

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam berbagai aspek kehidupan sebagai makhluk sosial, manusia akan selalu membutuhkan komunikasi. Pace & Faules dalam bukunya *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (2010:28) memaparkan bahwa manusia dalam kehidupannya tak dapat lepas dari komunikasi. Aksioma “*A person cannot not communicate* (seseorang tidak dapat tidak berkomunikasi)” dapat diartikan seseorang tidak dapat menghindari untuk menunjukkan pesan. Setiap saat manusia akan selalu berkomunikasi, disengaja maupun tidak.

Dalam prosesnya, manusia-manusia yang ingin mencapai tujuan secara bersama-sama dan saling membutuhkan, akan membentuk sebuah organisasi atau kelompok. Robbins menyebutkan (2001:310) tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi: pentransferan makna di antara anggota-anggotanya. Hanya lewat pentransferan makna dari satu orang ke orang lain informasi dan gagasan dapat dihantarkan. Tetapi komunikasi itu lebih dari sekadar menanamkan makna. Komunikasi harus juga dipahami.

Buku *Komunikasi Bisnis yang Efektif* yang ditulis oleh Sutojo dan Setiawan (2003:1-3) diungkapkan tujuan komunikasi bisnis yang efektif bagi perusahaan dan organisasi. Anggota-anggota organisasi bekerja sama untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai, menyusun rencana kerja,

mengelola dan menjalankan operasi bisnis organisasinya. Proses ini tentunya membutuhkan komunikasi dan interaksi. Pakar manajemen menyatakan bahwa komunikasi yang efektif merupakan suplemen manajemen yang profesional. Semua komunikasi bisnis yang dilakukan oleh pimpinan puncak, manajer, eksekutif dan karyawan perusahaan tersebut diperlukan untuk memperlancar pelaksanaan rencana kerja dan membantu tercapainya tujuan bisnis perusahaan serta memonitor kinerja bisnis perusahaan mereka. Prof Richard C Huseman dalam Sutojo & Setiawan (2003:3) mengutarakan bahwa sayangnya, salah satu masalah besar yang dihadapi banyak perusahaan di dunia pada dewasa ini adalah kekurangmampuan para manajernya berkomunikasi secara efektif. Kekurangmampuan berkomunikasi secara efektif tersebut berlaku baik dalam komunikasi dengan bawahan maupun dengan pihak ketiga termasuk pelanggan. Masalah ini dapat berkembang seiring perkembangan organisasi atau perusahaan. Latar belakang usia, pola berpikir, pendidikan dan pengalaman karyawan dalam bagian-bagian perusahaan tersebut dapat menjadi bervariasi. Karena faktor-faktor ini, jarak untuk berkomunikasi antara atasan, bawahan, maupun antar karyawan dapat semakin lebar. Apalagi jika perusahaan berkembang secara nasional atau internasional.

Lebih lanjut, Sutojo & Setiawan (2003:4) menuliskan manfaat komunikasi vertikal yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif serta kepuasan kerja bagi bawahan. Suasana kerja yang kondusif dapat meningkatkan moral, motivasi dan efisiensi kerja perusahaan.

Komunikasi dari bawah ke atas yang efektif mempunyai beberapa manfaat bagi alasan, yaitu laporan tertulis yang disampaikan bawahan secara periodik, dapat mendengar komentar, pendapat, usul, keinginan, kesan dan keluhan tentang berbagai macam hal secara jujur dan terbuka dari bawahan. Sedangkan untuk komunikasi horisontal yang efektif dapat membantu individu dan bagian perusahaan dalam bekerjasama memecahkan masalah dihadapi bersama, membantu menunaikan tugas, mengambil keputusan bersama, serta menyamakan persepsi, pendapat dan pola pikir antar bagian. Komunikasi efektif dapat menjadi sarana membangun hubungan yang harmonis dan kerjasama antar bagian dalam perusahaan.

Menurut Smith dalam Cutlip, Scott M., Center, Allen H., dan Broom Glen M (2006:255) menyatakan bahwa organisasi akan kehilangan sebagian besar potensi sumber daya manusianya karena tidak memprioritaskan komunikasi dua arah yang efektif, yang merupakan landasan untuk hubungan manajemen karyawan dan kinerja pekerjaan secara keseluruhan. Dalam *Komunikasi Organisasi*, Pace & Faules mengatakan bahwa (2010:202) hubungan paling intim yang kita miliki dengan orang-orang lain dalam tingkat pribadi, antarteman, sesama sebaya, biasanya disebut sebagai hubungan antarpersona. Lingkungan organisasi yang baik dan produktif tentunya didukung pula oleh hubungan-hubungan antar rekan kerja dan komunikasi yang baik antar anggota organisasi.

Menurut Conrad (1985) dalam buku Tubbs & Moss, *Human Communication* (2005:170) fungsi komunikasi dalam organisasi ada tiga:

1. Fungsi perintah, komunikasi memperbolehkan anggota organisasi “membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah”. Dua jenis komunikasi yang mendukung pelaksanaan fungsi ini adalah pengarahan dan umpan balik, tujuannya untuk berhasil mempengaruhi anggota lain dalam organisasi. Hasil fungsi perintah adalah koordinasi di antara sejumlah anggota yang saling bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi relasional, komunikasi memperbolehkan anggota organisasi “menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain”. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara, misalnya, kepuasan kerja, aliran komunikasi ke atas-bawah, dan tingkat pelaksanaan perintah.
3. Fungsi manajemen ambigu, komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi: anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

Apabila fungsi-fungsi komunikasi dalam organisasi ini dilakukan secara efektif, dampaknya akan dapat dirasakan seperti yang telah dijabarkan penulis sebelumnya. Pendapat lain tertulis dalam buku *Psikologi Komunikasi* oleh Riswandi (2013:12-13) efek komunikasi efektif dikemukakan oleh Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss dikutip sebagai berikut:

1. **Pengertian**, penerimaan yang cermat dari isi stimuli seperti yang dimaksud oleh komunikator. Seringkali pertengkaran atau konflik terjadi karena pesan kita diartikan lain oleh orang yang kita ajak bicara.
2. **Kesenangan**, tidak semua komunikasi ditujukan untuk menyampaikan informasi dan membentuk pengertian. Misalnya ketika mengucapkan "Selamat pagi, apa kabar?" kita tidak bermaksud untuk mencari keterangan, tetapi untuk menimbulkan kesenangan yang lazim disebut sebagai komunikasi fatis (*phatic communication*).
3. Memengaruhi sikap kita paling sering melakukan komunikasi untuk mempengaruhi orang lain (**persuasif**). Persuasif didefinisikan sebagai proses mempengaruhi pendapat, sikap, dan

- tindakan orang dengan menggunakan manipulasi psikologis sehingga orang tersebut bertindak seperti atas kehendaknya sendiri.
4. **Hubungan sosial yang baik.** Kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk menumbuhkan dan mempertahankan hubungan yang memuaskan dengan orang lain dalam hal interaksi dan asosiasi, pengendalian dan kekuasaan, serta cinta kasih.
 5. **Tindakan.** Efektivitas komunikasi biasanya diukur dari tindakan nyata yang dilakukan komunikan, karena untuk menimbulkan tindakan, kita harus berhasil terlebih dahulu menanamkan pengertian, membentuk dan mengubah sikap. Tindakan adalah hasil kumulatif dari seluruh proses komunikasi. Ia bukan saja memerlukan pemahaman tentang seluruh mekanisme psikologis yang terlibat dalam proses komunikasi, tetapi juga termasuk faktor-faktor yang memengaruhi perilaku manusia.

PT Tokopedia adalah perusahaan berbasis internet pendukung e-commerce yang lahir pada tahun 2009. Saat ini PT Tokopedia telah memiliki standar dan kultur organisasi tersendiri yang juga menjadi dasar dalam memilih individu-individu yang akan bekerja dan menjadi anggota organisasi di dalamnya.

PT Tokopedia memiliki struktur organisasi yang berbentuk *flat management*. Dalam artikel “*Flat Vs. Hierarchical Organizational Structure*” yang ditulis oleh Colette L. Meehan dalam *smallbusiness.chron.com*, *flat organization* berarti sebuah struktur organisasi dengan sedikit atau tidak ada level manajemen antara manajemen dengan karyawan atau staff. *Flat organization* lebih sedikit mengontrol karyawan, namun memberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dengan struktur organisasi yang belum banyak digunakan di Indonesia saat ini, pola komunikasi organisasi yang tercipta antar individu di dalamnya juga sedikit berbeda.

Dalam strukturnya, hanya terdiri dari manajemen (CEO & COO) sebagai pengambil keputusan dalam perusahaan dan beberapa tim sesuai fungsinya (Team Marketing, Team Design, Team IT, dan lain-lain). Komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dapat dilakukan secara langsung tanpa harus melalui perwakilan tertentu, seperti penyelia. Model jaringan komunikasi dalam organisasi ini adalah jaringan komunikasi bintang, disebut juga jaringan komunikasi semua saluran/all channel. Oleh Devito dijelaskan (2009:283) dalam jaringan komunikasi bintang setiap anggota dapat berkomunikasi dengan semua anggota kelompok yang lain. Riswandi dalam bukunya *Psikologi Komunikasi* menambahkan, bahwa penelitian membuktikan pola komunikasi yang paling efektif adalah pola ini, karena pola ini tidak terpusat pada satu orang pemimpin, dan pola ini juga paling memberikan kepuasan kepada anggota serta paling cepat menyelesaikan tugas bila tugas itu berhubungan dengan masalah yang sulit.

Melihat susunan struktur perusahaan yang dipimpin oleh Management, yaitu CEO & COO, dalam penelitian ini difokuskan terhadap *downward communication* dan *horizontal communication* saja. Penulis berpendapat untuk meneliti *upward communication*, diperlukan survei terhadap atasan. Namun dalam perusahaan ini, atasan hanya terdiri dari dua orang, sehingga penulis berpendapat apabila dilakukan penelitian terhadap *upward communication*, akan lebih tepat dilakukan dengan metode wawancara mendalam (kualitatif).

Meskipun telah menggunakan model jaringan komunikasi yang dianggap paling efektif, tak tertutup adanya kemungkinan *miscommunication* yang disebabkan oleh latar belakang tiap individu dalam menyampaikan pesan dan interpretasi makna yang berbeda dengan individu lainnya. Namun seperti yang telah dijabarkan sebelumnya, proses komunikasi sangat diperlukan untuk membangun sebuah organisasi yang beriklim baik dan konduktif untuk kinerja karyawan dalam mencapai tujuan bersama dalam organisasi.

Contoh kasus *miscommunication* yang pernah terjadi dalam perusahaan adalah saat salah seorang anggota team marketing yang sedang mengelola sebuah event, lupa melakukan *copy-carbon e-mail* kepada management dan anggota team lainnya. Yang terjadi selanjutnya adalah pihak yang diajak bekerja sama membatalkan event tersebut, namun mereka hanya menghubungi management. Di sisi lain, persiapan dan peralatan untuk event sudah terlanjur dibeli karena komunikasi tidak terlaksana dengan baik.

Pentingnya topik ini diteliti adalah untuk mengetahui apakah kegiatan komunikasi internal, khususnya *downward communication* dan *horizontal communication*, dalam perusahaan telah diterapkan secara efektif dan maksimal sehingga perusahaan merasakan efek komunikasi efektif yang merata. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu menambah penerapan dan pengembangan kajian teori dalam bidang komunikasi organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti merumuskan permasalahan untuk diteliti sebagai berikut,

- 1.2.1 Apakah ada pengaruh *downward communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia?
- 1.2.2 Apakah ada pengaruh *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia?
- 1.2.3 Seberapa besar pengaruh *downward communication* dan *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menjawab rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, yaitu:

- 1.3.1 Mengetahui apakah ada pengaruh *downward communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia
- 1.3.2 Mengetahui apakah ada pengaruh *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia
- 1.3.3 Mengetahui seberapa besar pengaruh *downward communication* dan *horizontal communication* dengan kinerja karyawan PT. Tokopedia

1.4 Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

- 1.4.1 **Signifikansi Akademik:** untuk pengembangan kajian teori Komunikasi Organisasi khususnya untuk penerapan teori komunikasi organisasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang memiliki sistem *flat management* atau yang tidak memiliki susunan hierarki organisasi atau perusahaan, sehingga meneliti *downward communication* dan *horizontal communication* diperlukan untuk mengetahui dampaknya terhadap kinerja karyawan.
- 1.4.2 **Signifikansi Praktis:** membantu PT Tokopedia untuk tujuan dan kepentingan praktis pemecahan masalah-masalah yang berkaitan dengan komunikasi organisasi.

UMMN