

HAMBATAN KOMUNIKASI *DOWNWARD* DAN *UPWARD* PADA DIVISI SALES & MARKETING BUKIT DARMO GOLF SURABAYA

Emilia Defince Simu, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya
emilia_simu@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui bagaimanakah hambatan komunikasi *downward* dan *upward* pada divisi *sales & marketing* di Bukit Darmo Golf Surabaya. Dalam penelitiannya, peneliti menggunakan jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus dalam melakukan analisis serta menggunakan teknik observasi dan wawancara mendalam untuk memperoleh informasi secara mendalam dari para informan yang telah ditentukan. Hambatan komunikasi *downward* dan *upward* yang diteliti oleh peneliti adalah meliputi hambatan perilaku, hambatan struktur, hambatan bahasa, hambatan latar belakang, hambatan teknis dan hambatan jarak.

Peneliti menemukan bahwa dalam divisi *sales & marketing* Bukit Darmo Golf terjadi hambatan komunikasi yang dilakukan dari atasan ke bawahan maupun dari bawahan ke atasan. Dimana antara atasan dengan bawahan kurang adanya kedekatan sehingga hubungan yang terjalin pun kurang harmonis dan komunikasi pun menjadi tidak efektif. Tidak adanya *meeting* antara atasan dengan bawahan sehingga bawahan tidak dapat memberikan umpan balik / masukan berupa kritik dan saran. Atasan hanya berkomunikasi dengan bawahan jika ada pekerjaan yang ingin diberikan kepada bawahan.

Kata Kunci: Hambatan Komunikasi, *Downward Communications*, *Upward Communication*, *Sales & Marketing*, Bukit Darmo Golf.

Pendahuluan

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti di Bukit Darmo Golf yang merupakan sebuah perusahaan yang tentunya membutuhkan komunikasi yang baik di antara setiap anggota organisasi seperti koordinasi serta kerjasama yang baik. Terdapat minimnya komunikasi yang dilakukan antara atasan dengan bawahannya maupun sebaliknya karena disebabkan oleh kurangnya kedekatan antara kedua belah pihak dalam divisi *sales & marketing* Bukit Darmo Golf, sehingga menyebabkan komunikasi yang terjadi menjadi tidak lancar dan efektif.

Dari hasil observasi pra penelitian, peneliti melihat divisi *sales & marketing* ini terlihat jarang sekali melakukan *meeting* divisi dengan sesama anggota divisi *sales and marketing*, sehingga tidak adanya kesempatan untuk *sharring* ataupun

memberikan masukan berupa kritik, saran dan ide-ide. Selain itu dalam hal perencanaan suatu *event* besar yang membutuhkan dekorasi, tema, sponsor dan lain sebagainya, dari atasan tidak memberikan informasi yang jelas serta menanyakan ide-ide dan masukan untuk *event* tersebut kepada bawahan terkait tema apa yang cocok serta memakai warna apa yang pas untuk *event*. Jadi, segala ide murni dari atasan, dengan kata lain tidak ada campur tangan dari bawahan, sehingga bawahannya pun kurang mengetahui secara detail mengenai acara tersebut, mereka hanya mengikuti instruksi dari atasannya (sumber: observasi peneliti selama tiga bulan yaitu bulan Juli-September 2012).

Berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu diantaranya adalah jurnal Stevens dan Hisle (1996) yang mengatakan bahwa dalam komunikasi organisasi antara manajer dengan bawahan tentunya mengalami hambatan komunikasi, seperti kurangnya umpan balik, dan hambatan lintas-budaya. Sementara Weiss (1998) dalam penelitiannya mengatakan bahwa dalam menjalankan suatu bisnis perlu adanya komunikasi yang berkelanjutan antara pihak manajemen dan karyawan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang efisien dan produktif.

Komunikasi dalam organisasi ini menjadi penting karena di dalamnya ada suatu proses pertukaran informasi dan membangun saling pengertian diantara atasan dan bawahannya. Hal ini terbukti oleh pernyataan Rosady Ruslan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan, menunjukkan pentingnya peranan komunikasi dalam manajemen untuk menunjang keberhasilan, sebagai landasan kebijaksanaan atau keputusan yang diambil pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran bersama pada sebuah organisasi (Ruslan, 2002, p.20).

Sementara pada penelitian ini lebih memfokuskan pada hambatan komunikasi *downward* dan *upward* dalam sebuah organisasi dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan menggunakan metode studi kasus, dimana dengan metode ini tidak sekedar untuk menjelaskan seperti apa obyek yang diteliti, melainkan untuk lebih menjelaskan bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*) hal tersebut dapat terjadi. Selain itu yang menjadi unik dalam penelitian ini dibanding dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti menggunakan *software* NVIVO 8 sebagai alat bantu untuk lebih mempermudah pembaca melihat permasalahan yang diangkat peneliti.

Bagaimanakah hambatan komunikasi *downward* dan *upward* pada divisi *sales & marketing* Bukit Darmo Golf Surabaya?

Tinjauan Pustaka

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses dimana suatu organisasi diciptakan dan pada saatnya akan membentuk suatu peristiwa komunikasi. Proses tersebut diartikan sebagai kombinasi dari proses, orang, pesan, pengertian dan tujuan (Zalabak, 2009, p.15).



Donward Communication

Komunikasi ke bawah menggambarkan gerakan pesan dari seseorang dalam posisi otoritas yang lebih tinggi kepada kelompok bawahan. Hal ini ditandai oleh mereka dengan otoritas yang lebih tinggi mengembangkan pesan untuk mengirimkan kepada mereka yang otoritasnya lebih rendah, dengan kewenangan yang ditetapkan oleh rantai komando atau struktur formal organisasi (Zalabak, 2009, p.37).

Upward Communication

Komunikasi ke atas menggambarkan gerakan pesan yang diawali dengan tingkat organisasi yang lebih rendah dan ditularkan ke tingkat yang otoritasnya lebih tinggi. Karyawan terlibat dalam komunikasi ke atas ketika mereka mengeluh tentang kondisi kerja ke *supervisor*, yang pada gilirannya melaporkan kekhawatiran mereka kepada manajemen yang lebih tinggi (Zalabak, 2006, p.37).

Metode

Konseptualisasi Penelitian

Definisi hambatan komunikasi menurut (Liliweri, 2004, p.96) adalah “Pengaruh dari dalam maupun dari luar individu atau lingkungan yang merusak aliran atau isi pesan yang dikirimkan atau diterima”.

Menggambarkan gerakan pesan dari seseorang dalam posisi otoritas yang lebih tinggi kepada kelompok bawahan. Hal ini ditandai oleh mereka dengan otoritas yang lebih tinggi mengembangkan pesan untuk mengirimkan kepada mereka yang otoritasnya lebih rendah, dengan kewenangan yang ditetapkan oleh rantai komando atau struktur formal organisasi (Zalabak, 2009, p.37).

Komunikasi yang menggambarkan gerakan pesan yang diawali dengan tingkat organisasi yang lebih rendah dan ditularkan ke tingkat yang otoritasnya lebih tinggi. Karyawan terlibat dalam komunikasi ke atas ketika mereka mengeluh tentang kondisi kerja ke *supervisor*, yang pada gilirannya melaporkan kekhawatiran mereka kepada manajemen yang lebih tinggi (Zalabak, 2006, p.37).

Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, subyek penelitiannya adalah divisi *Sales & Marketing* Bukit Darmo Golf Surabaya. Dalam divisi ini, peneliti melakukan wawancara terhadap tiga informan, yaitu seorang manajer *Sales & Marketing* dan dua orang Staf *Sales & Marketing*.

Berikut adalah kriteria penetapan informan yang dianggap kompeten yang diambil dari bukunya Bungin (2003), yaitu :



- a. Informan merupakan pegawai tetap dan telah lama bekerja kurang lebih tiga tahun di Bukit Darmo Golf Surabaya, dan secara tidak langsung mengetahui dan mengenal dengan baik setiap aktivitas pekerjaan yang ada.
- b. Informan memiliki waktu dan bersedia untuk memberikan informasi.
- c. Informan memiliki relasi yang baik dengan peneliti serta bersikap terbuka terhadap peneliti sehingga akan memberikan informasi yang faktual mengenai kenyataan terkait hambatan komunikasi *downward* dan *upward* pada divisi *sales & marketing* Bukit Darmo Golf Surabaya.

Analisis Data

Metode studi kasus merupakan metode yang mengemukakan prosedur secara lengkap untuk melakukan sebuah studi kasus. Prosedur-prosedur itu meliputi merancang studi kasus, mengumpulkan data, menganalisa data, serta mempresentasikan dan melaporkan hasil yang diperoleh (Yin, 2012, p.3).

Selain itu ada pula yang diungkapkan oleh Pawito (2007, p.141 - 143) bahwa penerapan studi kasus sebagaimana yang lazim adalah menggunakan metode yang standar, seperti observasi, *interview*, *focus group*, *discussion*, atau penggabungan dari metode-metode itu. Studi kasus yang pada intinya meneliti kehidupan satu atau beberapa komunitas, organisasi atau perorangan yang dijadikan unit analisis, dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Miles dan Huberman membuat model analisis data yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan. Berikut adalah penjelasan dari tahapan-tahapan tersebut (Pawito, 2007, p.104) :

a) Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan.

b) Penyajian data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat.

c) Penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Menurut Sugiyono (2012, p.252), kesimpulan yang diperoleh dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, tergantung pada situasi apakah pada tahap awal, data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak.

Temuan Data

Hambatan komunikasi *downward* dan *upward communication* :

A. Perilaku

1. VT

"Kalo aku liat sih lebih ke hambatan masing-masing orang ya. Maksudnya dilihat dari cara ngomong dan menjalin hubungan dengan yang lain, kayak gimana ya, kayak acuh tak acuh gitu, jarang banget dia ngomong sama aku. Jadi atasan kalo ngomong tuh cuma seputar laporan kerjaan aja sih".

2. AN

"Hambatannya ada di pribadi masing-masing sih. Atasan tidak bisa terbuka dalam arti mengakrabkan diri dengan bawahan. Istilahnya kurang welcome gitu sama bawahannya. Kalo sama mbak VT sih oke-oke aja kita, selalu bertemu dan ngobrol apa aja".

3. TT

"Kalo aku liat sih lebih ke hambatan masing-masing orang ya. Maksudnya dilihat dari cara ngomong dan menjalin hubungan dengan yang lain, kayak gimana ya, kayak acuh tak acuh gitu, jarang banget dia ngomong sama aku. Jadi atasan kalo ngomong tuh cuma seputar laporan kerjaan aja sih".

B. Struktur

1. VT

"Mungkin dia merasa jabatannya lebih tinggi, paling atas gitu, jadinya bisa seenaknya nyuruh orang, biasanya bu TT suka nyuruh-nyuruh si AN sih. Pemimpin yang baik kan harusnya bisa lebih dekat sama bawahan. Kita juga sebagai bawahannya merasa apa ya kayak sungkan juga gitu untuk ngomong sama dia".

2. AN

"Atasan kita istilahnya bersikap welcome sama kita, pasti kita juga sebaliknya. Mungkin karena dia merasa dia pemimpin di sini jadi bisa main suruh seenaknya aja, dia lho bisa ngerjain tapi ya masih aja suruh-suruh orang, ga penting lagi pekerjaannya kayak misalnya waktu itu datang-datang suruh ambilin hp nya di parkiran sana, padahal kan dia baru dateng apa susahya balik ke parkiran lagi".
Pernyataan: "Saya sekiranya tau garis besarnya, bahwa atasan saya ingin memberikan suatu yang unik dan berbeda di Surabaya."

3. TT

"Kita kerja bagi tugas gitu, dan mereka juga uda tau tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kalo misalnya kerjaan ku banyak, biasanya aku bagi ke mereka minta tolong ke mereka gitu untuk menyelesaikan tugas tersebut".

C. Teknis

1. VT

"Dulu tuh jarang sekali meeting, hampir ga ada malah. Meetingnya hanya untuk para atasan aja, seperti manajer dan HRD. Jadi tidak semua informasi dalam

meeting itu kita tau, paling ya yang berhubungan dengan tugas apa yang akan kita lakukan dsb. Misalnya menyangkut rencana turnamen golf, pembuatan poster pengumuman golf dan juga menyangkut sponsor. Tapi sekarang aku uda ikut meeting karena uda jadi manajer jadi harus ikut meeting bersama atasan yang lain".

2. AN

"Iya ada meeting internal istilahnya, tapi itu jalannya dua bulan sekali. Kalo meeting mingguan itu untuk para atasan aja, biasanya pada hari selasa pagi setiap minggu".

3. TT

"Memang ga ada meeting, tetapi segala informasi yang berkaitan dengan golf, aku kasih tau ke mereka. Misalnya akan diadakan turnamen atau event golf pada hari sekian dan lain-lain. jadi meeting itu hanya dihadiri para atasan saja misalnya GM, manajer dan juga HRD".

Analisis dan Interpretasi

Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan analisis terhadap penelitian yang telah peneliti lakukan yakni mengenai hambatan komunikasi *downward* dan *upward* pada divisi *sales & marketing* Bukit darmo Golf. Hambatan komunikasi *downward* dan *upward* yang dimaksudkan adalah menurut Wursanto (2005) dan McCroskey (2005) yang terdiri atas hambatan perilaku, hambatan struktur, hambatan bahasa, hambatan latar belakang, hambatan teknis dan hambatan jarak.

Berikut ini peneliti akan memaparkan hasil analisis hambatan komunikasi *downward* dan *upward* dalam bentuk tabel, agar lebih mempermudah pembaca dalam membaca.

Tabel 1. Hambatan komunikasi *downward* dan *upward*

	Hambatan komunikasi <i>downward</i>	Hambatan komunikasi <i>upward</i>
Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan (TT) bersikap cuek dan tidak mempedulikan bawahan. - Atasan (TT) kurang mendekati diri dengan bawahan dan atasan hanya fokus pada pekerjaan. - Atasan melakukan komunikasi dengan bawahan hanya seputar urusan pekerjaan. Di luar pekerjaan, atasan tidak mempedulikan bawahan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bawahan merasa malas untuk berkomunikasi dengan atasan. - Bawahan tidak terlalu banyak mengobrol dengan atasan, pokoknya yang penting pekerjaan yang diberikan oleh atasan beres.

Tabel 1. Hambatan komunikasi *downward* dan *upward* – Lanjutan

	Hambatan komunikasi <i>downward</i>	Hambatan komunikasi <i>upward</i>
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan merasa berkuasa dan memiliki jabatan paling tinggi sehingga seringkali menyuruh bawahan untuk melakukan pekerjaan. - Atasan merasa sudah menjadi tanggung jawabnya untuk mengatur dan memberikan pekerjaan kepada bawahan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bawahan selalu mengerjakan apa yang telah diberikan oleh atasan, karena bawahan sudah seharusnya mendengar dan mematuhi apa kata atasan. - Sebagai bawahan hanya mampu mengikuti perintah dari atasan dan hanya mengiyakan apa yang diperintahkan oleh atasan.
Bahasa	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak adanya kendala bahasa, karena hampir kebanyakan pekerja berasal dari daerah jawa dan mengerti bahasa jawa. - Bahasa yang digunakan di kantor pun bahasa indonesia yang sedikit dicampur dengan bahasa jawa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bawahan mengkomunikasikan setiap tugas yang dikerjakan kepada atasan dengan menggunakan bahasa indonesia campur bahasa jawa.
Latar Belakang	<ul style="list-style-type: none"> - Atasan mempunyai pendidikan yang lebih tinggi yaitu D3 perhotelan dan pariwisata, sedangkan bawahan berpendidikan SMA. - Tidak adanya <i>meeting</i> antara atasan dengan bawahan. - Segala informasi terkait tugas yang akan diberikan ke bawahan akan disampaikan langsung oleh atasan kepada bawahan secara langsung. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dengan pendidikan yang bertaraf SMA, bawahan (AN) selalu mengikuti segala perintah dari atasan dan lebih mengikuti atasan yang sudah berpengalaman serta memiliki tingkat di atas bawahan. - Bawahan hanya menunggu informasi dari atasan mengenai hal apa saja yang akan dilakukan.

Tabel 1. Hambatan komunikasi *downward* dan *upward* – Lanjutan

	Hambatan komunikasi <i>downward</i>	Hambatan komunikasi <i>upward</i>
Jarak	<ul style="list-style-type: none"> - Berada pada ruangan yang bersebelahan tidak membuat atasan selalu bertemu dan berkomunikasi dengan bawahan. - Atasan biasanya menelepon bawahan untuk ke ruangnya kemudian memberikan tugas kepada bawahan. - Seringkali terjadi hambatan komunikasi terkait jarak ini, dimana jika salah satu dari mereka keluar meninggalkan kantor sangat susah dihubungi, entah disebabkan oleh gangguan jaringan dan lain-lain. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bawahan seringkali ditelepon oleh atasan pada saat hari libur untuk menanyakan pekerjaan hingga menyuruh bawahan untuk segera datang ke kantor. Hal ini yang menyebabkan bawahan sengaja tidak menerima telepon dari atasan karena bawahan sudah tahu bahwa atasan menghubungi hanya karena ada tugas pekerjaan.

Simpulan

Hambatan *downward* mencakup sikap atasan dalam memberikan tugas pekerjaan kepada bawahan tanpa memperhatikan dan mempedulikan keadaan bawahan, dan karena atasan merasa dirinya memiliki jabatan teratas sehingga atasan semena-mena dalam memerintahi bawahannya. Selain itu juga disebabkan oleh sikap cuek dari atasan kepada bawahan yang hanya mementingkan pekerjaan, sehingga bawahan pun mengikuti sikap atasan yang demikian, bawahan pun menjadi bersikap cuek dan acuh tak acuh terhadap tugas yang diberikan oleh atasan, sehingga seringkali atasan selalu menanyakan tugas yang diberikan sudah selesai dikerjakan atau belum kepada bawahan.

Sementara hambatan *upward* mencakup bawahan menjadi merasa malas dan ogah untuk melakukan komunikasi dengan atasan serta tidak ingin berlama-lama berkomunikasi dengan atasan. Hal ini disebabkan oleh hubungan yang tidak harmonis antara atasan dengan bawahan sehingga komunikasinya pun menjadi tidak efektif.

Daftar Referensi

- Bungin, B. (2003). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Perkasa
- Liliweri, A. (2004). *Wacana Komunikasi Organisasi*. Bandung : Mandar Maju
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: Lkis



- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & McCroskey, L. L. (2005). *Organizational Communication: (Third Edition)*. USA : Pearson Education
- Ruslan, R. (2002). *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Steven., Betzy., & Hisle, J. (1996). "Hotel Managers Perceptions of *Upward* and *Downward* Communication". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 8 (1), pp 29-32. Retrieved 1996, from <http://search.proquest.com/docview/228368738?accountid=45762>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Weiss, W. (1998). "Communications : Key to Successful Supervision". *Business and Economics Journal*, Vol 59 (9), pp 12-14. Retrieved 1998, from <http://search.proquest.com/docview/195587721?accountid=45762>
- Wursanto, I. (2005). *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Yin, R. K. (2012). *Application of Case Study Research*. London: Sage
- Zalabak, P. S. (2009). *Organizational Communication: (Seventh Edition)*. USA : Pearson Education