Kalau lingkaran kebun pak?

Informan :“*Lingkaran kebun* ini sebagai sarana silaturahmi antar karyawan yang sudah ada tapi mungkin dimasa zaman Belanda mungkin tidak seperti itu,.. pastilah niatnya lain namanya penjajah waktu itu. Kalau petani dulu itu dipaksa mengerjakan kalau tidak jadi masalah bagi dirinya. Nah itu lah,... banyak bangunan-bangunan lama yang menjadi peninggalan zaman Belanda. diperkebunan

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkaran kebun*?

Informan :“Nah,...kalau saya seputar brondolan sawit di ingatkan lagi karyawan panen, dan kehadiran karyawan.serta kalau ada yang salah dilapangan di ingatkan kembali”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkaran kebun*?

Informan :“kita lihat masalahnya dulu pak”.

Peneliti : “Kalau yang sering dikebun seperti apa pak?

Informan : “...Salah satu faktor utama kita adalah jarak tempuh saja. Sebab rumah dengan tempat kerja sangat jauh mencapai s.d 10 kilo meter dengan lokasi kerja di PTPN II kebun Bandar Kliffa sebab 5 kebun dijadikan 1 kebun maka karyawan jadi jauh dari tempat kerja.... Selanjutnya daerah kerja kita juga berbatasan dengan penduduk umum yang bukan lingkungan kerja jadi enak tak enak lah”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi kerja di perkebunan?

Informan :“Ya, kalau saya menghadapi trus dengan karyawan pak”.

Peneliti : Kalau sudut pandang karyawan pak?

Informan : “Karyawan menunggu instruksi dimana kami akan melaksanakan *lingkaran kebun* atau apel pagi, apa kata pak mandor kami siap, biasanya di tempat kami akan kerja tidak musti dikantor Afdeling, misalnya hari Senin, Selasa di kantor adfeling,.. Rabu s.d Sabtu di lapangan langsung maksudnya di kebun, baru nanti kami di kumpulkan di apelkan dari asisten dan kadang kala pak askep dan bahkan pak menejer, kalau kami di kebun sawit seperti itu”.

Lampiran 5 Wawancara karyawan *cap control* kebun PTPN II Bandar Kliffa**IDENTITAS INFORMAN**

1. Nama : Triwinarni
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Jabatan : Karyawan *Cap Control*
4. Masa Kerja : 11 Tahun
5. Lokasi Kerja : Kebun PTPN II Kebun Bandar Kliffa
6. Luas Areal pekerjaan : Kebun Bandar kliffa
7. Wawancara : Tgl. 22 September 2019 kantor afdeling

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Triwinarni (TWN) Sebagai Karyawan Kaft Kontrol dengan tugas memoto buah di PTN II kebun Batang Kuis, informan saat berkomunikasi dengan peneliti saat berkunjung ke kantor Afdeling III dengan memberikan surat tembusan ke PTPN II dan informan memeberikan keterangan agak sedikit malu-malu namun dapat memberikan keterangan apa yang dibutuhkan peneliti.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan :“Kalau itu saya nggak tahu sejak kapan, tapi hari dilakukan di kebun itu aja dilakukan sebab saya ikut aja sebagai petugas cap control, itu aja”.

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan :“Kalau pelaksanaan dilapangan langsung dan di depan kantor afdeling dan kadang saya juga ikut saat apel”.

Peneliti :Tiap hari bu?

Informan :“Ya tiap harilah pak”.

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan :“Nah,... itu yang melaksanakan asisten dan mandor, karena saya juga menunggu informasi hasil kerjaan kami yang semalam dan akan di kerjakan”.

Peneliti :Maksudnya menunggu dimana bu?

Informan :“Ya,... di kantor afdeling pak, guna mengevaluasi apa kerja karyawan dan, man yang dilakukan pemanenan”.

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan :“Kalau respon termasuk saya ya pak, nggak ada masalah ikuti aja dan semua karyawan nggak masalah,

Peneliti : Apa ada masalah sebelumnya bu?

Informan : “Memang dulu sempat ada masalah biasa masalah lahan tapi sekarang sudah aman dan berjalan lancar”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Kalau saya nggak juga sebab saya sebagai petugas cap control dengan tujuan memoto buah dengan angka kerapatan panen, tujuan untuk pemanen buah sawit tersebut”.

Peneliti :Kalau karyawan yang lain bu?

Informan :“O, ya wajib lah, maksud saya. Saya tidak dilapangan langsung namun saya lansung ke kantor afdeling”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan :“Kalau menyangkut kerjaan saya yaitu dalam pencapaian produksi ditentukan oleh kondisi jumlah pohon produksi dengan perbandingan tahun tanam, pemupukan, serta curah hujan, perawatan”.

Peneliti :Apa saja yang dilaporkan dalam *lingkar kebun* bu?

Informan :“Ya,..itu saja dalam *lingkar kebun* dan dilaporkan ke asisten dan juga dapat memeperkirakan kafasitas jumlah produksi sementara”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilakukan?

Informan :“ Kalau perusahaan maunya hasilnya baik aja,.. lah, kalau perusahaan dan sisten nggak ada masalah dengan karyawan dan suasana kebun nyaman”.

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan :“Kalau kegiatan apel pagi atau *lingkar kebun* tentang panen dengan temuan contoh pembusukan di kebun serta buah mentah dan pabrik maka akan ada complain ke kita”.

Peneliti : Kalau produksi bu?

Informan : Ya,.. itu dia tentang produksi yang bermasalah akan complain di PKS nantinya, maka agar tidak menjadi complain setiap pagi di ingatkan kembali”.

4. Bagaimana karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

- Informan :“Nah masalah ini semua membutuhkan peran seorang asisten dilapangan yang dapat mengkoordinir semua anggotanya, kalau saya sendiri sebagai karyawan *cap control* kebun Batang Kuis di Afdeling III yang khusus tugasnya memoto buah yang layak panen dan hasilnya dari tahun 2018 s.d 2019 terjadi peningkatan produksi padahal pohonnya ya itu-itu saja”.
- Peneliti :Apakah ada sanksinya bu kalau tidak ikut *lingkar kebun*?
- Informan : “Dan saya melihatnya tergantung peran pak asistennya dalam memimpin. Kalau pak asisten dan pak menejernya tegas yang kita enak,... asal jelas (penafsiran peneliti penghasilan dan status karyawan)”.
5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi pekerjaan di perkebunan?
- Informan :“Kalau saya pastinya kamera, buku catatan dan keberanian dilapangan serta berani menjelaskan ke asisten dan mandor bila ada masalah di kebun tentang brondolan, buah belum dipanen serta buah mentah yang sudah di panen, agar tidak merugi perusahaan”.

Lampiran 6 Wawancara karyawan AKP kebun PTPN II Bandar Kliffa

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Yusniarti
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Jabatan : Karyawan *AKP (Angka Kerapatan panen)*
4. Masa Kerja : 12 Tahun
5. Lokasi Kerja : Kebun PTPN II Kebun Bandar Kliffa
6. Luas Areal pekerjaan : Kebun Batang Kuis
7. Wawancara : Tgl 23 Agustus 2019

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Yusniarti (YST) sebagai karyawan kebun Penyebaran Panen, dengan tugas untuk penentu AKP (Angka Kerapatan Panen) di PTPN II kebun Batang Kuis, informan berkomunikasi dengan peneliti di lapangan saat melakukan pekerjaan pengecekan di kebun Afdeling IV, maka peneliti dan informan berbicara santai.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : “Ya,... kalau apel pagi ya,... sudah lama memang namanya dulu *lingkar kebun* sekarang sering disebut apel pagi”.

Peneliti : Jam berapa bu untuk *lingkar kebun* atau apel pagi?

Informan : “Kalau jamnya pak kami jam 6.00 wib pagi pak”.

Peneliti : Kok pagi kali bu?

Informan : “Ya, kalau siang kali panas nanti pulangny jadi lama rugi juga kami”.

Peneliti : Memangny jam berapa siapnya bu?

Informan : “Kalau siapnya sekitar jam 13.00 wib sudah siap juga dan kalau makin cepat kerjanya semakin cepat juga. Bisa jam 12.00 wib”.

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan : “Kegiatan apel atau *lingkar kebun* ya di lapangan lah pak”.

Peneliti : Mengapa di lapangan bu?

Informan : “Karena kalau dilapangan bisa langsung kerja dan nggak jauh kali tapi kalau kerjaan dekat kantor afdeling ya di kantor afdeling”.

Peneliti : Siapa aja yang ikut apel bu?

Informan : “Ya,... karyawan lapangan semua pak”

- Peneliti : Termasuk ibu juga dan jumlah sampai berapa orang bu?
 Informan : “Ya,.. kalau saya seminggu hanya 2 kalai sebab saya sebagai petugas AKP jadi nggak tiap hari dan kalau jumlah karyawan sekitar ya,... 40 s.d 50 orang gitu pak”.
- Peneliti : Apa itu AKP bu?
 Informan : “Ah,... bapak masak nggak tau,... itu lo,.. sebagai petugas angka kerapatan panen”.
- Peneliti : Apa tugasnya mu?
 Informan : “Untuk menelihat dan menentukan buah yang bisa dipanen serta ngecek juga tentang layak atau tidak buah itu dipanen”.
3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?
- Informan : “Kalau itu pimpinan kebun pak dan setiap pagi”.
- Peneliti : Maksudnya pimpinan gimana itu bu?
 Informan : “Ya,... dari menejer sampai mandor pak, namanya tanggung jawab”.
- Peneliti : Itu setiap pagi mereka ikut semua?
 Informan : “Ya,... nggak lah pak yang pasti tiap hari adalah Asisten dan Mandor dan kadang-kadang pak Askep juga ikut, tapi kalau pak Asisten dan mandor itu tanggung jawabnya”dalam mengambil kegiatan apel pagi Asisten dan Mandor”.
- Peneliti : Kenapa kok pak Menejer dan Askep kadang-kadang bu?
 Informan : “Ya,... Kalau pak Menejer kan keliling setiap kebun dan pak askep juga sama pak”.
4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?
- Informan : “Kalau ditanya respon ya, namanya masih makan gaji pak ikuti saja, hehehe.... Dan memang gitu di kebun ikuti aja sudah lah, kecuali kebun sendiri”.
- Peneliti : Maksudnya bu bagaimana tanggapan ibu tentang lingkaran pagi itu disampaikan oleh pimpinan bu?
 Informan : “O,... itu ya,.. kalau itu saya menganggap ya harus gitu sebab kami juga merotasi pekerjaan di pagi hari itu juga dan berpa dapat hasil kerja disampaikan dipagi hari pak”.
- Peneliti : Untuk apa disampaikan hasil kerja disampaikan dipagi hari itu bu?
 Informan : “Ya,.. untiuk mengetahui basis borong kami ya kami juga sudah tahu berapa uang kami dapatkan dari kegiatan pekerjaan semalam”.
- Peneliti : Kalau pimpinan menyampaikan gimana rupanya bu?

- Informan : “Ya jelas aja dan enak, apa lagi kalau pimpinannya tegas dan dekat dengan kami ya,... kamipun jadi segan pun”
- Peneliti : Artinya tegas gimana bu?
- Informan : “Tegas itu saat menyampaikan instruksi secara kuat dipagi hari dan sering ngasi semangat kepada kami jadi kami ngerjakan nggak setenga-setengah hati gitu,.. pak “.
5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?
- Informan : “Ya, kalau bagi kami ya wajib lah untuk dapat instruksi kerja dan informasi lain di kebun pak”.
- Peneliti : Informasi apa bu?
- Informan : “Ya,... informasi banyak lah pak seperti brondolan belum terangkut, sistem kerja, dan sampai keamanan kerja itu aja pak”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi organisasi lingkaran kebun dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?
- Informan : “Ya,.. kalau itu kami tergantung instruksi pimpinan dalam pengerjaan di kebun, nah,... saat di kebun baru kami yang mengerjakan sesuai dengan perintah pak asisten atau pak mandor”.
- Peneliti : Perintahnya seperti apa bu?
- Informan : “Kalau perintahnya tentang pekerjaan lah pak misalnya pak,.. kalau merintahnya sesuai dengan kemampuan kita apa lagi asisten ne\gerti tentang kami ya kami senang”.
- Peneliti : Maksudnya senang gimana bu?
- Informan : “Ya,... kalau pak asisten mukaknya nggak enak kami juga nggak enak dan kerja setengah-setengah lah”.
- Peneliti : “Ya,... berate ibu nggak dapat gaji lah?
- Informan : “Kalau gaji dapat pak tapi tambahan gaji yang dapet pak karena nggak mencapai target pak”.
2. Apakah yang dikehendaki perusahaan dikegiatan komunikasi *lingkar kebun*?
- Informan : “Kalau ini pak , perusahann hanya patokan target produksi dan keselamatan kerja serta kesejahteraan karyawan itu aja”.
- Peneliti :Tidak ada yang lain bu?
- Informan : “Ya,... itu ajalah pak”.
3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?
- Informan : “Nah, kalau ini pak, itu tentang cek kehadiran biasanya ditanya sama karyawan yang lain dengan cara baris dulu kami,... dan di absen satu per satu”.
- Peneliti : “Lalu bu?

Informan : “Lalu kalau sudah absen baru, dikasih pengarahan sama kami pak asisten”..

Peneliti : Apa lagi bu ?

Informan : “Tentang,... Evaluasi kerja, dan diberikan motivasi kerja”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Kalau karyawan tidak mengikuti ya,... malu lah sebab pasti saat pembagian kerja terlambat atau terdang bertanya-tanya sama kawan-kawan kerja”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi pekerjaan di perkebunan?

Informan : “Persiapan yang alat-kerja dodos atau egrek, parang dan alat pelindung diri pak”.

Peneliti : Kalau sendiri dilapangan berani bu?

Informan : “Ya,.. harus beranilah pak , itulah nama di kebun harus berani dilapangan sendiri, nasih itulah bisa memahami kondisi kebun dan wajib tahu kawan batas bloknnya”.

Peneliti : Jadi ada pengamanannya bu?

Informan : “Dikebun sawit kebiasaan kami lebih kepada pengamanan diri seorang asisten kebun serta pengutipan brondolan yang sering disampaikan dan menyangkut kesehatan, serta keselamatan kerja, sebab baru 2 (tahun) terakhir ini produksi kami meningkat ya, secara tidak langsung sejak adanya kegiatan lingkaran kebun, ya mklum dulu masih banyak garapan liar, tapi sekarang sudah mulai membaik”.

Peneliti : “Oke terima kasih informasinya dan maaf sudah mengganggu ibu?”

Informan : “Ya,.. sama-sama pak”.

Lampiran 7 Wawancara menejer kebun PTPN III Sei Putih

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Iskandar David, O Sinaga
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Menejer
4. Masa Kerja : 21 Tahun
5. Lokasi Kerja : PTPN III Kebun Sei Putih
6. Luas Areal pekerjaan : ±3040,50 Ha
7. Wawancara : Tgl. 2 Agustus 2019, dikantor kebun Sei Putih

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Iskandar David O, Sinaga (IDS) sebagai Menejer atau disebut Administratur (Adm) di PTPN III kebun Sei Putih, dengan wilayah kerja IV Afdeling, informan saat berkomunikasi dengan peneliti melalui surat tembusan ke menejer dan bertemu kerja di ruang kerja pak menejer di kebun Sei Putih, dalam diskusi awal peneliti sudah cukup mengenal pak menejer dan sebaliknya pak menejer, maka saat diskusi dengan pak menejer sangat terbuka dalam memberikan keterangan yang di butuhkan peneliti.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : “Semenjak saya masuk kerja di PTPN III di sini saya telah mengikuti budaya *lingkar pagi*”.

Peneliti : Maksudnya pak?

Informan : “Salah satunya memberikan informasi tentang kegiatan pekerjaan yang harus dilakukan bagi karyawan khususnya kebun sawit dan karet”.

Peneliti : Mulainya pukul berapa pak?

Informan : “Di sini juga pelaksanaan *lingkar kebun* bagi karyawan pada pukul 04.30 wib bila dilaksanakan di kantor adfeling dan kalau dikantor kebun sekali satu minggu sekali dilaksanakan pukul 05.00 wib. (tergantung situasi)”.

Peneliti : Kalau tergantung situasi itu bagaimana pak ?

- Informan : “Ya,... saat pelaksanaan itu asiten yang mandor yang tahu pak”
2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?
- Informan : “Ya,.. kalau itu dilapangan pak ,dan ditentukan di daerah terdekat dengan lokasi kerja agar jarak kerja jadi dekat”.
- Peneliti : Mengapa di lapangan pak?
- Informan : “Sebab di kebun karet sangat pagi sekali,...dan semangkin pagi,...semangkin banyak menghasilkan getah maka kegiatan *lingkar kebun* dipagi sekali.. sedangkan dikebun sawit ada perbedaan saat trak dulu baru kita panen jadi kegiatan *lingkar kebun* dapat dilakukan pukul 06.00 wib. Nah... untuk tanda-tanda khusus yang ada diperkebunan sejak dahulu itu masih ada di PTPN III ini yaitu tanda dilapangan tidak ada tapi kalau di kantor ada tanda serene...ngooooong tanda masuk kerja jam 08.00 wib dan pukul 12.30. wib... ngooong pulang....pukul.13.30 wib,...ngooong masuk lagi.. pukul 16.00 wib. Pulang”.
3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?
- Informan : “Kalau tanggung jawab ya saya seluruh kebun, tetapi untuk dilapangan pasti saya dibantu untuk pengawasan masing-masing afdeling itu pak Askep dan kegiatan *lingkar kebunnya* di amanahkan ke pada asisten secara penuh dan dinantu oleh pak Mandor, gitu pak , hehehehe...”.
- Peneliti : Jadi kapan bapak turun ngasih pengarahan?
- Informan : “Kalau bersama Askep, Asisten setiap pagi ya, jam kantor lah kira-kira jam 9 tapi itu koordinasi”
- Peneliti : Jadi karyawan pak ?
- Informan : “Kalau saya bisa seminggu sekali atau dua minggu sekali dengan pertimbangan memberikan motinasi semangat kerja, kesehatan dan kesejahteraan dan cek peralatan kerja agar diusulkan untuk pengantian alat kerja”.
4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?
- Informan :“Di kebun itu bisa keras tapi bisa lembut kalau kita pandai menyelami masyarakat dengan budaya kebunnya, masyarakat kebun hanya perlu dihargai dan didekati pribadinya” .
- Peneliti : Maksud ginama pak?
- Informan : “Ya,.. keras dalam pengertian penuh tantang sebab kesendirian dalam mengambil keputusan maka perlu adanya berteman agar sekelinging kita menjadi dekat dengan kita”.
- Peneliti : Nah maksudnya lembut?

Informan : “Pandai pandailah bersama masyarakat kebun sebab kita harus tahu adat-istiadat di daerah itu sebab karyawan dan pimpinan dalam bermasyarakat juga dalam satu kompleks”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Seorang asisten wajib memberikan instruksi dalam kegiatan *lingkar kebun* walaupun belum memiliki pedoman namun dalam memberikan harus jelas, tepat, sopan serta menjaga tatakrama kesopanan dalam memberikan penjelasan”.

Peneliti : Maksudnya sopan pak?

Informan : “Ya,... dikebun tentang usia banyak perbedaan dan kita dalam memberikan instruksi harus sopan dengan tatakrama agar karyawan tidak tersinggung, kalau tersinggung kita menjadi susah berinteraksi pak, apalagi sekarang zaman melenial serba terbuka, hehehe..”.

Peneliti : Nah, kalau kejelasan itu apa ya pak ?

Informan : “Kalau kejelasan kita, wajib tahu saat memberikan arahan kepada karyawan mengetahui kemampuan fisiknya mungkin saja dia masih ngantuk sebab masih pagi sekali”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan diperkebunan?

Informan : “Seorang pimpinan kebun yang diinginkan adalah produktifitas dengan sebuah target kebun namun perlu juga di pahami kekuatan ada pada proses kerja karyawan maka saat menjelaskan di lingkaran pagi itu Asisten perlu mengetahui tatanan bahasa tersebut”.

Peneliti :Tatatanan bahasa seperti apa pak?

Informan : “ ya,... Alur bahasa saat kegiatan *lingkar kebun* di PTPN III memang belum ada belum ada tapi kalau aturan tidak tertulis saat melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* tau,..itu karena diterapkan kali,...ya... sebab kami dapat dari senior kami yang terdahulu ya sudah begitu, maka kami sudah siap saja karena sudah ada contoh turun temurun”.

Peneliti : Maksudnya turun temurun pak?

Informan : “Dalam menyampaikan memang sudah berubah, salah satunya, kalau dulu seorang menejer, asisten menyampaikan agak keras dan memaksa dalam memberikan instruksi kepada karyawan. Sekarang sudah tidak lagi, sebab karyawan kitapun sudah banyak yang faham serta karyawan kita mantra maka kita boleh tegas dan sopan

sesuai dengan misi kita di perkebunan “Sinergi, Intergritas, Profesional” ya kita juga menyesuaikan juga”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?
- Informan : “Kalau perusahaan bagaimana bisa meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan cara meningkat produksi, maka semua komponen kekuatan di kebun haruslah harmonis”.
- Peneliti : Maksudnya supaya harmonis itu gimana pak?
- Informan : “Kita dalam berkomunikasi dengan karyawan memiliki sopan santun itu penting sebab nantinya akan menjadi peningkatan produksi juga,...ibaratnya keterbukaan antara karyawan dengan pimpinan harus ada. sebab, produksi bagus itu ditentukan olah hasil kinerja karyawan dan pimpinan hanya memberikan instruksi dan rambu-rambu serta menguasai strategi di kebun. Nah, kalau nggak dijaga etika dan sopan santun ya... repot kita belum lagi sudah diberikan target oleh Direksi, jadi setiap individu karyawan saling keterkaitan untuk menjaga aturan itu, itulah adanya kedekatan emosional kita semua”.
3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?
- Informan : “Yang harus disampaikan saat lingkaran pagi adalah cek kehadiran, itu absen karyawan, lalu,.. he.. pemberitahuan ke karyawan hasil produksinya, nah itu duit dia dapatkan yang di kumpul setiap hari di umumkan dan motivasi lah”.
- Peneliti : Lalu ada lagi pak?
- Informan : O,... ya evaluasi kerja karyawan, nah ini harus hati untuk asisten, kita juga sering ingatkan kepada asisten kalau menyampaikan ini lihat pribadi orang per orang kalau sempat tersinggung repot juga kita, terutama karyawan PKWT pak”.
- Peneliti : Kenapa repot pak?
- Informan : “Sebab nanti tersinggung mereka kerja asal asalan yang penting target tercapai tetapi kebun kita rusak untuk ke depannya”.
4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?
- Informan : “ Kalau karyawan yang tidak mengikuti ya kena sanksi sosial sendiri dia kan malu pada kawan-kawannya, sebagai contoh dia kan Tanya sana-sini untuk mengerjakan pekerjaan sementara pak Asisten dan Mandor sudah keliling ngontrol karyawan”.
- Peneliti : Wah,.. jadi capek ya pak ?
- Informan : “Iya pak, jadi capek dia, belum lagi dia nggak dapat informasi capaian produksi dia dan informasi lainnya”.
5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi pekerjaan di perkebunan?

- Informan : “ya kesiapan mental kalau mau jadi seorang asisten sebab setiap pagi harus memberikan instruksi pagi dan punya modal memberikan arahan tegas dengan tujuan karyawan ngak macam-macam saat kerja dan serius, namun juga perlu juga canda asla jangan menjadi keablasan sebab nanti karyawan nggak sopan sama kita jadi repot juga”.
- Peneliti : Memang dari dulu seperti itu pak?
- Informan : “Kalau dulu dengan sekarang banyak perbedaan dalam memberikan instruksi walaupun *lingkar kebun* warisan zaman belanda, kalau dulu instruksi sistemnya instruksi perintah dan kalau tidak dikerjakan bakal kena sangsi dari para pengawal kebun, itu informasi dari pendahulu saat kami awal masuk kebun mengikuti training kebun, namun sekarang lebih banyak kepada silaturahmi kepada karyawan dan bagaimana kebun itu sebagai ladang penghasilan kita”.
- Peneliti : Oke pak terima kasih informasinya!

Lampiran 8 Wawancara asisten kepala kebun PTPN III Sei Putih

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Achmad Efendi Nasution
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Asiten Kepala (Askep)
4. Masa Kerja : 21 Tahun
5. Lokasi Kerja : PTPN III Kebun Sei Putih
6. Luas Areal pekerjaan : ±3040,50 Ha
7. Wawancara : Tgl. 30 November 2019

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Achmand Effendi Nst (AEN) sebagai Asisten Kepala (Askep) Kebun Sei Putih, sebagai seorang Askep penguasaan wilayah seluruh Afdeling, informan saat berkomunikasi dengan peneliti melalui petunjuk dari Pak Menejer dan bertemu langsung di lapangan Afdeling I, saat diskusi awalnya agak menjaga marwah namun setelah 15 menit menjadi akrab dan memberikan keterangan yang dibutuhkan peneliti

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : “Kegiatan lingkaran kebun setahu saya sudah sejak lama sebab saat saya masuk di kebun saja sudah ada dan mungkin sejak zaman Belanda dulu”.

Peneliti : Apakah ada literatur pak?

Informan : “Kalau itu setahu saya belum ada, wah,... cocok juga kalau dibuat ya pak”.

Peneliti : “Kalau *lingkar kebun* jam berapa dimulai pak?”

Informan : “Kalau jamnya. Jam 04.14 wib untuk di kebun karet dan jam 06.00 wib untuk di kebun sawit”.

Peneliti : Kok beda waktunya pak?

Informan : “Iya,... sebab kalau di karet semakin pagi semakin baik”.

Peneliti : “Kenapa semakin baik?”

Informan : “Iya,... sebab kalau di karet pada pagi hari tekanan pembulu lateks di karet tinggi yang disebut dengan *turgor*, mengenai metabolisme karet pak”.

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan : “Kalau pelaksanaan di kebun dan sifatnya berpindah-pindah tergantung pada situasi rotasi pekerjaan”.

Peneliti : Artinya di dalam kebun pak?

Informan : “Nah,... kalau itu ada 3 tempat yaitu pertama di depan kantor afdeling, kedua di afdeling, ketiga di kantor kebun”.

Peneliti : Kantor kebun itu?

Informan : “Ya,.. di depan kantor menejer”.

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan : “Yang bertanggung jawab yaa,.. asisten sebab dia yang secara langsung memberikan instruksi dan pengawasan”.

Peneliti : Maksudnya gimana?... apa asisten aja pak?

Informan : O,... ya nggak gitu, artinya pengendalian ke karyawan dan pak asisten, sedangkan pimpinan keseluruhannya adalah pak Menejer dan dibantu oleh Askep pak”.

Peneliti : Jadi kalau pak Mandor pak?

Informan : Kalau Mandor sebagai pembantu asisten dalam pengawasan secara langsung di lapangan serta membuat laporan ke asisten”

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan : “Kalau respon karyawan secara umumnya nggak ada masalah dengan rutinitas yang mereka jalankan dan kita juga sama-sama melakukan kok, walaupun kadang-kadang ada kendala”.

Peneliti : Apa kendalanya pak?

Informan : “Kendala yang paling utama adalah bahasa, tingkat pendidikan bagi pekerja di lapangan terbagi ada karyawan tetap ada karyawan PKWT (Pekerja Karyawan Waktu Tertentu) dan bagi mereka kita mesti memberikan pemahaman yang sama. Misalnya kita melaksanakan kegiatan *lingkar kebun* tetap memberikan perlakuan yang sama}.

Peneliti : Maksudnya beda perlakuan seperti apa pak?

Informan : “Bagi pekerja dengan klasifikasi pendidikan yang,... mohon maaf pendidikan dasar dengan yang tinggi kita mesti memberikan bahasa yang mudah bagi mereka contoh kata “kebun okulasi” bagi mereka itu namanya kebun entres. Pernah saya katakan, “kamu

kerjakan daerah kebun okulasi yang ini ya..bingung mereka, bagi mereka itu adalah kebun entres”.

Peneliti : Beda makna ya pak?

Informan : “Iya,.. dan kami juga selipkan saat komunikasi organisasi lingkaran kebun dengan bahasa jawa seperti wes... ngerti.... Pak. Jawab serentak wes,.... Yo... nek wes. Kita tutup yo acara *lingkar kebun* iki. Yo ”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Iya wajib pak, sebab saling membutuhkan antara karyawan pelaksana dengan pimpinan”.

Peneliti : Bagaimana saling membutuhkan pak?

Informan : “Sebab bagi pimpinan sebagai media informasi ke karyawan dan bagi karyawan sendiri guna untuk pembagian tugas dan informasi hasil kerja hari sebelumnya”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi organisasi lingkaran kebun dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan : “Iya pastilah pak, sebab di kebun kekuatan SDM itu menjadi syarat utama maka menjadi juga syarat peningkatan produksi”.

Peneliti : Bagaimana caranya pak dengan komunikasi lingkaran kebun?

Informan : “Gini pak, pimpinan pasti memberikan instruksi di pagi hari guna untuk cek kehadiran untuk menentukan kekuatan kerja, kemudian membagi tugas, maka seorang asisten wajib memiliki kemampuan memberikan pengarahan”.

Peneliti : Pengarahan ya pak?

Informan : “Ya,.. Karena kami saat diberikan arahan secara khusus mengetahui apa yang disampaikan, oleh sebab itu kami tahu yang wajib dikerjakan, maka menjaga keharmonisan itu penting”.

Peneliti : Maka harus menggunakan bahasa yang tetap ya pak?

Informan : “Ya,.. sebab menggunakan bahasa enak dan santai saat menjelaskan, kalau kurang jelas, karyawan langsung saja menyampaikan saja, karena karyawan juga sering canda dengan asisten, dan tidak sungkan-sungkan kalau kurang faham. Dicontohkan apel pagi ya,.. kami sudah tahu sejak lama dan kami juga perlu untuk hadir setiap pagi. kalau nggak hadir merasa malu sama kawan-kawan, sebab nggak tahu ditugaskan itu”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Yang dikendaki perusahaan standart lah pak, ya,.. mengenai peningkatan produksi, kesejahteraan karyawan dan menjalin

silaturahmi antar karyawan dengan karyawan dan pimpinan kebun”.

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan : “Nah ini,.. kalau ini yang disampaikan pagi hari berkaitan evaluasi kerja sebelumnya berkaitan pendapatan basis borong karyawan serta kesalahan pekerja maka perlu dibina hubungan”

Peneliti : Bagaimana menjalin hubungan pak?

Informan : “Saling menghargai selalu dekat dengan asisten, dan bahkan karyawan tahu tugas asisten walaupun usia asisten kadang lebih muda tapi kami saling menghargainya. Saat kegiatan *lingkar kebun*, cukup faham kami ”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Kalau nggak ikut ya rugi sendiri sebab dia tidak tahu yang akan dikerjakan”.

Peneloiiti : Apa ada sanksinya pak?

Informana : Ya,... adalah pertama pembinaan, kedua SP1 s.d SP3, tapi belum pernah ada tetapi sanksi social ada kawan- kawan pekerja jadi malas berkomunikasi sebab kawan satu kelompoknya kecewa”.

Peneliti : Kalau gitu tidak ada yang langsung ke kebun?

Informan : O, ... kalau itu ada sebab si karyawan sudah dapat instruksi dari asisten dikarenakan pekerjaan sebelumnya atau proses diperawatan, tapi intinya pekerjaan belum terselesaikan dari pekerjaan sebelumnya”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi pekerjaan di perkebunan?

Informan : “Kalau ini sebagai karywan normal saja pak kemampuan skiil dan memperhatikan keselamatan kerja. Tetapi kalau asisten ya mulai diperlukan kememapuan menganalisa lahan, hama, panen, serta angkutan serta kajian biaya, namun tak kalau pentingnya strategi dalam pengelolaan SDM”.

Peneliti : Mengapa yang penting pengelolaan SDM Pak?

Informan : “Ya,... karena ketika menjadi seorang asisten dituntut mampu mengayomi karyawan dari lahir hingga meninggal dunia, sebab kemampuan berinteraksi itu dengan karyawan akan menghasilkan kekuatan di produksi kebun”.

- Peneliti : Kemampuan interaksi itu seperti apa pak?
- Informan : “Itu kemampuan berkomunikasi dengan karyawan, terutama saat memberikan instruksi di apel pagi, dibutuhkan memberikan semangat dan motivasi bagi karyawan, o,.. ya mental yang kuat juga sebab asisten juga pada saatnya berjalan sendiri didalam kebun dan mengambil keputusan sendiri”.
- Peneliti : Oke,.. terima kasih wawancaranya pak!

Lampiran 9 Wawancara asisten kebun PTPN III Sei Putih

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Yopintas Apra Ginting
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Asisten
4. Masa Kerja : 11 Tahun
5. Lokasi Kerja : Afdeling I PTPN III Kebun Sei Putih
6. Luas Areal pekerjaan : ±600 Ha
7. Wawancara : Tgl. 30 November 2019

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Yopintas Apra Ginting (YAG) Sebagai seorang asisten Kebun Sei Putih, Sebagai seorang asisten di Afdeling I, wilayah kerja dalam cakupan ±600Ha, peneliti saat berkomunikasi dengan informan saat melihat secara langsung pukul 04.15 Wib di tengah lapangan bola kaki dekat diareal kebun karet yang menjadi wilayah kerja karyawan, saat selesai kegiatan lingkaran kebun peneliti berkomunikasi dan informan santai saja bercekrama maka peneliti dan informan santai saja.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : “sejak saya masuk di perkebunan kegiatan ini sudah ada, kami tidak heran lagi tentang *lingkar kebun* lah, atau lingkaran pagi, sama aja itu”.

Peneliti : Kalau dari informasi lain ada pak?

Informan : “Tidak ada pak hanya itu, hmmm O, ya pak asisten tadi pagi saya ikut lihat bapak memimpin kegiatan *lingkar kebun*”.

Peneliti : Apa bapak sampaikan tandi pagi?

Informan : “Iya, saya memperingatkan tentang peralatan dalam bekerja, yang sudah harus diganti segera diganti sebab biaya penganjian sudah di berikan jadi jangan ditunda-tunda sebab karyawan itu sendiri yang rugi, pekerjaannya jadi lambat,...itu intinya”.

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan : “ ya dilapangan trus lah pak seperti yang bapak lihat tadi”.

Peneliti : Tempatnya disitu aja pak, artinya di lapangan bola kantor kebun?

Informan : “O,... tidak lah kita atur sesuai rotasi kerja yang akan di kerjakan pak, kalau kita hari senin s.d. rabu di kebun daerah blok atau depan kantor afdeling dan kamis kantor kebun, jumat sabtu lapapangan lagi, kecuali kalau ada intruksi dari pak Menejer secara khusus baru kita menyesuaikan instruksi”.

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan : “Kalau tanggung jawab lapangan ya saya, tetapi secara keseluruhan Pak Menejer,.. lah, nah, Pak Menejer ada juga Pak Askep sebagai pengendalian tentang kebijakan yang akan diambil oleh asisten, sebab pak askep mengendalikan tiap-tiap afdeling”.

Peneliti : Jadi kalau pak mandor gimana itu pak?

Informan : “Kalau Pak Mandor itu mengendalikan kegiatan oprasional tentang hal-hal teknis dengan berbagai sub bidang, maka ada dibawah asisten ada mandor I itu sebagai pengendalian masing-masing mandor yang ada seperti, mandor deres, mandor hama, mandor pemupukan, Mandor tranfortasi”.

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan : “Karena ini sudah bagian dari aktivitas kebun ya,... pada prinsipnya semua menjalani aja, dan menurut saya asik aja”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Kalau kewajiban, ya harus dijalankan, apalagi saya dituntut capaian produksi di masing-masing unit, maka menjadi wajib. Sebab kalau dikaret adanya instruksi terus menerus”.

Peneliti : Mengapa harus di ingatkan?

Informan : “Sebab karyawan instruksi kerjanya dari kita, maka akan ada capaian pribadi yang terukur, sebagai contoh, untuk pemupukan itu tidak menghasilkan produksi buah namun dalam kurun waktu 3 bulan akan mempengaruhi tanaman itu juga tidak cukup harus ada, perawatan, dan pengendalian hama, itu dia menjadi target pribadi saya’.

Peneliti : Nah, kalau karyawan sendiri bagaimana?

Informan : “Kalau karyawan juga sama dengan saya namun di karyawan areal kerjanya sedikit , kalau asisten baik SDM sampai pohon juga harus di perhatikan”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi organisasi lingkaran kebun dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan : “Ya,.. pasti pak sebab cara kerja, rotasi kerja itu di tentukan oleh karyawan, maka asisten menyampaikan di pagi hari dan kita juga di pagi hari menggenjot semangat karyawan, itulah tututan sebagai seorang asisten”.

Peneliti ; Cara mengetahuinya cemani pak?

Informan : “Nah,.. itulah produksi yang di peroleh secara maksimal, norma kerja sesuai yang dihasilkan dan kondisi lahan teratur, tapi yang paling penting sebenarnya karyawan merasa nyaman dan merasa memiliki kebun sendiri”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Perusahaan yang penting proses yang dijalankan berdasarkan ketentuan norma di kebun dan karyawan nyaman”.

Peneliti : Disamping nyaman adalagi pak?

Informan : “Kalau perusahaan target produksi, peningkatan kesejahteraan, perhatikan kesehatan dan bahkan pendidikan anak”

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan : “Yang disampaikan dipagi hari ya bidang teknis kerja Pak”.

Peneliti ; Kalau boleh tahu urutan kegiatan tersebut Pak?

Informan : “Kalau urutan pertama, dibariskan, kemudian pengarahan dari saya seputar, target produksi yang akan dicapai, kemudian, evaluasi kerja, baru cek kehadiran dan di tutup pembagian kerja, doa dan yel,yel..kebun”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Pada umumnya karyawan kalau tidak hadir ada laporan dari temannya misalnya sakit, da nada cuti dan urusan keluarga. Maka pekerjaan dapat di handle dengan karyawan yang lain”.

Peneliti : Bagaimana kalau telat pak?

Informan : “Kalau telat biasanya sebentar saja, sebab nanti jumpai asisten dilapangan dan untuk mintak penempatan kerja, namun pada umumnya karyawan juga sudah memahami tempat rotasi yang belum di selesaikan. Untuk itu kita tinggal melanjutkan saja”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi pekerjaan di perkebunan?

Informan : “Persiapan di kebun, kalau untuk karyawan skiil namun kalau asisten mental yang kuat serta berkomunikasi yang baik di kebun seperti, ee.. sopan santun dengna karyawan”.

Peneliti : Apakah ada Kendala dalam berkomunikasi pak?

- Informan : “Kami saat memberikan kegiatan *lingkar kebun* sering juga menemui kendala ...salah satunya karyawan yang tamatan SD kadang taunya apa kata asisten dan itu langsung dikerjakan kadang malas bertanya karena takut salah,.. jadi saat dilapangan perlu juga kita awasi. Nah, sebaliknya kalau tamatan sederajat dan seterusnya selalu bertanya tapi kadang bandelnya juga ada, karena juga mungkin merasa dirinya sudah tau, tapi saat hasil atau capaian produksi ya.... Kurang memuaskan, maka saat memberikan penjelasan kita perlu mengklasifikasi karyawan kita juga .. itu yang pusing”
- Peneliti : Jadi cara mengatasinya gimana pak?
- Informan : “ Caranya dengan cara pendekatan terhadap karyawan tersebut dengan cara sering berkunjung kerumah karyawan tersebut di luar jam-jam kerja dan saat kerja sering kita damping, ya itu cara yang ampuh, yang selama ini di jalankan”.
- Peneliti : Oke pak terima kasih wawancaranya pak !

Lampiran 10 Wawancara mandor I kebun PTPN III Sei Putih

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Hazali
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Mandor I
4. Masa Kerja : 31 Tahun
5. Lokasi Kerja : Afdeling I PTPN III Kebun Sei Putih
6. Luas Areal pekerjaan : ±544,85 Ha
7. Wawancara : Tgl, 2 Desember 2019 Di Afdeling I

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Hazali (HZL) sebagai mandor I, dilapangan sering disebut pak satu, wilayah kerja mandor I seluas ± 544,85 Ha. Peneliti saat bertemu dengan informan saat pengawasan dilapangan di kebun Sei Putih, saat informan berkomunikasi mandor I tersebut agak takut memberikan keterangan pada awalnya sebab disangka sebagai pengawas dari pusat, namun setelah dijelaskan dengan peneliti terbuka informasi yang diberikan.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : “Wah kalau itu sejak lama pak, saya sudah bekerja dikebun selama 31 tahun dan selama ini menjalankan kegiatan lingkaran kebun, nah mungkin sejak zaman Belanda dulu sudah ada.”

Peneliti : Apa ada petunjuk khusus tentang lingkaran kebun pak ?

Informan : “Kalau itu tidak ada pak, hanya turun temurun aja dan kami jalankan aja”.

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan : “Pelaksananya dilaksanakan di depan kantor afdeling, di kebun afdeling dan di kantor kebun”.

Peneliti : Apa ada jadwalnya pak?

Informan : “Kalau jadwal secara khusus tidak ada namun menurut kesepakatan saja dan petunjuk dari menejer dan asisten saja, contoh,... senin s.d rabu di kebun afdeling, kamis didepan kantor

afdeling, Jumat di depan kantor kebun dan sabtu di depan kantor afdeling”.

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan : “Tanggung jawab kalau dilapangan adalah asisten dan saya selaku mandor I membantu asisten untuk mengawasi di setiap afdeling”

Peneliti : Yang memberikan pengarahan siapa pak?

Informan : “Yang memberikan arahan dan instruksi asisten dan saya mandor dengan membariskan cek kehadiran, dan kalau diminta Pak asisten memberikan keterangan yang memberikan penjelasan seperti, mengenai pekerjaan yang belum terselesaikan pekerjaan sebelumnya”.

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan : “Kalau respon tentang *lingkar kebun* atau apel pagi apa yang disampaikan asisten ya,...tidak ada masalah”.

Peneliti : Artinya informasinya yang disampaikan pak?

Informan : “Ya difahami, oleh karyawan, ya ... namanya di kebun pekerjaannya itu,.. itu... saja, kan kita selaku yang memberikan perintah saja yang harus tepat kalau tidak bisa brabe”

Peneliti : Apa itu pak?

Informan : “Kalau saya dengar di koran bahwa ada asisten yang dibunuh karyawan , karena apa , kalau menurut saya karena tidak harmonis antara karyawan dengan pemimpinnya”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Ya, karena saling membutuhkan informasi dan memberi informasi”.

Peneliti : Apa yang di informasikan pak ?

Informan : “...*lingkar kebun* kami lakukan setiap pagi dan saya selaku mandor yang selalu mendampingi Pak Asisten sebagai tanggung jawab di setiap afdeling terkadang saya juga diminta memberikan kesempatan menyampaikan disaat kegiatan *lingkar kebun* dan yang sering menyampaikan seputar produktifitas dan Kadar karet kering (KKK) atau sering disebut DRC (Dry Rubber Content) serta Rendemen Minyak Kelapa Sawit yang dihasilkan oleh Pabrik Sawit, yaitu perbandingan jumlah antara minyak kelapa sawit kasar atau CPO yang diproduksi dalam setiap kilogram TBS. Dalam satu kilogram buah kelapa sawit perlu diketahui seberapa besar

rendemennya. $RKS = (CPO/TBS) \times 100\%$, ini perhitungannya rumusnya, kalau perlakuan kegiatan *lingkar kebun* sama saja..”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan : “Kebun karet memang banyak kendala salah satu faktor cuaca sebab sangat menentukan sebagai contoh bila dipagi hari hujan sampai dari pagi sampai jam 09.00 wib maka untuk penderesan di alihkan menjadi perawatan mangkok, atau membuat entrel, seputar perawatan. Secara tidak langsung untuk produksi bisa jadi kecil namun bagi karyawan tidak dirugikan sebab perawatan juga bagian yang memiliki basis borong”.

Peneliti : Jadi bagaimana mengatasinya pak?

Informan : “Ketika memberikan informasi ke karyawan harus jelas dan tidak menyinggung perasaan karyawan sebab kalau menyinggung maka akan berdampak jadi karyawan males-malesan, maka kalau pagi sudah bersemangat maka karyawan pun semangat, kalau tentang produktivitasnya sebenarnya sudah ada di pohon karet paka hanya proses mengambilnya saja dan yang mengambalikan kan karyawan maka perlu ada motivasi”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Kalau perusahaan ya,... hanya bagaimana memberikan yang terbaik buat karyawan dan perusahaan”.

Peneliti : Ada contohnya pak ?

Informan : “Bila membangun silaturahmi dan sopan santun terhadap karyawan maka karyawan merasa memiliki kebun dan menjaga kebun”.

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan : “Dimulai dari evaluasi kerja,...itu,.. mengenai,.. hasil kerja karyawan sebelumnya, dan peralatan yang harus diganti wajib diganti, serta pengamana diri”.

Peneliti : Berapa lama rupanya pak untuk kegiatan *lingkar kebun*?

Informan : “Kalau *lingkar kebun* tidak lama hanya 15 s.d 20 menit saja maka harus jelas singkat tepat dan dapat dijalankan, hehehe...”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Ya kalau tidak ikut kita tegur lah pak , hehehe... tapi biasanya karyawan malu kepada kita sebab mereka pasti kan menghadap kita juga, kecuali kalau ada yang sudah areal tugasnya dan sudah

mohon izin juga kepada asisten atau mandor makan di langsung kelapangan”.

Peneliti : Biasanya seperti apa itu pak ?

Informan : “Ya,.. karena dia rumahnya jauh dekat lokasi kerja dan kita memberikan izin atau tugas yang belum selesai dengan pekerjaan sebelumnya seperti mencuci mangkok, gambar bidang sadap dan totol”.

Peneliti : Apa itu totol pak?

Informan : “Memberikan tanda dikebun karet dengan menggunakan cat pak”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi pekerjaan di perkebunan?

Informan : “Persiapan ya keberanian, mental, dan sopan santun itu aja, o, ya budaya kebun ikut kegiatan di kebun”.

Peneliti : Maksud budaya kebun gimana itu pak ?

Informan : “Adat istiadat masyarakat kebun, dan saling tegur sapa itu saja pak”.

Peneliti : Oke terima kasih ya pak sudah mengganggu kerjaan bapak?

Lampiran 11 Wawancara mandor deres kebun PTPN III Sei Putih

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Ponidi
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Mandor Deres
4. Masa Kerja : 24 Tahun
5. Lokasi Kerja : Afdeling I PTPN III Kebun Sei Putih
6. Luas Areal pekerjaan : ±67 Ha
7. Wawancara : Tgl. 30 November 2019 di afdeling III

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Ponidi (PND) sebagai Mandor Deres di kebun Sei Putih dengan wilayah kerja di Afdeling I, informan bertemu dengan peneliti saat dilapangan bersama mandor I, maka peneliti saat berkomunikasi tidak menjadi hambatan dan informan memberikan keterangan dapat terbuka.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : “wah,... sejak lama lama pak dan saya juga nggak paham kalau ditanya itu, pastinya sdh lama lah pak, tapi bapak tanya ke Pak Menejer”.

Peneliti : Pak Menejer tahu ya pak?

Informan : “Biasanya tahu kan sejarah kebun ada juga di kantor kebun”

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan : “Kalau kegiatan di kebun dan di tentukan berdasarkan waktu kerja , nah kalau itu yang menentukan saya, sama asisten sebab untuk menentukan jumlah karyawan yang di tempatkan kami yang tahu”.

Peneliti : Maksudnya waktu kerja pak?

Informan : “Gini,... ketika kita mengerjakan di blok A,B,C misalnya tentang pemupukan maka waktu kerja di blok A,B,C bisa di kerjakan hanya 5 orang dan diselesaikan 1 hari maka kegiatan lingkaran paginya di daerah yang dekat dengan areal tersebut dan di kondisikan pekerjaan”.

Peneliti : Jadi jaraknya jadi jauh pak?

Informan : “Tidak sebab yang agak berat kan pemupukan, dari mulai peralatan sampai dengan ditribusinya maka, yang lain menyesuaikan saja”.

Peneliti : Artinya pak tempat apelnya berubah-ubah ya?

Informan : “Ya,... pak sebab disesuaikan dengan pekerjaan yang pastinya di depan kantor afdeling, kantor kebun dan diareal afdeling pak”.

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan : “Kalau tanggung jawab lapangan asisten dan saya selaku mandor pak”.

Peneliti : Jadi kalau pak askep dan menejer?

Informan : “O, kalau itu ya sudah pasti seluruh kebun pak dan pak askep mengantur seluruh kebun dengan produksi kebun dan pak menejer tanggung jawab seluruh kebun ini pak”.

Peneliti : Kapan pak menejer turun?

Informan : “Ya setiap hari turun dan mengecek kami askep, asisten dan mandor dan berkoordinasi di kantor kebun atau dilapangan langsung. Ya kalau pak menejer sebenar semakin berat kerjanya”

Peneliti : Kenapa pak?

Informan : “Ya,.. mikiri kami dan mikiri hasil produksi apalagi kalau produksi turun ya,. Premi kami juga turun, hehehe...”.

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan : “...Karyawan pada umumnya sudah tahu tentang pekerjaan setiap hari, sebab kalau dikaret dengan sawit sama saja menurut saya dalam pelaksanaan kegiatan rutinnnya di mulai apel pagi atau *lingkar kebun*, cek pelengkapan kerja, lalau menunggu intruksi dari pak asisten, karena untuk menyampaikan hasil kerja sebelumnya dan capaian produksi serta evaluasi kerja bagi karyawan secara individu dan capaian kerja setiap afdeling. Yang disampaikan pak asisten produktifitas, DRC, keselamatan kerja serta memberikan motivasi kerja dan target atau capaian produksi. Disamping itu pengendalian hama yang juga menjadi perhatian..”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Kalau dikatakan wajib bisa juga, sebab kami sudah menjalankan secara rutin dan itu sebenarnya bukan juga kemauan pimpinan kebun, tetapi keadaan di kebun karet mengharuskan lebih pagi sebab semangkin pagi semangkin baik hasil produksi getahnya, kecuali di kebun sawit sedikit siang sekitar pukul 06.00 wib tidak jadi masalah”.

Peneliti : Jam berapa kalau di karet rupanya pak?
 Informan : “Ini saya jelasi urutanya, kalau di karet jam 04,15 kami apel pagi dipimpin oleh asisten, mandor dan di hadiri oleh karyawan yang biasanya jumlahnya 30 s.d 40 orang, lama apel ya,.. 15 s.d 20 menit dan langsung penempatan karyawan ke lapangan”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan : “Ya kalau kegiatan menjadi kewajiban ya,... secara tidak langsung sebagai bentuk koordinasi kami di kebun antara karyawan menjadi petunjuk teknis kerja di lapangan”.

Peneliti : Apa jadi meningkat produksinya pak?

Informan : “Secara tidak langsung kita saling mengingatkan dan berkoordinasi, ya kalau produksi yang menentukan banyak factor pertama, kondisi lahan, pemupukan , dan factor cuaca, serta baru faktor orangnya atau SDM nya pak, maka ketika hubungan kami dengan karyawan dekat dan menjalin silaturahmi maka produksi bisa meningkat ya,... yang pasti berdoa pak, maka selesai apel kami berdoa dulu”.

Peneliti : O, ya itu kita kegiatan *lingkar kebun* pagi sekali jadi karyawan gimana sholat subuhnya pak, maaf ya pak bicara tentang di luar teknis?

Informan : “O,... nggak papa, ketika mereka selesai apel langsung menuju lokasi dan setiap menuju lokasi mereka membawa sepeda motor dan waktu kita sholat subuh kalau sekarang ini azan sekitar jam 05,10 wib nah, mereka ada langsung kerja dan ada sholat dulu baru kerja dan tiap lokasi kerja rata-rata di dekat pondok pasti ada musholah dan bahkan masjid jadi nggak alasan kalau mereka nggak sholat”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Kalau perusahaan ya,... paling tidak dari hasil sebelumnya mempertahankan produksi dan bahkan kalau bisa meningkat.

Peneliti : Kalau harapan lain dari perusahaan?

Informan : “Kalau itu ya,.. bagaimana kedekatan asisten dengan karyawannya, menjalin silaturahmi”.

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan : “Kalau pak asisten menyampaikan seputar sarana dan prasarana jalan untuk jalan produksi serta, target produksi, pemberitahuan

tentang peraturan- peraturan kebun dengan tidak melanggar norma menderes”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Ya, secara otomatis yang rugi sendiri karyawan yang pertama dia dianggap absen, ke dua kalau pun dilangsung kelapangan tanpa da pemebritahuan dari awal akan tidak dihitung sebab bisa jadi sudah ada di tugasi karyawan yang lain”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi pekerjaan di perkebunan?

Informan : “Kalau saya pak harus ada buku catatan kegiatan tiap hari, dan jumlah produksi, pelaksanaan kerja”.

Peneliti : Ada yang lain pak?

Informan : “O,.. ya harus ada keberanian untuk menegur bila tidak sesuai”.

Peneliti : Oke terima kasih pak, slam sukses ya pak?

Lampiran 12 Wawancara mandor deres kebun PTPN III Sei Putih

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Edi Surbakti
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Mandor Deres
4. Masa Kerja : 30 Tahun
5. Lokasi Kerja : Afdeling II PTPN III Kebun Sei Putih
6. Luas Areal pekerjaan : ±97 Ha
7. Wawancara :Tgl. 30 Desember 2019

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Edi Subakti (ESB) sebagai Mandor Deres di Kebun Sei Putih dengan wilayah kerja Afdeling II, peneliti bertemu dengan informan saat didalam kebun saat memeberikan pengarahan pkl 04.45 Wib saat memerikan pengarahan teknis kerja untuk bagi ancak atau blok dalam kegiatan *lingkar kebun*, setelah itu informan berbincang dengan peneliti sebab informan sudah mengetahui kehadiran peneliti dari menejer kebun Sei Putih, maka sudah lebih mudah untuk berdiskusi seputar *lingkar kebun*.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : “Wah,.. udah lama lah pak mungkin dari zaman Belanda pak”.

Peneliti : Termasuk kegiatannya pak?

Informan : “Kalau itu nggak semuanya lah kalau dulu sistemnya kan kerja rodi kalau sekarang nggak hanya waktu kegiatan saja sudah melihat pada kondisi kebun” contohnya kalau karet masih sama seperti dulu jam 4.00 wib sudah di kebun sama seperti sekarang”.

Peneliti : Kalau sawit gimana pak?

Informan : “Sawit nggak lah, lagi mau ngapain pagi kali sebab mereka juga nggak ada yang di kejar, hanya biar nggak panas aja maka normal aja jam 06.00 wib sudah di kebun”.

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan : “Ya,... didepan kantor afdeling dan di kebun afdeling”

Peneliti : Berapa orang ikut lingkaran kebun pak?

Informan : “Kalau di kebun saya sekitar 20 orang kalau gabung antar mandor ya bisa sampai 40 s.d 50 orang dan bahkan bisa lebih kalau kumpul di kantor kebun”.

Peneliti : Banyak juga ya pak?

Informan : “Ya,.. pak”.

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan : “Kalau tanggung jawab saya juga tanggung jawab di lapangan untuk mengawasi karyawan dengan capaian produksi dengan karyawan”.

Peneliti : Kalau asisten dan seterusnya pak?

Informan : “O,.. kalau itu sudah lain kalau di langan secara khusus Pak asisten tetapi selutuh kebun ya askep dan menejer lah pak”.

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan : “Wah, kalau repon karyawan banyak lah pak”.

Peneliti : Apa itu pak?

Informan : “Satu kerjaan yang enak, banyak duitnya, serta nggak banyak kerja hehehehe...”.

Peneliti : Iya,.. pak tapi yang saya maksud dengan *lingkar kebun* pak?

Informan : “Ya,.. kalau itu tergantung suasana pak karena kita juga harus memahami karyawan, misalnya pada bulan tua dan musim di karet lagi trak, mau di gimain pun produksi juga menurun, maka yang kasih perhatian agak bersabar dan kita buat pemeliharaan aja pak, maksud motivasinya pak”.

Peneliti : Mengapa begitu pak?

Informan : “Peran karyawan sebagai penerima informasi dan dikegiatan *lingkar kebun* memiliki tanggapan yang berbeda dalam kegiatan tersebut yaitu, menunggu instruksi dari mandor dimana lokasi untuk apel pagi atau *lingkar kebun*. Terkadang karyawan ada juga yang tidak mengikuti *lingkar kebun* diantaranya sudah diberikan instruksi sebelumnya, jarak pekerjaan dengan rumah berdekatan namun sudah dapat izin dari pak mandor atau asisten. Itu semua tergantung pada situasi di kebun”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Ya,.. otomatis aja pak karena sudah membudaya pak dan itu sumber informasi yang terpelihara pak”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan : “Ya,.. karena setiap hari kita ingatkan secara otomatis menjadi faham akan pekerjaan dan produksi naik dan turun bukan lagi karena kesalahan kita, tapi factor alam, jadi pastinya merawat komunikasi lah pak”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Kalau perusahaan ya pasti sehatnya perusahaan lah pak dan karyawan dapat bergaji itu saja”.

Peneliti : Kalau kaitan pengembangan produksi pak?

Informan : “Kalau produksi sebenarnya dapat terukur dengan kondisi lahan dan jenis tanaman saja dan pengelolaan manusiannya saja yang perlu di tingkatkan maka produksi maksimal tercapai”.

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan : “Semangat karyarwan tentunya dan motivasi”.

Peneliti : Kalau tentang kesejahteraan ada pak ?

Informan : “Ya,.. adalah sebab setaip hari kami berhadapan dengan mereka itu sudah bagian terpenting, namun yang tak kalah pentingnya semangat pak”.

Peneliti : Ada juga jam istirahatnya pak

Informan : “O, ya ada kita ada tanda setiap jam 8 pagi suara bengoong, dari kartor kebun dengan tujuan bagi yang di kantor masuk. bagi yang di kebun jam wolon dan jam 13.00 wib suara bengoong lagi waktu istirahat bagi yang dikantor dan dilapangan istirahat juga”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Ya,..absen lah pak, dan nggak ada preminya artinya target dia ini nggak ada dan dilakukan pembinaan dengan cara pengawasan khusus”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi pekerjaan di perkebunan?

Informan : “Kalau persiapan ya,.. secara khusus nggak ada pak tapi ya butuh mental, motivasi dan semangat kerja saja dan menjalin hubungan yang harmonis aja”.

Lampiran 13 Wawancara karyawan deres kebun PTPN III Sei Putih

IDENTITAS INFORMAN

1. Nama : Hendra
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Karyawan penderes
4. Masa Kerja : 10 Tahun
5. Lokasi Kerja : Afdeling II Kebun PTPN III Sei Putih
6. Luas Areal pekerjaan : ±1 Ha
7. Wawancara : Tgl. 30 Desember 2019,

(Digunakan untuk menghubungi jika data kurang lengkap)

Hendra (HDR) Karyawan penderes di kebun Sei Putih dengan wilayah kerja di Afdeling I dan pekerjaan 1 blok dengan jumlah pohon di deres ±400 s.d 500 pohon, informan saat di jumpai peneliti masih dalam sebelum kegiatan *lingkar kebun*, saat bekerja peneliti mendampingi pekerjaan penderesan dikebun sambil berkomunikasi di lapangan dan informan santai saja sambil bekerja menderes memberikan keterangan kepada informan sambil malu-malu.

A. Daftar pertanyaan informasi tentang: Komunikasi Organisasi *lingkar kebun*

1. Sejak kapan kegiatan *lingkar kebun* dilaksanakan di Perkebunan Nusantara ini?

Informan : “Sudah lama lah pak, sejak lama saya tidak tahu pak”.

Peneliti : Dan kenapa pagi ya pak?

Infprman : “Itulah Istimewanya , *lingkar kebun* aturan waktu sudah harus dijalankan secara rutin dan turun temurun sejak dulu”.

Peneliti : Apa tidak cepek pak?

Informan : “*Lingkar kebun* atau apel pagi merupakan binaan disiplin yang sudah ada di PTPN yang kuat, jadi kami tidak heran kalau hidup di kebun enak ya... seperti ini, tergantung pada jiwanya”.

2. Dimana pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* dilaksanakan?

Informan : “Ya di kebun pak, terkadang di kantor afdeling, kadang di kebun afdeling”

Peneliti : Mengapa di kebun afdeling pak?

Informan : “Ya kami kan bisa langsung kerja dan dekat dengan lokasi kerja pak”.

3. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan komunikasi organisasi *lingkar kebun* ?

Informan : “Ya, kalau itu asisten dan mandor dan kami ngikut aja apa yang menjadi perintah mereka”.

Peneliti : Jadi kalau askep dan menejer gimana pak?

Informan : “Askep hanya control aja di tiap-tiap afdeling kebun dan saat lingkaran pagi kadang ada, kadang tidak”.

Peneliti : Kenapa begitu pak?

Informan : Ya kalau dia kan pindah-pindah afdelingnya jadi nggak menetap disatu afdeling saja”.

Peneliti : Kalau Pak Menejer?

Informan : “Kalau menejer kalau ada instruksi khusus baru turun saat lingkaran pagi”.

4. Bagaimana respon karyawan dalam kegiatan *lingkar kebun* yang menjadi rutinitas?

Informan : “Kalau saya ikut aja aturan pak”

Peneliti : Maksudnya dengan kegiatan lingkaran kebun pak?

Informan : “O,.. itu kalau itu,.. enak saja sebab kami juga butuh informasi di pagi hari pak”.

Peneliti : Informasi apa pak?

Informan : Ya,.. informasi dimana yang dikerjakan, berapa uang kami yang sudah tercapai preminya dan peralatan kerja, itu aja pak”.

5. Apakah kegiatan *lingkar kebun* dilakukan sebagai bentuk kewajiban?

Informan : “Kalau kami ya wajib lah agar dapat informasi, kecuali seperti saya ini langsung ke kebun sebab sudah laporan sama mandor karena melanjutkan pekerjaan semalam”.

Peneliti : Nah, uang bapak atau premi bapak gimana?

“Ya kalau itu nanti saya dapat minta info saat di TPH pak”.

B. Daftar pertanyaan informasi tentang: peningkatan kinerja

1. Bagaimana kegiatan komunikasi *lingkar kebun* dalam meningkatkan kinerja karyawan di perkebunan?

Informan : “Meningkat ya, pak kalau itu tergantung informasi pekerjaan dari asisten pak, kalau kami tinggal mengerjakan saja, namun kalau assistennya enak kami senang pak”.

Peneliti : Maksudnya enak pak seperti apa?

Informan ; “Ya mau memahami kami pak sebagai contoh sering bergaul dengan kami-kami ini ya kita kan jadi kompak, dan kami mengerjakan dengan sungguh-sungguh pak”.

Peneliti : Artinya di kasih semangat?

Informan : “Ya gitulah pak”.

2. Apakah yang dikehendaki perusahaan di kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Kalau dikehendaki disiplin yang diterapkan dengan menjalankan karyawan bersemangat nggak ada yang mangkir dan kalau tidak hadir malu sama kawan- kawan sendiri”.

Peneliti : Yang lain ada pak?

Informan : “Gaji kami naik, hehehe”.

3. Apa saja yang disampaikan dalam kegiatan *lingkar kebun*?

Informan : “Ya, masalah pekerjaan lah pak”.

Peneliti : Yang lain pak?

Informan : Mengenai premi basis borong, peralatan kerja, rendemen yang tercapai, ya kesehatan karyawan lah pak

Peneliti : Mengenai hasil kerja ada pak?

Informan : “Ya,.. itu tadi basis borong tadi pak, biar dapat uang tambahan pak, jadi gajinya utuh”.

Peneliti : Gimana tentang lingkungan kerja pak?

Informan : “Lingkungan kerja, itu penting sebab kalau lingkungan sudah tidak nyaman bagaimana kita bisa enak..itu semua tergantung pada pimpinan juga,... kalau pimpinan mengayomi kami enak kerja tapi kalau pimpinan marah-marah aja kami juga muak, kami juga apapun pak sebab kami dilapangan yang kami tahu apa yang kami kerjakan saja, kalau masalah ada aja, biasanya kami tentang alat saja, kadang alat kami rusak saat pengerjaan, seperti senter, mangkok getah, dan hama tawon.. dilapangan...Nah kami kan capek nah kalau pimpinan marah-marah kami juga malas, tapi kalau kami yang salah kami terima kok”.

4. Bagaimana bila ada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan komunikasi *lingkar kebun*?

Informan : “Kalau kami di PTPN III ini ya termasuk yang diperhatikan sebab kami saat apel pagi atau *lingkar kebun* kami aman-aman aja asistennya dan pak mandor dan pak menejer mantap lah... sering juga ngobrol biasa sama kami”.

Peneliti : Gimana situasi lingkungannya pak?

Informana : “Kalau situasi dilapangan saat *lingkar kebun* kami nyaman aja, ya... perasaan takut itu ada aja karena gelap sebab kami sudah kumpul di lapangan pukul 04.15 wib, dan sudah rame, jadi kami happy aja, tak jadi masalah, asal pimpinan mengerti tentang kami”.

5. Apakah yang harus dipersiapkan dalam menghadapi pekerjaan di perkebunan?

Informan : “Kalau kami yang kemampuan menderes, pemeliharaan, pemupukan, gambar, buat totol ya, menjaga areal”.

Peneliti : Kok di jaga pak?

Informan : “Ya,.. kerjasama sama petugas keamanan lah pak sebab nanti kalau habis menderes diambil orang saya juga yang rugi”.

Peneliti :Terima kasih ya pak sudah memberikan keterangan.