

# HAMBATAN *DOWNWARD COMMUNICATION* ANTARA PIMPINAN DAN KARYAWAN PT. MAKMUR JAYA

Pricillia Johanna, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

*pricil\_piano@yahoo.com*

## Abstrak

Adanya hambatan komunikasi ke bawah menyebabkan komunikasi atasan dan bawahan dalam organisasi menjadi tidak efektif. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apa saja dan bagaimana hambatan downward communication terjadi antara pimpinan dan karyawan PT. Makmur Jaya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan teknik observasi partisipan dan wawancara mendalam untuk mendapatkan informasi. Hasil hambatan downward communication yang ditemukan adalah tipe pesan, keterbatasan informasi, frekuensi informasi, respon pasif manajemen, ketidakpercayaan dari atasan, tidak ada umpan balik, kesalahpahaman pesan, dan kurangnya kontak dengan atasan. Kontribusi penelitian ini adalah untuk menambah kajian dalam bidang komunikasi organisasi, khususnya komunikasi ke bawah

**Kata Kunci:** Jenis Hambatan, Komunikasi ke Bawah

## Pendahuluan

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan berorganisasi. Dalam kehidupan berorganisasi, hambatan komunikasi ke bawah antara atasan dan bawahan dapat terjadi, seperti halnya pimpinan PT. Makmur Jaya yang memiliki masalah komunikasi ke bawah dengan karyawannya.

Salah satu fenomena yang peneliti temukan di perusahaan kacang Sumber Berkah Melimpah (SBM) adalah adanya masalah komunikasi ke bawah antara pimpinan dan karyawan PT. Makmur Jaya yaitu karyawan tidak sepenuhnya memahami pesan yang disampaikan oleh H. Karyawan melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan instruksi yang diperintahkan oleh pimpinannya. H, selaku pimpinan PT. Makmur Jaya memiliki otoritas paling tinggi di perusahaannya. H mengaku menggeleng-gelengkan kepala melihat karyawannya yang kalau diberi instruksi tidak pernah paham. Ada juga karyawan yang diberi instruksi tidak mengerti namun mereka tidak mau bertanya sehingga pekerjaan yang dilakukannya salah (sumber: HB, *personal conversation*, August 13, 2012).

Fenomena-fenomena inilah yang menunjukkan adanya hambatan komunikasi ke bawah yang menyebabkan pesan yang disampaikan oleh pimpinan tidak dapat tersampaikan dengan baik kepada karyawannya. Ini merupakan masalah

komunikasi yang kompleks karena adanya hambatan dalam penyampaian pesan kepada karyawan yang menimbulkan kesalahpahaman pada karyawan. H mengatakan sebenarnya keganjilan ini kerap kali terjadi tidak hanya pada satu orang karyawan saja tapi juga kepada karyawan lainnya selama bertahun-tahun. Keganjilan yang terjadi adalah pesan yang disampaikan kepada karyawan kerap kali terjadi menimbulkan kesalahpahaman (sumber: HB, *personal conversation*, August 13, 2012).

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan berorganisasi. Komunikasi dapat mempengaruhi orang lain untuk merasa, berpikir, atau berperilaku seperti yang kita inginkan terutama dalam kehidupan berorganisasi. Fenomena komunikasi ini terjadi di PT. Makmur Jaya yang mana H, selaku pimpinan perusahaan PT. Makmur Jaya mengkomunikasikan perintah kepada karyawannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Komunikasi penting bagi eksistensi organisasi dan berperan lebih banyak daripada sekedar melaksanakan rencana-rencana organisasi (Pace & Faules, 2005, p. 34).

Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*) sangatlah penting demi keberhasilan komunikasi dalam suatu organisasi. Komunikasi dalam suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila bawahan mengerti pesan yang disampaikan oleh atasannya. Namun, kesalahpahaman sering terjadi pada tingkat organisasi yang lebih bawah karena ada sebagian informasi yang hilang saat informasi tersebut diketahui oleh bawahan. Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace & Faules, 2005, p.184).

Memperkuat beberapa fenomena yang telah peneliti paparkan di atas, peneliti juga melakukan penelusuran terhadap beberapa kajian terdahulu tentang hambatan komunikasi ke bawah. Dalam penelitian Stevens and Hisle (1996) menemukan bahwa ada tiga masalah utama komunikasi ke bawah. Stevens and Hisle mencatat adanya kesulitan dalam berkomunikasi melalui lapisan manajemen menengah, kurangnya umpan balik dari pesan mereka sendiri dan hambatan lintas budaya. Komunikasi ke bawah biasanya bermasalah dan ditandai dengan distorsi pesan, informasi yang kurang dan salah tafsir. Bagi manajer, informasi ke bawah tidak mengalir dengan baik dan sebanyak delapan puluh persen informasi hilang setelah melalui lima lapisan manajemen.

Stevens and Hisle (1996) mengidentifikasi masalah komunikasi ke bawah, manajer mencatat ada beberapa masalah yaitu lapisan manajemen mempersulit komunikasi, karyawan tidak akan merespon dengan umpan balik atau mereka lebih memilih untuk bungkam, pesan tidak diterima utuh oleh staf tingkat terendah, pesan tidak dapat disebarluaskan – pesan turun satu atau dua tingkat, kemudian berhenti, dan pesan yang dikirim ke bawah tidak dapat diambil dalam nada yang sama atau konteks sebagaimana dimaksud. Hal ini juga dapat terjadi ketika manajer menengah mengkomunikasikan informasi dari pertemuan staf, pesan mengalami perubahan. Hal-hal inilah dapat memicu adanya masalah komunikasi ke bawah seperti yang dikemukakan oleh Stevens and Hisle.

Guo (2009), dalam penelitiannya menemukan bahwa keterampilan komunikasi yang efektif berkorelasi dengan fungsi seorang manajer yang memimpin, langsung, rencana, dan mengatur. Guo (2009) juga mengungkapkan bahwa seorang manajer yang terampil harus fokus pada cara-cara untuk meningkatkan komunikasi untuk mendorong pemahaman yang lebih baik antara karyawan, meminimalkan konflik, dan pengaruh sikap dan perilaku untuk mempertahankan interaksi kerja yang positif. Umpan balik diperlukan untuk menciptakan komunikasi yang lebih efektif. Komunikasi yang tidak efektif terjadi ketika hambatan mendistorsi pesan komunikasi. Seorang manajer yang merupakan komunikator yang efektif mampu menentukan media komunikasi yang paling sesuai dan mengatasi hambatan komunikasi untuk memastikan bahwa pesan diterima sebagaimana yang dimaksud. Seorang manajer yang mengakui bahwa ada berbagai jenis pendengar yang ia harus tangani, maka manajer dapat menangkap perhatian dan mendapatkan pemahaman dari komunikannya tentang pesan yang disampaikan.

Peneliti memilih PT. Makmur Jaya sebagai subyek penelitian karena PT. Makmur Jaya merupakan perusahaan yang mana pimpinan perusahaan bertindak sebagai *owner* sekaligus seorang pimpinan yang memberikan perintah dan berkomunikasi secara langsung kepada setiap karyawannya. *Owner* perusahaan pada umumnya hanya mengawasi kegiatan perusahaan dari jarak jauh dan belum tentu membina relasi atau berkomunikasi langsung dengan karyawannya. Selain itu, *owner* perusahaan pada umumnya menunjuk seseorang untuk dijadikan pimpinan atau direktur di perusahaannya. Posisi pimpinan atau direktur tersebut dibawah wewenang *owner* dan memberikan perintah kepada setiap karyawan.

Penelitian kali ini secara khusus akan membahas hambatan *downward communication* dengan pendekatan kualitatif, untuk dapat menjawab rumusan masalah: “Bagaimana hambatan *downward communication* itu terjadi antara pimpinan dan karyawan PT. Makmur Jaya?”

## Tinjauan Pustaka

### Konsep Komunikasi Organisasi

Pengertian komunikasi organisasi menurut Fisher (1978) dalam Jablin (1987) menyebutkan komunikasi organisasi menekankan pentingnya perspektif tentang komunikasi antar manusia mempengaruhi apa dan bagaimana fenomena studi komunikasi organisasi terjadi. Sejalan dengan Fisher (1978), Jablin mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi berfokus pada komunikasi sebagai suatu fenomena yang terjadi dalam suatu organisasi (Jablin, 1987, p.5).

Peneliti menggunakan konsep komunikasi organisasi menurut Fisher (1978) dan Jablin (1987) yang lebih relevan dengan fenomena yang diteliti. Komunikasi organisasi dapat dilihat dengan menggunakan pendekatan yang akan dijelaskan di bawah ini.

## Pendekatan Komunikasi Organisasi

Miller (2006) mengungkapkan ada lima pendekatan komunikasi organisasi yaitu pendekatan klasik, pendekatan *human relations*, pendekatan *human resources*, pendekatan sistem, pendekatan kultural, dan pendekatan kritis. Dalam penelitian ini, pendekatan komunikasi organisasi yang dipergunakan adalah pendekatan klasik. Teori klasik berpusat pada kontrol terhadap komunikasi secara formal dan proses penyampaian pesan komunikasi ke bawah. Prinsip pendekatan klasik ini adalah bahwa karyawan harus fokus kepada tujuan organisasi sehingga konten pesan komunikasi dalam organisasi harus difokuskan kepada topik tentang tugas pekerjaan (*task-related topics*). Prinsip kedua pendekatan klasik yaitu menekankan pada sebagian besar aliran komunikasi dalam organisasi adalah komunikasi ke bawah dalam bentuk perintah, aturan, dan petunjuk. Prinsip pendekatan klasik yang ketiga menunjukkan pentingnya komunikasi secara tertulis (*written communication*). Prinsip yang keempat adalah menyangkut gaya komunikasi. Gaya komunikasi yang digunakan adalah formal, (Miller, 2006, p.15-22).

## Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Sen (2007) mengatakan bahwa komunikasi ke bawah terjadi ketika atasan menyampaikan pesan kepada bawahannya. Pembuat keputusan seperti CEO dan manajer menyampaikan pesan ke bawah mengenai perencanaan pekerjaan, rasionalisasi pekerjaan, instruksi yang relevan, kebijakan dan prosedur sehingga budaya organisasi dan lingkungan kerja dapat dimengerti dengan jelas oleh karyawan (Sen, 2007, p.18).

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi memiliki pengertian informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace & Faules, 2005, p.184).

## Hambatan Komunikasi ke Bawah

Fielding (2006) menyebutkan ada lima hambatan utama dalam komunikasi ke bawah antara lain:

- a. Pimpinan tidak mengerti tipe pesan seperti apa yang sesuai untuk bawahan.
- b. Pimpinan tidak mengerti seberapa banyak informasi yang sampai kepada bawahan.
- c. Masalah dengan karyawan yang tidak memiliki kesadaran untuk mengakses informasi.
- d. Informasi yang disampaikan kepada bawahan tidak selalu relevan.
- e. Terlalu banyak informasi yang disampaikan kepada bawahan.

(Fielding, 2006, p.52)

Sedangkan Sen (2007) memiliki pendapat hambatan komunikasi ke bawah terbesar adalah garis panjang komunikasi dari atasan kepada bawahan. Semakin panjang garis komunikasi ke bawah, semakin besar peluang terjadinya distorsi

pesan. Selama komunikasi ini merupakan komunikasi satu arah, tidak ada peluang untuk memberikan umpan balik. Persepsi atasan ke bawahan dan sebaliknya, ketidakpercayaan dari atasan dapat menghalangi penyampaian pesan ke bawahan. Selain itu, kurangnya kontak dengan atasan dapat menjadi sumber biasanya informasi (Sen, 2007, p.18-19).

Stevens and Hisle (1996) mengungkapkan bahwa manajer mengalami masalah komunikasi ke bawah dengan lapisan manajemen menengah yang disebabkan kurangnya umpan balik dan hambatan lintas budaya. Komunikasi ke bawah biasanya bermasalah dan ditandai dengan distorsi pesan, informasi yang kurang dan salah tafsir. Dalam mengidentifikasi masalah komunikasi ke bawah, ada enam hambatan komunikasi ke bawah:

- a. Lapisan manajemen mempersulit komunikasi.
- b. Karyawan tidak merespon umpan balik - mereka bungkam.
- c. Pesan mengalami perubahan
- d. Pesan tidak diterima utuh oleh staf tingkat terendah.
- e. Pesan tidak dapat disebarluaskan – pesan turun satu atau dua tingkat, kemudian berhenti.
- f. Pesan yang dikirim ke bawah tidak dapat diambil dalam nada yang sama atau konteks sebagaimana dimaksud.

## Metode

### Konseptualisasi Penelitian

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi memiliki pengertian informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace & Faules, 2005, p.184). Sedangkan Sen (2007) mengatakan bahwa komunikasi ke bawah terjadi ketika atasan menyampaikan pesan kepada bawahannya. Pembuat keputusan seperti CEO dan manajer menyampaikan pesan ke bawah mengenai perencanaan pekerjaan, rasionalisasi pekerjaan, instruksi yang relevan, kebijakan dan prosedur sehingga budaya organisasi dan lingkungan kerja dapat dimengerti dengan jelas oleh karyawan (Sen, 2007, p.18).

Hambatan komunikasi ke bawah meliputi manajer tidak mengerti tipe pesan seperti apa yang sesuai untuk bawahan, manajer tidak mengerti seberapa banyak informasi yang sampai kepada bawahan, organisasi memiliki masalah dengan staf, informasi yang disampaikan kepada bawahan tidak selalu relevan, terlalu banyak informasi yang disampaikan kepada bawahan, lapisan manajemen mempersulit komunikasi, ketidakpercayaan dari atasan, tidak ada umpan balik, distorsi pesan, pesan mengalami perubahan, pesan tidak diterima utuh oleh staf tingkat terendah, pesan yang dikirim ke bawah tidak dapat diambil dalam nada yang sama atau konteks sebagaimana dimaksud, dan kurangnya kontak dengan atasan dapat menjadi sumber biasanya informasi (Steve & Hisle, 1996; Fielding, 2006; Sen, 2007).

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Dalam penelitian ini, peneliti akan mendapatkan menggunakan bukti yang didapat dari hasil wawancara dan observasi partisipan. Dari bukti-bukti tersebut nantinya akan ditarik kesimpulan sesuai dengan hasil penelitian yang disesuaikan dengan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode penelitian studi kasus.

### *Subjek Penelitian*

Dalam penelitian ini, peneliti memilih lima orang informan yang berkompeten di bidangnya sebagai subjek penelitian yaitu:

1. H selaku *owner* sekaligus pimpinan PT Makmur Jaya.

Wawancara dilakukan dengan H karena sebagai seorang *owner*, H berbeda dengan *owner* perusahaan pada umumnya. Selain berperan sebagai *owner*, H juga ikut memimpin dan berkecimpung dalam perusahaannya. Bahkan, H sendiri yang memberikan perintah kerja secara langsung kepada karyawannya. Peneliti memilih H sebagai informan karena H yang cukup sering menemukan problema dalam berkomunikasi dengan karyawannya. Pesan yang disampaikan oleh H tidak dimaknai sama oleh karyawannya sehingga karyawan melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan instruksi H.

2. K selaku mandor karyawan PT. Makmur Jaya.

Wawancara dilakukan untuk mengetahui siapa saja karyawan yang cukup sering mendapat teguran dari H karena tidak melakukan pekerjaan yang sesuai dengan instruksi dan harapan H. Dari sinilah peneliti akan menelusuri nama karyawan PT. Makmur Jaya yang akan dijadikan informan berikutnya dengan menggunakan teknik *snowball sampling*.

3. S, N, dan F selaku Karyawan PT. Makmur Jaya

Karyawan PT. Makmur Jaya yang akan dijadikan sebagai informan akan diperoleh dengan menggunakan *snowball sampling*. Dalam memilih informan yang tepat, peneliti akan menggunakan teknik *snowball sampling*, dengan mewawancarai K terlebih dahulu untuk mengetahui siapakah karyawan yang tepat untuk dijadikan informan berikutnya yang seringkali mendapat teguran dari H karena tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi H. Jika peneliti telah menemukan sekurang-kurangnya dua orang informan, peneliti akan berhenti mencari informan dan mewawancarai informan yang telah didapat dari hasil pencarian informan menggunakan *snowball sampling*. Dengan menggunakan *snowball sampling*, peneliti menemukan ketiga orang informan yaitu S, N, dan F.

Obyek penelitian ini adalah hambatan *downward communication*. Peneliti tertarik untuk memperoleh gambaran tentang hambatan *downward communication* yang terjadi antara pimpinan dan karyawan PT. Makmur Jaya.

### *Analisis Data*

Menurut Miles dan Huberman (2007), analisis data yang digunakan untuk penelitian kualitatif pada dasarnya mencakup tiga alur kegiatan yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penarikan kesimpulan, makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya yang merupakan validitasnya. (Miles, 2007, p.16-19)

## **Temuan Data**

Tipe pesan yang disampaikan H kepada karyawan adalah pesan mengenai instruksi pekerjaan misalnya cara mengoperasikan mesin, cara mengkilat kacang, cara menyortir kacang, dan pesan yang berkaitan dengan evaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja karyawan yang dimaksudkan adalah H memberikan komentar, saran, dan kritik terhadap hasil kinerja. Dalam menyampaikan pesan, H cenderung memberikan pesan secara singkat dan tidak bertele-tele dengan tujuan agar karyawan tidak bingung dalam menafsirkan pesan.

Ketika H menyampaikan pesan kepada karyawannya, H tidak dapat mendeteksi seberapa jauh karyawan paham akan informasi yang disampaikan. Hal ini ditandai dengan fenomena karyawan mengatakan “inggih-inggih” yang artinya “iya”, telah mengerti maksud pesan yang disampaikan oleh H, namun pada kenyataannya, dalam melakukan pekerjaan yang diperintahkan oleh H, tindakannya tidak menunjukkan bahwa dirinya benar-benar mengerti instruksi atau pesan yang disampaikan oleh H. H menyampaikan pesan secara lisan kepada karyawannya. H tidak pernah berkomunikasi secara tertulis kepada karyawan.

Sayangnya, karyawan yang tidak mempunyai inisiatif untuk bertanya kepada H apabila ada pesan yang tidak dipahaminya. Karyawan cenderung diam dan menafsirkan pesan yang diterima sesuai dengan persepsinya sendiri. H mengharapkan karyawan bisa lebih terbuka dan mau bertanya apabila ada hal-hal yang kurang dipahami agar tidak ada masalah komunikasi lagi.

Karyawan tidak memberikan umpan balik kepada H apabila ada pesan yang tidak dipahaminya. Karyawan cenderung diam dan menginterpretasikan instruksi yang diberikan sesuai dengan persepsinya sendiri. Oleh karena tidak ada respon dari karyawan, maka komunikasi yang berlangsung selama ini adalah komunikasi satu arah yakni dari H ke karyawan.

H selalu mengawasi setiap pekerjaan karyawan yang membutuhkan tingkat ketelitian tinggi terutama ketika karyawan sedang memproduksi dan mengemas kacang SBM yang memiliki kualitas premium agar kualitas produk yang dihasilkan dapat memuaskan konsumen.

Karyawan jarang berkomunikasi untuk membicarakan hal-hal di luar pekerjaan dengan H sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan kurang kontak dengan atasannya. H tidak pernah berbincang-bincang dengan karyawan untuk membahas hal-hal di luar pekerjaan karena H tidak suka terlibat mencampuri urusan orang lain. Kurangnya kontak dengan atasan menyebabkan karyawan tidak bisa mengenali kepribadian H. Karyawan salah dalam mengartikan pesan verbal dan nonverbal H misalnya ketika H diam saja, karyawan mengira bahwa H sedang marah, padahal tidak selalu seperti itu.

Pimpinan bersikap pasif terhadap karyawannya. Hal ini terlihat dari pesan non verbal dari pimpinan yang pendiam, tidak banyak bicara, dan jarang tersenyum. Respon pasif dari pimpinan ini akan menutup peluang terjadinya diferensiasi pesan dari karyawan.

## **Analisis dan Interpretasi**

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hambatan komunikasi ke bawah antara pimpinan dan karyawan PT. Makmur Jaya disebabkan oleh berbagai faktor:

### **Keterbatasan Informasi**

Keterbatasan informasi ini merupakan suatu hambatan yang terjadi ketika pimpinan tidak mengerti seberapa banyak karyawan paham akan informasi yang disampaikan. Hal ini ditandai dengan karyawan menyatakan telah mengerti maksud pesan yang disampaikan oleh H, namun tindakannya tidak menunjukkan bahwa dirinya benar-benar mengerti instruksi atau pesan yang disampaikan oleh H. Keterbatasan informasi ini terjadi akibat pimpinan memberikan pesan atau perintah kepada karyawan secara singkat dan tanpa disertai penjelasan secara rinci. Padahal cara berpikir dan pengetahuan yang dimiliki pimpinan dan karyawan belum tentu sama. Akibatnya, karyawan menjadi tidak paham akan informasi yang disampaikan. Karyawan mengalami keterbatasan informasi karena sebagian besar karyawan di PT. Makmur Jaya hanyalah lulusan SD dan SMP. Hanya beberapa orang saja yang merupakan lulusan SMA. sehingga karyawan tidak memahami pesan yang disampaikan oleh pimpinan. Tentunya, kemampuan daya tangkap informasi setiap orang tidak sama. Selain itu, pimpinan juga menjadi tidak mengetahui seberapa banyak karyawan paham akan informasi yang disampaikan.

### **Karyawan Tidak Memiliki Kesadaran untuk Mengakses Informasi**

Dalam hal ini, karyawan tidak memiliki kesadaran untuk bertanya dan berusaha mencari tahu maksud pesan yang disampaikan oleh pimpinan ketika ada pesan yang tidak dimengerti. Karyawan tidak memiliki inisiatif untuk bertanya kepada pimpinan yang merupakan sumber pesan. Karyawan cenderung diam lalu menafsirkan pesan dengan persepsinya sendiri ketika ada hal-hal yang tidak dimengerti sehingga karyawan melakukan kesalahan akibat tidak benar-benar mengerti pesan yang disampaikan. Tipe pesan yang disampaikan oleh pimpinan adalah pesan mengenai instruksi dalam melakukan pekerjaan. Bertanya adalah sesuatu hal yang penting untuk meminimalisasi hambatan komunikasi ke bawah

antara pimpinan dan karyawan. Miles, Patrick, and King (1996) dalam *four dimension at superior-subordinate communication problem* mengungkapkan pentingnya positive relationship communication yang mana pimpinan mencari dan bersikap terbuka terhadap umpan balik dari bawahan (Miles, Patrick, and King, 1996, p.241).

### **Respon Pasif Manajemen**

Respon pasif manajemen ini dapat dilihat dari ciri khas komunikasi nonverbal pimpinan melalui kepribadian pimpinan yang pendiam, tidak banyak bicara, dan jarang tersenyum. Respon pasif ini menyebabkan sebagian besar karyawan enggan bertanya atau berinteraksi dengan pimpinannya karena karyawan tidak bisa membedakan apakah suasana hati pimpinan sedang baik atau tidak. Respon pasif yang rendah menandakan bahwa iklim organisasi tidak kondusif. Respon pasif yang rendah dari pimpinan ini akan menutup peluang terjadinya diferensiasi pesan dari karyawan. Pawito (2007) mengatakan bahwa suatu organisasi dapat dikatakan memiliki iklim yang bagus apabila dalam suatu organisasi memiliki kecenderungan adanya sportivitas dalam hal komunikasi atasan dan bawahan, kualitas personal dan keakuratan yang menyangkut komunikasi dari atasan ke bawahan, adanya nuansa keterbukaan dalam hubungan atasan dan bawahan, adanya peluang bagi bawahan untuk menyampaikan aspirasi dan / atau saran-saran kepada atasan, dan adanya jaminan yang barangkali bersifat relatif, yang menyangkut informasi dari bawahan serta rekan kerja (Pawito, 2007, p.13)

### **Tidak Adanya Umpan Balik dari Karyawan**

Karyawan tidak memberikan umpan balik kepada H ketika ada pesan yang tidak dipahaminya. Karyawan cenderung diam dan menginterpretasikan instruksi yang diberikan sesuai dengan persepsinya sendiri. Oleh karena tidak ada respon dari karyawan, maka komunikasi yang berlangsung selama ini adalah komunikasi satu arah yakni dari H ke karyawan. Sen (2007) mengatakan bahwa selama komunikasi yang terjadi ini merupakan komunikasi satu arah, tidak ada peluang untuk memberikan umpan balik (Sen, 2007, p.18).

### **Kesalahpahaman Pesan**

Kesalahpahaman pesan ini terjadi karena pesan yang disampaikan oleh pimpinan diinterpretasi berbeda oleh karyawan. Kesalahpahaman pesan ini menyebabkan hasil kerja karyawan kurang maksimal dan tidak sesuai dengan harapan pimpinan. Dalam berkomunikasi secara lisan, seringkali terjadi kesalahpahaman dalam penerimaan pesan oleh karyawan. Kesalahpahaman pesan yang terjadi dapat disebabkan oleh banyak hal seperti pesan yang disampaikan terlalu singkat, keterbatasan pengetahuan dari penerima pesan, aksen bahasa yang digunakan antara pemberi dan penerima pesan berbeda, gangguan dari luar (suara mesin yang sedang beroperasi), dan lain-lain. Stevens and Hisle (1996) mengungkapkan bahwa komunikasi ke bawah biasanya bermasalah dan ditandai dengan distorsi pesan, informasi yang kurang dan salah tafsir.

### **Kurangnya Kontak dengan Atasan**

Karyawan jarang berkomunikasi dengan pimpinan sehingga hubungan antara pimpinan dan karyawan menjadi kaku. Kurangnya kontak dengan atasan ini menyebabkan karyawan tidak dapat mengenali kepribadian pimpinan sesungguhnya dan tidak dapat memaknai dengan tepat pesan verbal dan nonverbal pimpinan. Sen (2007) mengatakan bahwa kurangnya kontak dengan atasan dapat menjadi sumber biasnya informasi (Sen, 2007, p.19).

### **Frekuensi Informasi**

Frekuensi informasi juga mempengaruhi komunikasi pimpinan dengan karyawan. Semakin pimpinan memberikan informasi yang lengkap dan detail, maka meminimalisasi kesalahpahaman pesan. Fenomena ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Purwanto (2010) bahwa untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, perlu diperhatikan penggunaan bahasa yang sama, sederhana, dan tidak bertele-tele, mudah dipahami dalam penyampaian pesan (Purwanto, 2010, p.40).

### **Ketidakpercayaan dari Atasan**

Adanya masalah komunikasi yang terjadi selama ini antara pimpinan dan karyawan, membuat pimpinan tidak bisa mempercayai karyawannya. Pimpinan tidak bisa mempercayakan pekerjaan yang diberikan begitu saja kepada karyawan tanpa adanya pengawasan dari pimpinan secara langsung.

### **Hambatan Intelektual**

Hambatan intelektual ini disebabkan karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan antara pimpinan dan karyawan yang mana dalam hal penyampaian pesan, ada penggunaan istilah-istilah atau bahasa tertentu yang tidak dipahami oleh karyawan. Selain itu, cara penyampaian pesan seseorang yang menempuh jenjang pendidikan lebih tinggi tentu berbeda dan kurang dapat dipahami oleh seseorang yang tidak menempuh pendidikan yang tinggi.

### **Perbedaan Aksen Bahasa yang Dipergunakan**

Perbedaan aksen bahasa yang dipergunakan antara atasan dan bawahan juga dapat menjadi hambatan dalam komunikasi ke bawah. Yang mana pimpinan memiliki aksen bahasa Mandarin yang lebih menonjol, sehingga ketika pimpinan berkomunikasi dengan karyawan, perkataannya terdengar kurang jelas sehingga terjadi miskomunikasi atau karyawan tidak mengerti isi pesan yang disampaikan oleh pimpinan.

### **Pemaknaan Pesan Nonverbal yang Tidak Tepat**

Pemaknaan pesan nonverbal yang tidak tepat juga mempengaruhi komunikasi antara atasan dan bawahan. Apabila karyawan tidak tepat dalam memaknai pesan nonverbal pimpinan, maka komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi tidak lancar dan dapat menimbulkan kesalahpahaman.

## Simpulan

Berdasarkan temuan data dan analisis yang telah dipaparkan, bahwa hambatan *downward communication* yang terjadi antara pimpinan dan karyawan PT. Makmur Jaya disebabkan oleh beberapa faktor yaitu keterbatasan informasi yang terjadi akibat pimpinan memberikan pesan atau perintah kepada karyawan secara lisan, singkat, dan tanpa disertai penjelasan secara rinci, karyawan yang tidak memiliki kesadaran untuk mengakses informasi, respon pasif manajemen yang pendiam dan tidak banyak bicara, tidak ada umpan balik dari karyawan yang mana karyawan tidak pernah bertanya maupun memberikan pendapat, saran, dan kritik kepada pimpinan, kesalahpahaman pesan, kurangnya komunikasi dengan atasan, frekuensi informasi yang diberikan terlalu singkat tanpa ada penjelasan lebih lanjut, dan ketidakpercayaan dari atasan yang tampak ketika pimpinan selalu mengecek pekerjaan setiap karyawannya apakah sudah tepat atau kurang tepat. Di samping itu, peneliti menemukan adanya hambatan-hambatan lain seperti hambatan intelektual, perbedaan aksen bahasa yang dipergunakan antara atasan dan bawahan, serta pemaknaan pesan nonverbal yang berbeda. Hal ini juga menimbulkan adanya hambatan dalam komunikasi ke bawah antara pimpinan dengan karyawan PT. Makmur Jaya.

Untuk mengelaborasi lebih jauh tentang hambatan *downward communication* yang terjadi, peneliti berpendapat agar dilakukan penelitian mengenai *upward communication* antara karyawan dan pimpinan di PT. Makmur Jaya atau dapat juga menelaah lebih jauh penelitian mengenai *downward communication* dengan menggunakan pendekatan metode kuantitatif.

## Daftar Referensi

- Fielding, M. (2006). *Effective communication in organizations* (3rd ed). Cape Town: Juta & Co. (Pty) Ltd.
- Guo, K.L. (2009). Effective communication in health care: strategies to improve communication skills for managers. *The Business Review*, Cambridge, 12(2), 8-17.
- Jablin, F.M. (1987). *Handbook of organizational communication*. California: SAGE Publications, Inc
- Miller, K. (2006). *Organizational communication: approached and processes fourth edition*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Miles, M.B & Huberman, A.M. (2007). *Analisis data kualitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Miles, E.W., Patrick, S.L., & King, W.C. (1996). Job level as a systematic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 277-293).
- Pace, R.W. & Faules, D.F. (2005). *Komunikasi organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pawito. (2007). *Penelitian komunikasi kualitatif*. Yogyakarta: LKiS

Purwanto, D. (2010). *Komunikasi bisnis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Sen, L. (2007). *Communication skills* (2nd ed). New Delhi: PHI Learning Private Limited.

Stevens, B. & Hisle, J. (1996). Hotel managers' perceptions of upward and downward communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(1), 29-32.