

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi, apapun bentuknya selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran dan penyebaran informasi. Thoha (2007:113) menyatakan “Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan fungsi tertentu”. Melalui penjabaran organisasi tersebut dapat dikatakan bahwa dalam suatu organisasi terdapat adanya struktur kewenangan, atau otoritas yang berbeda di setiap jenjang, yaitu atasan yang memiliki otoritas lebih tinggi dengan bawahan yang memiliki otoritas lebih rendah. Antara atasan dan bawahan dalam suatu komunikasi diperlukan komunikasi yang baik. Pernyataan tersebut didukung oleh Djoko Purwanto yang mengatakan bahwa hubungan komunikasi organisasi yang baik, dalam artian dapat dipahami maksud pesannya dengan jelas antara atasan dan bawahan merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Purwanto, 2006:3).

Sependapat dengan pernyataan Djoko Purwanto, Paul A. Argenti menyatakan bahwa dalam suatu organisasi terdapat hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut *Employee Relations* (hubungan karyawan). Argenti mengatakan bahwa organisasi saat ini dalam dunia kerja mengharuskan atasan memberikan jam kerja yang lebih panjang pada para karyawannya (bawahan), lebih banyak tugas yang diberikan, menuntut tinggi kinerja karyawan dan adanya pengawasan yang ketat

dalam perusahaan sebagai tanggung jawab atasan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan masa kini juga berbeda. Mereka berpendidikan, mereka memiliki harapan yang tinggi pada perusahaan mereka dan ingin lebih memahami tentang pekerjaan yang ada dalam perusahaan mereka (Argenti, 2009:183). Organisasi yang semakin semakin kompleks juga membutuhkan komunikasi yang semakin jelas dan bisa dipahami untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Berbicara tentang komunikasi dalam organisasi, di dalam organisasi terdapat empat arah aliran komunikasi organisasi yaitu komunikasi kebawah (*Downward Communication*), komunikasi ke atas (*Upward Communication*), komunikasi horizontal dan komunikasi lintas saluran (Pace & Faules, 2002:183-184). Dalam penelitian ini peneliti hanya akan melihat komunikasi perusahaan yang dengan spesifikasi *Downward Communication*. Hal ini disebabkan *Downward Communication* dapat memberikan pengaruh besar bagi kehidupan organisasi. *Downward Communication* penting untuk diperhatikan karena *Downward Communication* akan membantu mendorong komunikasi ke atas (*Upward Communication*) (Curtis, Floyd, dan Winsor, 2004:74). Alasan lain *Downward Communication* penting untuk diperhatikan oleh atasan dapat dilihat dari fungsi *Downward Communication* dalam kehidupan organisasi. Fungsi *Downward Communication* menurut Montana (Purwanto, 2006:40) adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Melalui penjabaran fungsi *downward communication* maka dapat disimpulkan bahwa *downward*

*communication* yang tidak dilaksanakan dengan baik akan mengakibatkan kesalahpahaman dan dapat memunculkan kecurigaan akibat kurangnya informasi dari atasan kepada bawahan.

Dalam organisasi, *downward communication* dominan berbicara tentang isi pesan yang disampaikan dan metode yang digunakan dalam menyampaikan pesan-pesan tersebut. Menurut Katz & Kahn (Pace & Faules, 2002:187) isi pesan yang disampaikan dalam *downward communication* adalah informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas. Penyampaian informasi-informasi ini dilakukan melalui 2 macam metode dalam *downward communication* yakni metode lisan dan metode tulisan (Pace & Faules, 2002:190). Nimran mengatakan bahwa pemilihan metode yang tepat akan mendukung penyampaian informasi yang disampaikan (Nimran 2004:79). Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa metode yang digunakan dalam penyampaian *downward communication* penting untuk diperhatikan demi terciptanya *downward communication* yang maksimal.

Setiap organisasi selalu memiliki para pemimpin yang mempengaruhi apa yang diyakini dan dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi. Mereka melakukan fungsi kunci komunikasi dengan mempengaruhi pembentukan pendapat dan suatu pendapat, dan anggota organisasi mendengarkan mereka, Peterson (Pace & Faules, 2002:183). Hal ini menunjukkan komunikasi dari atasan kepada bawahan sangat

penting dalam organisasi. Sehingga informasi harus disampaikan dengan benar yang berarti bawahan harus mendapat informasi yang jelas tanpa ada pengurangan atau penambahan. Hal tersebut diperjelas oleh Tubss & Moss yang mengatakan bahwa komunikasi atasan kepada bawahan merupakan komponen tunggal terpenting dalam keberhasilan komunikasi organisasi, namun penyimpangan pesan lebih banyak terjadi pada tingkat organisasi yang lebih bawah (Tubs & Moss, 2000:133).

Hal yang dijabarkan peneliti melalui tentang *Downward Communication* juga terjadi di PT. Jago Rental (JR). PT. JR adalah sebuah perusahaan di bidang jasa rental alat-alat berat yang memiliki karyawan sebanyak 52 orang. Alat-alat berat di perusahaan ini sering disewa oleh perusahaan-perusahaan besar (Tabel 1.1) untuk melakukan kegiatan pembangunan bangunan, tambang, proyek jalan, pembersihan sungai dan lain sebagainya. Banyaknya kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam proyek besar dan banyaknya divisi yang harus mendapat informasi yang jelas demi pemahaman baik untuk tercapainya tujuan perusahaan tentu mengharuskan adanya komunikasi yang baik terutama dari pihak internal perusahaan sendiri, hal itu membuat PT. Jago Rental perlu untuk membina komunikasi yang baik.

Tabel 1.1.

10 Perusahaan besar yang bekerja sama dengan PT. Jago Rental

No.	Nama Perusahaan
1.	PT. Rudi Jaya
2.	PT. Wika PP JO
3.	PT. Wijaya Karya

4.	PT. Cahaya Indah Madya Pratama
5.	PT. Taisei Rinkai
6.	PT. Adhi Karya
7.	PT. Lagawico Pratama
8.	PT. Bhirawa Steel
9.	PT. JO PP GCA
10.	PT. Santarama Sakti

Sumber : SDM dan Umum PT. Jago Rental Sidoarjo

Seperti yang diungkapkan oleh Pace&Faules (2002:183-184) bahwa ada empat aliran komunikasi dalam organisasi yakni *downward communication*, *upward communication*, *horizontal communication* dan komunikasi lintas saluran, PT. Jago Rental juga memiliki empat aliran komunikasi ini dalam organisasinya. Dari hasil observasi peneliti di PT. Jago Rental, peneliti menemukan bahwa kegiatan *downward communication* di PT. Jago Rental berupa tugas yang harus dikerjakan bawahan dan informasi tentang kebijakan perusahaan, kegiatan *upward communication* di PT. Jago Rental berupa hasil laporan kerja dan keadaan lapangan kerja, *horizontal communication* di PT. Jago Rental berupa koordinasi tentang pekerjaan antara satu divisi ke divisi lainnya yang berkaitan, dan komunikasi lintas saluran juga berupa pekerjaan antara divisi berkaitan tetapi tanpa jalur yang formal. Juga mengenai metode komunikasi yakni metode tulisan dan lisan yang disampaikan Pace&Faules (2002:183-184) PT. Jago rental menggunakan metode tulisan berupa surat resmi, memo internal, dan papan pengumuman, sedangkan untuk metode lisan PT. Jago Rental menggunakan media rapat, telepon, dan kontak interpersonal.

Dari hasil observasi ini peneliti menemukan adanya permasalahan komunikasi di *downward communication* PT. Jago Rental dimana komunikasi yang diterima bawahan dari atasan yakni manager umum seringkali terjadi ketidakjelasan tentang penyampaian informasi sehingga menimbulkan keasalahan dalam pekerjaan di PT. Jago Rental. Atasan sering kali memberikan tugas kepada bawahan tanpa menjelaskan secara rinci bagaimana pekerjaan tersebut harus dilakukan, bahkan seringkali tugas diberitahukan melalui media tulisan juga dengan informasi yang kurang jelas, bawahan telah mencoba untuk mencari atasan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas tetapi atasan sulit untuk ditemui, *deadline* pekerjaan yang mengharuskan bawahan menyelesaikan tepat pada waktunya membuat bawahan menginterpretasikan sendiri maksud pesan yang didapatkan sehingga pekerjaan tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Sebagai contoh adalah ketika ada suatu proyek pembangunan di Bali dengan tergesa-gesa meninggalkan kantor atasan menginformasikan kepada bawahan bahwa klien membutuhkan tambahan lima alat berat secepatnya, bawahan yang kurang jelas mencoba untuk menghubungi atasan tetapi atasan sulit untuk dihubungi, *deadline* yang mendesak membuat bawahan segera mengkoordinasikan untuk mengirimkan alat berat tersebut. Sehari setelahnya atasan memberikan surat resmi yang berisikan bahwa ternyata pengiriman lima alat berat dikirimkan dalam dua gelombang dua alat berat dikirimkan kemarin pada gelombang pertama dan tiga alat berat dikirimkan dua minggu kemudian pada gelombang kedua. Kesalahan komunikasi yang kurang jelas membuat kesalahan kerja dan merugikan PT. Jago Rental, yang seharusnya tiga alat yang belum dikirim dapat digunakan untuk disewakan pada proyek

lainnya. Menurut David pimpinan hendaklah sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan karyawan, pimpinan hendaklah membagi informasi yang dibutuhkan oleh karyawan, pimpinan hendaklah membantu karyawan merasakan diberi informasi (Muhammad 2009:112). Terkait dalam permasalahan yang terjadi atasan tidak memberikan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan, dan masalah pada *downward communication* ini mengganggu kinerja dari PT. Jago Rental.

Selain itu permasalahan *downward communication* juga ditemukan dari hasil temuan data keterlambatan karyawan di PT. Jago Rental (Tabel 1.2.) (didapat dari SDM dan Umum), dimana hasil temuan data menunjukkan bahwa tingkat keterlambatan karyawan tetap dan tidak berubah menjadi lebih baik dari satu bulan ke bulan yang lainnya. menurut Pace&Faules (2002:185) atasan memiliki tanggung jawab untuk menginformasikan mengenai kebijakan dan praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai, dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas. Tetapi dari hasil temuan data ini ditemukan tidak adanya perubahan dari karyawan mengenai keterlambatan masuk kerja, hal ini menunjukkan bahwa *downward communication* yang disampaikan tidak dipahami oleh bawahan PT. Jago Rental Sidoarjo.

Tabel 1.2.

Data Persentase Keterlambatan Karyawan Bulan Juli-Desember 2013

No.	Bulan	Persentase Keterlambatan (dari 100%)
1.	Juli	21

2.	Agustus	18
3.	September	19
4.	Oktober	21
5.	November	20
6.	Desember	24

Sumber : SDM dan Umum PT. Jago Rental Sidoarjo

Berdasarkan hasil observasi yang didapat peneliti juga menemukan keunikan terkait *downward communication* yang ada di PT. Jago Rental, dimana sebelumnya bawahan memperlakukan tentang permasalahan *downward communication* yang mereka rasakan. Atasan PT. Jago Rental justru mengatakan hal yang berkebalikan, atasan merasa bahwa hubungan *downward communication* yang ada di PT. Jago Rental baik-baik saja. Atasan mengatakan “Selama semua urusan tetap terselesaikan saya rasa tidak ada masalah pada komunikasi ke bawah”. Arni Muhammad mengatakan bahwa pimpinan tidak terlalu memperhatikan *downward communication* karena biasanya pimpinan percaya bahwa informasi yang telah diberikan telah diterima dengan baik oleh karyawan (Muhammad, 2009:110). Machfoedz juga menambahkan bahwa komunikasi yang kurang diperhatikan akan menyebabkan terjadinya persoalan dalam organisasi (Machfoedz, 2002:18). *Downward communication* adalah komunikasi yang digunakan untuk mengatur berjalannya organisasi, *downward communication* PT. Jago Rental yang tidak diperhatikan dapat menciptakan masalah komunikasi yang membuat tidak tercapainya tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh pernyataan B yang mengatakan bahwa *downward communication* yang disampaikan dengan jelas membuat organisasi mencapai tujuannya “Informasi yang disampaikan



dengan jelas akan membuat pekerjaan terselesaikan tanpa ada kekeliruan”.

Berdasarkan data-data yang telah diuraikan, fenomena ini dapat menjadi fokus penelitian yang tepat bagi peneliti dalam mengangkat topik di PT. Jago Rental Sidoarjo, sehingga dengan adanya hasil penelitian mengenai *downward communication* dalam perusahaan tersebut dapat diidentifikasi jenis informasi dan metode yang menjadi permasalahan yang belum diketahui oleh PT. Jago Rental Sidoarjo untuk dijadikan masukan bagi pemimpin perusahaan dalam memberikan informasi yang jelas dan dengan metode yang tepat untuk mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi dan mencegah kesalahpahaman karena ketidakjelasan informasi.

## **I.2. Batasan Masalah**

Agar karya tulis ini mudah dipahami sesuai dengan tujuan pembahasan, serta untuk memperjelas lingkup masalah yang akan dibahas maka diperlukan pembatasan sebagai berikut:

1. Objek penelitiannya adalah *Downward Communication* atasan ke bawahan PT Jago Rental Sidoarjo dilihat dari jenis informasi dan metode *Downward Communicaton*-nya.
2. Subjek penelitiannya adalah karyawan tetap PT. Jago Rental Sidoarjo yang memiliki dampak pada kinerja perusahaan.
3. Lokasi penelitian adalah PT. Jago Rental, Jalan Beringing Bendo RT. VI RW. III Taman-Sepanjang-Sidoarjo.

4. Penelitian ini hanya dibatasi pada *downward communication* yang dilihat dari isi pesan dan metode yang digunakan, karena terdapat adanya keluhan dari bawahan bahwa sering terjadi ketidakjelasan dalam *downward communication* di PT. Jago Rental dan hal itu berdampak pada kinerja perusahaan yang menjadi terganggu, tetapi berkebalikan dengan bawahan yang merasa bahwa ada masalah dalam *downward communication*, atasan merasa bahwa *downward communication* di PT. Jago Rental baik-baik saja.

### **I.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di latar belakang masalah dan batasan masalah, maka rumusan dalam penelitian ini adalah bagaimana jenis informasi dan metode *downward communication* di PT. Jago Rental Sidoarjo?

### **I.4. Tujuan Penelitian**

Mengetahui bagaimanakah jenis informasi dan metode *downward communication* di PT. Jago Rental Sidoarjo dimana hasil penelitian ini dapat dipergunakan PT. Jago Rental untuk mengidentifikasi dan memperbaiki permasalahan dalam *downward communication*-nya.

### **I.5. Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini, diharapkan penelitian dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, wawasan dan tambahan pengembangan ilmu komunikasi khususnya ilmu komunikasi organisasi yang berkaitan dengan *Downward Communication*.
  
2. Manfaat Praktis, penelitian ini dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi manajemen PT. Jago Rental Sidoarjo dalam mengidentifikasi apakah bawahan sudah menerima informasi yang disampaikan sesuai dengan yang diinginkan, sehingga hasil identifikasi dapat membuat *Downward Communication* PT. Jago Rental Sidoarjo lebih baik khususnya pada isi pesan dan metodenya.