

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Penelitian ini berfokus pada hambatan *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya (PT. MBJ). *Downward communication* menurut Pace & Faules (2015: 185) berarti informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Berdasarkan hasil wawancara bersama Ninik selaku HRD (*Human Resource Department*) mengatakan PT. MBJ merupakan perusahaan terbesar se-Jawa Timur bergerak dibidang FJLB (*Finger Joint Laminated Board*) yang diukur dari kemampuan suatu perusahaan untuk memproduksi produk setiap bulan. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT. MBJ. Setiap bulannya PT. MBJ mampu memproduksi 1.700 m³ di mana pesaing-pesaingnya hanya mampu memproduksi kurang lebih 1.000 m³. Selain sebagai perusahaan terbesar se-Jawa Timur yang bergerak di bidang produksi FJLB, PT. MBJ juga menerapkan *paperless* untuk melakukan kegiatan komunikasi. Hal ini kemudian menjadi daya tarik lebih peneliti untuk melakukan penelitian.

Pada PT. MBJ ditemukan komunikasi yang terjadi dari atasan kepada bawahan tidak berjalan dengan baik. Hal ini kemudian berakibat pada kesalahan seperti proses pendempulan, pemotongan kayu, dan kesalahan detail order. Seperti diketahui dari hasil wawancara dengan Ninik selaku HRD, semua informasi yang dibutuhkan karyawan telah disampaikan melalui metode lisan dan metode tulisan.

Menurut Muhammad (2014: 115) metode yang paling tepat adalah metode lisan diikuti oleh tulisan. Berdasarkan teori menurut Muhammad, maka seharusnya metode yang digunakan sudah tepat.

Komunikasi dalam organisasi menjadi penting karena melalui komunikasi terjadi penyebaran dan pertukaran informasi antara anggota organisasi. Menurut Susanto (2013: 200) organisasi membutuhkan komunikasi yang baik, karena akan mempengaruhi kinerja antara satu bagian organisasi dengan bagian lain, maupun di dalam sebuah bagian di organisasi. Menurut Waty (2012: 11) melalui komunikasi terjadi pertukaran informasi, gagasan, dan pengalaman dalam organisasi. Simu (2014: 2) juga menyampaikan komunikasi dalam organisasi menjadi penting karena di dalamnya ada suatu proses pertukaran informasi dan membangun saling pengertian di antara atasan dan bawahannya. Menurut Harivarman (2017: 512-513) suatu proses komunikasi dikatakan berhasil jika informasi yang disampaikan oleh komunikator diterima secara lengkap dan utuh oleh komunikan serta dipahami dan dimaknai secara tepat oleh komunikan, layaknya pemahaman atau persepsi dari komunikator. Jadi dapat disimpulkan bahwa peran komunikasi sangat penting dalam pertukaran informasi guna menunjang kelancaran berorganisasi, maka perhatian yang cukup perlu diberikan untuk mengelola komunikasi organisasi.

Komunikasi organisasi menurut Redding dan Sanborn (dalam Muhammad, 2014: 65), adalah pengiriman dan penerimaan informasi di dalam organisasi yang kompleks. Jadi, melalui komunikasi pula antara anggota organisasi dalam suatu organisasi dapat melakukan upaya pertukaran dan penyebaran informasi, sehingga informasi tidak berhenti

pada satu titik, melainkan dapat tersebar secara merata kepada seluruh anggota organisasi.

Pertukaran informasi dalam komunikasi organisasi dapat melalui jalan tertentu yang disebut jaringan komunikasi. Menurut Muhammad (2014: 107 – 108) jaringan komunikasi dapat dibedakan atas jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal:

Informasi dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah, atau dari bawah ke atas, atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal. Ada tiga bentuk utama dari jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan pada struktur organisasi yaitu *downward communication*, *upward communication*, *horizontal communication*. Sedangkan jaringan komunikasi informal tidaklah direncanakan dan biasanya tidaklah mengikuti struktur formal organisasi, tetapi timbul dari interaksi sosial yang wajar di antara anggota organisasi.

Berdasarkan uraian menurut Muhammad, dapat disimpulkan bahwa dalam komunikasi organisasi terbagi atas dua jaringan yaitu jaringan komunikasi formal dan informal. Pada penelitian ini berfokus pada *downward communication*, di mana *downward communication* termasuk dalam jaringan komunikasi formal. Peneliti memilih *downward communication* karena komunikasi dari atasan kepada bawahan digunakan untuk menyampaikan informasi mengenai tugas-tugas yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Muhammad (2014: 108) penelitian *downward communication* penting dilakukan karena komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan informasi-informasi yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan.

Komunikasi ke bawah (*downward communication*) menurut Pace & Faules, (2015:184), merupakan informasi yang mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*) sangatlah penting demi keberhasilan komunikasi dalam suatu organisasi (Johanna, 2013: 26).

Penggunaan metode komunikasi yang tepat dapat membantu memperlancar komunikasi dari atasan kepada bawahan. Hal ini juga disampaikan oleh Pace & Faules, (2013: 239), bahwa komunikasi diperlancar oleh pemilihan metode komunikasi. Penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan dapat dilakukan melalui beberapa metode. Menurut Muhammad (2014: 115) ada dua metode yang digunakan dalam *downward communication* yaitu metode lisan dan metode tulisan.

Metode komunikasi lisan paling tepat digunakan untuk situasi memberikan teguran atau menyelesaikan perselisihan diantara anggota organisasi. Sementara penggunaan metode komunikasi tulisan paling tepat digunakan untuk memberikan informasi yang memerlukan tindakan di masa yang akan datang, memberikan informasi yang bersifat umum, dan tidak memerlukan kontak interpersonal (Muhammad, 2014: 115).

Metode komunikasi menurut Suranto (2005: 121) sangat diperlukan dalam operasional kerja suatu kantor, karena metode komunikasi dapat mempermudah penyampaian informasi, mengatasi hambatan-hambatan komunikasi baik dari segi ruang maupun waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa jenis informasi yang disampaikan akan mempengaruhi pemilihan metode komunikasi.

Ada lima jenis informasi yang dapat dikomunikasikan dalam *downward communication* menurut Katz & Kahn (dalam Pace & Faules, 2015: 185) yaitu 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 (*sense of mission*). Berdasarkan uraian menurut Muhamaad, Pace & Faules, dan Katz & Kahn dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke bawah (*downward communication*) merupakan informasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan yang digunakan untuk menyampaikan jenis 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 (*sense of mission*).

Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*) sangat penting dalam keberhasilan komunikasi suatu organisasi. Komunikasi ke bawah ini dapat menimbulkan suatu masalah apabila terjadi perbedaan penafsiran dan penyampaian informasi yang tidak menyeluruh kepada bawahan. Menurut Pace & Faules (2015:186), *downward communication* penting diteliti dalam suatu organisasi karena informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Pace & Faules (2015:185) menambahkan bahwa para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Jadi, *downward communication* sangat penting dalam sebuah organisasi karena akan mempengaruhi pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti akan melakukan penelitian di PT. Mustika Bahana Jaya (PT. MBJ) yang berlokasi di Jl. Raya Lumajang Tempeh Km.7. Kab. Lumajang. PT. MBJ masuk dalam naungan Mustikatama Group. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ninik selaku HRD diketahui Mustikatama Group memiliki lima perusahaan yaitu PT. Mustika Buana Sejahtera bergerak di bidang *plywood*, PT. Karya Setya Mustikatama bergerak di bidang penggilingan padi, PT. Jangkar Trans Oceans bergerak dibidang ekspedisi muatan kapal laut (EMKL) dan *trucking*, CV. Sumber Sari Jaya bergerak di bidang penggilingan padi, dan PT. Mustika Bahana Jaya yang bergerak di bidang industri *wood-working*.

PT. MBJ merupakan perusahaan terbesar dari Mustikatama Group yang bergerak di bidang industri *wood-working* dengan menggunakan bahan dasar kayu karet (*hevea brasiliensis*) dan kayu pinus merkusii. PT. MBJ berfokus untuk memproduksi Finger-Joint Laminated Board (FJLB). Perusahaan ini telah beroperasi sejak tahun 1996. PT. MBJ menghasilkan produk FJLB di mana target pasarnya adalah menengah ke atas dan bertaraf internasional. Sebanyak 90% penjualan produk FJLB oleh PT. MBJ didominasi oleh Negara Jepang. PT. MBJ berfokus pada standar kualitas internasional terutama Negara Jepang. PT. MBJ telah menerima sertifikasi JAS (Japanese Agricultural Standard) sejak tahun 2004.

Selain itu selama tiga tahun berturut-turut mulai tahun 2014-2017 PT. MBJ menerima penghargaan Prima Wahana Mitra dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Penghargaan Prima Wahana Mitra merupakan penghargaan yang diberikan kepada pelaku usaha yang menggunakan sumber daya alam berupa kayu dari hutan yang berinisiatif dan berpartisipasi dalam mendorong dan mengoptimalkan produksi kayu

yang bersumber dari kayu rakyat serta patuh terhadap peraturan perundang-undangan dan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK).

PT. MBJ tidak hanya melakukan budi daya dari segi lingkungan, namun juga turut serta menerapkannya dalam organisasi. Terbukti dengan metode komunikasi yang digunakan. PT. MBJ meminimalisir penggunaan kertas atau *paperless* dalam penggunaan metode komunikasi. Misalnya seperti metode lisan berupa rapat yang dilakukan setiap hari di setiap departemen yang berbeda dan metode tulisan dengan menggunakan papan tulis. Penggunaan metode *paperless* masih diterapkan pada karyawan operasional, sedangkan untuk karyawan manajerial masih belum menggunakan metode *paperless*. Hal ini dikarenakan, karyawan operasional lebih banyak berhadapan dengan proses produksi. Berbeda dengan karyawan manajerial yang lebih banyak berhadapan dengan administrasi yang membutuhkan kertas sebagai metode komunikasi seperti surat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ninik selaku HRD (*Human Resource Department*) pada tanggal 19 Februari 2018, ditemukan ada masalah pada *downward communication* di PT. MBJ yang mana informasi dari atasan kepada bawahan tidak berjalan dengan baik sehingga menimbulkan kesalahan dalam pekerjaan. Diketahui bahwa komunikasi di PT. MBJ untuk menyampaikan segala jenis informasi dari atasan kepada bawahan menggunakan *paperless*. Namun hal ini dirasa kurang tepat oleh karyawan, karena masih sering terjadinya ketidakjelasan suatu informasi yang diterima karyawan dan menimbulkan kesalahan dalam pelaksanaan perintah atasan. Hal ini didukung dengan adanya beberapa kesalahan karyawan mulai dari kesalahan proses pendempulan, pemotongan kayu, dan kesalahan detail order.

Kesalahan terakhir terjadi pada tanggal 15 Desember 2017 mengenai ketidakjelasan informasi yang telah disampaikan *supervisor* dan berdampak pada kesalahan order yang harus dikerjakan karyawan. Di sisi lain atasan merasa informasi yang telah disampaikan ke karyawan sudah cukup jelas. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan menurut Muhammad (2014: 110) bahwa pimpinan biasanya percaya pesannya sampai kepada bawahan yang dimaksudkannya, akan tetapi dalam suatu survei terhadap pekerja dan pengawas, menemukan pimpinan menaksir terlalu tinggi mengenai jumlah informasi yang diketahui oleh bawahannya. Berdasarkan pernyataan menurut Muhammad, dapat disimpulkan bahwa pimpinan merasa percaya bahwa informasi yang disampaikan kepada bawahan sesuai dengan yang dikirimkan, namun informasi yang diterima oleh bawahan tidaklah semua dapat diterima.

PT. MJB telah menggunakan dua metode komunikasi yaitu lisan berupa rapat dan tulisan berupa papan tulis untuk menyampaikan informasi. Menurut Muhammad (2014: 115) metode yang paling tepat adalah metode lisan diikuti dengan tulisan. Namun komunikasi dari atasan kepada bawahan di PT. MJB tidak berjalan dengan baik. Maka, ada faktor lain yang membuat komunikasi dari atasan ke bawah tidak berjalan dengan lancar. Menurut Muhammad (2014: 110-112) ada lima faktor yang mempengaruhi *downward communication* yaitu keterbukaan, kepercayaan pada informasi tertulis, informasi yang berlebihan, *timing*, dan penyaringan. Apabila informasi tidak diterima dengan baik dari atasan ke bawahan, maka akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan fenomena yang diperoleh, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul hambatan pada *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya.

Berdasarkan fenomena di atas, maka dapat menjadi penelitian dengan mengangkat fokus hambatan *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang. Subjek pada penelitian ini adalah karyawan operasional PT. MBJ. Pemilihan karyawan operasional sebagai subjek dikarenakan komunikasi pada karyawan operasional tidak berjalan lancar yang mengakibatkan seringnya terjadi kesalahan pelaksanaan tugas. Karyawan operasional adalah karyawan yang mengerjakan pekerjaan dari awal hingga akhir produksi. Hasibuan (2003: 13) juga menyatakan karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah survei. Melalui penelitian ini mengenai hambatan *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang tersebut dapat diidentifikasi apa hambatan *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya.

Penelitian sebelumnya yang menggunakan objek *downward communication* adalah Andreas Susanto dari Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya tahun 2016 dengan judul Metode Komunikasi Pilihan Karyawan Dalam *Downward Communication* PT. Indonesia Bike Works Gresik. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan tipe penulisan deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan metode komunikasi pilihan karyawan dalam *downward communication* PT. IBW adalah metode komunikasi laporan lisan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah pada subjek yang diteliti dan fokus penelitian. Subjek pada penelitian yang dilakukan oleh Andreas Susanto adalah karyawan PT. Indonesia Bike Works, sedangkan pada penelitian ini subjeknya adalah karyawan operasional PT. Mustika Bahana Jaya. Fokus penelitian Andreas Susanto mengenai metode dalam

downward communication, sedangkan penelitian ini mengenai hambatan pada *downward communication*.

Penelitian kedua oleh Pricilia Johanna dari Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra tahun 2013 yang berjudul hambatan *downward communication* antara pimpinan dan karyawan PT. Makmur Jaya. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan tipe penulisan deskriptif. Hasil penelitian ini ditemukan adanya hambatan pada tipe pesan, keterbatasan informasi, frekuensi informasi, respon pasif manajemen, ketidakpercayaan terhadap atasan, tidak ada umpan balik, kesalahpahaman pesan, dan kurangnya kontak dengan atasan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah pada subjek yang diteliti dan pendekatan yang digunakan. Subjek pada penelitian yang dilakukan oleh Pricilia Johanna adalah PT. Makmur Jaya, sedangkan pada penelitian ini subjeknya adalah karyawan operasional PT. Mustika Bahana Jaya. Pendekatan pada penelitian yang dilakukan oleh Pricilia Johanna adalah kualitatif dan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut: apa hambatan pada *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang?

I.3. Tujuan Penelitian

Melalui penelitian yang dilakukan, peneliti dapat mengetahui hambatan pada *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang.

I.4. Batasan Masalah

Agar penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih terfokus dan tidak melebar pada permasalahan yang lain, maka peneliti membatasi pokok bahasan penelitian sebagai berikut:

- a. Penelitian dengan judul “hambatan pada *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang.” adalah studi penelitian kuantitatif deskriptif dengan metode survei.
- b. Peneliti memberi batasan dalam penelitian ini untuk permasalahannya adalah hambatan *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya
- c. Objek penelitian adalah hambatan *downward communication*
- d. Subjek penelitian adalah karyawan operasional PT. Mustika Bahana Jaya, baik laki-laki maupun perempuan
- e. Lokasi penelitian adalah PT. Mustika Bahana Jaya (MBJ) Jl. Raya Lumajang–Tempeh Km 7 Kab. Lumajang

I.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi suatu pengetahuan baru bagi pembaca untuk mengetahui dan memahami teori komunikasi organisasi, khususnya pada *downward communication* dan teori-teori lainnya yang mendukung penelitian ini.

1.5.2. Manfaat praktis

- a. Penelitian ini diharapkan sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi manajemen PT. Mustika Bahana Jaya dalam mengidentifikasi mengenai *downward communication* di PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang.