



Terbit online pada laman: <http://jurnal.usahid.ac.id/index.php/mahardikaadiwidia/index>

Jurnal Mahardika Adiwidia

e-ISSN: 2830-7887

Sharing Knowledge Online Lintas Fungsi sebagai Strategi Komunikasi Organisasi saat Pandemi

Mochamad Husni

Sekolah Pascasarjana, Universitas Sahid

*email korespondensi: insuh2013@gmail.com

Diterima: 14-03-2022 | Direvisi: 02-04-2022 | Disetujui: 05-05-2022 | Publikasi online: 31-05-2022

ABSTRACT

This research is based on the phenomenon that the management of PT Astra Agro Lestari, Tbk. applies the concept of a matrix organization in terms of the roles and responsibilities of public relations. The matrix pattern makes coordination happen across functions. The implementation of communication programs in the form of media relations in all subsidiaries spread across nine provinces becomes increasingly difficult when the work from home work pattern is implemented. This study wants to find out how the online sharing session strategy is carried out by the Communications and Public Affairs Division in overcoming the lack of knowledge of the Community Development Division as the field implementer of the communication program. The research method used is descriptive qualitative. Collecting data in this study using observation and interview techniques. Research concludes that online coordination can be a solution, but its effectiveness needs to be combined with cultural elements and formal strengths.

Keywords: *Sharing Knowledge, Online, Organizational Communication*

PENDAHULUAN

Pandemi akibat virus Covid-19 yang mencemaskan negara-negara di seluruh dunia dan mengubah banyak hal, termasuk mengubah strategi yang harus dijalankan ketika pemerintah Indonesia mengharuskan pola kerja *Work From Home* (WFH). Divisi *Communications and Public Affairs* (Tim Komunikasi) PT Astra Agro Lestari, Tbk yang berada di kantor pusat harus bersinergi lebih intensif dengan Divisi *Community Development* (Tim CD) yang merupakan pelaksana fungsi komunikasi di anak perusahaan. Perubahan tersebut menjadi keharusan agar tugas dan tanggung jawab dalam membangun dan menjaga reputasi perusahaan tetap dapat tercapai dengan baik.

Seperti diketahui, komunikasi adalah aktivitas dasar manusia. Melalui tindakan-tindakan komunikasi, manusia berhubungan antara satu manusia dengan lainnya. Tidak hanya antar individu, komunikasi menjadi sangat penting bagi sebuah organisasi. Komunikasi pada sebuah organisasi bahkan memegang peranan yang sangat mendasar. Kegagalan komunikasi bisa dipastikan akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Tiap organisasi memiliki karakter dan pola komunikasi tersendiri (Suwatno, 2019).

Merujuk penjelasan Pace dan Faules yang membedakan antara perspektif objektif dan interpretif, komunikasi organisasi dipandang dari suatu perspektif interpretif (subjektif). Komunikasi organisasi dari perspektif interpretif yang dimaksudkan adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Menurutnya komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana individu-individu yang terlibat dalam proses itu berinteraksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Perspektif Interpretif atau dikenal juga dengan perspektif subjektif sangat menekankan peranan *person* dan “proses” dalam menciptakan makna. Makna tersebut tidak cuma dalam pengertian orang, namun juga dalam hal “transaksi” (Pace & Faules, 2006).

Dengan demikian, komunikasi organisasi selalu terkait dengan tindakan pengorganisasian dan melibatkan individu yang menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Perilaku ini terwujud dalam jalur-jalur yang beragam. Ada aktivitas komunikasi yang mengalir ke atas, ke bawah, dan ke samping (horisontal). Penjuror yang mengarah ke bawah adalah pesan dan informasi yang dikirim ke bawah dari manajemen puncak ke bawahan.

Proses individu berinteraksi dan menciptakan makna ini semakin terasa penting dalam mencapai tugas-tugas komunikasi di PT Astra Agro Lestari, Tbk. Dalam konteks perusahaan yang menerapkan manajemen dengan sistem matriks, komunikasi organisasi perlu mendapat perhatian khusus. Peran dan tanggung jawab bidang kehumasan berada di Tim Komunikasi, tetapi pelaksana di lapangan adalah Tim CD. Kedua tim ini berada di struktur organisasi yang berbeda. Tim Komunikasi merupakan divisi yang berada di bawah direktorat *Finance and Corporate Affairs*, sementara Tim CD berada di direktorat *Operation*. Meskipun Tim CD mendapat beban dan fungsi komunikasi, tetapi secara organisasi para pelaksana lapangan ini tidak berada di bawah kendali langsung Tim Komunikasi.

Persoalan kendali langsung yang mengacu pada struktur organisasi menjadi faktor penentu. Secara tradisional struktur dipandang sebagai saluran tempat informasi bergerak, dari *sender* kepada *receiver*. Dalam hubungannya dengan hierarki, yang diinformasikan dalam proses komunikasi akan selalu mengandung dua hal; informasi yang sebenarnya berupa instruksi, langkah-langkah yang harus dikerjakan dan informasi yang berisi kondisi lapangan yang dikomunikasikan ke atas melalui jalur komando.

Sebagai pelaksana lapangan, Tim CD pun tidak hanya fokus pada tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan bidang komunikasi. Secara total, tim ini mengemban tugas-tugas lain seperti bidang teritorial, hukum, dan administrasi. Tidak hanya fokus yang tersebar, latar belakang pendidikan Tim CD pun tidak diutamakan dari dunia komunikasi. Dari 44 anak perusahaan Grup Astra Agro yang fungsi komunikasinya melibatkan Tim CD, bahkan tidak satu pun staf pelaksananya yang berlatar belakang ilmu komunikasi. Padahal kondisi lapangan sangat membutuhkan keahlian dan pengetahuan dalam bidang komunikasi. Apalagi sudah sangat jelas diketahui bahwa komunikasi diperlukan sebagai kegiatan rutin dalam membagi pengetahuan kepada orang lain. Suasana dan situasi komunikasi yang konstruktif dalam suatu organisasi merupakan kondisi mendasar untuk *knowledge sharing* atau kegiatan berbagi pengetahuan.

Sebelum pandemi, mengacu pada *job description* yang ditetapkan manajemen dan dikontrol melalui dokumen *Human Capital*, syarat pentingnya keahlian dan pengetahuan

dalam bidang komunikasi dijumpai dengan cara menempatkan Tim CD hanya sebatas sebagai operator program komunikasi. Konsep, pelaksanaan, hingga monitoring progres program tetap berada di Tim Komunikasi. Hal ini berarti aktivitas kehumasan dapat berjalan dengan baik karena secara periodik Tim Komunikasi di kantor pusat melakukan kegiatan lapangan. Tim CD berperan sebagai pendukung teknis program.

Berbeda ketika pemerintah mulai menerapkan peraturan *work from home* dalam rangka mencegah penyebaran virus Covid-19. Tim Komunikasi sama sekali tidak dapat melakukan kegiatan kehumasan yang berlokasi di anak perusahaan. Kebijakan untuk bekerja dari rumah memaksa Tim Komunikasi melakukan tugas komunikasi di anak perusahaan melalui jalur dalam jaringan (daring). Tim Komunikasi yang salah satu kegiatan rutinnnya adalah terbang dari Jakarta ke anak perusahaan yang beroperasi di sembilan provinsi selama masa pandemi harus tetap berada di Jakarta atau kantor pusat. Program kerja Tim Komunikasi bersama Tim CD adalah program kehumasan seperti *media relations*, *media visit* atau kunjungan ke kantor-kantor media, *site visit* atau mengajak para jurnalis melihat langsung kegiatan perusahaan, seminar dll. Selama pandemi, kegiatan-kegiatan tersebut seluruhnya berada di tangan Tim CD.

Oleh karena itu, Tim CD tidak bisa lagi hanya sekadar operator program. Mereka juga harus bisa menjadi penyusun konsep, pelaksana, hingga melakukan kegiatan *monitoring* program komunikasi. Dibutuhkan strategi baru agar perubahan tersebut tidak mengganggu pencapaian target-target komunikasi yang telah ditetapkan. Lebih dari sekadar mengejar target, tugas-tugas komunikasi yang paling mendesak adalah penanganan krisis komunikasi yang terkait dengan anak perusahaan. Kemampuan membangun jaringan, berkomunikasi dengan rekan-rekan jurnalis, dan teknik *lobbying* tidak bisa diabaikan.

Hal ini penting, mengingat komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi biasanya mencakup topik berikut: implementasi tujuan dan strategi, instruksi dan pertimbangan utama pekerjaan, tahap-tahap yang harus dilalui (prosedur) dan praktik, umpan balik serta laporan kinerja. Di masa pandemi, semua hal itu harus mengadakan Tim CD.

Menyikapi perubahan dan tantangan yang dihadapi Tim Komunikasi, dua bulan setelah kebijakan *lockdown* yang mengharuskan program komunikasi tidak bisa dijalankan secara langsung di lapangan, Tim Komunikasi memfokuskan perhatian pada peningkatan pengetahuan komunikasi personil Tim CD. Tahun pertama pandemi yang terjadi di rentang Maret hingga Desember 2020, Tim Komunikasi kantor pusat mengadakan empat kali *sharing session online*. Materi utama kegiatan tersebut pengetahuan mengenai *media relations*, dan membuka jaringan komunikasi kepada rekan-rekan media yang sebelumnya dipegang serta menjadi tugas Tim Komunikasi kantor pusat.

Seperti diungkapkan Komariah (2020), distribusi pengetahuan menjadi hal yang sangat penting dalam komunikasi organisasi. Ia menyimpulkan bahwa proses dan mekanisme pendistribusian pengetahuan merupakan salah satu kegiatan yang penting dilakukan oleh institusi atau organisasi modern. Terutama mengingat kemampuan dan intelektualitas sumber daya manusia pada setiap organisasi merupakan aset berharga yang harus dikelola untuk dimanfaatkan secara optimal.

Bagi Astra Agro Lestari, strategi ini dipicu situasi dan kondisi yang ada pada Tim CD. Pertama, mereka tidak memiliki latarbelakang pendidikan di bidang komunikasi.

Pengaruhnya tidak hanya terkait pengetahuan tentang cara berkomunikasi yang tepat melainkan juga dalam hal pengelolaan para jurnalis sebagai *stakeholder* utama dalam tugas komunikasi Astra Agro Lestari. Tim CD perlu dibukakan akses untuk berkomunikasi dengan jaringan jurnalis. Ini penting dilakukan mengingat *knowledge* atau pengetahuan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Kedua, tugas pokok Tim CD yang bersinggungan dengan struktur lain tidak berkurang, sebaliknya bahkan bertambah mengingat fungsi lain yang berada di kantor pusat juga sama seperti Tim Komunikasi yang harus bekerja melalui pola *work from home*. Selain perlu pemahaman tentang pentingnya aktivitas komunikasi, Tim CD perlu memiliki sistem pengelolaan kerja sehingga tugas-tugas komunikasi tetap menjadi perhatian penting.

Penelitian ini menjadi sangat menarik dan terasa signifikansinya, baik dalam rangka pengembangan pengetahuan komunikasi organisasi, maupun untuk memperkaya contoh dan praktek komunikasi lintas fungsi seperti yang diterapkan di Astra Agro. Hasil kajian menemukan aspek-aspek baru dan nyata yang sebelumnya tidak teridentifikasi.

Sebagai studi, penelitian-penelitian mengenai komunikasi organisasi yang sejenis dengan fokus penelitian ini memang telah banyak. Satu di antaranya yang dilakukan Triana, et al. (2016). Mereka menganalisis dan menjelaskan pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan komunikasi organisasi.

Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Mulawarman & Rosilawati (2012). Penelitian studi kasus ini mendeskripsikan strategi komunikasi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan yang diberikan. Dinas Perijinan Kota Yogyakarta yang menjadi kajian penelitian ini sangat menyadari bahwa komunikasi merupakan unsur penting bagi organisasi, dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Dinas Perijinan Kota Yogyakarta mengoptimalkan komunikasi ke bawah dan ke atas, serta komunikasi horizontal dan vertikal. Upaya yang dilakukan secara rutin misalnya: melakukan *meeting*/pertemuan rutin untuk pertukaran informasi, koordinasi dan *controlling* (pengawasan).

Sementara penelitian lain menganalisis komunikasi organisasi mempengaruhi kinerja pegawai di sebuah perguruan tinggi swasta. Hasil penelitian ini menemukan bahwa iklim komunikasi di salah satu Perguruan Tinggi Swasta sangat positif dan membuat kinerja para pegawai sangat tinggi karena para pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi. Strategi komunikasi yang dijalankan berjalan sangat baik. Dampak dari meningkatnya pengetahuan dan kesadaran, keputusan diambil berdasarkan kesepakatan bersama, jujur, saling mendengar baik ke atas maupun ke bawah, dan saling perhatian demi kinerja yang tinggi.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan pada lingkup Tim Komunikasi PT Astra Agro Lestari Tbk ini menjadi semakin menantang karena koordinasi berlangsung lintas fungsi. Tim pelaksana tidak berada dalam struktur yang sama. Meskipun menjalankan tugas komunikasi, mereka mempunyai hierarki yang tidak sejalur dengan struktur Tim Komunikasi. Masalah penyelarasan tujuan menjadi dasar utama kerja-kerja koordinatif. Karena itu, aspek *knowledge* sangat dikedepankan dalam aktivitas koordinasi.

Selain aspek *knowledge*, yang juga membedakan dengan penelitian yang akan dilakukan ini adalah aspek teknisnya. Strategi komunikasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi dilakukan secara *online*. Penelitian ini menjadi

sangat signifikan, terutama mengingat perkembangan teknologi di masa depan yang tampaknya akan mengubah banyak pola interaksi antarmanusia, termasuk di dunia kerja. Efektifitas komunikasi organisasi dengan menggunakan kemajuan teknologi informasi dapat menjadi alternatif baru pelaksanaan program-program komunikasi yang membutuhkan koordinasi dan sinergi dengan bagian-bagian lain.

Dengan latar belakang sebagaimana yang diuraikan tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana *sharing session* secara online menjadi strategi yang dilakukan Divisi *Communication and Public Affairs* dalam menjalankan komunikasi organisasi di PT Astra Agro Lestari, Tbk. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi yang dilakukan Tim Komunikasi kantor pusat PT Astra Agro Lestari, Tbk. Dari gambaran itu, diharapkan menemukan bentuk pelaksanaan program komunikasi di lapangan yang dilakukan Tim CD yang selaras dengan sasaran yang hendak dituju Tim Komunikasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi bergantung pada komunikasi yang terjadi di dalamnya (Atmaja, 2018). Perbedaan cara pandang mempengaruhi bagaimana melihat peran komunikasi organisasi (Sitepu, 2011). Itu sebabnya, perlu seorang manajer perlu memahami teori mengenai komunikasi organisasi. Apalagi ketika faktor-faktor eksternal mendorong perubahan pada organisasi itu. Suwatno (2019) mencatat kenaikan kuantitas dan kualitas penelitian komunikasi organisasi yang fokusnya adalah perkembangan teknologi komunikasi dan informasi. Menurutnya, satu dasawarsa terakhir ini, dipicu oleh kemunculan media sosial dan *social network*, banyak peneliti tertarik mengkaji perubahan dan dampak-dampaknya bagi studi komunikasi organisasi. Organisasi-organisasi, termasuk perusahaan, banyak memanfaatkan kemajuan ini untuk tujuan komunikasi internal (Rahmansari, 2017).

Dari dua tesis yang dikutip, baik yang dilakukan Dhruvi A. Naik maupun Francesca Bia, Suwatno menyimpulkan bahwa teknologi informasi memberikan peluang kepada organisasi untuk menjalankan program-program komunikasi organisasi. Menurutnya, pergeseran teknologi komunikasi memberikan pengalaman berharga untuk memahami bagaimana tipe-tipe organisasi yang berbeda-beda mengadopsi teknologi informasi untuk membantu memelihara atau memperoleh aset-aset yang diakui secara sosial.

Meskipun demikian, adopsi teknologi dan penerapannya dalam komunikasi organisasi tidak terlepas dari konsep-konsep dasar komunikasi organisasi yang sangat beragam. Merujuk pada pengertian populer mengenai organisasi, Suwatno sampai pada kesimpulan bahwa organisasi kontemporer pada era postmodern kini tidak lagi seperti dulu. Organisasi dapat menjalankan aktivitas dan kegiatan komunikasi dalam dunia "hiperrealitas" (Suwatno, 2019).

Teknologi informasi, menurut Suwatno, menawarkan peran dan fungsi baru di antaranya adalah: *monitoring* dan mengintegrasikan informasi, memperluas jangkauan informasi, organisasi yang mengadaptasi teknologi informasi secara penuh berpeluang lebih cepat berkembang, dan yang paling penting dari kemajuan teknologi informasi bagi

komunikasi organisasi adalah bahwa aplikasi yang disediakan dapat menjadi solusi untuk mengatasi masalah komunikasi dalam organisasi.

Meskipun teknologi dapat menjadi solusi, masih banyak elemen lain yang perlu menjadi perhatian dalam komunikasi. Mulyana (2014) menyodorkan prinsip-prinsip komunikasi. Dari sebanyak 12 prinsip yang dikemukakan, yang terkait langsung dengan penelitian ini adalah prinsip kedelapan, bahwa semakin mirip latar belakang sosial budaya, komunikasi akan berlangsung semakin efektif. Kesamaan dalam agama, ras (suku), bahasa, tingkat pendidikan, atau tingkat ekonomi, menurutnya akan mendorong orang-orang untuk saling tertarik yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas komunikasi diantara mereka. Kesamaan bahasa, menurutnya, akan membuat orang-orang yang berkomunikasi lebih mudah mencapai pengertian bersama dibandingkan dengan orang-orang yang tidak memahami bahasa yang sama.

Terkait dengan permasalahan penelitian ini, sangat menarik untuk menyimak pemaparan Wayne dan Pace mengenai komunikasi organisasi dan struktur. Ketika menjelaskan tentang struktur, mereka menekankan pentingnya komunikasi organisasi karena berhubungan dengan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut keduanya, ada komunikasi ke bawah, ke atas, komunikasi lintas saluran dan komunikasi lateral (horisontal).

Pada penelitian ini, komunikasi lateral atau horisontal menjadi sangat relevan. Menurut Wayne dan Pace, komunikasi horisontal merupakan proses penyampaian pesan yang dikirim dari dan ke tingkat yang sama. Dalam hal ini, terjadi proses penyebaran informasi sesama karyawan. Komunikasi ini sangat baik karena dapat memperlancar pertukaran pengetahuan, wawasan, pengalaman, metode dan bahkan tempat berlangsungnya *brainstorming* diantara sesama karyawan. Melalui pola komunikasi seperti ini berpeluang untuk memperkecil terjadinya kesalahpahaman (*miss-perception*) diantara para anggota organisasi (Pace & Faules, 2006).

Dengan kata lain, tujuan adanya komunikasi lateral ini antara lain untuk mengkoordinasikan penugasan, berbagi informasi yang berkaitan dengan rencana dan program, sebagai *problem solving*, mekanisme untuk memperoleh pemahaman bersama, saluran untuk berunding, untuk mendamaikan, dan menengahi perbedaan agar menumbuhkan dukungan antar personal. Ini juga yang memperkuat loyalitas kepada organisasi (Dedy, 2021).

Pace & Faules (2006) kemudian mengemukakan bahwa setidaknya terdapat enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi, yaitu kepercayaan, membuat keputusan bersama, mendengarkan, perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, kejujuran, serta keterbukaan. Dalam hal kepercayaan, anggota-anggota di setiap tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan karena makin tinggi suatu kepercayaan, maka motivasi kerja cenderung semakin tinggi.

Yang tidak kalah penting adalah pembuat keputusan bersama. Mereka yang terlibat organisasi harus saling berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijaksanaan organisasi. Dengan cara ini, ikatan dan rasa saling menguatkan akan tumbuh (Pace & Faules, 2006).

METODOLOGI

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivis. Hal ini dilakukan karena menganalisis strategi komunikasi organisasi yang dilakukan Tim Komunikasi dalam menjalankan tugas-tugas kehumasan. Realitas yang ada menjadi sesuatu yang sangat penting dalam penelitian ini dan realitas tersebut harus dapat dimaknai untuk menjawab pertanyaan yang telah ditetapkan dalam rumusan penelitian.

Dari sisi tradisi, metode ini dikategorikan dalam tradisi interpretif yang merupakan kritik terhadap tradisi positivistik. Dalam prakteknya, penelitian lebih fokus pada bagaimana orang berkomunikasi sehari-hari, serta bagaimana pihak-pihak yang terlibat memaknai aktivitas komunikasi tersebut. Sebagaimana disinggung Sugiyono & Lestari (2017), penelitian kualitatif sangat memperhatikan situasi sosial, dalam penelitian ini objek terdiri dari tempat, pelaku dan aktivitas. Dengan demikian, pengamatan secara mendalam terhadap aktivitas-aktivitas orang (karyawan) pada sebuah organisasi menjadi fokus.

Analisis terhadap realitas dilakukan melalui studi kasus. Dengan studi kasus, penelitian ini menganalisis seputar individu, satu kelompok, satu organisasi, satu perusahaan, satu program kegiatan dan sebagainya pada periode waktu tertentu. Studi kasus dipilih karena objek yang diteliti merupakan sebuah proses yang masih berlangsung yang melibatkan institusi tertentu.

Dalam studi kasus terdapat tiga tipe penelitian, yaitu eksplanatoris, eksploratoris serta deskriptif. Eksplanatoris digunakan untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan sebab akibat suatu kejadian. Eksploratoris digunakan untuk mengeksplorasi lebih jauh suatu kejadian atau peristiwa yang terjadi. Deskriptif digunakan untuk menggambarkan masalah atau situasi yang terjadi. Penelitian eksploratif merupakan salah satu pendekatan penelitian untuk menemukan informasi dan keterangan mengenai suatu topik atau masalah yang belum dipahami sepenuhnya oleh peneliti. Dengan kata lain, penelitian ini dilakukan untuk mencari sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu. Metode penelitian eksploratoris menjadi pilihan penelitian ini karena ingin mengetahui lebih dalam bagaimana strategi komunikasi organisasi dilakukan oleh Tim Komunikasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Terdapat dua jenis data yang dikumpulkan dan digali dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer digali ketika melakukan observasi dan wawancara dengan para informan. Jenis data ini digali melalui pengamatan secara langsung terhadap aktivitas yang dijalankan Tim Komunikasi maupun Tim CD. Sementara data sekunder digali dan dapatkan dengan mengajukan pertanyaan yang sudah ditentukan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dari penelitian yang dilakukan dengan sejumlah metode pengumpulan data, peneliti menemukan tiga poin yang dikategorikan sebagai hasil penelitian, yaitu: 1) hubungan koordinasi antara Tim Komunikasi dan Tim CD dalam hal menjalankan tugas bidang komunikasi di perusahaan, 2) tugas spesifik yang menjadi tanggung jawab Tim CD di anak

perusahaan, dan 3) perubahan situasi dan kondisi yang mengharuskan koordinasi dan sinergi antara Tim Komunikasi dan Tim CD.

PT Astra Agro Lestari Tbk merupakan perusahaan perkebunan kelapa sawit nasional. Perusahaan ini mempunyai 44 anak perusahaan. Seluruh anak perusahaan ini berada di delapan provinsi mulai dari Aceh, Pekanbaru, Jambi, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Sulawesi Barat dan Sulawesi Tengah.

Tabel 1. Jumlah Tim CD di Tiap Area

No	Area/Pulau	Jumlah CD
1	Sumatera	36
2	Kalimantan	14
3	Sulawesi	12
Total		44 orang

Sumber: Annual Report PT Astra Agro Lestari, Tbk. 2022

Sebagaimana organisasi pada umumnya, Tim Komunikasi bertanggung jawab terhadap citra dan reputasi setiap anak perusahaan. Meskipun tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan ranah Tim Komunikasi, dengan pola matriks yang diterapkan manajemen Astra Agro Lestari, tidak ada staf atau tim yang secara khusus berada di bawah struktur organisasi Tim Komunikasi. Tugas dan tanggung jawab komunikasi pada anak perusahaan dirangkap di Tim CD. Tim Komunikasi merupakan satu divisi yang berada di direktorat Finance and Corporate Secretary, sedangkan Tim CD berada di direktorat Operasional.

Perangkat tugas di Tim CD tidak hanya komunikasi. Bersamaan dengan fungsi sebagai pelaksana tugas komunikasi yang harus menjaga dan membangun reputasi perusahaan, Tim CD juga dibebani tugas dan tanggung jawab bagian lain. Bagian lain tersebut adalah: teritorial atau pengamanan wilayah sekitar perusahaan, legalitas dan semua kegiatan yang menyangkut proses perijinan, serta tugas-tugas administrasi.

Mengingat ragam tugas dan tanggung jawab yang sangat beraneka, tugas dan peran Tim CD di dalam seluruh keseluruhan tugas tersebut hanyalah sebatas pendukung konsep, program dan agenda yang telah diatur kantor pusat. Dalam konteks tugas kehumasan, Tim CD bertugas menjalankan program-program yang telah dirancang Tim Komunikasi.

Job description resmi seperti tertuang dalam dokumen di Human Capital, Tim CD harus menjadi pelaksana yang mendukung program-program kehumasan. Program tersebut terdiri dari: 1) *media relations*, yang mengharuskan terjadinya *engagement* dengan rekan-rekan jurnalis di sekitar anak perusahaan, 2) *stakeholder engagement*, yang dimulai dari pemetaan para pemangku kepentingan, dan 3) penanganan krisis komunikasi. Peran dan tanggung jawab Tim CD menjadi pendamping Tim Komunikasi yang berasal dari kantor pusat, dan melaksanakan serta memonitor pelaksanaan program komunikasi di lapangan.

Dengan penugasan seperti itu, maka Tim Komunikasi rutin melakukan kunjungan ke anak perusahaan. Di setiap kunjungan tersebut dilakukan koordinasi dan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan program komunikasi yang harus dilakukan Tim Komunikasi bekerja sama dengan Tim CD.

Di luar tugas-tugas Tim CD yang harus mendukung program komunikasi, sebagai poin kedua hasil temuan penelitian ini adalah ragam tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan oleh Tim CD. Secara keseluruhan, tugas dan fungsi Tim CD tersebut adalah: komunikasi, teritorial atau pengamanan wilayah sekitar perusahaan, legalitas dan semua kegiatan yang menyangkut proses-proses perijinan, serta tugas-tugas administrasi. Berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah disepakati bersama *Human Capital*, prosentase tersebut paling besar adalah teritorial (50 persen), lalu secara berturut tugas-tugas legal (20 persen), komunikasi (20 persen) dan administrasi (10 persen).

Tabel 2. Prioritas Tugas Tim CD di Tiap Area

No	Fungsi	Persentase
1	Teritorial dan pengamanan wilayah	50%
2	Legal dan perijinan	20%
3	Komunikasi	20%
4	Administrasi	10%
Total		100%

Sumber: KPI Community Development, Human Capital, Februari 2022

Dari data tersebut, tampak bahwa konsentrasi dan tanggung jawab utama Tim CD adalah tugas teritorial dan pengamanan wilayah. Manajemen menetapkan bahwa teritorial dan pengamanan wilayah ini akan berkaitan dengan tugas-tugas lain di bidang legal, komunikasi bahkan administrasi. Tiap poin KPI ini membutuhkan koordinasi dengan bagian yang berbeda-beda pula. Bila komunikasi akan merujuk dan mengharuskan terjadinya koordinasi antara Tim CD dan Tim Komunikasi di kantor pusat, maka pada bagian-bagian lainnya juga merujuk pada divisi masing-masing. Legal mensyaratkan koordinasi dengan legal, dan demikian juga dengan tugas-tugas administrasi.

Sementara yang menjadi temuan ketiga adalah perubahan situasi dan kondisi yang mengharuskan koordinasi dan sinergi antara Tim Komunikasi dan Tim CD harus berubah. Sejak penerapan *lockdown*, Tim Komunikasi dari kantor pusat tidak dapat melakukan kunjungan ke anak perusahaan. Hal paling krusial dari keadaan ini adalah Tim Komunikasi tidak bisa menjalankan program komunikasi yang telah disepakati dalam rangka menjaga dan membangun reputasi perusahaan. Seluruh kegiatan komunikasi di anak perusahaan hanya bisa dilakukan oleh Tim CD yang memang bertugas di tiap anak perusahaan.

Permasalahan yang sudah diidentifikasi berada di seputar pengetahuan bidang komunikasi. Ini sangat penting mengingat latar belakang pendidikan serta rutinitas keseharian Tim CD memang bukanlah di bidang komunikasi. Padahal pengetahuan itu sangat penting. Strategi baru yang diharapkan menjadi solusi atas keadaan-keadaan itulah yang perlu dilakukan Tim Komunikasi.

Dari hasil analisis tersebut, penelitian ini menemukan bahwa peningkatan pengetahuan dan pemahaman Tim CD atas kegiatan-kegiatan komunikasi harus segera dilakukan. Tim Komunikasi menetapkan bahwa *sharing session* secara *online* menjadi program dalam rangka menjawab tantangan tersebut. Dalam satu tahun semenjak pemerintah merapkan kebijakan *lockdown*, sejak Maret sampai dengan Desember 2020 Tim Komunikasi mengadakan program *sharing session* sebanyak empat kali. Keempat kegiatan itu dilakukan di bulan April, Juli, September dan Nopember 2020.

Empat hal penting program *sharing session online* dalam konteks komunikasi organisasi adalah: 1) berlangsungnya distribusi atau penyebaran pengetahuan dari Tim Komunikasi kepada anggota Tim CD, 2) transfer pengetahuan tersebut menjadi lebih mudah mengingat pada kegiatan ini dirancang mekanisme komunikasi horisontal yang memungkinkan terjadi proses pembelajaran di antara sesama anggota tim, 3) pola komunikasi ke atas menjadi kekuatan mengingat secara struktural Tim CD bukanlah organisasi yang hierarkinya di bawah koordinasi Tim Komunikasi langsung, 4) akses untuk melakukan kegiatan media relations dapat lebih mudah dilakukan anak-anak perusahaan mengingat pada kesempatan *sharing session* Tim Komunikasi menghadirkan jurnalis senior sebagai narasumber kegiatan.

Pada setiap kegiatan *sharing session*, Tim Komunikasi mengundang jurnalis senior yang bekerja di media nasional. Dari keempat kegiatan yang telah terlaksana, para pembicara tersebut adalah jurnalis senior dari kantor berita Antara, harian Bisnis Indonesia, harian Kompas, dan harian Kalteng Post yang berkantor di Kalimantan Tengah. Para peserta yang merupakan Tim CD belajar langsung bagaimana prinsip jurnalistik yang penting diketahui.

Materi lain yang juga menjadi fokus adalah *best practice* yang dinilai bagus dan patut menjadi contoh dipresentasikan oleh anggota Tim CD di hadapan anggota CD yang lain. Tim Komunikasi bertindak sebagai penilai dan memilih inisiatif serta implementasi program komunikasi di perusahaan yang patut menjadi pelajaran bersama. Tidak hanya itu, Tim Komunikasi juga menyiapkan format presentasi yang ditujukan sebagai panduan bagi anggota CD yang akan mempresentasikan kasus yang ia terapkan di perusahaannya. Dalam empat kali program *sharing session* yang diselenggarakan, materi ini mendorong terjadinya komunikasi horisontal.

Sebagaimana pendapat Wayne & Pace (2006) mengenai komunikasi organisasi dan struktur, komunikasi organisasi terbukti sangat berhubungan dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Di antara jalur komunikasi ke bawah, ke atas, komunikasi lintas saluran dan komunikasi lateral (horisontal), Tim Komunikasi menggunakan program *sharing session* sehingga komunikasi lateral berlangsung lebih intens.

Pada penelitian ini, komunikasi lateral atau horisontal sangat menonjol, dan diakui oleh peserta dari Tim CD bahwa mereka lebih mudah menangkap pengetahuan di bidang komunikasi melalui pola komunikasi horisontal yang diterapkan. Ini terjadi mengingat komunikasi horisontal, seperti dipaparkan Wayne & Pace (2006), merupakan proses penyampaian pesan yang dikirim dari dan ke tingkat yang sama. Dalam hal ini, terjadi proses penyebaran informasi sesama karyawan. Komunikasi ini sangat baik karena dapat memperlancar pertukaran pengetahuan, wawasan, pengalaman, metode dan bahkan tempat berlangsungnya *brainstorming* di antara sesama karyawan.

Elemen komunikasi ke atas yang disinggung Wayne & Pace (2006) juga diterapkan dalam program *sharing session* ini. Bagi Tim Komunikasi, hal ini menjadi elemen yang juga sangat penting. Terutama karena secara struktural Tim CD tidak berada di bawah koordinasi langsung Tim Komunikasi. Program komunikasi akan sulit berjalan bila atasan langsung dari para anggota Tim CD tidak mengetahui program-program komunikasi yang diarahkan oleh Tim Komunikasi kantor pusat. Komunikasi ke atas dilakukan dengan cara mengundang dan menjadikan direktur yang mengepalai divisi *Community Development* sebagai *keynote speech* kegiatan *sharing session online*.

Komunikasi ke atas ini diakui keefektifitasannya oleh para anggota Tim CD itu sendiri. Mereka mengaku lebih nyaman bergabung dalam acara *sharing session online* karena ingin menunjukkan bahwa mereka patuh dan menghormati direktur mereka, di samping ingin mendapatkan pengetahuan yang dibahas pada kegiatan *sharing session*.

Peran direktur dalam memberikan *keynote speech* kegiatan *sharing session online* dimanfaatkan secara maksimal oleh Tim Komunikasi. Melalui materi *keynote speech*, Tim Komunikasi menyampaikan pesan-pesan yang harus diperhatikan oleh Tim CD dalam hal menjalankan tugas-tugas bagian komunikasi. Dalam empat kali kegiatan *sharing session online*, seluruh *keynote speech* yang disampaikan oleh direktur operasional disusun oleh Tim Komunikasi dan disesuaikan dengan agenda serta sikap dan tindakan-tindakan yang harus diterapkan oleh Tim CD. Bagi Tim Komunikasi, sikap dan tindakan tersebut adalah: melakukan pemetaan media massa yang berada di sekitar perusahaan, aktif menjalin komunikasi dengan jurnalisnya dalam bentuk kegiatan rutin, serta aktif mempublikasikan kegiatan-kegiatan positif ke media massa.

Menurut anggota Tim CD, sikap dan tindakan yang harus dilakukan tersebut terasa mudah. Terutama, karena pada setiap kegiatan *sharing session*, peserta selalu diperkenalkan dengan jurnalis senior. Tidak hanya kemudahan dalam bentuk materi yang dijelaskan secara rinci dari narasumber yang berpengalaman, kesempatan tatap muka dengan jurnalis senior yang mempunyai jaringan ke daerah-daerah itu juga dimanfaatkan untuk menunjukkan kepada jurnalis-jurnalis di daerah bahwa Tim CD mempunyai hubungan personal dengan jurnalis yang menjadi rujukan dan panutan para jurnalis di daerah.

Dari seluruh agenda, mata acara dalam kegiatan *sharing session online* yang dinilai sangat penting oleh anggota Tim CD adalah koordinasi rutin antara Tim Komunikasi dan Tim CD. Usai penyampaian materi oleh jurnalis senior, kegiatan *sharing session* memang diisi dengan pembahasan yang dipimpin oleh Tim Komunikasi dari kantor pusat. Pada kesempatan ini, Tim Komunikasi *me-review* pelaksanaan program-program komunikasi periode sebelumnya, evaluasi dan menyepakati program yang harus dilakukan di periode berikutnya. Dari empat kegiatan *sharing session online* yang diadakan tahun 2021, Tim CD sudah dapat menjalankan tugas dan peran tanggung jawab bidang komunikasi walaupun Tim Komunikasi dari kantor pusat tidak hadir secara fisik di daerah-daerah tempat anak-anak perusahaan beroperasi.

KESIMPULAN

Tantangan komunikasi organisasi semakin bertambah berat ketika muncul faktor-faktor baru dari sisi eksternal. Pada penelitian ini, faktor eksternal tersebut adalah merebaknya pandemi Covid-19 yang membatasi dan menghalangi komunikasi yang biasa dilakukan Divisi *Communication and Public Affair* PT Astra Agro Lestari, Tbk dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di bidang komunikasi terutama halangan untuk berkoordinasi secara langsung dengan Tim *Community Development* sebagai pelaksana lapangan program komunikasi dari kantor pusat ke tingkat anak perusahaan.

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa kegiatan koordinasi secara langsung dapat digantikan dengan mekanisme online. Meskipun demikian, diperlukan perancangan yang lebih sistematis sehingga seluruh objektif organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu, kebaruan yang dihasilkan penelitian ini adalah bahwa koordinasi lintas fungsi tidak harus dalam bentuk pertemuan fisik. Sejumlah tantangan akibat perubahan itu diantisipasi dengan memadukan unsur budaya dan penggunaan cara-cara formal seperti struktur hirarki serta penggunaan kewenangan dari *Human Capital* sebagai bagian yang memiliki otoritas dalam mengatur organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmaja, S. & Dewi, R. (2018) Komunikasi Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis. *Jurnal Komunikasi*. 3(2), 192-206.
- Hidayat, H., Angraini, L. & Ridha, M. (2022). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai PTS di Riau. *Jurnal Pustaka Komunikasi*. 5(1), 53-64.
- Iskandar, D. (2021). Strategi Komunikasi Organisasi dalam Membangun Loyalitas Kerja Pegawai. *Persepsi*. 4(1), 31-42.
- Komariah, N. (2020). *Knowledge Sharing sebagai Komunikasi Organisasi Sekolah di Era Post Truth*, dalam Jenny Ratna Suminar (ed). *Komunikasi Organisasi Era Post Modern*, Bandung: Unpad Press.
- Mahanani, F. P., Christanty, Mariana F., & Uljanatunisa. (2020). Strategi Komunikasi Organisasi Fungsi HSSE PT Pertamina Patra Niaga dalam Menjaga Citra Perusahaan. *Jurnal Pustaka Komunikasi*. 3(1). 100-111.
- Mulawarman, K., & Rosilawati, Y. (2012). Komunikasi Organisasi pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta untuk Meningkatkan Pelayanan. *Jurnal Makna*. 5(1), 31-41.
- Mulyana, D. (2014). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2006). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rahmansari, R. (2017). Penggunaan Aplikasi Whatsapp dalam Komunikasi Organisasi Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik*. 1(2), 77-90.
- Sitepu, Y. S. (2011). Paradigma dalam Teori Organisasi dan Implikasinya pada Komunikasi Organisasi. *Jurnal Al Azhar Indonesia*. 1(2), 83-91.
- Sugiyono, & Lestari, P. (2017). *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung: Alfabeta.
- Suwatno. (2019). *Komunikasi Organisasi Kontemporer*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Triana, A., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 35(2), 86-93.