

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Objek Penelitian

Berdasarkan sejarahnya, pada bulan Januari 1966 di Kota Bandung terdapat sejumlah wartawan yang kehilangan pekerjaan akibat koran milik Bandung N.V bernama Pikiran Rakyat berhenti terbit. Koran yang pertama kali terbit pada 30 Mei 1950 ini harus berhenti karena terlambat memenuhi ketentuan yang mengharuskan setiap koran untuk berafiliasi dengan salah satu kekuatan politik atau memilih bergabung dengan koran yang ditentukan oleh Departemen Penerangan. Atas dorongan Panglima Kodam (Pangdam) Siliwangi Ibrahim Adjie pada waktu itu, wartawan-wartawan tadi yang diwakili Sakti Alamsyah dan Atang Ruswita menerbitkan koran Angkatan Bersenjata edisi Jawa Barat. Nomor Perdana yang terbit pada 24 Maret 1966 ini bertepatan dengan peringatan ke-20 peristiwa heroik Bandung Lautan Api.

Pada saat itu belum genap setahun koran ini terbit, Menteri Penerangan mencabut kembali peraturannya tentang keharusan berafiliasi. Pangdam Siliwangi pun serta-merta melepas sepenuhnya ketergantungan koran ini dengan Kodam. Seiring dengan keputusan ini pula, terhitung 24 Maret 1967, Harian Angkatan Bersenjata edisi Jawa Barat berganti nama menjadi Harian Umum Pikiran Rakyat juga dikenal dengan singkatan "HU PR" hingga saat ini. HU Pikiran Rakyat terletak di Jalan Asia Afrika No 77 Bandung.

PT. Pikiran Rakyat memiliki bagian-bagian kerja yang dibentuk menjadi 11 divisi. Divisi-divisi tersebut adalah *Marketing Communication*, Iklan, Keuangan dan Akuntansi, Sumber Daya Manusia, Redaksi, Teknologi Informasi, Umum, Sekretaris Perusahaan, Hubungan Masyarakat, Produksi dan Sirkulasi. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah divisi Sirkulasi

Tugas utama dari divisi Sirkulasi adalah mendistribusikan koran ke seluruh daerah yang menjadi target pemasaran HU Pikiran Rakyat sehingga kebutuhan konsumen dan pelanggan akan koran HU Pikiran Rakyat dapat terpenuhi. Divisi ini dibagi lagi menjadi delapan bagian yang menangani masalah yang lebih detail. bagian-bagian tersebut antara lain bagian pengiriman, pengepakan, administrasi penjualan, urusan penjualan, verifikasi, *Service Point*, urusan distribusi dan *Marketing Executive*.

Tabel 1.1

Bagian Kerja dalam Divisi Sirkulasi

No.	Bagian	Tugas Utama
1.	Administrasi Penjualan	Melakukan kegiatan pemesanan tiras koran dari tiap agen koran dan administrasi penjualan sirkulasinya.
2.	Urusan Penjualan	Mengelola pemesanan tiras koran dari agen koran, pembuatan laporan, serta melakukan analisa penjualan koran sesuai rencana dan tujuan perusahaan.
3.	Pengepakan	melakukan kegiatan pengepakan koran agar sesuai jumlah yang di pesan masing-masing agen koran.
4.	Urusan Distribusi	Melakukan pengawasan proses pengepakan dan distribusi koran ke seluruh daerah tujuan sesuai pesanan & jumlah yang telah ditentukan.
5.	Pengiriman	Mengatur dan mengawasi proses pengiriman koran ke agen di seluruh area agar sesuai dengan jumlah yang dipesan dan tepat waktu.
6.	Verifikasi	Melakukan rekapitulasi data penjualan koran yang

		dibutuhkan dalam melakukan analisis penjualan.
7.	<i>Service Point</i>	Melakukan pengembangan pasar setempat, termasuk pelaksanaan pengelolaan penjualan dan distribusi koran, serta pengawasan/kontrol penagihan iklan dan sirkulasi di daerah /wilayah kantor perwakilan yang telah ditentukan perusahaan.
8.	<i>Marketing Executive</i>	Melakukan pencarian, pengawasan, pembinaan dan pengembangan usaha penjualan dan distribusi / Agen Koran yang telah ditentukan perusahaan.

1.1.1 Visi PT. Pikiran Rakyat

Harian Umum Pikiran Rakyat dilahirkan untuk menjadi 'tuan rumah' yang dominan di Jawa Barat. Harian Umum Pikiran Rakyat dikelola oleh generasi terbaik di zamannya, maka dari itu surat kabar ini diyakini akan terus maju, tumbuh dan berkembang baik sebagai institusi sosial maupun bisnis.

1.1.2 Misi PT. Pikiran Rakyat

Harian Umum Pikiran Rakyat dilahirkan untuk berperan serta dalam pembangunan bangsa dan negara khususnya pembangunan di wilayah Jawa Barat juga termasuk pembangunan kualitas manusianya yang mencakup :

1. Kualitas keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Serta ketaatannya dalam melaksanakan segala perintah-Nya dan menjauhi segala yang dilarang-Nya.
2. Kualitas pemahaman dan penghayatan atas nilai-nilai Pancasila serta diamalkan dalam kehidupan bermasyarakat.
3. Kualitas kehidupannya secara materil, serta memiliki etos kerja yang berupaya untuk mewujudkannya.

4. Kualitas pemahaman dan penghayatan atas kewajiban-kewajiban dan hak-haknya sebagai warga negara.
5. Kualitas wawasan, pengetahuan, dan keterampilan serta moral yang jujur, adil, terpercaya, dan percaya diri.

1.1.3 Logo Perusahaan



Sumber: Dokumen bagian Sumber Daya Manusia HU Pikiran Rakyat (2005)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Manusia merupakan motor penggerak yang dapat menunjang kelancaran aktivitas agar tujuan perusahaan tercapai. Manusia hidup dan bekerja karena ingin menunjukkan keberadaannya. Salah satu cara untuk menunjukkan keberadaannya yaitu melakukan kegiatan komunikasi dengan manusia yang lain. Dalam dunia kerja, setiap harinya selalu berhadapan dengan atasan, bawahan, rekan-rekan dan relasi perusahaan dengan beraneka ragam sifat dan tingkah laku. Orang-orang yang beraneka ragam tersebut memerlukan komunikasi untuk kelangsungan pekerjaan mereka, baik itu seorang pemimpin pasti memerlukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sedangkan karyawan juga membutuhkan pimpinan untuk memberikan pekerjaan sesuai dengan jabatannya. Hal ini tanpa disadari telah terjadi komunikasi interpersonal yang diterapkan dalam konteks organisasi (Sethi dan Adhikari, 2010:31).

Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Oleh karena itu, komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai kelompok dari kelompok-kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi (*interpersonal*) dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi diadik adalah komunikasi antarpribadi yang berlangsung antara dua orang yakni komunikator yang menyampaikan pesan dan komunikasi yang menerima pesan. Oleh karena perilaku komunikasinya dua orang, maka dialog yang terjadi berlangsung secara intens. Komunikasi antarpribadi menurut Devito dalam Effendy adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau diantara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika (Effendy, 2003:59-60). Komunikasi publik adalah komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah besar orang (khalayak), yang tidak bisa dikenali satu per satu. Komunikasi demikian sering disebut pidato, ceramah, atau kuliah (umum). Komunikasi internal dalam konteks bisnis suatu organisasi adalah proses dialog yang terjadi dalam sebuah organisasi antara atasan dengan karyawan, dan karyawan dengan karyawan (www.leehopkins.net/2006/07/06/what-is-internal-communication).

Komunikasi antarpribadi dalam organisasi berfungsi untuk meningkatkan hubungan insani, menghidari dan mengatasi konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain (Cangara, 2008:61). Komunikasi tidak selamanya berjalan efektif, ada kalanya komunikasi yang kurang baik itu menimbulkan permasalahan. Permasalahan komunikasi organisasi dapat terjadi dikarenakan seorang manajer atau pimpinan melakukan komunikasi yang bersifat tertutup atau searah kepada karyawannya, begitupun sebaliknya, seorang karyawan yang merasa dirinya hanya sebagai bawahan seringkali

merasa malu, takut dan segan kepada pimpinannya sehingga karyawan tersebut hanya bisa menerima perintah saja tanpa bisa memberikan saran dan kritik kepadanya.

Hal inilah yang menjadi sorotan komunikasi tidak efektif dan membuat pimpinan dan karyawan bekerja secara tidak optimal. Pada situasi tertentu, masalah tersebut masih terasa khususnya pada kondisi formal dimana aktivitas-aktivitas bersifat birokrasi. Masalah-masalah yang terjadi dapat menimbulkan suasana yang tidak nyaman, pembicaraan yang buruk di antara para karyawan dan antardivisi, kecemburuan sosial, pimpinan yang kurang cocok dengan karyawannya, dan sebaliknya.

Robbins mengungkapkan bahwa komunikasi yang buruk paling sering disebut sebagai sumber konflik antarpribadi (*interpersonal*), karena para individu menghabiskan hampir 70% dari waktu terjaganya untuk berkomunikasi, yakni menulis, membaca, mendengarkan, berbicara, (Robbins, 2007:391). Tampaknya masuk akal untuk menyimpulkan bahwa salah satu kekuatan yang paling menghambat suksesnya kinerja kelompok maupun kinerja karyawan khususnya, adalah kurangnya komunikasi yang efektif.

Seperti yang dikatakan oleh Sethi dan Adhikari, keberhasilan suatu perusahaan ditunjang oleh tiga faktor. Faktor pertama yang paling berpengaruh yaitu komunikasi yang efektif yang terjalin antar karyawan (baik atasan maupun bawahan) yakni sebesar 40%. Faktor kedua yaitu tekad yang kuat dari seluruh karyawan untuk memajukan perusahaan. Faktor ketiga yaitu kerja keras untuk mewujudkan tekad tersebut (Sethi dan Adhikari, 2010:156),.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai proporsi antara ketiga faktor penunjang keberhasilan perusahaan, berikut digambarkan diagram *pie*.

Gambar 1.2

Faktor Penunjang Keberhasilan Perusahaan



Sumber : Sethi dan Adhikari (2010:156)

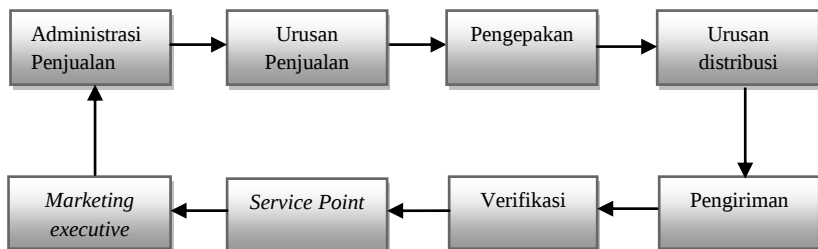
Harian Umum (HU) Pikiran Rakyat merupakan perusahaan pencetak surat kabar terbesar di Jawa Barat. Sebagai perusahaan besar, HU Pikiran Rakyat memiliki kinerja yang tinggi di semua divisi yang terdapat dalam perusahaan. HU Pikiran Rakyat memiliki 11 divisi yang mengatur segala keperluan perusahaan mulai dari *input* hingga *output* yang dinikmati oleh masyarakat luas. Divisi tersebut yakni *Marketing Communication*, Iklan, Keuangan dan Akuntansi, Sumber Daya Manusia, Redaksi, Teknologi Informasi, Umum, Sekretaris Perusahaan, Hubungan Masyarakat, Produksi dan Sirkulasi.

Divisi Sirkulasi merupakan divisi yang menangani masalah pendistribusian produk ke seluruh daerah target pemasaran. Dinamakan divisi Sirkulasi, karena divisi ini yang mengatur peredaran jumlah koran yang diperlukan, sehingga jumlah koran yang beredar di masyarakat tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit.

Tugas utama dari divisi Sirkulasi adalah mendistribusikan koran ke seluruh daerah yang menjadi target pemasaran HU Pikiran Rakyat sehingga kebutuhan konsumen dan pelanggan akan koran HU Pikiran Rakyat dapat terpenuhi. Divisi ini dibagi lagi menjadi delapan bagian yang menangani masalah yang lebih detail. bagian-bagian tersebut antara lain bagian pengiriman, pengepakan, administrasi penjualan, urusan penjualan, verifikasi, *Service Point*, urusan distribusi dan *Marketing Executive*.

Gambar 1.3

Bagan Alur Komunikasi Divisi Sirkulasi



Sumber : Dokumen Divisi Sirkulasi HU Pikiran Rakyat (2009)

Alur komunikasi yang terjadi pada divisi Sirkulasi dimulai dari bagian Administrasi Penjualan. Bagian ini melakukan pemesanan jumlah koran yang dipesan oleh setiap agen distribusi kepada divisi Produksi. Bagian ini tidak boleh keliru dalam menghitung jumlah koran yang dibutuhkan. Jika begitu

maka alur selanjutnya akan terganggu dan jumlah koran yang beredar dan yang dibutuhkan tidak seimbang.

Bagian Administrasi Penjualan bekerja sama dengan bagian Urusan Penjualan, dimana Bagian Urusan Penjualan melakukan rekapitulasi pendistribusian dan penjualan koran ke setiap agen. Bagian ini melakukan rekapitulasi data dan laporan penjualan setiap hari karena Pikiran Rakyat merupakan surat kabar harian.

Setelah jumlah koran ditentukan untuk didistribusikan lalu dicatat oleh bagian Urusan Penjualan, selanjutnya bagian ini bekerja sama dengan bagian Pengepakan. Bagian pengepakan ini bertugas mengepak koran-koran dengan baik dan rapi, tujuannya agar koran yang akan dikirim kepada agen di tiap daerah dalam kondisi baik dan tidak rusak.

Selanjutnya, bagian Urusan Distribusi bertugas mengawasi proses pengepakan dan pendistribusian koran ke seluruh daerah tujuan sesuai dengan pesanan dan jumlah yang telah ditentukan sebelumnya. Bagian ini harus memastikan pendistribusian berjalan lancar dan tepat.

Setelah jumlah koran selesai dipak dan jumlah koran yang akan dikirim ke tiap agen sudah tepat jumlahnya, selanjutnya bagian Pengiriman yang akan mengirimkan koran ke daerah tujuan. Bagian ini harus memastikan koran sampai pada tujuan, tanpa terjadi kekeliruan dalam pengiriman koran ke daerah tujuan.

Proses pengiriman selesai, selanjutnya bagian Verifikasi melakukan rekapitulasi data penjualan koran untuk melakukan analisis penjualan. Data penjualan koran yang laku terjual dan yang tidak dicatat pada suatu laporan penjualan, dari laporan tersebut bisa diketahui daerah mana yang memiliki pasar yang baik dan yang tidak.

Bagian *Service Point* selanjutnya menganalisis laporan penjualan yang telah direkap oleh bagian Verifikasi. Dari laporan tersebut, bagian ini dapat melihat jumlah penjualan koran di setiap daerah pendistribusian. Jika penjualan rendah, bagian ini bertugas untuk mencari tahu apa penyebab rendahnya penjualan sehingga masalah tersebut bisa diatasi. Selain itu, bagian ini juga bertugas untuk melakukan pengembangan pasar setempat agar daerah yang telah dikuasai tidak semakin menyempit, melainkan meluas.

Terakhir, bagian *Marketing Executive* bertugas untuk mencari pasar yang baru agar pendistribusian semakin meluas, juga melakukan pengawasan pada setiap daerah pendistribusian. Selain itu, bagian ini juga bertugas untuk melakukan pembinaan terhadap agen koran yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Divisi Sirkulasi merupakan ujung tombak dari kegiatan perusahaan, karena kesuksesan pendistribusian koran bergantung pada divisi ini. Pelebaran daerah distribusi pun menjadi tugas yang dipegang oleh divisi ini, karena pada divisi ini ada karyawan yang ditunjuk sebagai *Supply Promotion Officer* (SPO) yang bertanggung jawab membina agen koran besar dan kecil, juga melakukan survei terhadap calon pelanggan koran HU Pikiran Rakyat.

Sebagai divisi yang memegang peranan penting dalam pendistribusian koran ke seluruh agen HU Pikiran Rakyat, keharmonisan hubungan antar anggota divisi sangat mempengaruhi kinerja divisi Sirkulasi. Oleh karena itu, komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan pada divisi ini haruslah berjalan dengan baik.

Kurangnya komunikasi antarpribadi (*interpersonal*) yang efektif akan menghambat terciptanya hubungan kerja yang baik. Hubungan kerja yang baik memerlukan dukungan dari berbagai pihak internal yang terlibat,

termasuk hubungan horizontal yang terjalin antara semua karyawan pada divisi Sirkulasi. Sebaliknya, jika komunikasi organisasi yang terjadi antara atasan, bawahan, juga sesama karyawan berjalan dengan efektif dan secara humanistik menempatkan keterbukaan, empati, sikap positif, sikap mendukung, serta kesetaraan akan membuat karyawan atau suatu divisi menjadi jelas dan mengerti akan peran dan tanggung jawab mereka, penyaluran informasi terjadi dengan cepat, umpan balik dari atasan dapat berjalan dengan lancar sehingga semua pihak atau semua karyawan pada divisi Sirkulasi menjadi jelas akan harapan kinerja yang harus mereka tampilkan. Selain itu, komunikasi akan memperkecil jarak sosial di dalam organisasi, pelaksanaan tugas bisa terjadi dengan lebih terbuka, hubungan tim kerja akan terjalin dengan baik sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Analisis Komunikasi Internal Divisi Sirkulasi PT. Pikiran Rakyat”**.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

Bagaimana efektifitas komunikasi internal yang terdapat pada divisi Sirkulasi PT. Pikiran Rakyat?

1.4 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah agar penulis dapat memperoleh informasi mengenai komunikasi internal yang terdapat pada divisi Sirkulasi PT. Pikiran Rakyat.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat baik bagi penulis, perusahaan maupun pihak lain yang membutuhkan.

1. Bagi penulis:
 - a. Dapat lebih memahami fakta yang sebenarnya mengenai komunikasi pada suatu divisi, sehingga dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan teori yang ada, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
 - b. Menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama mengenai komunikasi internal karyawan yang berada dalam suatu divisi kerja.
2. Bagi perusahaan, PT. Pikiran Rakyat, sebagai bahan informasi mengenai kepegawaian, di mana segala keterangan dari penulis dapat dijadikan pertimbangan perusahaan dalam menangani masalah kepegawaian terutama mengenai komunikasi internal yang terjadi pada Divisi Sirkulasi HU Pikiran Rakyat.
3. Bagi pihak lain yang berminat dalam upaya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia, penelitian ini akan menjadi bahan masukan bagi penelitian dan pengembangan lebih lanjut.

1.6 Sistematika Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tinjauan objek studi, latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai teori-teori dan literatur yang berkaitan dengan penelitian dan mendukung pemecahan permasalahan serta kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dimana dalam bab metode penelitiannya akan menjabarkan : jenis penelitian, metode penelitian, metode pengumpulan data, populasi dan subjek penelitian, uji validitas dan reabilitas penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menceritakan hasil dan pembahasan mengenai permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana komunikasi yang terjadi pada divisi Sirkulasi..

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan akhir dari analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran-saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan berkaitan dengan komunikasi yang terjadi pada divisi Sirkulasi.