

**STRATEGI *DOWNWARD COMMUNICATION* PIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PT.
PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO)**

SKRIPSI

OLEH:

HEFA YOLANDA

15.853.0005



**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan penulisan karya ilmiah.
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA.

Document Accepted 11/28/19

Access from (repository.uma.ac.id)

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Terdapat bagian- bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai norma, kaidah, dan etika penulisan karya tulis ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam penulisan skripsi ini.



Medan, 20 Maret 2019



Hefa Yolanda

15.853.0005

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Strategi *Downward Communication* Pimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO)

Nama : Hefa Yolanda

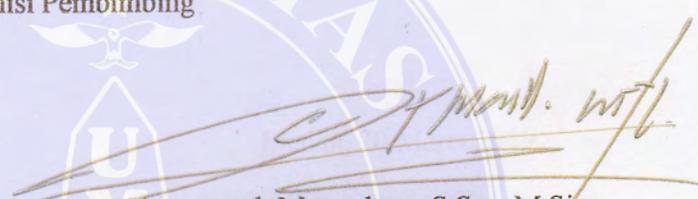
NPM : 158530005

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing


Dr. Yan Hendra, M.Si

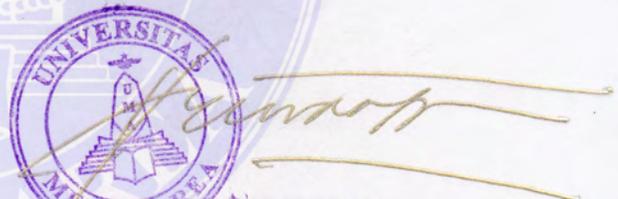
Pembimbing I


Armansyah Matondang, S.Sos, M.Si

Pembimbing II


Dra. Effiati Juliana Hasibuan, M.Si

Kaprodi Ilmu Komunikasi


Dr. Heri Kusmanto, MA

Dekan FISIP UMA

Tanggal Lulus : 20 Maret 2019

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah swt , yang dimana telah memberikan kesehatan, kenikmatan, dan nikmat ilmu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sampai saat ini.

Tujuan penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi Syarat Pembuatan Skripsi yang tujuannya untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area. Adapun judul yang diajukan oleh penulis adalah “Strategi *Downward Communication* Pimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO)”.

Penulis menyadari bahwa adanya bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan hingga sampai tahap penyusunan hasil penelitian ini, sungguh penulis memberikan rasa hormat serta mengucapkan terima kasih banyak atas kontribusinya dalam membentuk karakter penulis serta memberikan bimbingan yang terbaik demi terwujudnya skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kesehatan dan kreativitas dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua Penulis, yang telah memberikan kasih sayang dan didikannya yang membuat penulis merasa beruntung memilikinya.
3. Bapak Dr. Heri Kusmanto, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.
4. Ibu Dra, Effiati Juliana Hasibuan M.Si selaku ketua prodi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.

5. Bapak Dr. Yan Hendra M,Si selaku Dosen pembimbing I penulis.
6. Bapak Armansyah Matondang S.Sos, M.Si selaku pembimbing II penulis.
7. Bapak Ara Auza S.Kom, M.Kom selaku sekretaris.
8. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.
9. Seluruh teman stambuk lima belas, yang bersama saya berjuang menyelesaikan studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.



Medan, 20 Maret 2019

Hefa Yolanda

PEDOMAN PERTANYAAN WAWANCARA

A. Instruksi Tugas

1. Dalam memimpin bina usaha, bagaimana cara atasan dalam mengambil tindakan untuk karyawan yang bekerja kurang baik?
2. Selama Pak Arief memimpin bina usaha, dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya lebih sering menggunakan metode tatap muka atau tulisan?
3. Bagaimana cara komunikasi yang dilakukan Pak Arief sehingga karyawan mau mendengar perintah dari beliau?
4. Dalam memberikan intruksi tugas, apa yang akan dilakukan Pak Arief jika pekerjaan karyawannya masih mengalami kesalahan?

B. Keterbukaan

5. Bagaimana cara Pak Arief melakukan metode kedekatan dengan karyawannya?
6. Bagaimana cara Pak Arief untuk lebih terbuka terhadap karyawannya agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi?
7. Apakah benar atasan mau memberikan informasi ke bawahan bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas? Tetapi suatu pesan bersifat rahasia tetap dipegang oleh bapak?
8. Jika keterbukaan tidak berhasil, faktor apa yang menyebabkan kegagalan tersebut?

C. Kepercayaan

9. Bagaimanakah cara pemimpin dalam mengawasi kinerja karyawannya?
10. Bagaimana cara pemimpin memiliki rasa kepercayaan kepada karyawannya?
11. Apakah Pak Arief mempercayai terhadap apa yang dikerjakan karyawan tanpa pengawasannya?
12. Apa yang dilakukan bidang bina usaha ini dalam pertemuan rapat, apa lebih sering pertemuan rapat dengan melibatkan karyawan?
13. Berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan agar memiliki rasa percaya kepada pemimpinnya?

D. Informasi

14. Bagaimana cara seorang Senior Manajer menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya?
15. Apa sikap pemimpin dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang tidak optimal dalam menjalankan tugas ?
16. Saran seperti apa yang boleh dikeluarkan karyawan terhadap pemimpinnya?
17. Menurut anda, informasi seperti apa yang boleh diketahui oleh karyawan bina usaha dari atasannya?
18. Saat pemimpin memberikan perintah kepada karyawannya, apa yang dilakukan karyawan jika masih ada pesan dari atasan yang belum dimengerti olehnya ?

E. *Feedback* (balikan)

19. Apa saja hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan?
20. Bagaimana caranya agar karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal?
21. Dalam membangun hubungan yang harmonis, harus ada timbal balik yang diterima pimpinan dan bawahan seperti dukungan dan kejujuran. Coba jelaskan maksud dari dukungan dan kejujuran tersebut?
22. Bagaimana cara karyawan untuk memperoleh citra yang baik di mata pemimpin?
23. Apa *feedback* (balikan) yang didapat pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya ?

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya hambatan komunikasi dari pimpinan bina usaha terhadap karyawannya. Menurut observasi yang dilakukan peneliti bahwa komunikasi dari Pimpinan Bina Usaha kepada bawahannya masih terlihat adanya batasan antara pemimpin dan bawahan, fenomena inilah yang menjadi alasan kuat peneliti. Informasi yang diterima karyawan akan diterima terlebih dahulu oleh Asisten Senior Manajer Bina Usaha., bukan melalui Pak Arief Pratama selaku pemimpin yang langsung menginstruksikan tugas kepada karyawan. Informasi yang diterima karyawan tersebut juga tidak utuh, karena di bidang bina usaha ini apabila ada pesan yang akan disampaikan oleh pemimpin maka yang menerima pesan tersebut terlebih dahulu adalah Asisten Senior Manajer. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT.Pelabuhan Indonesia I (PERSERO), serta faktor apa saja yang menjadi hambatan strategi *downward communication* pimpinan bina usaha. Peneliti menggunakan teori situasional dalam penyusunan skripsi. Peneliti memilih Senior Manajer Bina Usaha sebagai informan kunci, serta didukung dengan lima informan tambahan untuk memperkuat keabsahan sebuah penelitian. Hasil dari proses penelitian ini, peneliti menemukan bahwa dengan adanya intruksi tugas, keterbukaan, kepercayaan, informasi, *feedback* (balikan) yang dilakukan oleh pemimpin bina usaha kepada karyawannya sudah dilaksanakan dengan baik.

Kata Kunci : Komunikasi Organisasi, Komunikasi Ke Bawah, Efektivitas Kerja Karyawan

ABSTRACT

DOWNWARD COMMUNICATION STRATEGY OF LEADERS IN IMPROVING THE WORK EFFECTIVENESS OF EMPLOYEES AT PT. PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO)

This research is motivated by the existence of communication barriers from business leaders to their employees. According to observations made by researchers that communication from business leaders to their subordinates still shows the boundary between leaders and subordinates. This phenomenon is a strong reason for researchers. Information received by employees will be received in advance by a senior assistant manager of business development, not through Pak Arief Pratama as the leader who directly instructs the task to employees. The information received by employees is also not intact, because in this field of business development if there is a message to be delivered by the leader then the person receiving the message is first a senior assistant manager. The purpose of this study was to find out how the leadership's downward communication strategy in improving employee work effectiveness at PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO), as well as any factors that become obstacles to the downward communication strategy of business development leaders. Researchers use situational theory in the preparation of the thesis. The researcher selected the business manager's senior manager as a key informant, and was supported by five additional informants to strengthen the validity of a study. The results of this research process, the researchers found that with the instruction of task, openness, trust, information, feedback carried out by business leaders to their employees had been well implemented.

Keywords: Organizational Communication, Downward Communication, Employee Work Effectiveness

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konsep.....	21
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).....	35



DAFTAR ISI

	HALAMAN
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian.....	3
C. Perumusan Masalah	4
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. Definisi Komunikasi.....	6
B. Strategi Komunikasi.....	7
C. Komunikasi Organisasi	9
D. Tujuan Komunikasi Organisasi	10
E. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi	10
F. Arus Komunikasi Dalam Organisasi	11
G. <i>Downward Communication</i> Pimpinan.....	12
H. Kepemimpinan.....	15
I. Efektivitas Kerja Karyawan	16
J. Hubungan Interpersonal	17
K. Teori Situasional.....	18
L. Model Situasional	19
M. Tipe Demokratis	21
N. Kerangka Konsep.....	21

BAB III METODE PENELITIAN.....	23
A. Metode	23
B. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	23
C. Instrumen Penelitian	25
D. Teknik Analisis Data	26
E. Pengujian Kredibilitas Data	26
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	27
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	27
B. Gambaran Umum Informan.....	36
C. Hasil Penelitian.....	39
D. Pembahasan	65
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	70
A. Simpulan.....	70
B. Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	73

LAMPIRAN

1. Pedoman Pertanyaan Wawancara.....	75
2. Dokumentasi.....	78
3. Transkrip Wawancara.....	82



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi adalah salah satu cara membangun hubungan yang lebih baik dalam sebuah organisasi sehingga tercipta komunikasi yang efektif, baik antara pimpinan kepada bawahan, maupun antara bawahan kepada pimpinan. Keterampilan komunikasi pimpinan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu penentu keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinannya di sebuah organisasi. Komunikasi bagi pimpinan bermanfaat untuk dapat mengetahui keadaan bawahannya sehingga dapat melakukan pengendalian.

PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kepelabuhanan. Seperti halnya perusahaan lain, PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) senantiasa meningkatkan kerja yang maksimal agar tujuan perusahaan tercapai. Dalam memberikan pelayanan jasa PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) memerlukan seorang pimpinan yang dapat memimpin suatu perusahaan dan memenuhi semua kewajiban dalam menjaga kesinambungan perusahaan itu sendiri.

Pemimpin harus dapat menghadapi karyawan dalam berbagai sikap, karakter dan tingkah laku serta mampu berkomunikasi dengan baik. Salah satu pelayanan jasa dibidang kepelabuhan yang dilaksanakan oleh PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) adalah bidang bina usaha mempunyai tugas pembinaan, pengembangan, menyusun program kerja, menyelenggarakan pengusahaan tanah, bangunan, air, dan listrik, pengusahaan pada unit usaha terminal peti kemas dan pada unit usaha lainnya di

lingkungan perusahaan. Bidang Bina Usaha ini pemimpinnya adalah Senior Manager Bina Usaha yang mengkomunikasikan perintah kepada karyawannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Pimpinan ini lebih sering melakukan komunikasi tatap muka karena menganggap lebih efektif dilakukan.

Komunikasi dari Senior Manager Bina Usaha kepada bawahannya masih terlihat adanya batasan antara pemimpin dan bawahan. Informasi yang diterima karyawan diterima terlebih dahulu oleh Asisten senior Manajer Bina Usaha., bukan Pak Arief Pratama selaku pemimpin yang langsung menginstruksikan tugas kepada karyawan. Informasi yang diterima karyawan juga masih terbatas dan informasi tersebut tidak utuh, karena di bidang bina usaha ini apabila ada pesan yang akan disampaikan oleh pemimpin maka yang menerima pesan tersebut terlebih dahulu adalah Asisten Senior Manajer. Pesan yang sudah ada di Asisten Senior Manajer akan disortir terlebih dahulu mana yang penting untuk diketahui oleh karyawan atau tidak.

Komunikasi dalam suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila bawahan mengerti pesan yang disampaikan oleh atasannya. Namun, kesalahpahaman ini sering terjadi pada tingkat organisasi yang lebih bawah karena ada sebagian informasi yang hilang saat informasi tersebut diketahui oleh bawahan. Kemampuan dalam berkomunikasi setiap orang yang bekerja di perusahaan, baik senior manajer, maupun staf harus dikuasai dengan baik agar tercipta proses komunikasi yang efektif sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Senior Manajer Bina Usaha harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Agar perintah tersebut dikatakan efektif harus adanya keterbukaan antara pemimpin dan bawahan.

Pemimpin harus memberikan perhatian secara maksimal pada karyawannya baik dari segi kualitas pengetahuan, keterampilan maupun tingkat kesejahteraannya sehingga karyawan terdorong untuk memberikan segala kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah ditulis diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah diuraikan di atas maka perlu ditetapkan fokus penelitian, dengan tujuan agar tidak timbul penafsiran yang berbeda tentang fokus penelitian dari rumusan masalah yang kelak akan diajukan. Adapun fokus penelitian ini yaitu :

1. Penelitian ini hanya membahas strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) dan hambatan strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada bidang bina usaha PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO). Adapun subjek penelitian ini adalah Senior Manajer Bina Usaha, Asisten Senior Manajer Bina Usaha dan Karyawan Bidang Bina Usaha PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka adapun rumusan masalah yang diteliti oleh peneliti adalah :

1. Bagaimana strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan bina usaha di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) ?
2. Apakah yang menjadi hambatan strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan bina usaha di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).
2. Untuk mengetahui yang menjadi hambatan strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan bina usaha di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).

E. Manfaat Penelitian

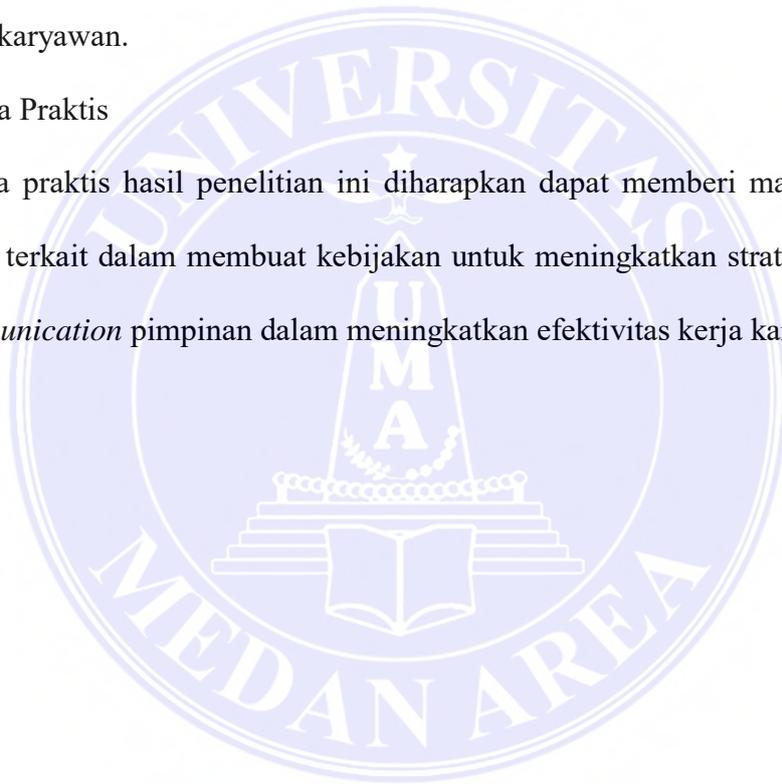
Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah uraian yang bersifat teoritis mengenai komunikasi organisasi untuk pembelajaran tentang strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

2. Secara Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak terkait dalam membuat kebijakan untuk meningkatkan strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan.



BAB II

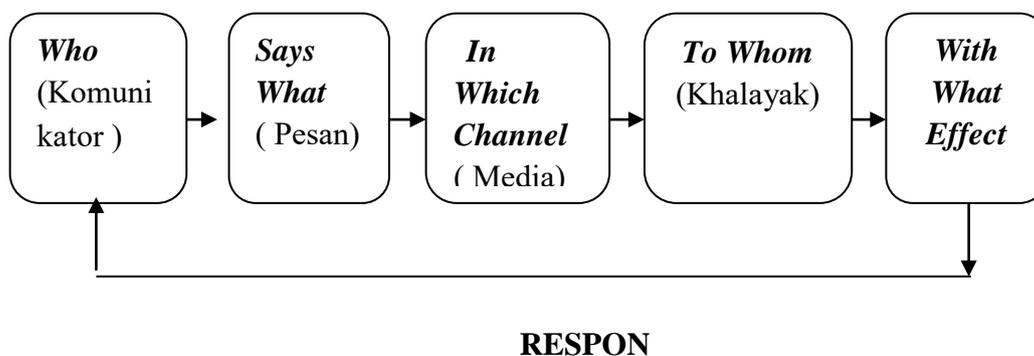
LANDASAN TEORI

A. Definisi Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dimungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil. Harold D Lasswell adalah salah satu tokoh penting yang selalu diingat oleh mereka yang pernah belajar ilmu politik atau ilmu komunikasi.

Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa? Mengatakan apa? dengan saluran apa? kepada siapa? dengan akibat atau hasil apa? *who? says what? in which channel? to whom? with what effect?*. Berikut ini adalah bagan yang menjelaskan secara singkat proses terjadinya komunikasi.

Gambar 2.1



Michael Motley dalam (Morissan 2013 : 13) mengatakan bahwa komunikasi hanya terjadi jika pesan yang disampaikan secara sengaja diarahkan pada orang lain dan diterima oleh orang tersebut.

B. Strategi Komunikasi

Menurut Effendy (2016 : 35) Kata strategi berasal dari bahasa Yunani klasik yaitu “ stratus ”yang artinya tentara dan “ *agein*”yang berarti memimpin. Dengan demikian, strategi dimaksudkan adalah memimpin tentara lalu muncul kata *strategos* yang artinya pemimpin tentara pada tingkat atas. Jadi strategi adalah konsep militer yang bisa diartikan sebagai seni perang para jenderal (*The Art of General*), atau suatu rancangan yang terbaik untuk memenangkan peperangan.

Dalam strategi ada prinsip yang harus dicamkan, yakni “Tidak ada sesuatu yang berarti dari segalanya kecuali mengetahui apa yang akan dikerjakan oleh musuh, sebelum mereka mengerjakannya”. Middleton (dalam Cangara, 2014 : 51) menyatakan “ Strategi komunikasi adalah kombinasi yang terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal. Pemilihan strategi adalah langkah yang memerlukan penanganan secara hati-hati dalam perencanaan komunikasi, sebab jika pemilihan strategi salah atau keliru maka hasil yang diperoleh bisa fatal, terutama kerugian dari segi waktu, materi dan tenaga.

Strategi dalam komunikasi adalah cara mengatur pelaksanaan operasi komunikasi agar berhasil, strategi komunikasi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*manajement*) untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi,

untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Strategi komunikasi merupakan paduan perencanaan komunikasi dengan manajemen komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut R. Wayne Pace, (dalam Effendy, 2016 : 44-45) bukunya, *Techniques for Effective Communication*, menyatakan bahwa tujuan strategi komunikasi terdiri atas tiga tujuan utama yaitu:

- *to secure understanding*
- *to establish acceptance*
- *to motivate action*

To secure understanding artinya memastikan bahwa komunikan mengerti dengan pesan yang diterimanya. Ketika komunikan telah mengerti dan menerima, penerimanya itu harus dibina (*to establish acceptance*). Pada akhirnya, kegiatan komunikasi dimotivasi (*to motivate action*). Dengan demikian, strategi komunikasi merupakan keseluruhan perencanaan, taktik dan cara yang dipergunakan untuk melancarkan komunikasi dengan memperhatikan keseluruhan aspek yang ada pada proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam rangka menyusun strategi komunikasi diperlukan suatu pemikiran dengan memperhitungkan faktor-faktor pendukung dan penghambat. Akan lebih baik apabila dalam strategi komunikasi diperhatikan komponen-komponen komunikasi dan faktor pendukung atau penghambat pada setiap komponen, diantaranya faktor kerangka referensi, faktor situasi dan kondisi, pemilihan media komunikasi, tujuan pesan komunikasi, dan peranan komunikator dalam komunikasi.

C. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan nafas dari keberlangsungan sebuah organisasi. Sebuah organisasi yang tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Komunikasi organisasi adalah suatu jaringan komunikasi antar manusia yang saling bergantung dan memiliki kepentingan dalam organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi memiliki tugas dan fungsi masing-masing demi mencapai tujuan sebuah organisasi.

Menurut Robbins dalam Fanny Anggriawan (2017:4) organisasi diartikan sebagai suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama. Untuk melaksanakan kesepakatan tersebut maka dengan cara kerjasama akan dapat meringankan, mengefektifkan, mengefisiensikan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang hendak dicapai bersama.

Menurut Burhan Bungin dalam Fanny Anggriawan (2017 : 274), pada dasarnya definisi dari komunikasi organisasi adalah komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi dimana terjadi jaringan-jaringan pesan satu sama lain. Dalam arti yang lebih luas komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

D. Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan komunikasi organisasi adalah sebagai saluran untuk melakukan dan menerima pengaruh mekanisme perubahan, sebagai alat untuk mendorong atau dapat meningkatkan motivasi, serta dapat tercapainya tujuan dari perusahaan. Menurut Koontz (dalam Fanny Kurniawan, 2017: 263) dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk memengaruhi tindakan ke arah kesejahteraan perusahaan.

E. Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut Liliweri dalam Fanny Anggriawan (2017 : 264-265) ada dua fungsi komunikasi organisasi yaitu bersifat umum dan khusus. Dibawah ini akan dijabarkan dua fungsi tersebut.

1. Fungsi Umum

- a. Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya. Contoh: deskripsi pekerjaan (*job description*).
- b. Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat, dan fakta. Termasuk juga menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan. Contoh: *public relations*, pameran, ekspo, dan lain-lain.
- c. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan, agar mereka bisa belajar dari orang lain (*internal*), belajar tentang apa yang

dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain tentang apa yang “dijual” atau yang diceritakan orang lain tentang organisasi.

- d. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan.

2. Fungsi Khusus

- a. Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu dibawah sebuah komando atau perintah.
- b. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antarsesama bagi peningkatan produk organisasi.
- c. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

F. Arus Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut DeVito dalam Fanny Anggriawan (2017:265) dalam berkomunikasi terdapat beberapa arus komunikasi yang terjadi. Arus komunikasi itu sendiri merupakan penyaluran segenap informasi, emosi, dan keinginan yang menyangkut semua unsur, tugas karyawan, dan relasi- relasi pribadi. Arus informasi ini dapat berupa :

1. *Upward Communication* (Komunikasi Ke Atas).

Upward Communication adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, saran dan mengajukan pertanyaan.

2. *Downward Communication* (Komunikasi Ke Bawah).

Downward Communication Pimpinan menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum.

3. *Horizontal Communication* (Komunikasi Lateral).

Horizontal Communication adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

G. *Downward Communication* Pimpinan

Komunikasi pimpinan ke bawah adalah komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya. Pesan tersebut dapat berupa pemberian intruksi tugas, penjelasan dari pimpinan terhadap mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan, penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan,

serta dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja menjadi lebih baik.

Menurut Muhammad Arnie (2017: 108-110) *Downward Communication* Pimpinan menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum.

1. Tipe Komunikasi ke Bawah

Menurut Muhammad Arnie (2017: 108-109) secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas beberapa tipe yaitu:

- a) Instruksi Tugas
Instruksi tugas / pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya. Instruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas-tugas yang kompleks, dimana karyawan diharapkan mempergunakan pertimbangannya, keterampilan dan pengalamannya.
- b) Informasi
Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan, dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional. Misalnya buku *handbook* dari karyawan adalah contoh dari pesan informasi.
- c) Balikan
Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut. Semua bentuk komunikasi ke bawah tersebut dipengaruhi oleh struktur hierarki organisasi. Pesan ke bawah cenderung bertambah karena pesan itu bergerak melalui tingkatan hierarki secara berturut-turut. Misalnya pesan dari pimpinan yang paling atas hanya berupa suatu pernyataan tentang hasil yang diinginkan. Maksud dari pencapaian hasil yang diinginkan ini mungkin ditambah pada tingkatan hierarki yang lebih rendah berikutnya.

2. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi ke Bawah

Menurut Muhammad Arnie (2017: 111-112) arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain sebagai berikut:

- a) Keterbukaan
Kurangnya sifat terbuka diantara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokian atau tidak mau menyampaikan pesan gangguan dalam pesan. Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas pesan tersebut tetap dipegangnya. Misalnya seorang pimpinan akan mengirimkan pesan untuk memotivasi karyawan guna penyempurnaan produksi, tetapi tidak mau mendiskusikan kebijaksanaan baru dalam mengatasi masalah- masalah organisasi.
- b) Kepercayaan pada pesan tulisan
Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode disfusi yang menggunakan alat- alat elektronik dari pada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hal ini menjadikan pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis berupa bulletin, manual yang mahal-mahal, buklet, dan film sebagai pengganti kontak personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan.
- c) Pesan yang berlebihan
Karena banyaknya pesan- pesan dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo- memo, bulletin, surat- surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan, sehingga banyak sekali pesan yang harus dibaca oleh karyawan. Banyak karyawan hanya membaca pesan- pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca.
- d) *Timing*
Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat saling menguntungkan kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan.
- e) Penyaringan
Penyaringan pesan dapat disebabkan bermacam- macam faktor diantaranya perbedaan persepsi diantara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada seorang supervisor.

3. Penyempurnaan Komunikasi ke Bawah

Menurut Muhammad Arnie (2017: 112) adanya gangguan dalam menyampaikan pesan dari atasan kepada bawahan maka pimpinan perlu memperhatikan cara- cara penyampaian pesan yang efektif dan memberikan saran- saran dalam hal sebagai berikut:

- a) Pimpinan hendaklah sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan mereka.
- b) Pimpinan hendaklah membagi informasi yang dibutuhkan oleh karyawan.
- c) Pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi, sehingga karyawan dapat mengetahui informasi yang diharapkannya untuk diperoleh berkenaan dengan tindakan - tindakan pengelolaan yang mempengaruhi mereka.

- d) Pimpinan hendaklah berusaha membentuk kepercayaan diantara pengirim dan penerima pesan.

4. Metode Komunikasi ke Bawah

Dalam sebuah organisasi, komunikasi pimpinan ke bawah memiliki metode yang dapat digunakan ketika berhadapan dengan karyawan. Menurut Muhammad Arnie (2017: 115-116) bentuk komunikasi yang biasa digunakan dalam metode komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut :

- a) Metode Lisan. Metode lisan biasanya terdiri dari rapat, diskusi, seminar, konferensi, *interview*, telepon, kontak interpersonal, laporan lisan, ceramah.
- b) Metode Tulisan. Metode tulisan terdiri atas surat, memo, telegram, majalah, surat kabar, deskripsi pekerjaan, panduan pelaksanaan pekerjaan, laporan tertulis, dan pedoman kebijaksanaan.
- c) Metode Gambar. Metode gambar terdiri dari grafik, poster, peta, film, slide, display, foto.

H. Kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan Kartono, (2016 : 38).

Kepemimpinan sebagai sebuah alat sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang, yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Menurut Tead (dalam Kartono, 2016 : 43-45) sifat – sifat pemimpin terdiri atas :

1. Energi jasmaniah dan mental

Hampir setiap pribadi pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya seperti tidak akan pernah habis. Hal ini ditambah dengan kekuatan mental berupa semangat, motivasi kerja, disiplin, kesabaran dalam mengatasi masalah yang dihadapi.

2. Ketegasan dalam mengambil keputusan

Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya dia mampu meyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya. Ia berusaha agar para pengikutnya bersedia mendukung kebijakan yang telah diambilnya.

3. Kepercayaan

Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya selalu didukung kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif, dan diarahkan pada sasaran- sasaran yang benar. Ada kepercayaan bahwa pemimpin bersama- sama dengan anggota- anggota kelompoknya secara bersama-sama rela berjuang untuk mencapai tujuan yang bernilai.

4. Kecerdasan

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal- hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu yang singkat. Maka orang yang cerdas akan mampu mengatasi kesulitan yang dihadapi dalam waktu yang jauh lebih pendek dan dengan cara yang lebih efektif dari pada orang yang kurang cerdas.

5. Integritas (keutuhan, kejujuran, ketulusan hati)

Pemimpin itu harus bersifat terbuka, merasa utuh, sejiwa, dan seperasaan dengan anak buahnya bahkan merasa senasib sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama. Dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya (Kartono, 2016 : 43-45).

I. Efektivitas Kerja Karyawan

Sebuah perusahaan atau instansi selalu berusaha agar setiap karyawan yang terlibat didalamnya dapat mencapai efektivitas kerja. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing- masing karyawan yang bersangkutan dengan kata lain efektivitas suatu perusahaan dapat tercapai apabila masing- masing dari karyawan mencapai sasaran yang dikehendaki. Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan sebagaimana yang direncanakan dengan menggunakan segala sumber daya yang telah direncanakan.

Menurut Sutarto dalam Erawati (2017: 14) efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktivitas-aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dalam mencapai hasil atau akibat sesuai dengan yang dikehendakinya.

Efektivitas kerja adalah suatu efek atau akibat yang dikehendaki dari sejumlah rangkaian aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Dari pengertian tentang efektivitas dan kerja diatas jika digabungkan akan memperoleh suatu pengertian yaitu efektivitas kerja adalah akibat atau efek yang timbul akibat sejumlah rangkaian aktivitas jasmani dan rohani yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Cara pengukuran efektivitas menurut Steers menggunakan tiga unsur yakni : produktivitas yaitu merupakan efisiensi dalam arti ekonomi, tekanan atau stress yang dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik yang terjadi, fleksibilitas atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan *ekstern* dan *intern*. Disisi lain suatu pekerjaan dikatakan efektif bila dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

J. Hubungan Interpersonal

Komunikasi interpersonal yang efektif telah lama dikenal sebagai salah satu dasar untuk berhasilnya suatu organisasi. Karena itu perlu bagi seorang pimpinan untuk mengetahui konsep- konsep dasar dari komunikasi agar dapat membantu dalam mengelola organisasi dengan efektif. Menurut Roger dalam Muhammad Arnie (2017 : 176-177) hubungan interpersonal akan menjadi efektif apabila kedua pihak memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Bertemu satu sama lain secara personal.
2. Empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain.
3. Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan.
4. Mengahayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh- sungguh, bersikap menerima dan empati satu sama lain.

5. Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan yang berarti.
6. Memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain.

K. Teori Situasional

Gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda – beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas, tujuan dan pengetahuan pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif “Arifin 2012: 31-32”. Hubungan antara seorang manajer dan bawahan bergerak melalui empat tahap sejalan dengan perkembangan dan kematangan bawahan, dan para pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan setiap tahap :

1. Fase Pertama

Ciri – ciri : ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi, cocok dengan gaya yang berorientasi pada tugas (memberi instruksi mengenai tugas dan dibuat terbiasa dengan peraturan dan prosedur organisasi, pemimpin tidak mengarahkan yang menyebabkan kecemasan dan kebingungan dikalangan pengikut baru, pendekatan hubungan pengikut yang partisipatif tidak tepat, bawahan belum dapat dianggap sebagai teman.

2. Fase Kedua

Ciri- ciri : bawahan mulai mempelajari tugasnya, pemimpin yang berorientasi pada tugas tetap penting karena mereka belum mau atau menerima tanggung jawab sepenuhnya, kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan

dapat meningkat sejalan dengan makin akrabnya ia dengan bawahan dan ingin mendorong usaha lebih lanjut di pihak mereka, pemimpin boleh memulai perilaku yang berorientasi pada bawahan.

3. Fase Ketiga

Ciri- ciri; kemampuan dan motivasi bawahan mulai meningkat dan mereka secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin tidak perlu lagi bersikap mengarahkan (karena pengarahan yang terlalu ketat nungkin membuat tersinggung) , akan tetapi pemimpin akan terus mendukung dan memperhatikan agar dapat memperkuat kebulatan tekak bawahan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

4. Fase Dukungan

Ciri- ciri: bawahan sudah tidak memerlukan atau mengharapkan lagi suatu hubungan yang bersifat mengarahkan dengan pemimpin bawahan yang sudah mampu berdikari.

L. Model Situasioanl

Menurut Arifin (2012: 72-74) salah satu model kepemimpinan yang paling banyak digunakan dewasa ini adalah berdasarkan teori situasional oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Teori ini menekankan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan

hubungan atasan dan bawahan, tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakannya, gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk yaitu :

- a) Memberitahukan. Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan dan bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat.
- b) Menjual. Seorang pimpinan berperilaku menjual berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegasnya digabung hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku demikian bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk- petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh bawahannya.
- c) Mengajak bawahan berperan serta. Perilaku seorang pimpinan dalam hal ini ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan- bawahan yang intensif.
- d) Pendelegasian. Seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan lagi.

M. Tipe Demokratis

Tipe demokratis adalah harapan dari semua organisasi. Dalam kepemimpinan ini, anggota pendapatnya tetap didengar oleh pimpinan dalam menentukan keputusan untuk organisasi atau kelompoknya. Pemimpin mendiskusikan semua keputusan yang akan diambil untuk organisasinya dengan bawahannya. Pemimpin juga menempatkan

diri sebagai pengawas, pengatur, dan pengontrol. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi yang demokratis harus mampu mempengaruhi bawahannya nanti dalam mengambil keputusan agar tetap berada dalam jalur untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Arifin (2012 : 92) seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri- ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

1. Dalam proses pergerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia.
2. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
3. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
4. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan.
5. Dengan ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.
6. Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dia sendiri
7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

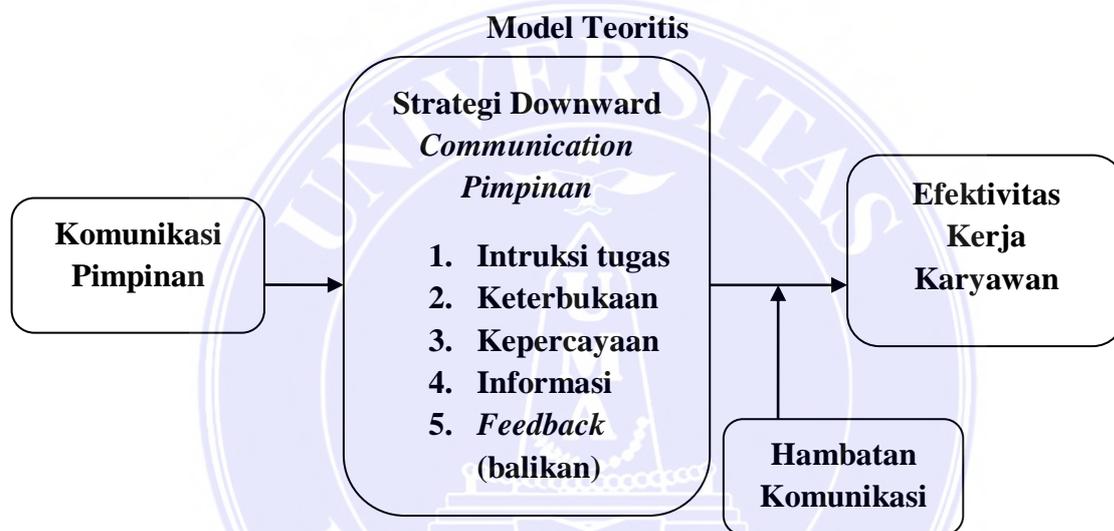
N. Kerangka Konsep

Berdasarkan landasan teori dan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, maka ditetapkan konsep penelitian. Konsep utama dalam penelitian ini adalah strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO). Untuk memudahkan penjelasan terhadap strategi *downward communication* pimpinan sebagai konsep penelitian, diturunkan dalam bentuk kategori sebagai berikut:

1. Instruksi tugas
2. Keterbukaan
3. Kepercayaan
4. Informasi
5. *Feedback* (balikan)

Selanjutnya dalam penelitian ini juga dijelaskan hambatan - hambatan komunikasi pimpinan yang akan dijelaskan berdasarkan hasil penelitian. Untuk memudahkan pemahaman terhadap strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan maka dibuat sebuah model teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.2



Keterangan :

Tanda panah pada gambar diatas bukan menunjukkan adanya pengaruh, tetapi untuk menunjukkan proses terjadinya *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan serta mengetahui hambatan yang ada di bina usaha PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Artinya penelitian ini melakukan penggambaran secara mendalam tentang situasi atau proses yang diteliti. Gambaran yang menjadi objek utama dalam penelitian ini adalah strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).

Untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan penelitian skripsi ini peneliti melakukan penelitian di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) yang berlokasi di Jalan Krakatau Ujung Nomor 100 Medan.

B. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Menurut Lofland dalam (Moleong 2014 : 112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan. Selbihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan referensi lainnya. Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah dari mana data dapat diperoleh peneliti. Penelitian menggunakan wawancara dalam mengumpulkan data yang diperlukan sesuai dengan apa yang diteliti oleh peneliti. Sumber data yang diperoleh berupa jawaban dari pertanyaan- pertanyaan yang dijawab informan. Peneliti juga menambahkan rekaman suara, dan dokumentasi.

2. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Silalahi (2015 : 435) teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan atau mendapatkan data dari fenomena empirik.

Peneliti memilih beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*) adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Menurut Lincoln dan Guba dalam (Moleong 2014 : 186-189) mengatakan wawancara digunakan untuk mengkonstruksikan mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan serta kepedulian. Adapun informan yang terkait dengan penelitian ini, meliputi:

- 1) Senior Manager Bina usaha PT. Pelabuhan Indonesia I
- 2) Asisten Senior Manager Bina usaha PT. Pelabuhan Indonesia I
- 3) Karyawan Bina Usaha PT. Pelabuhan Indonesia I

b. Observasi (*Field Observations*) adalah kegiatan yang diadakan melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung atau sistematis terhadap objek yang diteliti.

c. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan yaitu mengumpulkan data dengan jalan membaca buku-buku atau literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan pembahasan skripsi ini. Dalam penelitian kepustakaan ini teknik yang digunakan diantaranya:

- 1) Kutipan langsung yaitu mengutip secara langsung suatu buku-buku atau karya ilmiah lainnya tanpa mengubah keaslian kata-kata atau redaksinya.
 - 2) Kutipan tidak langsung yaitu mengutip suatu buku atau literatur lainnyadengan mengubah redaksi dan kalimatnya tanpa mengubah maknanya.
- d. Dokumentasi adalah digunakan atau dikumpulkan data dari dokumen yang dapat memberikan keterangan yang lebih lengkap mengenai data penelitian tersebut. Peneliti mencoba mengumpulkan berbagai bentuk atau hal-hal yang berkaitan dengan objek yang diteliti, baik itu tulisan maupun gambar.

C. Instrumen Penelitian

Menurut Silalahi (2015 : 4 41) instrument penelitian adalah alat atau sarana untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini penelitian menggunakan instrumen seperti alat- alat bantu untuk menulis dan merekam untuk melakukan wawancara. Tanya- jawab yang akan dilakukan oleh peneliti, instrument yang digunakan oleh penelti berupa kertas yang berupa pertanyaan- pertanyaan dan alat perekam suara untuk melakukan sesi wawancara.

D. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2000 : 103) analisis data adalah proses mengasosiasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat

ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Penelitian teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis interaktif Miles dan Huberman (Pawito 2007 : 104). Teknik analisis data terdiri dari tiga komponen yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)
Penggunaan reduksi data bukan hanya membuang data yang tidak diperlukan, melainkan merupakan upaya yang dilakukan oleh peneliti selama analisis data dilakukan dan merupakan langkah yang tak terpisahkan dari analisis data.
2. Penyajian Data (*Data Display*)
Proses penyajian data melibatkan langkah- langkah pengorganisasikan data yakni menjalin (kelompok) data yang satu dengan (kelompok) data yang lain sehingga seluruh data yang dianalisis benar- benar dilibatkan dalam satu kesatuan. Hubungan ini, data yang tersaji berupa kelompok- kelompok atau gugusan yang kemudian saling dikaitkan sesuai dengan kerangka teori yang digunakan.
3. Penarikan dan Pengujian Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)
Pertimbangan dasarnya mengimplementasikan prinsip induktif dengan mempertimbangkan pola- pola data yang ada dan atau kecenderungan dari *display data* yang telah dibuat.

E. Pengujian Kredibilitas Data

Menurut Moleong (2014 : 320), pengujian kredibilitas sebuah data selain digunakan untuk menyanggah balik apa yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, maka dari perlu dilakukan pengujian sebuah data dengan menggunakan metode yang dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data untuk keperluan perbandingan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pada pembahasan bab IV yang diperoleh melalui metode deskripti kualitatif dengan terjun langsung ke lapangan untuk melakukan observasi langsung, wawancara mendalam dan dokumentasi yang penulis tuangkan ke dalam bab IV untuk menjawab tujuan dari penelitian ini yaitu : “bagaimana strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) serta apa yang menjadi hambatan strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).

1. Strategi komunikasi pimpinan bina usaha ini membahas 5 bagian penting sebagai berikut :
 - a. Strategi intruksi tugas yang diperintahkan oleh pimpinan sudah cukup baik walaupun intruksi tersebut disampaikan melalui Asisten Senior Manajer terlebih dahulu kemudian pesan itu baru diturunkan kepada karyawan bina usaha.
 - b. Metode kedekatan yang dilakukan oleh atasan adalah dengan melakukan komunikasi tatap muka dan tulisan sehingga dapat menjalin komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan.

- c. Kepercayaan pimpinan terhadap karyawan sudah cukup baik karena berani melepaskan karyawannya untuk berkarya asalkan masih memiliki kepentingan dengan perusahaan.
 - d. Pimpinan juga memberikan arahan berupa disposisi dan diskusi bersama karyawan yang lain. Beliau juga akan datang ke ruangan karyawannya apabila ada pesan yang perlu untuk diketahui oleh karyawan secara keseluruhannya.
 - e. *Feedback* (balikan) yang akan diterima oleh pimpinan dan bawahan adalah akan menerima tunjangan kerja dari perusahaan apabila bekerja dengan sungguh- sungguh serta menguntungkan bagi perusahaan.
2. Hambatan dari strategi *downward communication* pimpinan adalah informasi yang bersifat penting, hanya akan disampaikan kepada Asisten Senior Manajer, karyawan yang posisinya lebih rendah tidak menerima pesan secara utuh. Karyawan masih banyak yang belum mengerti apa yang disampaikan oleh pimpinan, sehingga pimpinan harus berulang menjelaskan ke karyawan agar mengerti.

B. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, dikemukakan beberapa saran peneliti untuk memperkuat strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) antara lain :

1. Saran yang diberikan terkait tentang strategi komunikasi pimpinan bina usaha ini mencakup 5 bagian penting sebagai berikut:

- a. Dalam hal intruksi tugas, sebaiknya pemimpin lebih sering lagi mengunjungi ke bidang bina usaha agar tetap mengetahui *progress internal* perusahaan.
 - b. Keterbukaan, berkaitan dengan kegiatan rapat, hendaknya lebih terbuka dalam menyampaikan masalah atau keluhan tersebut kepada bawahan.
 - c. Kepercayaan, sebaiknya pemimpin tidak hanya melepaskan karyawannya berkarya, tetapi juga memberi respon atas apa yang dikerjakan karyawannya.
 - d. Berkaitan dengan informasi atau tugas, sebaiknya dalam memberikan sanksi bagi karyawan yang salah dalam mengerjakan tugas sebaiknya tidak hanya ditegur mungkin lain kali ditambah dengan hukuman lain.
 - e. Dalam hal *feedback* (balikan), sebaiknya karyawan dan atasan terus meningkatkan kinerjanya, agar tetap mendapatkan citra yang baik dimata perusahaan.
2. Hambatan dari strategi *downward communication* pimpinan adalah sebaiknya pemimpin juga mau memberikan informasi penting tersebut kepada karyawan, bukan hanya memberikan kepada asisten senior manajer. Bagi karyawan juga agar terus bekerja dengan semangat dan *professional* agar tetap mampu menjaga nama baik perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Syamsul, 2012, *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Jakarta : Mitra Wacana Media .
- Bungin, Burhan, 2013, *Sosiologi Komunikasi : Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*, Edisi Pertama, Cetakan ke 1, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- 2017, *Penelitian Kualitatif*, Cet. I; Jakarta: Kencana.
- Cangara, H. Hafield, 2014, *Perencanaan Dan Strategi Komunikasi*, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, PT. Raja GrafindoPersada, Jakarta.
- 2016,*Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Cetakan keduapuluhtujuh, PT. Remaja Rosdakarya.
- Gunawan Imam, 2015, *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*, Ed.1, Cetakan ketiga, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Kartono Kartini, 2016, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cetakan Keduapuluhsatu, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moleong, Lexy J, 2010, *Metodologi Peneltian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- 2014, *Metodologi Peneltian Kualitatif*, Edisi Revisi, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Morissan 2013, *Teori Komunikasi Individu hingga Massa*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Mulyana, Deddy, 2015, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Cetakan Kesembilan Belas, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Muhammad, Arnie, 2017, *Komunikasi Organisasi*, Ed. 1. Cetakan kelima belas, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. 2010. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terjemahan Deddy Mulyana. Edisi Cetakan ke Sembilan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pawito,2007, *Penelitian Komunikasi Kualitatif*, LKIS Pelangi Aksara, Yogyakarta.
- Rakhmat,Jalaluddin,2007,*Metode Penelitian Komunikasi Dilengkapi Contoh Analisis Statistik*,Cetakan Ketiga Belas, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

Rohim, Syaiful, 2016, *Teori Komunikasi : Perspektif, Ragam, dan Aplikasi*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Silalahi, U. 2015. *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif*, Refika Aditama, Bandung.

Wibowo , 2016, *Perilaku Organisasi*, Cetakan keempat, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

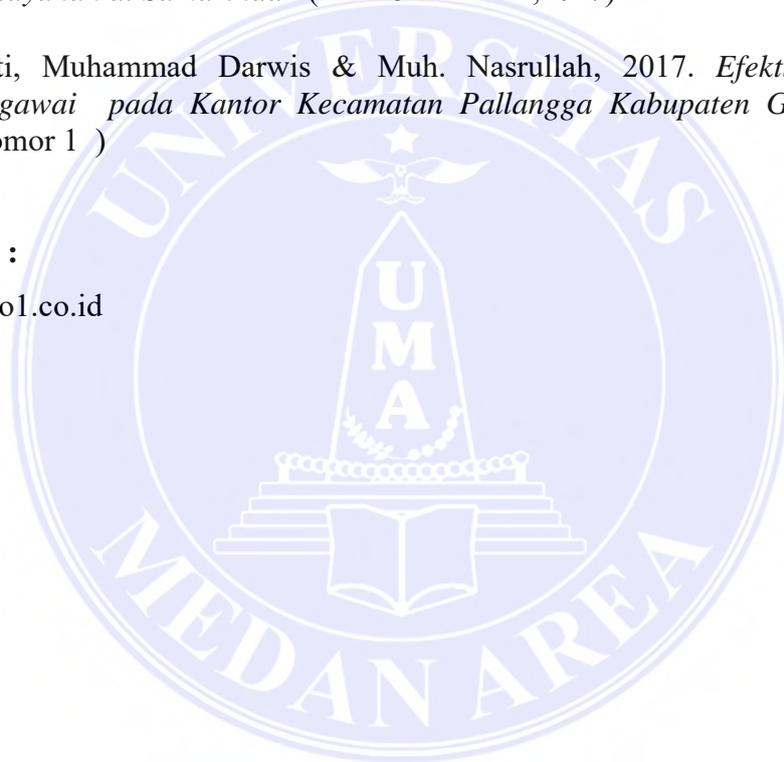
Jurnal

Fanny,Anggriawan. 2017. *Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Area Pelayanan di Samarinda : (Vol: 5 Nomor 4,2017).*

Irma Erawati, Muhammad Darwis & Muh. Nasrullah, 2017. *Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa :(Vol:3 Nomor 1)*

Sumber lain :

[www. Pelindo1.co.id](http://www.Pelindo1.co.id)





PELINDO 1
INDONESIA GATEWAY

SURAT KETERANGAN

Nomor : KP.43/2/25/PI-19.TU

Kepala Divisi Umum PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), dengan ini menerangkan bahwa Mahasiswi Universitas Medan Area, sebagai berikut :

NO	NAMAN MAHASISWA	NPM	JURUSAN
1	Hefa Yolanda	158530005	Ilmu Komunikasi

Benar telah selesai melaksanakan Riset di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan, sesuai surat Izin Persetujuan Riset dari kami Nomor : KP.43/35/13/PI-18.TU pada tanggal 21 November 2018.

Demikian surat keterangan ini diterbitkan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Dikeluarkan di : Medan
Pada Tanggal : Januari 2019
a.n DIREKTUR SUMBER DAYA MANUSIA
KEPALA DIVISI UMUM

KANTOR P SRI SUYONO



Kantor Ujung No. 100
Medan - 20241
(Telp) - 6610220 (Hunting)
(Telp) - 6610906

pelabuhan1@pelindo1.co.id
UNIVERSITAS MEDAN AREA
http://www.pelindo1.co.id

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan penulisan karya ilmiah.
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA.

DOKUMENTASI



(Gambar Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia I tampak depan)



(Foto bersama Senior Manajer Bina Usaha (40) selaku informan kunci yang berada diantara saya dan Bang Rilly di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO), 03/12/2018).



(Foto bersama Bu Uli Dani Destrina (29) sebelah kiri yang bekerja sebagai Asisten Senior Manajer Bina Usaha selaku informan 1, dan saya sebelah kanan, di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO), 17/12/2018)



(Foto bersama Kak Rizki Yolanda (31) yang bekerja sebagai Karyawan Bina Usaha selaku informan 2, di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO), 03/12/2018).



(Foto bersama Bg Rilly Feranda (29) yang bekerja sebagai Karyawan Bina Usaha selaku informan 3, di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO), 17/12/2018).



(Foto bersama Bg Hendra (26) yang bekerja sebagai Karyawan Bina Usaha selaku informan 4, di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO), 17/12/2018).



(Foto bersama Bg Ardhie (26) yang bekerja sebagai Karyawan Bina Usaha selaku informan 5, di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO), 17/12/2018).

LAMPIRAN HASIL WAWANCARA

Nama : Arief Pratama
Usia : 40 tahun
Profesi : Senior Manajer Bina Usaha PT. Pelabuhan Indonesia I
Bertindak sebagai : Informan Kunci

A. Instruksi Tugas

1. Dalam memimpin bina usaha bagaimana cara anda mengambil keputusan untuk karyawan yang bekerja kurang baik?
=Menurut saya sebagai atasan menyarankan kepada karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi dengan cara membaca literature yang ada dan sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku di PT. Pelabuhan Indoensia I (PERSERO).
2. Selama anda memimpin bina usaha, dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya lebih sering menggunakan metode tatap muka atau tulisan?
= Menurut saya dalam memimpin suatu bidang diperlukan kedua metode tersebut yaitu dengan metode tatap muka dan tulisan.
3. Bagaimana cara komunikasi yang anda lakukan sehingga karyawan mau mendengar perintah dari anda?
=Dalam memberikan instruksi kepada bawahan yaitu dengan perintah yang jelas dan terarah apa yang ingin dicapai.
4. Dalam memberikan intruksi tugas, apa yang akan anda lakukan jika pekerjaan karyawan masih mengalami kesalahan?
= Saat memberikan intruksi tugas apabila ada pekerjaan karyawan masih mengalami kesalahan tindakan yang saya lakukan adalah memberikan arahan dengan baik dan benar. Membimbing karyawan saya agar tidak mengalami kesalahan lagi di masa yang akan datang. Kesalahan dalam bekerja jika masih kecil masih bisa ditolerir. Marah merupakan hal yang wajar apabila karyawan saya membuat kesalahan, namun jangan sampai memperlihatkan emosi yang dirasakan. Hal ini hanya akan membuat karyawan merasa dibenci dan pada akhirnya menimbulkan suasana yang kurang enak. Tidak menegur dihadapan banyak orang tetapi dipanggil ke dalam ruangan saya saja. Di dalam ruangan baru didiskusikan secara bersama.

B. Keterbukaan

5. Bagaimana cara Pak Arief melakukan metode kedekatan dengan karyawannya?
= Cara saya melakukan metode kedekatan dengan karyawan adalah dengan memahami setiap kelebihan dan kekurangan karyawan. Dengan begitu akan mudah untuk mengetahui seperti apa sifat yang dimiliki oleh karyawan tersebut.
6. Bagaimana cara Pak Arief untuk lebih terbuka terhadap karyawannya agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi?
= Agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi sebaiknya melakukan diskusi bersama secara terbuka untuk mencari solusi dari setiap permasalahan yang ada.
7. Apakah benar atasan mau memberikan informasi ke bawahan bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas? Tetapi suatu pesan bersifat rahasia tetap dipegang oleh bapak?
= Pesan yang bersifat rahasia akan saya sampaikan kepada bidang Asisten Senior Manajer karena ASM merupakan tangan kanan saya di perusahaan. Dari ASM pesan tersebut disortir terlebih dahulu untuk mengetahui mana yang boleh dan tidak untuk diketahui oleh karyawan. Benar pesan yang tujuannya sangat penting akan tetap saya pegang sendiri.
8. Jika keterbukaan tidak berhasil, faktor apa yang menyebabkan kegagalan tersebut?
= Kurang berjalannya komunikasi yang terjalin antara atasan dengan bawahan. Kurangnya memiliki rasa kepercayaan kepada bawahan dikarenakan tidak memiliki hubungan interpersonal yang dekat.
9. Bagaimanakah cara anda sebagai pemimpin dalam mengawasi kinerja karyawannya?
= Saya akan memantau karyawan setelah mendapatkan hasilnya dari ASM. ASM bertugas langsung memantau pekerjaan karyawan setelah mendapatkan izin dari saya. Saya membiarkan karyawan berkreasi sebaik mungkin asalkan hal tersebut tetap untuk kemajuan perusahaan. Kadang-kadang jika saya tidak sibuk dengan kegiatan maka saya akan datang memantau karyawan ke bidang bina usaha tersebut. Bisa juga dengan menggunakan aplikasi rencana kerja bulanan.

C. Kepercayaan

10. Bagaimana cara anda sebagai pemimpin memiliki rasa kepercayaan kepada karyawannya?

= Menurut saya agar memiliki rasa kepercayaan kepada karyawannya yaitu hendaknya menyatukan antara perkataan dan perbuatan yang dilakukan dalam perusahaan.

11. Apakah Pak Arief mempercayai terhadap apa yang dikerjakan karyawan tanpa pengawasan?

= Cara saya mempercayai terhadap apa yang dikerjakan karyawan tanpa pengawasan adalah staff yang di bina usaha bekerja dengan sesuai tupoksi (tugas, pokok, dan fungsi) yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

12. Apa yang dilakukan bidang bina usaha ini dalam pertemuan rapat, apa lebih sering pertemuan rapat dengan melibatkan karyawan?

= Dalam melakukan kegiatan rapat saya sering melibatkan karyawan untuk mengetahui kemajuan internal perusahaan.

13. Berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan agar memiliki rasa percaya kepada pemimpinnya?

= Setiap staff atau karyawan yang dapat menampilkan kemampuan terbaiknya dan kompetensi yang cakap dalam waktu singkat akan diberikan kepercayaan yang lebih.

D. Informasi

14. Bagaimana cara seorang Senior Manajer menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya?

= Menurut saya dalam menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawan melalui sistem manajemen surat elektronik dan menggunakan komunikasi secara lisan.

15. Apa sikap pemimpin dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang tidak optimal dalam menjalankan tugas ?

= Memberikan nasehat kepada karyawan yang tidak optimal dalam mengerjakan tugas perusahaan.

16. Saran seperti apa yang boleh dikeluarkan karyawan terhadap pemimpinnya?

= Saran yang dapat membangun dan menguntungkan suatu perusahaan. Karyawan terus memberikan ide- ide baru dan menghasilkan inovasi yang baru.

17. Menurut anda, informasi seperti apa yang boleh diketahui oleh karyawan bina usaha dari atasannya?

=Informasi yang boleh diketahui oleh karyawan bina usaha dari atasannya adalah sepanjang informasi itu relevan dengan tujuan visi dan misi PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).

18. Saat bapak memberikan perintah kepada karyawannya, apakah ada yang bertanya jika masih ada pesan yang belum dimengerti ?
= Saat saya memberikan perintah, benar ada karyawan yang bertanya apabila masih ada pesan yang mereka belum pahami. Sudah menjadi tugas saya untuk menjelaskan kepada karyawan pesan yang belum dipahami tersebut sampai benar dimengerti.

E. Feedback (balikan)

19. Apa saja hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan?
=Hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan adalah target yang diharapkan tercapai secara tidak langsung akan memberikan peningkatan remunerasi dan *reward* dalam bentuk jasa produksi.
20. Bagaimana caranya agar karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal?
=Karyawan akan merasa termotivasi jika diberikan *reward* dan *punishment* pada target penyelesaian, rencana kerja bulanan yang diisi melalui system aplikasi yang dibuat oleh perusahaan.
21. Dalam membangun hubungan yang harmonis, harus ada timbal balik yang diterima pimpinan dan bawahan seperti dukungan dan kejujuran. Coba jelaskan maksud dari dukungan dan kejujuran tersebut?
= Bekerja sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsi serta antara perkataan dan perbuatan harus sejalan.
22. Bagaimana cara anda untuk memperoleh citra yang baik di mata karyawan?
= Cara saya untuk memperoleh citra yang baik di mata karyawan adalah menyesuaikan perkataan dan perbuatan harus sejalan, merealisasikan target program kerja manajemen yang telah diterapkan.
23. Apa *feedback* (balikan) yang didapat dari pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya ?
=*Feedback*(balikan) yang didapat dari pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya adalah mendapatkan tunjangan kerja dari perusahaan, memperoleh citra yang baik di mata perusahaan.

LAMPIRAN HASIL WAWANCARA

Nama : Uli Dani Desrina
Usia : 29 tahun
Profesi : Asisten Senior Manajer Bina Usaha PT. Pelabuhan Indonesia I
Bertindak sebagai : Informan 1

A. Instruksi Tugas

1. Dalam memimpin bina usaha, bagaimana cara atasan dalam mengambil tindakan untuk karyawan yang bekerja kurang baik?
= Cara atasan dalam mengambil tindakan untuk karyawan yang bekerja kurang baik adalah dengan mungkin dikasih tau dulu, diarahkan juga agar karyawan yang bekerja lebih baik lagi dengan cara membaca literature dan Standar Operasional Prosedur yang berlaku di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO).
2. Selama Pak Arief memimpin bina usaha, dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya lebih sering menggunakan metode tatap muka atau tulisan?
= Menurut Ibu, selama memimpin bina usaha dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya lebih sering menggunakan metode tatap muka. Pak Arief selaku atasan ibu, langsung memberikan perintah dengan memanggil ibu ke ruangannya dan membahas masalah internal perusahaan dengan tatap muka secara langsung.
3. Bagaimana cara komunikasi yang dilakukan Pak Arief sehingga karyawan mau mendengar perintah dari beliau?
= Cara komunikasi yang dilakukan Pak Arief sehingga karyawan mau mendengar perintah dari beliau adalah dengan diskusi dan jadi begini ya BUMN ini kan perusahaan negara yang istilahnya hierarkinya itu ada. Gaya setiap komunikasi tiap pemimpin itu berbeda- beda. Kalau atasan sudah memerintahkan kepada bawahan dan itu sudah sesuai prosedur yang ada dan hierarki yang ada di Pelindo I kami harus mengerjakan. Cara komunikasi itu tidak terlalu penting jika hierarki itu sudah ada.
4. Dalam memberikan intruksi tugas, apa yang akan dilakukan Pak Arief jika pekerjaan karyawannya masih mengalami kesalahan?
= Menurut Ibu, yang dilakukan Pak Arief ketika melihat pekerjaan karyawannya yang masih mengalami kesalahan adalah dengan mengkoreksi, diberitahu secara lisan ataupun kadang- kadang bapak juga ikut mengkoreksi.

B. Keterbukaan

5. Bagaimana cara Pak Arief melakukan metode kedekatan dengan karyawannya?
= Pak Arief termasuk orang yang tidak terlalu kaku dalam berbicara dengan karyawannya. Cara Pak Arief menjalin kedekatan dengan karyawannya adalah dengan ngobrol di luar pekerjaan kantor. Berusaha membuka pembicaraan yang ringan dan tidak berat untuk didengar oleh karyawannya. Selama di luar jam kantor Pak Arief merasa menjadi teman agar karyawan tidak terlalu canggung saat berhadapan dengannya.
6. Bagaimana cara Pak Arief untuk lebih terbuka terhadap karyawannya agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi?
= Menurut Ibu Pak Arief orangnya senang berdiskusi bersama karyawannya. Jika ada keluhan yang di hadapi tantang perusahaan akan langsung disampaikan Pak Arief dengan mengadakan diskusi kecil dalam bidang bina usaha tersebut.
7. Apakah benar atasan mau memberikan informasi ke bawahan bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas? Tetapi suatu pesan bersifat rahasia tetap dipegang oleh bapak?
= iya, benar informasi yang disampaikan oleh bapak akan turun ke Ibu, karena ibu Asisten Senior Manajer bina usaha, dari Pak Arief pesan tersebut ibu sortir terlebih dahulu, mana yang boleh untuk diketahui oleh bawahan atau tidak. Pesan dari atasan ada yang tidak boleh diketahui oleh karyawannya, tetapi bila pesan tersebut hanya bersifat umum dan tidak rahasia akan ibu beritahukan kepada karyawan.
8. Jika keterbukaan tidak berhasil, faktor apa yang menyebabkan kegagalan tersebut?
= Faktor penyebab kegagalan keterbukaan dalam perusahaan bisa karena kurangnya rasa percaya atasan kepada pemimpin. Pemimpin merasa karyawan yang statusnya berada dibawahnya sehingga dia merasa kurang percaya. Kurangnya komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan bawahan menimbulkan gagalnya keterbukaan dalam berkomunikasi. Atasannya hanya berbicara secara formal dan hanya akan berbicara jika hal tersebut berkaitan dengan penyelesaian tugas. Apabila ada hal yang terjadi di luar pekerjaan atasan tidak mau mengerti.

C. Kepercayaan

9. Bagaimanakah cara pemimpin dalam mengawasi kinerja karyawannya?
= Pak Arief adalah atasan yang sering monitoring karyawannya secara rutin. Setiap tidak sibuk dengan kegiatannya Pak Arief akan datan ke bidang bina

usaha untuk mengetahui apa saja yang dikerjakan oleh karyawannya. Pak Arief juga ingin mengetahui sejauh mana kemampuan karyawannya dalam menyelesaikan tugas.

10. Bagaimana cara pemimpin memiliki rasa kepercayaan kepada karyawannya?
= Pak Arief memberikan kebebasan karyawannya untuk berkreasi sebaik mungkin. Pak Arief misalnya memberikan perintah untuk mengerjakan tugas ini dan harus siap hari ini juga. Berarti Pak Arief menganggap Ibu mampu untuk menyelesaikan pekerjaan itu tepat waktu itu artinya Pak Arief memiliki rasa kepercayaan yang lebih kepada Ibu dalam melaksanakan perintah dari beliau.
11. Apakah Pak Arief mempercayai terhadap apa yang dikerjakan karyawan tanpa pengawasannya?
= Pak Arief memberikan karyawannya kebebasan untuk mengerjakan tugas selagi hal tersebut masih ada kaitannya dengan perusahaan. Jika Ibu diberi tugas, Ibu akan berusaha bekerja semaksimal mungkin. Agar apa yang sudah dipercayai oleh atasan dapat Ibu pegang dengan baik.
12. Apa yang dilakukan bidang bina usaha ini dalam pertemuan rapat, apa lebih sering pertemuan rapat dengan melibatkan karyawan?
= Pertemuan dengan melibatkan karyawan boleh dikatakan kadang-kadang tetapi, juga sesekali pernah mengadakan rapat informal, ngobrol dengan karyawan mengenai kegiatan internal perusahaan.
13. Berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan agar memiliki rasa percaya kepada pemimpinnya?
= Pak Arief di bina usaha baru satu tahun lebih, karena setiap beberapa tahun sekali, pemimpin dengan jabatan Senior Manajer selalu berganti. Kalau ditanyakan tentang waktu yang diperlukan untuk memiliki rasa percaya kepada atasan adalah yang namanya atasan sudah menjadi kewajiban Ibu sebagai bawahan untuk mematuhi dan mempercayai beliau apabila hal tersebut sudah ada dalam prosedur perusahaan.

D. Informasi

14. Bagaimana cara seorang Senior Manajer menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya?
= Cara yang digunakan oleh Pak Arief selaku Senior Manajer dalam menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya adalah dengan diskusi bersama karyawan dan ngobrol informal. Pak Arief juga sering meminta masukan apa yang cocok untuk suatu hal yang berkaitan dengan kegiatan internal perusahaan.

15. Apa sikap pemimpin dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang tidak optimal dalam menjalankan tugas ?
=Sikap yang diambil Pak Arief adalah dengan menasehati karyawannya secara perlahan. Dibimbing agar mengetahui yang sebaiknya itu seperti apa. Sebagai pemimpin harus tanggap akan kinerja karyawannya. Hal tersebut juga berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Dengan dibimbing diharapkan karyawan tersebut tidak mengulangi lagi kesalahan yang pernah ada di masa yang akan datang.
16. Saran seperti apa yang boleh dikeluarkan karyawan terhadap pemimpinnya?
= Saran atau masukan yang menambah hal baru bagi perusahaan, karena ide – ide yang muncul dapat membantu perusahaan menjadi lebih kreatif. Saran yang tidak memicu konflik diantara karyawannya.
17. Menurut anda, informasi seperti apa yang boleh diketahui oleh karyawan bina usaha dari atasannya?
= Menurut Ibu , informasi yang diterima sesuai dengan kemauan *management*, dalam menerima informasi secara utuh. Jadi ibu bisa *mensetting* informasi apa saja yang akan ibu sampaikan kepada bawahan ibu. Posisi ibu Senior Manager yang memberikan perintah kepada karyawannya atas izin dari Pak Arief terlebih dahulu. Dalam menerima informasi tersebut, karyawan tidak akan menerima informasi secara utuh karena sudah ibu sortir informasinya dan juga sudah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur.
18. Saat pemimpin memberikan perintah kepada karyawannya, apa yang dilakukan karyawan jika masih ada pesan dari atasan yang belum dimengerti olehnya ?
= Apabila ada perintah dari atasan yang belum ibu mengerti maka akan ibu tanyakan kepada beliau. Jika suatu tugas tidak ditanyakan akan membuat tugas kita menjadi menumpuk karena kesalahan. Jangan malu untuk bertanya apabila belum mengerti dengan tugas. Kalau bisa diselesaikan cepat dengan satu kali, kenapa harus sampai berkali- kali karena tidak mau bertanya. Malu bertanya akan membuat diri sendiri menjadi susah.

E. Feedback (balikan)

19. Apa saja hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan?
=Adapun hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan adalah tunjangan kinerja, bonus dari perusahaan. Jika pekerjaan karyawan tersebut bagus maka akan mendapatkan promosi jabatan dari perusahaan. Setiap karyawan ada masanya untuk promosi jabatan. Jadi sudah seharusnya karyawan bekerja untuk menguntungkan perusahaan.

20. Bagaimana caranya agar karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal?
=Dari diri ibu sendiri merasa termotivasi untuk bekerja maksimal di perusahaan ini, karena ibu merasa malu dengan jabatan yang tinggi dan gaji yang besar tidak mampu memberikan kontribusi yang sesuai untuk perusahaan. Jadi ibu lebih ke rasa malu dengan gaji dan jabatan tersebut yang membuat ibu termotivasi bekerja secara maksimal. Dalam agama islam bekerja tetapi tidak sesuai dengan yang dikerjakan akan mendapatka dosa. Jadi ibu lebih takut aja kepada tuhan jika tidak bekerja dengan benar.
21. Dalam membangun hubungan yang harmonis, harus ada timbal balik yang diterimapimpinan dan bawahan seperti dukungan dan kejujuran. Coba jelaskan maksud dari dukungan dan kejujuran tersebut?
= Jika ditanya menyangkut kejujuran bisa dilihat dari infomasi yang disampaikan secara utuh oleh Pak Arief kepada saya. Dari dukungan lebih ke arah pemimpin mengapresiasi pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawannya.
22. Bagaimana cara karyawan untuk memperoleh citra yang baik di mata pemimpin?
= Menurut Ibu, cara karyawan untuk memperoleh citra yang baik di mata pemimpin adalah dengan selalu bersikap jujur, selalu melaporkan yang sebenarnya terjadi dibawah kepada atasan, ibu termasuk orang yang setia terhadap atasan ibu, baik itu pemimpin yang otoriter maupun tidak ibu akan tetap setia apapun karakter yang dimiliki oleh pemimpin ibu.
23. Apa *feedback* (balikan) yang didapat pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya ?
=*feedback* (balikan) yang didapat pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya adalah mendapatkan promosi jabatan bagi yang pekerjaannya sudah bagus, mendapatkan tunjangan kerja dari perusahaan karena sudah memberikan kontribusi yang besar.

LAMPIRAN HASIL WAWANCARA

Nama : Rizki Yolanda
Usia : 31 tahun
Profesi : Karyawan Bina Usaha PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO)
Bertindak sebagai : Informan 2

A. Instruksi Tugas

1. Dalam memimpin bina usaha, bagaimana cara atasan dalam mengambil tindakan untuk karyawan yang bekerja kurang baik?
= Menurut kakak, selama Pak Arief memimpin di bidan bina usaha ini , kami sebagai karyawan hanya berkomunikasi langsung lewat Asisten Senior Manajer, tidak langsung melalui oleh Pak Arief, karena posisi Pak Arief termasuk tinggi yaitu Senior Manajer Bina Usaha. Informasi yang kami dapatkan juga pastinya sudah di sortir terlebih dahulu oleh Asisten Senior Manajer.
2. Selama Pak Arief memimpin bina usaha, dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya lebih sering menggunakan metode tatap muka atau tulisan?
= Dalam memimpin bina usaha Pak Arief sering menggunakan kedua metode tersebut yaitu dengan metode tatap muka secara langsung dan juga tulisan seperti membuat laporan perusahaan. Pak arief termasuk orang yang suka melihat progress pekerjaan karyawannya. Saat tidak sibuk, Pak Arief datang memantau kinerja karyawannya.
3. Bagaimana cara komunikasi yang dilakukan Pak Arief sehingga karyawan mau mendengar perintah dari beliau?
= Menurut kakak, cara komunikasi yang digunakan oleh Pak Arief lebih terbuka dengan diskusi bersama karyawannya. Apabila ada masalah tentang suatu hal, ikut mendengar pendapat dari karyawannya. Pak arief juga tidak terlalu kaku terhadap karyawannya, sehingga komunikasinya membuat karyawan merasa rileks atau tidak terlalu formal. Perintah yang diberikan oleh beliau dengan sendirinya kami patuhi karena itu merupakan kewajiban kami di perusahaan untuk mendengar perintah atasan , jika atasan kami otoriter kami juga tetap harus menuruti perintah dari atasannya.
4. Dalam memberikan intruksi tugas, apa yang akan dilakukan Pak Arief jika pekerjaan karyawannya masih mengalami kesalahan?
= Menurut kakak, apabila Pak Arief memberikan instruksi tugas terhadap karyawannya yang masih mengalami kesalahan lebih memberikan koreksi

atau mengingatkan saja kalau apa yang dikerjakan itu perlu diperbaiki. Pak Arief bukan orang yang memarahi karyawan di depan orang banyak, tetapi karyawan itu hanya dipanggil ke ruangannya saja. Pak Arief termasuk orang yang menghargai orang lain.

B. Keterbukaan

5. Bagaimana cara Pak Arief melakukan metode kedekatan dengan karyawannya?
= Ok, Menurut kakak cara Pak Arief melakukan kedekatan dengan karyawannya yaitu dengan ngobrol bareng apabila ada di waktu senggang perusahaan. Pak arief juga pernah mengajak karyawannya makan siang bersama diluar kantor. Bisa itu dilakukan di cafe atau rumah makan yang suasananya terbuka. Dengan hal ini menunjukkan bahwa Pak Arief ingin juga mengetahui tentang karyawannya selain di perusahaan.
6. Bagaimana cara Pak Arief untuk lebih terbuka terhadap karyawannya agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi?
= Seperti yang kakak bilang tadi, Pak Arief lebih senang dengan diskusi bersama karyawannya. Contohnya ada masalah tentang tanah , di diskusikan dengan bersama, ada papan tulis, dan disana dijelaskan secara rinci permasalahannya agar mendapatkan hasil yang maksimal.
7. Apakah benar atasan mau memberikan informasi ke bawahan bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas? Tetapi suatu pesan bersifat rahasia tetap dipegang oleh bapak?
=Di bina usaha ini terdiri dari dua bagian yaitu bagian terminal dan aneka usaha. Benar informasi hanya diberikan kepada karyawan apabila bersangkutan dengan penyelesaian tugas, tetapi jika suatu pesan tersebut boleh dikatakan rahasia, Pak Arief akan memberikan informasi tersebut terlebih dahulu kepada Asisten Senior Manajer. Dari Asisten Senior Manajer pesan tersebut disortir terlebih dahulu mana yang rahasia akan dipisahkan dari karyawannya. Jadi intinya karyawan tidak menerima informasi secara utuh dari atasannya.
8. Jika keterbukaan tidak berhasil, faktor apa yang menyebabkan kegagalan tersebut?
=Faktor yang menyebabkan kegagalan keterbukaan bisa disebabkan oleh kurangnya rasa percaya pemimpin terhadap karyawannya. Pemimpin harus lebih selektif terhadap karyawannya. Kegagalan keterbukaan juga disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin dan bawahan sehingga hubungan interpersonalmenjadi kurang harmonis.

C. Kepercayaan

9. Bagaimanakah cara pemimpin dalam mengawasi kinerja karyawannya?
=Menurut kakak, Pak Arief tidak langsung mengawasi kinerja kami sebagai karyawannya. Namun, ada Asisten Senior Manajer yang mengawasinya. ASM ini akan melaporkan apa yang terjadi dibidang bina usaha ini kepada Pak Arief. Jadi yang lebih berperan dalam mengawasi kinerja kami adalah ASM.
10. Bagaimana cara pemimpin memiliki rasa kepercayaan kepada karyawannya?
= Pak Arief memiliki caranya sendiri dalam hal kepercayaannya terhadap karyawan yaitu dengan memberikan tugas dan ditugaskan mencari data tersebut sendiri, Pak Arief melepaskan kami sebagai karyawan untuk mencari informasi sebanyak- banyaknya. Pak Arief akan percaya jika tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawannya.
11. Apakah Pak Arief mempercayai terhadap apa yang dikerjakan karyawan tanpa pengawasannya?
= Pak Arief memerintahkan ASM untuk mengawasi kinerja karyawannya. Misalnya ada masalah di cabang tentang bisnis, Pak Arief tidak perlu lagi untuk terjun langsung ke lapangan, karena tugas tersebut telah dipegang oleh ASM itu sendiri. Pak Arief hanya menunggu hasil pekerjaan karyawannya dari ASM. Hasil ASM tersebut langsung dikoreksi oleh Pak Arief jika terjadi kesalahan.
12. Apa yang dilakukan bidang bina usaha ini dalam pertemuan rapat, apa lebih sering pertemuan rapat dengan melibatkan karyawan?
=Di bidang bina usaha Pak Arief sering melibatkan karyawan selama hal tersebut berhubungan dengan penyelesaian tugas. Pertemuan rapat yang ada di perusahaan akan sering melibatkan karyawan untuk mengetahui sejauh mana *progress* dari perusahaan itu sendiri. Karyawan yang mengikuti rapat tersebut mendapat ilmu juga mengetahui kemampuan diri sendiri.
13. Berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan agar memiliki rasa percaya kepada pemimpinnya?
=Kakak bekerja di bina usaha ini sudah 8 tahun, namun kepemimpinan tiap bidang tesebut sering berganti beberapa tahun sekali. Pak Arief memimpin bina usaha kira- kira sudah 1 tahun lebih. Jadi menurut kakak, selama pekerjaan yang kakak kerjakan selalu berjalan lancar dan menguntungkan perusahaan , kakak akan tetap percaya apa yang disampaikan oleh Pak Arief tersebut baik untuk kemajuan perusahaan. Sebagai karyawan yang baik sudah seharusnya kita tetap percaya kepada pemimpin mau itu pemimpin yang otoriter atau yang dekat dengan karyawannya.

D. Informasi

14. Bagaimana cara seorang pemimpin menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya?
=Pak Arief akan datang sesekali ke bidang bina usaha untuk mengarahkan tugas perusahaan kepada karyawannya. Diskusi merupakan hal yang sering dilakukan oleh Pak Arief untuk mengetahui pendapat- pendapat yang berbeda yang dimiliki karyawannya sehingga hal terbaik yang diputuskan bersama.
15. Apa sikap pemimpin dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang tidak optimal dalam menjalankan tugas ?
=Sikap yang diambil oleh pemimpin dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang tidak optimal dalam menjalankan tugas yaitu yang pertama memberikan teguran terlebih dahulu, yang kedua memberikan surat peringatan kepada karyawan yang tidak baik dalam menjalankan tugasnya tersebut.
16. Saran seperti apa yang boleh dikeluarkan karyawan terhadap pemimpinnya?
= Menurut kakak saran yang diperbolehkan dari karyawan terhadap pemimpinnya yaitu selama saran tersebut baik untuk perusahaan. Saran ini bisa ditunjukkan ketika ada rapat yang melibatkan karyawan. Disitu dapat dilihat saran apa yang cocok untuk kepentingan perusahaan.
17. Menurut anda, informasi seperti apa yang boleh diketahui oleh karyawan bina usaha dari atasannya?
= Menurut kakak, dalam perusahaan ada namanya SPI (Satuan Pegawai Intern)tentang masalah prosedur perusahaan. Informasi yang diperoleh apabila masih berhubungan dengan perusahaan, karyawan wajib tahu. Tetapi apabila pesan tersebut bersifat rahasia baru hanya dipegang oleh orang yang jabatannya lebih tinggi.
18. Saat pemimpin memberikan perintah kepada karyawannya, apa yang dilakukan karyawan jika masih ada pesan dari atasan yang belum dimengerti olehnya ?
=Menurut kakak apabila masih ada penjelasan dari atasan yang belum dimengerti, kakak tidak segan untuk bertanya kepada atasan tentang hal tersebut. Karena apabila kita tidak mau bertanya dan terus mengerjakan tugas tersebut maka hasilnya tidak akan baik dan hanya membuat pekerjaan menjadi lama karena harus memperbaiki yang salah tersebut.

E. Feedback (Balikan)

19. Apa saja hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan?
= Ok, menurut kakak hasil yang dapat diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan adalah

menerima bonus tahunan yang sudah ada di perusahaan tersebut, menerima laba yang tinggi, adanya promosi jabatan bagi karyawan yang memiliki daya kreativitas yang tinggi, contohnya diangkat menjadi Asisten Senior Manajer. Semua karyawan akan terus menghasilkan kinerja yang baik agar mendapatkan hasil yang telah kakak sebutkan tadi.

20. Bagaimana caranya agar karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal?
= Menurut kakak cara agar karyawan termotivasi mengerjakan pekerjaannya yaitu karena adanya tunjangan kinerja dari perusahaan. Contohnya kakak mampu menyelesaikan target yang telah ditetapkan perusahaan kakak bisa mendapatkan bonus Rp. 4.000.000,00. Salah satu hal tersebut tadi bisa menjadi penyemangat dalam menyelesaikan tugas perusahaan.
21. Dalam membangun hubungan yang harmonis, harus ada timbal balik yang diterimapimpinan dan bawahan seperti dukungan dan kejujuran. Coba jelaskan maksud dari dukungan dan kejujuran tersebut?
=Dukungan dan kejujuran adalah hal yang sangat penting untuk memajukan perusahaan. Dukungan bisa dilihat dari pemimpin yang memberikan jalan bagi karyawannya yang ingin maju. Kejujuran dalam bekerja juga bagian penting untuk mensukseskan perusahaan. Dukungan dan kejujuran tersebut dapat diterapkan akan memperoleh hasil yang memuaskan bagi perusahaan.
22. Bagaimana cara karyawan untuk memperoleh citra yang baik di mata pemimpin?
= Menurut kakak dengan bekerja sesuai CIPTA (*Customer Fokus, Integrity, Professionalism, Team Work*)sudah dapat memperoleh citra yang baik di mata pemimpin. Apabila pekerjaan diselesaikan tepat waktu atasan akan senang dengan apa yang kita kerjakan.
23. Apa *feedback* (balikan) yang didapat pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya ?
= Pemimpin dan karyawannya akan mendapatkan keuntungan dari perusahaannya berupa tunjangan perusahaan. Pemimpin bisa mendapatkan citra yang lebih baik lagi dari atasannya yang posisinya lebih tinggi dari Senior Manajer sedangkan karyawannya mendapatkan citra baik di mata Pak Arief sebagai pemimpin di bidang bina usaha tersebut.

LAMPIRAN HASIL WAWANCARA

Nama : Rilly Feranda
Usia : 29 tahun
Profesi : Karyawan Bina Usaha PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO)
Bertindak sebagai : Informan 3

A. Instruksi Tugas

1. Dalam memimpin bina usaha, bagaimana cara atasan dalam mengambil tindakan untuk karyawan yang bekerja kurang baik?
= Menurut abang, cara Pak Arief mengambil tindakan untuk karyawan yang bekerja kurang baik yaitu dengan dibimbing terlebih dahulu, dibina, diarahkan dan terus belajar agar menjadi lebih baik ke depannya.
2. Selama Pak Arief memimpin bina usaha, dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya lebih sering menggunakan metode tatap muka atau tulisan?
= Menurut abang selama Pak Arief memimpin bina usaha, dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya lebih sering menggunakan metode tatap muka supaya mendapatkan hasil yang maksimal. Dengan komunikasi tatap muka tiap karyawannya dapat menangkap langsung respon atau reaksi yang langsung diberikan oleh atasan. Komunikasi interpersonal tatap muka ini lebih sering digunakan karena akan membentuk komunikasi yang lebih dekat. Kesalahpahaman yang terjadi ketika berkomunikasi bisa dikurangi jika dilakukan dengan komunikasi tatap muka
3. Bagaimana cara komunikasi yang dilakukan Pak Arief sehingga karyawan mau mendengar perintah dari beliau?
=Atasan adalah orang yang memiliki peran penting di perusahaan. Sudah menjadi kewajiban karyawan untuk mendengar perintah dari Pak Arief . Beliau biasanya memberikan instruksi melalui Asisten Senior Manajer. Caranya berkomunikasi juga tidak terlalu kaku sehingga pesan tersebut lebih cepat diterima oleh ASM. Dari ASM ini baru memberikan perintah langsung kepada kami karyawannya. Tetapi kadang- kadang Pak Arief juga datang keruangan kami untuk mengetahui kemajuan dari bidang bina usaha ini.
4. Dalam memberikan intruksi tugas, apa yang akan dilakukan Pak Arief jika pekerjaan karyawannya masih mengalami kesalahan?
=Menurut abang yang akan dilakukan Pak Arief jika pekerjaan karyawannya masih mengalami kesalahan meminta karyawan untuk memperbaiki

kesalahannya. Setiap karyawan yang salah mengerjakan tugasnya akan ditegur oleh beliau dengan dipanggil ke ruangnya. Barulah di ruangan akan diberi tahu yang baiknya seperti apa, agar nanti tidak mengalami kesalahan lagi.

B. Keterbukaan

5. Bagaimana cara Pak Arief melakukan metode kedekatan dengan karyawannya?
=Ok menurut abang, cara Pak Arief melakukan metode kedekatan dengan karyawannya mencoba mengajak makan siang diluar bersama. Untuk saat ini belum sampai ke tahap jalan-jalan keluar kota. Hanya maish berada di lingkungan Kota Medan. Disaat jam luar kantor Pak Arief berusaha untuk tidak membawa sikap menjadi atasan saat berada di luar. Agar komunikasi atasan dan bawahan ini bisa dibilang tidak terlalu formal. Pak Arief senang membahas isu- isu yang lagi hangat kepada karyawannya saat jalan bersama. Pak Arief ingin karyawannya tidak canggung dalam berbicara dan menjadi lebih terbuka kepadanya.
6. Bagaimana cara Pak Arief untuk lebih terbuka terhadap karyawannya agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi?
=Ok, menurut abang cara Pak Arief untuk lebih terbuka terhadap karyawannya agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi adalah dengan diskusi bersama kepada karyawannya. Komunikasi akan menjadi lebih lengkap jika Pak Arief lebih terbuka kepada karyawannya.
7. Apakah benar atasan mau memberikan informasi ke bawahan bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas? Tetapi suatu pesan bersifat rahasia tetap dipegang oleh bapak?
= Iya benar, pesan yang penting dan bersifat rahasia akan tetap dipegang oleh bapak, pesan tersebut didiskusikan kepada pihak Asisten Senior Manajer saja. Namun jika pesan tersebut penting bagi penyelesaian tugas, kami akan diberitahu oleh ASM, karena mereka yang bertanggung jawab atas kami di ruangan bidang bina usaha.
8. Jika keterbukaan tidak berhasil, faktor apa yang menyebabkan kegagalan tersebut?
=Bisa dilihat dari saluran komunikasi yang kurang tepat yang dapat mengganggu jalannya pesan dan menutup makna yang ada. Kegagalan keterbukaan juga disebabkan oleh kurangnya rasa percaya dari atasan kepada bawahan, dikarenakan perbedaan status di perusahaan. Atasan akan berhati – hati bila berbicara dengan bawahan.

A. Kepercayaan

9. Bagaimanakah cara pemimpin dalam mengawasi kinerja karyawannya?

= Ok, menurut abang Pak Arief dapat memantau kinerja karyawannya lewat Asisten Senior Manajer, karena ASM lah yang mengawasi kami secara langsung bukan Pak Arief. Namun sesekali Pak Arief juga akan datang keruangan kami untuk mengetahui perkembangan perusahaan.

10. Bagaimana cara karyawan memiliki rasa kepercayaan kepada pemimpinnya?
= Cara karyawan memiliki rasa kepercayaan kepada pemimpinnya yaitu dengan mematuhi aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Selalu berpikiran positif apa yang dikatakan Pak Arief adalah baik untuk kemajuan perusahaan. Berusaha menjalin komunikasi yang efektif dengan atasan sehingga lama kelamaan timbul rasa percaya kepada atasan.
11. Apakah Pak Arief mempercayai terhadap apa yang dikerjakan karyawan tanpa pengawasannya?
= Menurut abang sebagai karyawan yang baik haruslah bekerja sampai batas kemampuan yang dimiliki, jika tidak mengerti barulah bertanya kepada ASM, bukan kepada Pak Arief karena tugas yang abang kerjakan atas perintah dari Asisten Senior Manajer. Setelah tugas kami selesai dikerjakan, barulah dilaporkan oleh ASM kepada Pak Arief.
12. Apa yang dilakukan bidang bina usaha ini dalam pertemuan rapat, apa lebih sering pertemuan rapat dengan melibatkan karyawan?
= Iya, benar bidang bina usaha ini dalam pertemuan rapat, sering mengadakan pertemuan rapat dengan melibatkan karyawan yang berhubungan dengan kepentingan karyawan juga. Dalam kegiatan rapat tersebut karyawan dapat memberikan masukannya apabila dibutuhkan selama rapat itu berlangsung. Karyawan juga dilatih agar mampu mengeluarkan pendapatnya untuk dapat didengar oleh orang lain.
13. Berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan agar memiliki rasa percaya kepada pemimpinnya?
= Menurut abang selama bekerja kepada atasan hendaklah berpikiran yang baik kepada atasannya, selalu menanamkan nilai positif dalam pikiran bahwa apa yang dikatakan Pak Arief baik untuk kemajuan perusahaan. Komunikasi yang terjalin antara abang dengan Pak Arief boleh dikatakan cukup baik tanpa hambatan yang berarti.

B. Informasi

14. Bagaimana cara seorang pemimpin bina usaha menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya?
= Cara Pak Arief menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya ya disampaikanlah kalau

untuk tugas disampaikan masalahnya , terus dikoordinasi terlebih dahulu , dirincikan masalah apa yang terjadi kepada karyawannya sehingga masalah tersebut dapat terselesaikan.

15. Apa sikap pemimpin dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang tidak optimal dalam menjalankan tugas ?
=Menurut abang, Pak Arief menegur karyawannya terlebih dahulu sebelum memberikan surat peringatan kerja. Karyawannya akan diberikan tugas yang harus cepat diselesaikan dan beliau akan melihat sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut.
16. Saran seperti apa yang boleh dikeluarkan karyawan terhadap pemimpinnya?
= Saran yang sifatnya adil dan terbuka untuk perusahaan, Pak Arief tidak menutup mata pada loyalitas dan kerja keras karyawan terhadapnya. Karyawan selalu memberikan ide- ide baru untuk kemajuan perusahaan. Saran yang dapat membantu mencari jalan keluar karena adanya permasalahan yang belum terselesaikan.
17. Menurut anda, informasi seperti apa yang boleh diketahui oleh karyawan bina usaha dari atasannya?
=Informasi yang boleh diketahui dari bawahan adalah tetap percaya apa yang disampaikan pemimpinnya. Sebagai karyawan sudah tugas kami untuk percaya apa yang diperintahkan atasan selagi itu berhubungan dengan pekerjaan. Informasi yang kami terima tidak 100%, karena ada ASM yang akan menerima pesan tersebut lebih dahulu dari kami. Informasi yang kami terima adalah dari pihak ASM.
18. Saat pemimpin memberikan perintah kepada karyawannya, apa yang dilakukan karyawan jika masih ada pesan dari atasan yang belum dimengerti olehnya ?
= Menurut abang , apabila pesan tugas tersebut masih belum bisa dipahami maka akan abang tanyakan langsung kepada Pak Arief. Abang bukan orang yang takut berbicara, bila itu menyangkut penyelesaian tugas abang akan mencari tahu jawaban tersebut sampai benar- benar mengerti. Jika kita berani bertanya apabila belum mengerti tugas yang diberikan, maka resiko kesalahan yang dihadapi juga semakin kecil. Atasan juga akan senang kepada bawahan yang aktif berbicara dari pada hanya diam.

C. Feedback (balikan)

19. Apa saja hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan?
= Hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan adalah mendapatkan bonus, tetapi secara pribadi tidak ada, cuma hanya bonus ini di dapatkan dalam perusahaan mencapai target

akan mendapatkan bonus. Tetapi kalau di bidang tidak ada. Hasil tersebut yang akan dicapai karyawan jika mencapai target perusahaan.

20. Bagaimana caranya agar karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal?
= Menurut abang jika pekerjaan yang dikerjakan mencapai target perusahaan, akan mendapatkan pendidikan, pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Terus bekerja dengan memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Merasa bahwa antara gaji yang dikeluarkan seimbang dengan pekerjaan yang dikerjakan untuk perusahaan itu sendiri.
21. Dalam membangun hubungan yang harmonis, harus ada timbal balik yang diterima pimpinan dan bawahan seperti dukungan dan kejujuran. Coba jelaskan tersebut?
= Hubungan yang harmonis dapat diterapkan apabila adanya dukungan dan kejujuran dari keduanya. Pemimpin mau mendengar keluh kesah yang dihadapi karyawannya. Suasana yang ada di kantor menyenangkan dan nyaman bagi atasan dan bawahan. Perusahaan menciptakan suasana yang nyaman sehingga membuat karyawan merasa betah berlama- lama untuk menyelesaikan pekerjaannya.
22. Bagaimana cara karyawan untuk memperoleh citra yang baik di mata pemimpin?
= cara saya untuk memperoleh citra yang baik di mata pemimpin adalah tulus saja , mengikuti sesuai jiwa Pelindo I yaitu bekerja sesuai CIPTA, dengan membangun hubungan sosial yang baik dengan pemimpin, mampu bersosialisasi dengan baik terhadap pemimpin.
23. Apa *feedback* (balikan) yang didapat pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya?
=Menurut abang *feedback* (balikan) yang didapat pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya. Mendapatkan tunjangan kerja dari perusahaan tersebut. Mendapat fasilitas pengembangan diri dari perusahaan. Baik pemimpin dan bawahan yang telah bekerja untuk perusahaan akan mendapatkan citra yang baik.

LAMPIRAN HASIL WAWANCARA

Nama : Hendra Johannes Fernando Nainggolan
Usia : 26 tahun
Profesi : Karyawan Bina Usaha PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO)
Bertindak sebagai : Informan 4

A. Instruksi Tugas

1. Dalam memimpin bina usaha, bagaimana cara atasan dalam mengambil tindakan untuk karyawan yang bekerja kurang baik?
= Menurut abang, selama Pak Arief memimpin bina usaha selalu mengarahkan dengan mencari jalan efektif atau meminimalisir kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya. Pak Arief termasuk orang yang sabar menghadapi karyawannya dan boleh dikatakan jarang marah terhadap karyawannya. Walaupun begitu beliau tetap kami hormi sebagai atasan kami.
2. Selama Pak Arief memimpin bina usaha, dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya lebih sering menggunakan metode tatap muka atau tulisan?
= Menurut abang selama Pak Arief memimpin bina usaha dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya yaitu dengan memberikan arahan yang lebih rinci berupa briefing atau lisan dengan tatap muka secara langsung. Pesan yang disampaikan oleh Pak Arief akan diterima oleh Asisten Senior Manajer bina usaha, dari ASM akan diteruskan kepada kami sebagai bawahannya.
3. Bagaimana cara komunikasi yang dilakukan Pak Arief sehingga karyawan mau mendengar perintah dari beliau?
= Ok, menurut abang Pak Arief selaku atasan selalu memberikan arahan secara persuasif kepada karyawannya sehingga pekerjaan yang diberikan oleh beliau bukan menjadi perintah namun menjadi tanggung jawab bersama. Intinya apapun yang terjadi dalam bidang bina usaha ini apabila ada masalah yang belum menemukan solusi maka akan tetap menjadi tanggung jawab bersama.
4. Dalam memberikan instruksi tugas, apa yang akan dilakukan Pak Arief jika pekerjaan karyawannya masih mengalami kesalahan?
= Ok, menurut abang selama bekerja di bidang bina usaha ini jika instruksi dari Pak Arief masih ada kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya maka akan

dilakukan pembahasan bersama terlebih dahulu apa yang menyebabkan ketidaksesuaian, apakah ada perubahan atau tidak. Hal tersebut dikomunikasikan secara bersama sehingga memunculkan solusi lain yang lebih baik dari sebelumnya.

B. Keterbukaan

5. Bagaimana cara Pak Arief melakukan metode kedekatan dengan karyawannya?
= Menurut abang, cara yang digunakan oleh Pak Arief agar memiliki kedekatan terhadap karyawannya yaitu dengan *coffe break* atau makan siang bersama diluar kantor. Sejauh ini belum ada sampai ke tahap menginap di luar kota seperti Berastagi. Tetapi masih bertemu atau memiliki kedekatan dengan karyawannya masih di area Kota Medan.
6. Bagaimana cara Pak Arief untuk lebih terbuka terhadap karyawannya agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi?
= Menurut abang, agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi Pak Arief melakukan kunjungan kerja atau apa yang dilakukan, serta memberikan perhatian terhadap karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.
7. Apakah benar atasan mau memberikan informasi ke bawahan bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas? Tetapi suatu pesan bersifat rahasia tetap dipegang oleh bapak?
= Menurut abang apabila ada informasi atau pesan yang bersifat rahasia dan itu penting biasanya melakukan arahan atau *briefing* terlebih dahulu dengan mengajak rapat kedalam ruangan beliau . Jika pesan tersebut penting diketahui oleh karyawannya, maka pesan itu akan diberikan oleh Pak Arief.
8. Jika keterbukaan tidak berhasil, faktor apa yang menyebabkan kegagalan tersebut?
= Menurut abang, faktor yang menyebabkan kegagalan keterbukaan adalah kurangnya rasa percaya diantara karyawan dan atasan. Hal ini tidak mudah karena pemimpin harus memastikan bahwa karyawannya memiliki kepercayaan terhadap dirinya. Tanpa adanya kepercayaan , komunikasi yang bebas dan terbuka akan menjadi tertutup dan selanjutnya mengancam stabilitas organisasi. Perbedaan status ketika karyawannya berada pada tingkatan terbawah dari struktur organisasi akan lebih waspada saat mengirimkan pesan kepada atasannya dan membicarakan hal- hal yang dianggap menarik atau disukai oleh atasannya. Begitu juga dengan dengan mereka yang berada di posisi lebih tinggi dalam hierarki. Atasan akan mendistorsi pesan dengan cara menolak untuk melakukan diskusi tetntang segala sesuatu yang dianggap akan melemahkan otoritas mereka dalam perusahaan. Dengan kata lain , mereka ingin memelihara status yang mereka miliki.

C. Kepercayaan

9. Bagaimanakah cara pemimpin dalam mengawasi kinerja karyawannya?
= Menurut abang, cara Pak Arief mengawasi kinerja karyawannya yaitu bertanya tentang *progress* pekerjaan yang telah diberikan kepada setiap karyawan. Terkadang Pak Arief tidak segan untuk mendatangi ruangan kami bekerja dan berdiskusi tentang masalah perusahaan yang belum menemukan jalan keluarnya.
10. Bagaimana cara karyawan memiliki rasa kepercayaan kepada pemimpinnya?
= Menurut abang, sebagai karyawan apa yang diinstruksikan oleh atasan sudah menjadi kewajiban kami untuk percaya terhadap apa yang beliau katakan. Pemimpin merupakan panutan kami di perusahaan, jadi apa yang beliau katakan sebagai karyawan yang baik sudah seharusnya untuk patuh terhadap atasannya.
11. Apakah Pak Arief mempercayai terhadap apa yang dikerjakan karyawan tanpa pengawasannya?
= Menurut abang bisa karena itu salah satu cara Pak arief untuk mengetahui kinerja karyawannya tanpa harus dipantau terlebih dahulu. Bagian ASM juga akan memberikan hasil yang dikerjakan karyawan kepada Pak Arief, karena ASM merupakan tangan kanan langsung dari Pak Arief yang bertugas melaporkan apa saja yang dikerjakan oleh karyawannya.
12. Apa yang dilakukan bidang bina usaha ini dalam pertemuan rapat, apa lebih sering pertemuan rapat dengan melibatkan karyawan?
=Iya benar, dalam setiap pertemuan rapat yang berhubungan dengan pesan karyawan maka karyawan akan dilibatkan dalam rapat tersebut. Karyawan diikutkan agar mengetahui masalah internal perusahaan dan mampu memberikan solusi jika dibutuhkan dalam pertemuan tersebut.
13. Berapa lama waktu yang diperlukan karyawan agar memiliki rasa percaya kepada pemimpinnya?
= Menurut abang waktu yang diperlukan karyawan agar memiliki rasa percaya yang cukup kepada pemimpinnya yaitu sesegera mungkin. Dengan Segera mungkin tersebut akan membuat karyawannya mengetahui seperti apa karakter dari pemimpin bina usaha tersebut. Rasa percaya abang timbul karena Pak Arief mau berkomunikasi lebih dekat dengan karyawannya sehingga karyawan merasa dihargai oleh atasannya.

D. Informasi

14. Bagaimana cara seorang pemimpin menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya?

=Pak Arief selaku pemimpin bina usaha selalu melakukan diskusi bersama terhadap karyawannya dalam menyampaikan pesan- pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan. Pak Arief menjelaskan secara terbuka apa yang menjadi hambatan yang dihadapi dalam bidang bina usaha tersebut.

15. Apa sikap pemimpin dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang tidak optimal dalam menjalankan tugas ?

= Se jauh yang abang tahu, Pak Arief selalu baik terhadap karyawannya. Jika ada yang melakukan kesalahan, Pak Arief mengoreksi bahwa apa yang dikerjakan karyawan tersebut haruslah diperbaiki agar tidak terjadi kesalahan seperti itu lagi dikemudian hari.

16. Saran seperti apa yang boleh dikeluarkan karyawan terhadap pemimpinnya?

= Saran yang boleh dikeluarkan oleh karyawan adalah selagi pesan tersebut masih relevan untuk di dengar, maka saran tersebut boleh disampaikan saat rapat berlangsung. Tidak semua saran karyawan diterima atasan, tetapi sebagai karyawan kita sudah semampunya memberikan dukungan untuk perusahaan. Sudah menjadi tugas atasan mengambil keputusan untuk memilih saran mana dari semua karyawannya yang bisa diambil untuk kepentingan perusahaan.

17. Menurut anda, informasi seperti apa yang boleh diketahui oleh karyawan bina usaha dari atasannya?

=Menurut abang, informasi yang boleh diketahui oleh karyawan bina usaha dari atasannya adalah hal umum terkait pekerjaan dan hal yang penting perlu diperhatikan dalam menyelesaikan pekerjaan itu. Informasi yang kami terima sebenarnya juga tidak utuh 100 % karena sudah disortir terlebih dahulu oleh Asisten Senior Manajer kami. Menurut mereka pesan bersifat rahasia kami tidak boleh tahu karena itu sesuai jabatan yang dipegang adalah berbeda.

18. Saat pemimpin memberikan perintah kepada karyawannya, apa yang dilakukan karyawan jika masih ada pesan dari atasan yang belum dimengerti olehnya ?

=Menurut abang, apabila ada pesan yang belum dimengerti, abang akan bertanya apa maksud dari pesan tersebut. Jika tidak bertanya maka hasil pekerjaan tidak akan sesuai yang diinginkan atasan, karena yang kita buat salah dan tidak mau bertanya adalah penyebabnya. Memang tidak semua karyawan yang berani bertanya kepada atasannya mungkin karena segan dan dianggap tidak pintar oleh atasan. Tetapi jika hal tersebut dibiarkan berlarut-larut maka citra kita di mata pemimpin bisa menjadi buruk.

E. Feedback (balikan)

19. Apa saja hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan?

=Menurut abang hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan adalah penerimaan tunjangan kinerja apabila target tercapai dalam setiap bulan yang berjalan dan mendapatkan bonus juga pada tahun berjalan.

20. Bagaimana caranya agar karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal?

=Ok, cara agar karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal adalah kami tidak bisa bohong karena adanya bonus yang diperoleh, Adanya pelatihan dari perusahaan yang dapat memotivasi karyawan serta menambah wawasan bagi karyawannya. Temukan kembali alasan bekerja di perusahaan yaitu untuk mendapat masa depan yang lebih baik. Motivasi akan menjadi penyemangat dalam bekerja. Dapat menemukan sahabat baru dalam lingkungan kerja juga penting sehingga karyawan menjadi termotivasi dalam tugasnya.

21. Dalam membangun hubungan yang harmonis, harus ada timbal balik yang diterima pimpinan dan bawahan seperti dukungan dan kejujuran. Coba jelaskan maksud dari dukungan dan kejujuran tersebut?

=Menjalin hubungan yang harmonis penting antara karyawan dengan pemimpinnya. Dukungan dan kejujuran itu bisa ditunjukkan dengan adanya keterbukaan dalam berkomunikasi, memberikan informasi yang sebenarnya kepada karyawan akan membuatnya merasa dibutuhkan.

22. Bagaimana cara karyawan untuk memperoleh citra yang baik di mata pemimpin?

= Menurut abang cara untuk memperoleh citra yang baik di mata pemimpin adalah bekerja dengan baik sesuai tata nilai perusahaan. Dengan bekerja yang sudah sesuai porsi akan membentuk citra yang positif tersebut dengan sendirinya akan melekat di dalam diri abang.

23. Apa *feedback* (balikan) yang didapat pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya ?

=*Feedback* (balikan) yang didapat pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya adalah mendapat tunjangan dari perusahaan itu sudah pasti kami dapatkan. Oleh sebab itu pemimpin dan karyawan harus terus bekerja dengan semangat untuk meningkatkan kemajuan perusahaan merupakan hal yang paling penting.

LAMPIRAN HASIL WAWANCARA

Nama : Ardhi Amarullah
Usia : 26 tahun
Profesi : Karyawan Bina Usaha PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO)
Bertindak sebagai : Informan 5

A. Instruksi Tugas

1. Dalam memimpin bina usaha, bagaimana cara atasan dalam mengambil tindakan untuk karyawan yang bekerja kurang baik?
=Menurut Abang, selama bekerja 2 bulan di bidang bina usaha ini belum ada tindakan yang diambil kepada karyawan yang bekerja kurang baik. Pekerjaan yang saya kerjakan selalu siap jadi tidak mengetahui tindakan apa yang diambil apabila ada karyawan yang bekerja kurang maksimal.
2. Selama Pak Arief memimpin bina usaha, dalam menginstruksikan tugas kepada karyawannya lebih sering menggunakan metode tatap muka atau tulisan?
= Menurut abang, selama Pak Arief memimpin bina usaha selalu menggunakan keduanya yaitu metode tatap muka secara langsung misalnya ada kegiatan rapat perusahaan dan tulisan dalam memberikan instruksinya kepada karyawannya.
3. Bagaimana cara komunikasi yang dilakukan Pak Arief sehingga karyawan mau mendengar perintah dari beliau?
=Ok, cara berkomunikasi yang dilakukan oleh Pak Arief agar karyawan mau mendengar perintahnya adalah beliau selalu mendelegasikan tugas itu sesuai porsinya dan diskusi bersama karyawannya sehingga menghasilkan *feedback* (balikan) dari pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan.
4. Dalam memberikan intruksi tugas, apa yang akan dilakukan Pak Arief jika pekerjaan karyawannya masih mengalami kesalahan?
=Apabila ada karyawan yang bekerja tetapi masih mengalami kesalahan Pak Arief akan memerintahkan untuk dilakukan revisi terhadap pekerjaannya. Sejauh ini masih revisi yang saya tahu karena saya bekerja dibidang bina usaha ini masih 2 bulan, jadi belum terlalu mengenal lebih dalam tentang atasan saya.

B. Keterbukaan

5. Bagaimana cara Pak Arief melakukan metode kedekatan dengan karyawannya?
= Cara Pak Arief melakukan metode kedekatan dengan karyawannya yaitu dengan adanya diskusi bersama karyawan. Dengan diskusi akan membuat hubungan interpersonal menjadi lebih akrab antara satu dengan yang lainnya. Terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan akan membuat bawahan merasa dihargai oleh atasannya.
6. Bagaimana cara Pak Arief untuk lebih terbuka terhadap karyawannya agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi?
= Dalam bekerja Pak Arief selalu memberikan arahan yang memotivasi untuk karyawannya, agar tidak terlalu kaku menjadi seorang atasan. Pak Arief termasuk orang yang mau diajak ngobrol sehingga tidak ada terjadi gangguan dalam berkomunikasi.
7. Apakah benar atasan mau memberikan informasi ke bawahan bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas? Tetapi suatu pesan bersifat rahasia tetap dipegang oleh bapak?
= Beliau akan menginstruksikan tugasnya lewat Asisten Senior Manajer, jadi kami sebagai karyawannya mengerjakan tugas dari perintah Asisten Senior Manajer kami. Tetapi beliau juga memberikan informasi atau tugas kepada karyawannya yang relevan sesuai porsi yang dimiliki masing-masing. Benar pesan yang bersifat rahasia akan tetap dipegang oleh Pak Arief, pesan itu hanya akan sampai oleh ASM, dari ASM ini pesan itu akan disaring terlebih dahulu baru terakhir akan sampai kepada karyawannya.
8. Jika keterbukaan tidak berhasil, faktor apa yang menyebabkan kegagalan tersebut?
= Kegagalan keterbukaan dalam bekerja disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan. Karyawan merasa segan untuk bertanya lebih jauh terhadap atasan, dikarenakan posisinya yang lebih tinggi. Atasan juga mungkin terlalu tegas dan kaku sehingga komunikasi yang disampainya terlihat lebih formal.

C. Kepercayaan

9. Bagaimanakah cara pemimpin dalam mengawasi kinerja karyawannya?
= Pak Arief mengawasi kinerja karyawannya dengan mendelegasikan wewenang secara penuh kepada karyawannya, beliau ingin mengetahui bagaimana pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawannya apakah sudah sesuai atau belum dengan mendelegasikan tugas tersebut secara penuh kepada karyawannya.

10. Bagaimana cara pemimpin memiliki rasa kepercayaan kepada karyawannya?
= Untuk ini menurut saya, apabila tugas yang sudah diperintahkan telah dikerjakan dengan baik, maka atasan pun akan menyukai karyawannya. Rasa kepercayaan akan timbul apabila kita sebagai karyawannya mendengar apa yang diperintahkan, selalu mematuhi aturan perusahaan dan menjaga citra perusahaan agar tetap terlihat baik.
11. Apakah Pak Arief mempercayai terhadap apa yang dikerjakan karyawan tanpa pengawasannya?
= Menurut abang, tentu tidak karena di perusahaan ini memiliki prosedurnya dari staff ke Asisten Senior Manajer. Yang mengawasi kami secara langsung di ruangan melalui Asisten Senior Manajer setelah mendapat perintah dari atasannya terlebih dahulu.
12. Apa yang dilakukan bidang bina usaha ini dalam pertemuan rapat, apa lebih sering pertemuan rapat dengan melibatkan karyawan?
= Menurut abang hal tersebut bisa relative tergantung pemohonan dari atasan apabila tugas tersebut masih menyangkut tentang kami sebagai karyawannya, kami tetap dilibatkan dalam pertemuan rapat tersebut.
13. Berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan agar memiliki rasa percaya kepada pemimpinnya?
= Jika dilihat dari masalah waktu, itu juga tergantung masing- masing karyawannya. Selama pekerjaan yang abang lakukan tidak ada kendala untuk perusahaan. Abang akan tetap percaya kepada atasan bahwa apa yang diinstruksikan oleh beliau tetap yang terbaik untuk perusahaan.

D. Informasi

14. Bagaimana cara seorang pemimpin bina usaha menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya?
= Cara yang dilakukan oleh Pak Arief dalam memberikan arahnya adalah dengan disposisi dan diskusi bersama karyawan yang lain. Beliau juga akan datang ke ruangan kami apabila ada pesan yang perlu untuk diketahui oleh karyawan secara keseluruhannya.
15. Apa sikap pemimpin dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang tidak optimal dalam menjalankan tugas ?
= Jika karyawan yang bekerja tidak optimal maka akan diberi teguran terlebih dahulu. Pak Arief akan melihat apakah teguran tersebut sudah di dengar oleh karyawannya atau tidak. Pekerjaan karyawannya di masa mendatang lebih baik maka cara Pak Arief dalam mengevaluasi dikatakan sukses.

16. Saran seperti apa yang boleh dikeluarkan karyawan terhadap pemimpinnya?
= Saran yang tujuannya memberikan kemajuan terhadap perusahaannya, selama saran tersebut masih bisa dikatakan tidak berlebihan maka saran tersebut boleh disampaikan kepada atasannya.
17. Menurut anda, informasi seperti apa yang boleh diketahui oleh karyawan bina usaha dari atasannya?
= Informasi yang boleh diketahui oleh karyawannya adalah sesuai dengan posisi karyawan masing- masing. Informasi yang kami terima biasanya langsung dari Asisten Senior Manajer bukan langsung melalui dari Pak Arief.
18. Saat pemimpin memberikan perintah kepada karyawannya, apa yang dilakukan karyawan jika masih ada pesan dari atasan yang belum dimengerti olehnya ?
=Menurut abang iya, karena abang akan tetap bertanya kepada atasan apabila ada pesan yang belum dimengerti. Abang tidak mau menjadi dua kali kerja karena harus memperbaiki kesalahan akibat dari abang yang tidak mau bertanya kepada atasan. Jadi apabila tidak mengerti sebaiknya tetap ditanyakan saja kepada atasan.

E. Feedback (balikan)

19. Apa saja hasil yang diterima oleh karyawan apabila pekerjaan yang dikerjakan dapat menguntungkan perusahaan?
=hasil yang kami terima apabila pekerjaan yang kami lakukan menguntungkan perusahaan , maka akan menerima bonus dari perusahaan. Dengan adanya bonus membuat kinerja kami mejadi lebih baik karena akan menerima *feedback* dari perusahaan.
20. Bagaimana caranya agar karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal?
= Menurut abang, sebagai karyawan harus bekerja secara penuh untuk kemajuan perusahaan. Dari segi tunjangan kerja yang di dapat juga menjadi salah satu faktor yang memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal. Jika tunjangan sudah di dapat, pekerjaan yang sudah ada di depan mata pasti akan terasa lebih mudah menjalaninya.
21. Dalam membangun hubungan yang harmonis, harus ada timbal balik yang diterima pimpinan dan bawahan seperti dukungan dan kejujuran. Coba jelaskan maksud dari dukungan dan kejujuran tersebut?
=Hubungan harmonis diperoleh dari terrjadinya komunikasi yang berulang-ulang antara atasan dengan bawahannya. Dengan melakukan diskusi dan *sharing* bersama karyawan akan merasa dibutuhkan oleh atasannya di dalam

perusahaan tersebut. Dukungan dan kejujuran antara atasan dan bawahan akan menghasilkan *feedback* baik berupa citra yang terus meningkat.

22. Bagaimana cara karyawan untuk memperoleh citra yang baik di mata pemimpin?

= Cara abang dalam bekerja agar memperoleh citra yang baik di mata pemimpin bina usaha adalah dengan bekerja sebaik – baiknya. Contohnya apabila diberikan perintah untuk menyelesaikan masalah izin tanah, abang akan segera menyelesaikan hal tersebut. Dengan kita bekerja sudah sesuai standar prosedur perusahaan maka dengan sendirinya citra baik akan melekat terhadap diri kita.

23. Apa *feedback* (balikan) yang didapat pemimpin dan karyawan jika pekerjaan perusahaan mencapai keuntungan bagi keduanya ?

= Menurut abang, *feedback*(balikan) yang diperoleh dari atasan dan bawahan adalah masing- masing mendapat tunjangan sesuai jabatan yang dimiliki. Perusahaan akan terus memberikan *reward* atau hadiahbagi yang telah memajukan perusahaan.

