

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan unsur pokok pada suatu organisasi karena di dalam organisasi terdapat interaksi sosial berlandaskan adanya pertukaran makna. Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain yang merupakan satu-satunya cara mememanajemen aktivitas dalam suatu organisasi. Komunikasi dengan orang lain kadang sukses atau efektif mencapai maksud yang dituju, namun terkadang juga gagal. Makna komunikasi yang efektif menurut Effendy (2005:11) adalah komunikasi yang berhasil menyampaikan pikiran dengan menggunakan perasaan yang disadari. Mulyana (2005:71) menjelaskan terdapat beberapa jenis komunikasi berdasarkan pendekatan situasional: Komunikasi massa, Komunikasi organisasi, komunikasi publik, komunikasi kelompok kecil, komunikasi antarpribadi dan komunikasi intrapribadi. Penelitian ini berfokus kepada komunikasi organisasi.

Pada suatu organisasi membutuhkan komunikasi yang efektif. Seperti pernyataan Hanumantharao (2011:15), komunikasi adalah nyawa disetiap organisasi. hal ini dikarenakan, komunikasi organisasi merupakan unsur penting didalam organisasi karena dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan bahkan motivasi kerja karyawan.

Pada penyampaian pesan dalam organisasi, arus komunikasi dapat terjadi secara vertikal yakni *downward communication* (komunikasi dari atas ke bawah), *upward communication* (komunikasi dari bawah ke atas),

dan *horizontal communication* (komunikasi sama tingkat). Namun pada penelitian ini, peneliti melihat pada komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*).

Downward communication merupakan salah satu arus penyampaian informasi dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam komunikasi organisasi. “*Downward communication* dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah” (Pace & Faules, 2013:184).

Downward communication adalah komunikasi yang mengalir dari bagian atas lembaga ke bagian bawah lembaga yang dilakukan oleh pejabat atas (atasan) ke petugas bawah (bawahan), melalui rantai perintah resmi lembaga dari mata rantai paling atas ke mata rantai paling bawah. *Downward communication* berguna bagi atasan untuk mengerahkan dan mengendalikan perilaku dan kerja bawahan. Jika informasi dari atas ke bawah kurang lengkap dan jelas, maka akan muncul desas-desus, kabar angin, gosip atau kasak kusuk dalam lembaga yang dapat merugikan lembaga itu sendiri (Hardjana, 2013:30-31).

Menurut Lewis dalam Muhammad (2005:108) menunjukkan “komunikasi ke bawah berguna untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kerugian yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri pada perubahan”.

Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*) ini mudah menimbulkan suatu masalah apabila terjadi perbedaan pemahaman pesan antara atasan dan bawahan. Informasi atau pesan yang disampaikan dari atasan ke bawahan seringkali mengalami kekurangan ataupun perbedaan penafsiran dalam menerima informasi atau

pesan. Seperti yang dikatakan oleh Pace dan Faules (2013:29), “Meskipun agaknya kita mengakui bahwa pengiriman sepucuk surat, memo, laporan kepada seseorang, atau bahkan pembicaraan dengannya secara tatap muka terdiri dari penciptaan dan penyampaian pesan, kita sering gagal menyadari bahwa penyampaian informasi berbeda dengan pemahaman atas informasi tersebut”. Pentingnya *downward communication* untuk diteliti dalam suatu organisasi karena informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit (Pace & Faules, 2013:30). Disini manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Para karyawan di seluruh tingkat dalam organisasi butuh dan perlu diberi informasi. Karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan informasi untuk mengetahui tugas-tugasnya dan mengerti seluruh tujuan dan strategi perusahaan. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat (Pace & Faules, 2013:30).

Downward communication merupakan komponen yang penting untuk keberhasilan komunikasi organisasi, tetapi *miscommunication* (kesalahan informasi) atau penyimpangan pesan lebih banyak terjadi pada tingkat organisasi yang lebih bawah. *Downward communication* yang efektif dilihat dari penyampaian pesan dan metode yang digunakan (Muhammad, 2005:115).

Adanya pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa *downward communication* memiliki pengaruh yang besar terhadap hubungan kerja antara pimpinan dengan karyawan yang tentunya akan berdampak pada kelangsungan perusahaannya.

Pada PT. PLN (Persero) misalnya. PT. PLN (Persero) merupakan salah satu perusahaan besar yang dikelola oleh negara dan merupakan satu-satunya perusahaan listrik yang ada di Indonesia. Peneliti menjadikan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat sebagai objek penelitian. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat merupakan salah satu dari kelompok unit distribusi di PT. PLN (Persero). Berawal dari munculnya perusahaan listrik ini yakni pada 27 Oktober 1945, PT. PLN memiliki enam wilayah distribusi dan salah satu berada di Jawa Timur yakni PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat sebelumnya telah berganti nama berkali-kali hingga akhirnya sampai sekarang tetap menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat.

Pada suatu perusahaan, komunikasi antara atasan dan bawahan tentu tidak selalu berjalan dengan mulus-mulus saja seperti halnya di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat. Pada perusahaan milik negara ini peneliti akan mengadakan penelitian mengenai komunikasi dari atasan ke bawahan (*downward communication*). Peneliti sempat mewawancarai beberapa karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat seputar *downward communication*. Peneliti diperbolehkan untuk mewawancarai beberapa karyawan pada bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMO) dan Komunikasi, Hukum, dan Administrasi (KHA). Pada bidang SDMO peneliti mewawancarai dua orang staff SDMO yakni Bunga Larasati dan Ani Mar'atus Solikah pada hari Selasa, tanggal 17 Februari 2015. Seperti yang disampaikan oleh Bunga,

“Sejauh ini kalau masalah pekerjaan baik-baik saja, kalau ada masalahpun hanya masalah kecil dan bisa langsung diselesaikan.”

Begitu juga dengan Eni Mar'atus Solikah (karyawan bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat, Selasa 17 Februari 2015) juga mengatakan hal yang sama,

“Saya merasa sejauh ini tidak pernah ada masalah yang berarti, hubungan dengan atasan baik dan tidak pernah terjadi masalah yang fatal.”

Selanjutnya peneliti menanyakan mengenai metode apa yang lebih disukai pada saat mendapatkan informasi, dan Bunga menanggapi,

“Kalau saya lebih suka berhadapan langsung dengan atasan karena informasi yang saya dapat jadi lebih jelas dan pengerjaan tugasnya jadi lebih cepat terselesaikan.”

Beda halnya dengan Eni Mar'atus Solikah (karyawan bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat, Selasa 17 Februari 2015) yang memiliki pendapat lain,

“Masalah metode saya fleksibel, tergantung tingkat kepentingan dari tugas yang diberikan dari atasan. Terkadang hanya dengan surat sudah cukup jelas, kalau penting telepon saja saya rasa cukup.”

Wawancara selanjutnya ke divisi Komunikasi, Hukum, dan Administrasi (KHA), peneliti mewawancarai dua orang karyawan yang bernama Aufrida Ratih Choriani dan Endang Wahyuti pada hari Selasa, tanggal 17 Februari 2015. Ratih mengatakan,

“Sejauh ini sih baik-baik saja. Atasan orangnya tidak kaku, jadi kalau tidak jelas bisa tanya langsung tidak perlu sungkan. Kalau masalah metode saya lebih suka bertatap langsung, karena lebih jelas. Soalnya kalau surat, email, atau yang tertulis kita kadang masih perlu meminta penjelasan lagi ke atasan biar lebih jelas.”

Berlanjut dengan Endang Wahyuti (Karyawan Bidang Komunikasi Hukum dan Administrasi, Selasa 17 Februari 2015) yang berkata,

“Masalah penyampaian informasi atasan kita agak kurang terbuka, terkadang informasi yang didapat tidak diberikan kepada staffnya. Informasi yang kami dapat terkadang terlambat

malah bahkan tidak diberitahu. Atasan kita ini sebenarnya kekurangannya lebih kepada fokus. Beliau kadang kurang fokus terhadap permasalahan.”

Peneliti juga mewawancarai karyawan di bidang Distribusi mengenai *downward communication* seputar perusahaan, peneliti mewawancarai Eko Supriyanto (Karyawan Bidang Distribusi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat, Selasa 24 Februari 2015) yang mengatakan,

“Mengenai jenis informasi, mulai dari kebijakan sampai pelaksanaan cukup jelas sih buat saya. Cuma terkadang dalam penyampaiannya saja yang bermasalah. Kadang apa yang kita kerjakan belum tentu sesuai dengan apa yang diinginkan atasan. Akhirnya mau tidak mau yang bertanya beberapa kali kepada atasan agar jelas.”

Terakhir peneliti mewawancarai atasan dari divisi Komunikasi Hukum dan Administrasi yakni Pinto Rahardjo selaku Supervisor Humas di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat pada hari Selasa tanggal 17 Februari 2015, mengenai bahasan yang sama yakni seputar *downward communication*. Pinto berkata,

“Hubungan saya dengan karyawan sangat baik. Menurut saya pribadi, saya bisa menyampaikan seluruh pesan dan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Tidak pernah ada kesulitan atau permasalahan mengenai informasi yang saya berikan dan saya yakin mengenai hal itu.”

Berlanjut mengenai metode yang dipakai oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat, ia berkata

“PLN menggunakan seluruh metode yang ada, mulai dari surat, telepon, majalah, memo, rapat, dan lain lain. Semuanya berjalan dengan lancar dan tidak ada permasalahan.”

Hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa, terdapat suatu masalah pada *downward communication* yang ada di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat. Seperti yang ada pada divisi Komunikasi Hukum dan Administrasi (KHA) misalnya. Karyawan mengeluhkan bahwa atasannya kurang fokus dalam menghadapi permasalahan, informasi yang

didapatkan dari atasan juga dirasa kurang dan merasa bahwa atasannya kurang terbuka mengenai informasi yang ada. Mereka merasa bahwa atasannya hanya menyimpan sendiri informasi yang telah diduplikatnya. Berbeda dengan pernyataan atasannya yang mana merasa bahwa ia telah menyampaikan informasi sebaik-baiknya kepada karyawannya dan juga merasa berhasil dalam penyampaiannya.

Berlanjut dengan metode yang dipakai, benar bahwa PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat menggunakan banyak sekali metode dalam penyampaian informasi dan tugas kepada karyawannya. Namun dari hasil wawancara, kebanyakan dari mereka suka menggunakan metode tatap muka yang termasuk metode lisan. Metode tulisan dirasa kurang karena membuat mereka terkadang meminta penjelasan kembali kepada atasannya, padahal menurut atasannya metode yang dipakai semuanya berjalan dengan baik mau itu metode tulisan maupun metode lisan dan tidak ada keluhan dari bawahan.

Seperti yang kita tahu bahwa, pimpinan biasanya percaya bahwa pesannya sampai kepada bawahan yang dimaksudkannya. Akan tetapi dalam suatu survei terhadap pekerja dan pengawas, menemukan bahwa pimpinan menaksir terlalu tinggi mengenai jumlah informasi yang diketahui oleh bawahannya dan tingkat pemahaman pimpinan mengenai masalah bawahannya (Muhammad, 2005:110). Adanya fenomena-fenomena diatas membuat peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana efektivitas *downward communication* di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat. Menggunakan metode survey diharapkan penelitian ini dapat memberikan sesuatu yang berguna bagi perusahaan, hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen

perusahaan dalam menjaga *downward communication* secara efektif dengan karyawan yang menjadi tanggung jawabnya

I.2 Rumusan Masalah

Bagaimana efektivitas *downward communication* pada PT. PLN (Persero) Dsistribusi Jawa Timur? Efektif, cukup efektif atau tidak efektif?

I.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas *downward communication* di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat, apakah sudah efektif, cukup efektif, atau bahkan tidak efektif.

I.4 Batasan Masalah

- **Objek Penelitian** : Efektivitas *downward communication* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat
- **Subjek Penelitian** : Karyawan tetap yang ada pada di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat
- Hasil akhirnya, peneliti disini dapat mengetahui efektivitas *downward communication* di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat

I.5 Manfaat Penelitian

I.5.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan perkembangan ilmu komunikasi dan menambah kajian ilmu komunikasi khususnya mengenai efektivitas *downward*

communication pada perusahaan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat.

I.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan juga bahan evaluasi mengenai *downward communication* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Pusat.