

# Hambatan Komunikasi Horizontal PT Masterindo Jaya Global Indonesia

Agatha Natalia Sugiarto, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra  
Surabaya

*agathanatalia92@gmail.com*

## Abstrak

PT Masterindo Jaya Global Indonesia mengalami hambatan dalam penyampaian informasi dan data kerja antar divisi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hambatan komunikasi horizontal PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti menggunakan studi kasus dalam melakukan analisis serta menggunakan teknik observasi dan wawancara untuk memperoleh data. Peneliti memilih sembilan supervisor dari seluruh divisi yang terdapat di PT Masterindo Jaya Global Indonesia sebagai informasi dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hambatan komunikasi horizontal yang terjadi pada PT Masterindo Jaya Global Indonesia meliputi hambatan geografis, bahasa, penyaringan, dan persepsi selektif.

**Kata Kunci:** organisai, hambatan komunikasi horizontal, PT Masterindo Jaya Global Indonesia

## Pendahuluan

Aliran komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi. Dalam organisasi tidak boleh ada hambatan komunikasi yang mengganggu penyampaian informasi antar anggota organisasi. Hambatan komunikasi menjadi suatu masalah pokok dalam organisasi, semakin besar organisasi semakin kompleks permasalahan komunikasi didalamnya. Tidak terkecuali pada PT Masterindo Jaya Global Indonesia.

PT Masterindo Jaya Global Indonesia adalah salah sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang produksi isolasi, *pe foam*, *poly cell*, dan *plastic injection*. Pemilik PT Masterindo Jaya Global Indonesia menyerahkan perusahaan ini kepada pihak profesional untuk dikembangkan. Sayangnya selama sepuluh tahun perusahaan ini tidak mengalami perkembangan yang berarti. Pimpinan perusahaan tidak melakukan kontrol kerja dan jarang sekali datang ke pabrik untuk melakukan pengawasan. Hal ini menyebabkan para karyawan bekerja tanpa kontrol dan tanpa pengawasan.

Perusahaan ini dalam melakukan aktivitas bisnisnya memiliki alur kerja yang melibatkan sembilan divisi yang berbeda dari awal hingga akhir. Dimulai dari divisi *Marketing* yang akan berhubungan langsung dengan *Customer* hingga

divisi gudang yang akan mengirimkan hasil produksi kembali kepada *Customer*. Dalam proses ini, perusahaan ini sering sekali mengalami hambatan komunikasi internal dimana sering kali terjadi salah paham diantara para karyawan yang berbeda divisi kerja.

Komunikasi horisontal antara karyawan PT Masterindo yang tidak berjalan dengan lancar menyebabkan terhambatnya kinerja perusahaan. “Banyak kesalahan informasi dari satu divisi ke divisi lainnya, mulai dari tanggal pengiriman, jenis barang, dan sebagainya. Hal ini sangat menghambat kinerja perusahaan yang membuat banyak *Customer* kita kecewa dengan cara kerja kita. Komunikasi yang tidak baik antar divisi menyebabkan *supply* ke *Customer* sering terhambat, pada akhirnya nama perusahaan yang menjadi buruk dimata *customer* yang kecewa. Sistem kerja sudah diatur dengan baik tetapi individu-individu didalamnya masih banyak salah informasi. Masalah komunikasi karyawan ini masalah perusahaan kita yang perlu dievaluasi” (Wawancara dengan direktur PT Masterindo Jaya Global Indonesia, Raymond Wijaya, 16 February 2014).

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dimana melalui komunikasi yang efektif diantara anggota-anggotanya dapat membantu tercapainya tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi memerlukan proses komunikasi. Proses komunikasi memungkinkan anggota organisasi bertukar informasi dengan menggunakan suatu bahasa atau simbol-simbol yang biasa digunakan. mengorganisasikan suatu hal (Kreps, 1990, p 11).

## Tinjauan Pustaka

### Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di antara dua orang, di antara sekelompok kecil masyarakat, atau dalam satu hingga beberapa bidang untuk mempengaruhi perilaku organisasi (Floyd dan Winsor, 2006, p 4-5). Seluruh komunikasi merupakan suatu ajakan yang alami dan menggambarkan upaya untuk mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Korelasi antara komunikasi dan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi adalah masalah pokok dari organisasi dimana komunikasi memungkinkan anggota-anggota organisasi saling bertukar pengetahuan tentang tujuan-tujuan yang ingin dicapai organisasi, sebagai wahana dimana suatu organisasi dapat mencapai lingkungannya, dan merupakan saluran yang menghubungkan masukan dengan keluaran suatu organisasi. Tujuan dari komunikasi organisasi adalah memberikan informasi dan diberi informasi. Setiap interaksi komunikasi menyediakan data yang lebih banyak mengenai orang-orang dan dirinya sendiri. Potensi produktivitas dalam organisasi bisnis akan meningkat bila memiliki informasi yang diperlukan (Floyd and Winsor. 2006. p 5)

### **Aliran Komunikasi *Horizontal***

Aliran komunikasi horizontal adalah komunikasi diantara anggota organisasi dalam hierarki yang sama. Manajemen perlu mendorong komunikasi horizontal antara karyawan terutama pada situasi organisasi yang kompleks dimana koordinasi kerja dan penyelesaian masalah sangat dibutuhkan (Kreps, 1990, p 207)

Komunikasi mendatar dapat dilakukan dengan dua cara: (Wursanto, 1987, p 53)

1. Secara langsung, dilakukan dengan cara:
  - a. Rapat pimpinan, rapat dinas
  - b. Rapat kerja, musyawarah kerja
2. Secara tidak langsung
  - a. Lisan. misal: melalui telepon
  - b. tertulis, misal: mempergunakan memo, nota dalam, surat edaran

Komunikasi horizontal memiliki tujuan antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar (Purwanto, 2011, p 52). Pace dan Faules menerangkan enam tujuan dari komunikasi horizontal sebagai berikut (p 195-196):

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
3. Untuk memecahkan masalah.
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama.
5. Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan.
6. Untuk menumbuhkan dukungan antarpesona.

### **Hambatan Komunikasi *Horizontal* dalam Komunikasi**

Komunikasi tidak selamanya berjalan dengan lancar seperti yang diharapkan. Apabila seseorang mengirimkan pesan, pesan itu tidak memiliki makna. Makna tersebut ada dalam benak pengirim dan penerima pesan. Untuk dapat saling memahami, pengirim dan penerima pesan harus memiliki pengertian yang sama mengenai kata, gerakan badan, nada suara dan simbol-simbol lain (Sukoco, 2007, p 56)

Ada banyak hal yang dapat mengganggu kita untuk berkomunikasi secara efektif. Selanjutnya Badri menyatakan bahwa komunikasi dikatakan berhasil hanya jika penerima memahami pesan seperti yang dimaksudkan oleh pengirim. Gangguan merupakan faktor yang mempengaruhi pengiriman pesan yang jelas dan akurat (Floyd dan Winsor, p 18)

Ada beberapa hambatan yang berpotensi memperlambat atau menyimpangkan komunikasi efektif: (Robins, 2008, p 27-29)

1. Penyaringan (Filtering)
2. Persepsi Selektif
3. Kelebihan Informasi
4. Emosi
5. Bahasa
6. Kesulitan Komunikasi

## Teori Sistem

Dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai satu dari sejumlah elemen yang saling tergantung (Ivancevich, 2005, p 23). Didalam organisasi sebagai sistem terdapat bagian-bagian penting. Bagian-bagian tersebut merupakan konfigurasi yang disebut sistem organisasi. Semua bagian itu saling berhubungan dan berinteraksi antara yang satu dengan yang lainnya

Bagian-bagian penting organisasi sebagai sistem adalah (Scott, 1961, p 15):

- a. individu dan kepribadian setiap orang dalam organisasi
- b. struktur formal
- c. pola interaksi informal
- d. pola status dan peranan yang menimbulkan pengharapan-pengharapan
- e. lingkungan fisik pekerjaan

Scott selanjutnya menyatakan bahwa konsep sistem berfokus pada pengaturan bagian-bagian, hubungan antara bagian-bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan dan keseluruhan dalam organisasi.

## Metode

### Konseptualisasi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode studi kasus. Metode studi kasus adalah uraian dan penjelasan komperhensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi sosial. Peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti (Mulyana, 2010, p 201)

Peneliti menggunakan metode studi kasus dalam penelitian ini karena melalui metode inilah peneliti dapat mempelajari secara mendalam fenomena hambatan komunikasi horizontal PT Masterindo Jaya Global Indonesia dan selanjutnya peneliti dapat menemukan gambaran yang lengkap mengenai hambatan ini. Melalui metode ini peneliti dapat melihat proses komunikasi yang bekesinambungan antar divisi yang ada pada PT Masterindo Jaya Global Indonesia, selanjutnya menemukan apa dan dimana letak hambatan komunikasi perusahaan ini.

### Subjek Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah “Apa hambatan komunikasi horizontal PT Masterindo Jaya Global Indonesia” peneliti akan meneliti sembilan *Supervisor* setiap divisi yang ada pada PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Karena *Supervisor* inilah yang paling mengerti alur kerja dan hubungan antara divisi PT Masterindo Jaya Global Indonesia

### Analisis Data

Berkenaan dengan tujuan penelitian kualitatif yaitu menelusuri data dan informasi seluas-luasnya juga sedalam mungkin, maka prosedur pengambilan

sampel yang terpenting adalah bagaimana menentukan informan kunci atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian (Bungin, 2003, p 53)

Bungin selanjutnya menyatakan bahwa untuk memilih sampel yang sesuai dengan penelitian, yaitu informan kunci atau situasi sosial lebih tepat dilakukan dengan sengaja (*purposive sampling*). Dalam penelitian ini peneliti akan menentukan informan kunci yang dapat membantu peneliti dalam mengumpulkan informasi terkait dengan hambatan komunikasi horizontal.

Pawito menjelaskan bahwa unit analisis adalah sampel penelitian yang dipilih untuk mewakili orang (individu, keluarga, kelompok, atau organisasi), seting, teks, karya seni, peristiwa, dan kegiatan (2007, p 90). Unit analisis dalam penelitian ini adalah orang-individual. Unit analisis individual adalah mengumpulkan data yang dikumpulkan dari setiap individu dan memperlaku setiap respon individual sebagai sumber data individual (Hermawan, 2005, p88).

## Temuan Data

Untuk mengumpulkan data-data yang diinginkan, peneliti menggunakan metode observasi dan wawancara. Dibawah ini akan dipaparkan mengenai data-data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti dari sembilan *Supervisor* PT Masterindo Jaya Global Indonesia.

### Divisi Marketing

Divisi *Marketing* adalah divisi yang secara langsung berhubungan dengan *Customer*. Mereka adalah perantara antara perusahaan dengan *Customer*. Mereka melakukan *deal* dengan *Customer* berkenaan dengan jenis produk yang akan dipesan oleh *Customer*, ukuran, tanggal pengiriman, harga dan mereka juga yang menangani *complain* dari *Customer*.

Untuk mendapatkan *Customer*, Agung sebagai *Supervisor* divisi *Marketing* melakukan banyak sekali riset pasar, perencanaan dan strategi untuk masuk ke pasar Indonesia. Seperti yang diungkapkan oleh Agung: “Saya sehari-hari membuat perencanaan, survei pasar, konsolidasi dengan tim *Marketing*, membuat strategi pemasaran, lalu membuat target” (Sumber: Agung, 16 Mei 2013).

Pada PT Masterindo Jaya Global Indonesia mengalami adanya perbedaan persepsi antara divisi *Marketing* dengan divisi lainnya yang ada di pabrik. Perbedaan lokasi dan perbedaan cara kerja divisi *Marketing* menyebabkan banyaknya permasalahan komunikasi diantara mereka.

### Divisi PPIC

Divisi PPIC adalah otak dari seluruh perencanaan produksi PT Masterindo Jaya Global Indonesia seperti yang diungkapkan Andri, “Pekerjaan utama ya *planning* proses produksi” (Sumber: Andri, 7 Mei 2014) Andri sebagai *Supervisor* divisi PPIC akan menerima *Sales Forecast* dari divisi *Marketing* sebulan sekali. Berdasarkan *sales forecast* tersebut Andri membuat suatu perencanaan produksi selama sebulan.

Andri menyebutkan ia berusaha menyelesaikan kendala-kendala yang ia temukan dilapangan, bila tidak dapat diselesaikan ia akan melakukan *meeting* dengan pihak-pihak yang terlibat. Andri mengungkapkan “Kalau tingkatannya masih bisa diselesaikan ya diselesaikan, kalau tidak ya pasti dikomunikasikan dan di *meetingkan* langsung”(Sumber: Andri, 7 Mei 2014).

Andri merasakan bahwa penempatan karyawan yang tidak sesuai ini akhirnya menghambat kinerja divisi-divisi lain yang berhubungan dengan divisi tersebut. Seperti yang diungkapkan Andri “Jadi kalau kita kejar, kita *pressure* itu tidak *netuti*. Seharunya estimasi teori kerja itu harusnya *nutut*, tetapi jadinya tidak” (Sumber: Andri, 7 Mei 2014)

### **Divisi Penjualan**

Divisi Penjualan adalah divisi yang menangani seluruh penjualan produksi dan pengiriman produk kepada *Customer* PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Seperti yang diungkapkan oleh Elys *Supervisor* dari divisi penjualan “*Marketing* membuat SO, masuk ke pabrik ke penjualan. Dari pabrik *planning*atur kiriman” (Sumber: Elys, 7 Mei 2014). Sehari-hari divisi ini paling sering berhubungan dengan tiga divisi utama yaitu divisi *Marketing*, divisi PPIC, dan divisi gudang.

Divisi penjualan adalah divisi yang menerima *Sales OrderCustomer* yang dibuat oleh divisi *Marketing*. Elys adalah orang yang menerima data tersebut dari divisi *Marketing* seperti yang diungkapkan Elys, “Dari *Marketing* turun SO itu saya sendiri” (Sumber: Elys, 7 Mei 2014). Menurut Elys dalam komunikasi dari divisi *Marketing* kepada penjualan yang berbeda lokasi kadang kala mengalami salah informasi. Hal ini diungkapkan Elys, “Salah info ya pastinya ada, kadang ya kalau dulu kita pakai meter sedangkan *marketing* itu maunya menggunakan *yatch*. Mereka memesan barang *by phone*. Akhirnya mereka bilangnya *yatch* kita dengarnya 100 meter kan dari *planning* juga salah. Dulu order itu *by phone* dulu, tidak tertulis seperti ini, baru beberapa bulan sih ini tertulis” (Sumber: Elys, 7 Mei 2014)

### **Divisi Purchasing**

Divisi *Purchasing* adalah divisi yang bertanggung jawab melakukan pembelian keperluan produksi seperti bahan baku dan *sparepart* mesin. Sehari-hari Astutik *Supervisor* dari divisi *Purchasing* banyak berkomunikasi dengan divisi PPIC dan divisi *Maintenance*. Dengan divisi PPIC, Astutik berkoordinasi mengenai pembelian bahan baku yang dibutuhkan PPIC untuk memproduksi barang pesanan *Customer*. Seperti yang dijelaskan Astutik kepada peneliti: “PPIC kan yang *planning* produksi, jadi ia tahu kebutuhan untuk produksi untuk satu bulan kedepan itu dia yang tahu. Jadi saya menyiapkan bahan-bahan untuk dia produksi” (Sumber: Astutik, 7 Mei 2014).

Untuk membeli bahan baku, Astutik adalah pihak yang mewakili perusahaan untuk membuat perjanjian dengan *Supplier* berkenaan dengan harga, tanggal pengiriman, jenis barang, dan sebagainya. Selain banyak berhubungan dengan divisi PPIC, Astutik juga banyak berhubungan dengan divisi *Maintenance*. Komunikasi ini berkenaan dengan permintaan spare part mesin yang rusak dari divisi *Maintenance* kepada divisi *purchasing*. Dalam pembelian *spare part* ini seringkali dua divisi ini mengalami kendala bahasa.

### **Divisi *Quality Control***

Divisi *Quality Control* adalah divisi yang bertanggung jawab untuk melakukan kontrol dan menjaga kualitas barang hasil produksi PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Seperti yang dijelaskan oleh Kamal sebagai *Supervisor* divisi *Quality Control*: “QC terbagi menjadi proses *incoming* barang baku yang baru datang, *in proses*, lalu *output*” (Sumber: Kamal, 7 Mei 2014)

Kamal bertanggung jawab untuk memeriksa bahan baku yang datang ke pabrik, ia memastikan bahan baku tersebut sesuai standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, karena kualitas bahan baku akan mempengaruhi kualitas produk yang diproduksi. Dibantu enam orang karyawan divisi *Quality Control*, Kamal juga menjaga proses produksi agar sesuai dengan standar. Di tahap terakhir, saat produk telah jadi ia kembali memeriksa produk tersebut. Bila ada produk yang dinyatakan tidak lolos uji kualitas, barang tersebut akan ditahan sehingga *Customer* tidak menerima produk-produk tersebut.

### **Divisi *Accounting and Finance***

Divisi *Accounting & Finance* adalah divisi yang bertanggung jawab untuk mengatur aliran keuangan PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Divisi yang dipimpin oleh Mega ini sehari-hari melakukan pengecekan penjualan, barang keluar masuk, dan melakukan kontrol terhadap *Cash Flow* perusahaan.

Divisi ini dalam kesehariannya paling banyak berhubungan dengan divisi penjualan, *purchasing* dan gudang. Dengan divisi penjualan, divisi ini akan melakukan pengecekan keuangan yang diterima dari pembelian barang oleh *Customer*. Divisi *Accounting & Finance* ini juga berhubungan erat dengan divisi *purchasing*. Dalam pembelian segala macam kebutuhan produksi seperti bahan baku dan *sparepart* mesin bagi divisi *Maintenance*, divisi *Purchasing* akan mendapatkan dana dari divisi *Accounting & Finance*.

Kendala yang sering dialami oleh divisi *Accounting & Finance* dalam hubungan kerja dengan divisi *Purchasing* adalah seringkali divisi *Purchasing* meminta dana secara mendadak.

### **Divisi *Maintenance***

Divisi *Maintenance* sehari-hari bertanggung jawab untuk melakukan perawatan mesin-mesin produksi PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Agus sebagai *Supervisor* divisi *Maintenance* dalam kerjanya banyak berhubungan dengan divisi PPIC, produksi dan divisi *Purchasing*.

Bila terjadi kerusakan mesin yang mengakibatkan terhambatnya kinerja produksi, Agus bertanggung jawab untuk memberikan tenggat waktu kepada divisi PPIC berapa lama kendala tersebut dapat diatasi. Karena kerusakan mesin menyebabkan *planning* dari divisi PPIC terganggu seperti yang diungkapkan Agus “Berhubung kalau kerusakan sudah ada, kan kita target setengah jam atau satu jam maksimal bisa ditangani tidak” (Sumber: Agus, 7 Mei 2014). Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Andri *Supervisor* divisi PPIC: “Kalau dengan Pak Agus biasanya komunikasi mengenai mesin yang rusak dan menghambat jadwal. Kebanyakan disitu bila terjadi kendala mesin” (Sumber: Andri, 7 Mei 2014).

## Divisi Gudang

Divisi Gudang PT Masterindo Jaya Global Indonesia dipimpin oleh Sukri sebagai *Supervisor* divisi gudang. Sehari-hari divisi ini mengatur barang yang masuk dan keluar gudang. Ia juga bertanggung jawab pada pendataan barang-barang yang terdapat di gudang. Sukri sehari-hari banyak berhubungan dengan divisi *Accounting*, penjualan, dan PPIC. Sukri menjelaskan bahwa dalam koordinasinya dengan divisi-divisi lain Sukri lebih memilih berbicara langsung. Demikian ungkapan Sukri: “Saya lebih enak langsung. Namanya orang ya, katanya-katanya nanti malah tidak enak” (Sukri, 7 Mei 2014)

Seperti yang diungkapkan sebelumnya oleh Mega, hubungan antara divisi gudang dengan divisi *Accounting* adalah pada pendataan asset perusahaan yang terdapat di gudang. Dimana divisi gudang dituntut untuk memberikan data yang valid berkenaan dengan bahan baku dan bahan jadi yang terdapat di gudang.

Selain itu, divisi gudang juga banyak berhubungan dengan divisi penjualan terutama bila divisi penjualan melakukan pengecekan barang *ready stock* untuk dikirimkan kepada *Customer*. Selain berkenaan dengan pengecekan barang *ready stock*, divisi gudang juga kembali berhubungan dengan divisi penjualan saat akan mengirimkan barang kepada *Customer*.

## Divisi Personalia dan *General Affair*

Divisi Personalia adalah divisi yang menjadi jembatan antara pihak manajemen dengan seluruh karyawan PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Hubungan yang baik antara manajerial dengan karyawan maupun antara karyawan dengan karyawan menjadi tanggung jawab Deddie. Ia bertanggung jawab sehingga informasi dapat mengalir dan diterima oleh seluruh jajaran PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Dalam berhubungan dengan karyawan-karyawan perusahaan, Deddie memilih untuk berkomunikasi secara langsung. Demikian ungkapan Deddie: “Saya lebih enak berbicara langsung, kalau titip pesan takutnya yang *dititipi* salah” (Deddie, 7 Mei 2014). Deddie merasa tidak mengalami kendala berarti dalam menyampaikan informasi kepada para karyawan.

## Analisis dan Interpretasi

Berhubungan dengan temuan data dan hasil observasi yang telah dilakukan peneliti. Peneliti akan melakukan analisa dan interpretasi data mengenai bagaimana hambatan komunikasi horizontal PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Dalam menganalisis dan menginterpretasikan hasil penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teori.

## Komunikasi *Horizontal*

Komunikasi Horizontal adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar atau sederajat dalam suatu organisasi (Kreps, 1990, p 207) Kreps mengatakan bahwa manajemen perlu mendorong komunikasi



horizontal antara karyawan terutama pada situasi organisasi yang kompleks dimana koordinasi kerja dan penyelesaian masalah sangat dibutuhkan.

Komunikasi horizontal juga memberikan kemudahan dalam berbagi informasi organisasi diantara karyawan dan memungkinkan para karyawan saling memberikan dukungan dalam pekerjaan. Selain itu komunikasi horizontal juga merupakan saluran komunikasi formal untuk menyelesaikan masalah dan konflik diantara para karyawan.

Menurut Wursanto, komunikasi horizontal dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung dapat dilakukan dalam rapat kerja. Secara tidak langsung dapat dilakukan melalui telepon, penggunaan memo, nota dalam, dan surat edaran (Wursanto, 1987, p 53) Sesuai dengan pernyataan Wursanto. Komunikasi Horizontal PT Masterindo Jaya Global Indonesia dilakukan baik secara langsung dan tidak langsung. Komunikasi langsung dilakukan melalui *meeting* dan *briefing Supervisor*.

### **Hambatan Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal didalam sebuah organisasi merupakan hal yang tidak kalah penting dibandingkan dengan arah aliran komunikasi yang lainnya. Sebagaimana pernyataan dari Katherine Miller dalam bukunya *Organizational Communcation Approach and Process* yang menyatakan akan pentingnya aspek dari kebutuhan akan kepuasan komunikasi diantara para pekerja, sehingga interaksi horizontal diantara pekerja sama pentingnya dengan komunikasi kebawah didalam mencapai tujuan organisasi (Miller, 2009, p 50)

Seperti yang diungkapkan Masmuh bahwa aliran komunikasi horizontal adalah aliran komunikasi yang paling kritis (Masmuh, 2010, p 12). Aliran komunikasi horizontal yang penting ini banyak sekali mengalami hambatan. Menurut Floyd dan Winsor hambatan merupakan faktor yang mempengaruhi pengiriman pesan yang jelas dan akurat (Floyd dan Winsor, p 18)

Ada banyak hal yang dapat mengganggu kita untuk berkomunikasi secara efektif. Sukoco menyatakan bahwa komunikasi dikatakan berhasil hanya jika penerima memahami pesan seperti yang dimaksudkan oleh pengirim. (Sukoco, 2007, p 56). Apabila seseorang mengirimkan pesan, pesan itu tidak memiliki makna. Makna tersebut ada dalam benak pengirim dan penerima pesan. Untuk dapat saling memahami, pengirim dan penerima pesan harus memiliki pengertian yang sama mengenai kata, gerakan badan, nada suara dan simbol-simbol lain (Sukoco, 2007, p 56).

Beberapa hambatan yang dialami oleh PT Masterindo Jaya Global Indonesia adalah hambatan geografis. Peneliti menemukan bahwa hambatan jarak atau hambatan geografis merupakan salah satu penghambat komunikasi horizontal pada PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Divisi *Marketing* adalah satu-satunya divisi yang memiliki lokasi terpisah dengan divisi-divisi lainnya. Bila divisi lainnya berada di kantor Pabrik di Gresik, divisi *Marketing* memiliki kantor tersendiri di Surabaya. Perbedaan lokasi ini sengaja dilakukan untuk mempermudah divisi *Marketing* untuk menjangkau *Customer* yang rata-rata memiliki kantor di Surabaya.

Hambatan kedua adalah bahasa. Dalam penelitian ini peneliti menemukan adanya hambatan bahasa yang menghambat komunikasi horizontal PT Masterindo

Jaya Global Indonesia. Hambatan bahasa yang peneliti temukan disini disebabkan oleh perbedaan spesialisasi kerja atau latar belakang divisi. Hambatan bahasa ini dialami oleh divisi *Purchasing* dengan divisi *Maintenacance*. Divisi *Maintenance* adalah divisi berhubungan dengan bidang permesinan sedangkan divisi *purchasing* berhubungan dengan bidang ekonomi. Perbedaan divisi yang signifikan ini menghambat pertukaran informasi antara divisi *purchasing* dan divisi *maintenance* dalam memaknai suatu kata.

Hambatan ketiga adalah penyaringan. Peneliti melihat bahwa penyaringan yang dilakukan oleh Deddie adalah salah satu faktor penghambat komunikasi horizontal PT Masterindo Jaya Global Indonesia karena dalam proses penyaringan pesan, Deddie membuang atau menyingkat informasi sebelum pesan itu diteruskan kepada orang lain. Sukoco mengatakan bila penyaringan informasi mempengaruhi jumlah dan mutu informasi yang diteruskan, tentu akan mempengaruhi komunikasi efektif yang diharapkan (Sukoco, 2007, p 57).

Hambatan yang terakhir adalah persepsi diantara *supervisor*. Dalam penelitian ini peneliti menemukan bahwa di PT Masterindo Jaya Global Indonesia setiap *Supervisor* memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap *Supervisor* lainnya. Persepsi mereka kepada *Supervisor* divisi lain inilah yang akhirnya menghambat komunikasi horizontal perusahaan. Komunikasi secara selektif di PT Masterindo Jaya Global Indonesia muncul karena para *Supervisor* dalam proses komunikasi, secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik-karakteristik pribadi mereka yang lain.

### **PT Masterindo Jaya Global Indonesia Sebagai Sebuah Sistem**

Peneliti menemukan bagian-bagian pembentuk sebuah sistem pada PT Masterindo Jaya Global Indonesia seperti yang diungkapkan oleh Richard Scoot (dalam Masmuh, 2010, p 162) Dalam penelitian ini peneliti dapat melihat bagian-bagian pembentuk sistem dari PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Di perusahaan ini terdapat individu dengan kepribadiannya masing-masing sebagai bagian dari organisasi. Selain itu di perusahaan ini terdapat hierarki dan struktur formal dengan batasan yang jelas sehingga setiap individu memiliki batasan peran didalam perusahaan. Dalam perusahaan ini juga dapat dilihat pola interaksi informal antar karyawan. Peneliti melihat didalam perusahaan ini terdapat status dan peranan yang berbeda-beda antar divisi, setiap *Supervisor* memiliki perannya masing-masing didalam perusahaan dan yang terakhir didalam perusahaan ini terdapat lingkungan fisik pekerjaan yang jelas yang terbagi menjadi sembilan divisi berbeda.

Melalui penelitian ini peneliti dapat mengamati interaksi antar divisi yang membentuk sebuah sistem yang lebih besar. Ada pola yang dibentuk dari interaksi divisi-divisi tersebut. Bagian-bagian dari sistem tersebut saling berkomunikasi yang berjalan. Komunikasi horizontal adalah penggerak sistem terbesar bagi PT Masterindo Jaya Global Indonesia. Dengan adanya hambatan komunikasi horizontal yang peneliti temukan pada perusahaan ini menyebabkan sistem perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu hal-hal yang menjadi penghambat komunikasi horizontal harus segera dihilangkan agar sistem PT Masterindo Jaya Global Indonesia dapat kembali berjalan dengan semestinya.

## Simpulan

Setelah melakukan penelitian pada PT Masterindo Jaya Global Indonesia, peneliti melihat bahwa komunikasi horizontal merupakan jenis komunikasi yang sangat penting bagi sebuah perusahaan dimana didalam komunikasi horizontal para karyawan yang berada dalam satu hierarki yang sama saling bertukar informasi dan berkoordinasi untuk mencapai kelancaran kerja. Komunikasi horizontal PT Masterindo Jaya Global Indonesia dijalankan oleh sembilan divisi berbeda yaitu divisi *Marketing*, PPIC, Penjualan, *Purchasing*, *Accounting & Finance*, *Quality Control*, *Maintenance*, *Personalia & General Affair* dan Gudang.

Komunikasi horizontal yang terhambat menyebabkan sistem perusahaan terhambat. Penelitian ini menunjukkan bahwa PT Masterindo Jaya Global Indonesia mengalami berbagai macam hambatan yang akhirnya mengganggu sistem perusahaan. Melalui observasi dan wawancara yang peneliti lakukan kepada sembilan *Supervisor* dari seluruh divisi PT Masterindo Jaya Global Indonesia, hambatan komunikasi horizontal yang peneliti temukan dalam perusahaan ini meliputi hambatan geografis, hambatan bahasa, persepsi dan penyaringan.

## Daftar Referensi

- Blau & Scott. (1961). *Formal Organization*. San Fransisco: Chandler
- Bungin, Burhan. 2001). *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya : Universitas. Airlangga
- Curtis, Floyd dkk. (1992). *Business and Professional Communication*. New York: HarperCollins College Publishers
- Davis, K.(1953). *Management Communication and the Grapevine*. Harvard Business Review
- Farrace, Richard V & Petra R Monge.(1977). *Communicating and Organizing*. Addison-Weseley: Reading Mass
- Fisher, A.(1978). *Perspectives on Human Communication*. New York: Macmillan
- Gumilar, I. *Metode Riset Untuk Bisnis & Manajemen*. Universitas Widyatama
- Hermawan, Asep.(2005). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo
- Husein, U. (1998). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Ivancevich, John dkk. (2005). *Organizational Behavior Management*, Seventh Edition. New York: McGraw-Hill Companies
- Katz, D & Robert L Kahn. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Willey
- Kriyantono, R. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman
- Lee, M and W. L. Zwerman. (1975). *Developing a Facilitation System for Horizontal and Diagonal Communication in Organization*.

- Masmuh. (2010). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning
- Mulyana, D (2010) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Morissan (2009). *Teori Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Gahlia Indonesia
- Nimran, Umar (1997). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media
- Pace, W & Don, P. (2005). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosdakarya
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKIS
- Purwanto, D. (2011). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, S and Timothy A Judge. 2008. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education
- Scott, W.G. (1961). *Organization Theory: An Overview and an Appraisal*.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukoco, B. (2007). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Surabaya: Erlangga
- Suprpto, T. (2009). *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta: Medpress
- Turner,L and Richard West. (2007). *Introducing communication theory: Analysis and application*. New York: Mcgraw-Hill
- Wiryanto. (2004). *Pengantar Ilmu Komuniasi*. Jakarta: Grasindo
- Wursanto, Ig. (1987). *Etika Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Kanisius