



Strategi *Downward Communication* Pimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I

Leader's Donward Communication Strategy to Inceas Effectiveness of Employee Performance In PT. Pelabuhan Indonesia I

Hefa Yolanda¹⁾*, Yan Hendra²⁾ & Armansyah Matondang¹⁾

1) Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Medan Area, Indonesia

2) Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia

Abstrak

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 untuk dilakukannya penelitian ini. Informasi yang diterima karyawan juga tidak utuh, karena 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. Penelitian ini menggunakan teori situasional. Peneliti memilih Senior Manajer Bina Usaha sebagai informan kunci dan lima informan tambahan untuk memperkuat keabsahan sebuah penelitian. Hasil dari 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 kebawah, Efektivitas kerja Karyawan

Abstract

According to the observations by researchers that communication from business leaders to their subordinates still shows the boundary between leaders and subordinates. This phenomenon is the reason in this study. Information received by employees received in advance by a senior assistant manager of business development, 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 first person receiving the message is a senior assistant manager. The purpose of this study is 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. This study used situational theory on this reaserch. The researcher selected the business manager's senior manager as a key informant, and 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

How to Cite: Yolanda, H. Hendra, Y. & Matondang, A. (2020). Strategi Downward Communication Pimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Di PT. Pelabuhan Indonesia I. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik dan Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 2(1) 2020: 1-6,



PENDAHULUAN

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. 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 perusahaan tanah, bangunan, air, dan listrik, perusahaan pada unit usaha terminal peti kemas dan pada unit usaha lainnya di lingkungan perusahaan. 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 (Faisal, 2016; Sari & Syaifullah, 2019). 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 (Suyono, & Kadir, 2014; Juliani & Kadir, 2016). Oleh karena ini penelitian ini ingin melihat bagaimana strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan bina usaha di PT. P elabuhan Indonesia I (PERSERO) dan Apakah yang menjadi hambatan strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

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

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. Strategi dalam komunikasi adalah cara mengatur pelaksanaan operasi komunikasi agar berhasil. Strategi komunikasi merupakan paduan perencanaan komunikasi dengan manajemen komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut R. Wayne Pace, (dalam Effendy, 2016) menyatakan bahwa tujuan strategi komunikasi terdiri atas tiga tujuan utama yaitu: *to secure understanding, to establish acceptance, to motivate action*. Menurut Robbins (dalam Fanny, 2017) 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. Menurut Burhan Bungin dalam Fanny Anggriawan (2017), 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.

Tujuan komunikasi organisasi adalah sebagai saluran untuk melakukan dan menerima pengaruh mekanisme perubahan, sebagai alat untuk mendorong atau dapat mreneingkatkan

motivasi, serta dapat tercapainya tujuan dari perusahaan. Menurut Koontz (dalam Fanny Kurniawan, 2017) dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk memengaruhi tindakan ke arah kesejahteraan perusahaan. Menurut DeVito dalam Fanny Anggriawan (2017) 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 keatas), adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, saran dan mengajukan pertanyaan.
2. *Downward Communication* (Komunikasi ke bawah), Pimpinan menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya.
3. *Horizontal Communication* (Komunikasi lateral), adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi.

Tipe Komunikasi Kebawah Menurut (Arnie, 2017) secara umum dapat klasifikasikan atas beberapa tipe, yaitu: Instruksi tugas, Informasi, dan balikan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi kebawah adalah, Keterbukaan, kepercayaan pada pesan tulisan, pesan yang berlebihan, Timing, dan Penyaringan-pemyaringan pesan. Menurut Muhammad Arnie (2017) 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:

1. Pimpinan hendaklah sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan mereka
2. Pimpinan hendaklah membagi informasi yang dibutuhkan oleh karyawan
3. Pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi
4. Pimpinan hendaklah berusaha membentuk kepercayaan.

Menurut Arifin, (2012) 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: Memberitahukan, menjual, mengajak bawahan berperan serta, dan pendelegasian.

Sebuah perusahaan atau instansi selalu berusaha agar setiap karyawan yang terlibat didalamnya dapat mencapai efektivitas kerja (Endang, et.all, 2019). Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan sebagaimana yang direncanakan dengan menggunakan segala sumber daya yang telah direncanakan (Hardiansyah, Nasution, & Matondang, 2019; Tika, Ritonga & Dewi, 2019). Efektivitas kerja menurut (Erawati, Darwis, & Nasrullah, 2017) adalah suatu keadaan dimana aktivitas-aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dalam mencapai hasil atau akibat sesuai dengan yang dikehendakinya. 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*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Gambaran yang menjadi objek utama dalam penelitian ini adalah strategi *downward communication* pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) yang berlokasi di Jalan Krakatau Ujung Nomor 100 Medan. Data diperoleh dengan wawancara, dokumentasi dan rekaman suara. Menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode wawancara mendalam kepada Senior manager, Asisten Senior Manager, dan Karyawan Bina Usaha PT. PELINDO I. Setelah wawancara, melakukan observasi, Penelitian kepustakaan, Dokumentasi. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan dan pegujian kesimpulan. Pengujian Kredibilitas data dengan menggunakan teknik triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mulai dari tanggal 21 November 2018 sampai dengan 21 Desember 2018 di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) tepatnya di bidang Bina Usaha ditemukan bahwa Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan- pesan yang berkenaan dengan tugas- tugas. karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) membahas 5 bagian penting yaitu dari segi instruksi tugas, keterbukaan, kepercayaan, informasi dan *feedback* (balikan).

Faktor intruksi tugas terlihat bahwa sebagai seorang atasan di perusahaan apabila masih ada karyawan yang bekerja mengalami kesalahan adalah dengan memberi arahan yang benar kepada bawahannya. Dengan memperlihatkan sikap yang tenang bawahan akan merasa anda orang yang berwibawa. Menurut informan I (asisten senior manager) instruksi tugas yang diberikan oleh atasan kepada bawahan pada PT. Pelabuhan Indonesia I dengan cara tatap muka dan memberikan teguran kepada karyawan yang memiliki kinerja kurang baik. Sedangkan menurut informan kedua (karyawan) mereka tidak berinteraksi langsung kepada senior manager tetapi melalui asisten senior manager)

Keterbukaan dalam menjalankan tugas di perusahaan merupakan hal yang penting. Jika tidak ada keterbukaan maka komunikasi yang terjalin antara bawahan dan atasan menjadi kurang harmonis. Cara informan kunci 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. Agar tidak terjadi gangguan dalam berkomunikasi sebaiknya melakukan diskusi bersama secara terbuka untuk mencari solusi dari setiap permasalahan yang ada. Keterbukaan menurut Informan I adalah selama inorman kunci memimpin bina usaha, termasuk orang yang tidak terlalu kaku dalam berbicara dengan karyawannya. Menurut informan I, informan kunci orangnya senang berdiskusi bersama karyawannya. Jika ada keluhan yang di hadapi tentang perusahaan akan langsung disampaikan pimpinan dengan mengadakan diskusi kecil dalam bidang bina usaha tersebut. Hal ini didukung oleh informan keua yang menyatakan bahwa senior manager melakukan kedekatan dengan karyawannya yaitu dengan mengobrol langsung apabila ada waktu senggang. Senior manager juga pernah mengajak karyawannya makan siang bersama diluar kantor.

Sebagai seorang pemimpin harus memiliki rasa kepercayaan kepada karyawannya. Menurut informan agar memiliki rasa kepercayaan kepada karyawannya yaitu hendaknya menyatukan antara perkataan dan perbuatan yang dilakukan dalam perusahaan dan karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Selain itu dalam melakukan kegiatan rapat saya sering melibatkan karyawan untuk mengetahui kemajuan internal perusahaan. Informan I (Asisten senior manager) mengatakan bahwa senior manager memberikan kebebasan kepadanya untuk berkreasi sebaik mungkin dalam hal pekerjaan dan percaya kepada kemampuannya bahwa pekerjaan itu akan selesai tepat waktu. Dari hasil wawancara dengan informan kedua, dijelaskan bahwa senior manager memiliki caranya sendiri dalam hal kepercayaannya terhadap karyawan yaitu dengan memberikan tugas dan ditugaskan mencari data tersebut sendiri, senior manager membebaskan karyawan untuk mencari informasi sebanyak-banyaknya dan percaya bahwa tugas itu dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dibawah pengawasan Asisten Senior Manager.

Informasi adalah hal yang berkaitan sangat penting dengan tugas perusahaan. Atasan harus bisa memberikan pengarahan, tugas-tugas melalui komunikasi lisan. Informan kunci mengatakan dalam hal evaluasi kinerja yang tidak optimal yaitu memberikan nasehat dan saran yang membangun kepada karyawan. Sedangkan menurut informan I bahwa Informasi yang digunakan oleh pimpinan bina usaha dalam menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas perusahaan dan pengarahannya kepada karyawannya adalah dengan diskusi bersama karyawan dan ngobrol informal. Pimpinan juga sering meminta masukan apa yang cocok untuk suatu hal yang berkaitan dengan kegiatan internal perusahaan. Tidak jauh berbeda dengan informan I, Informan II juga mengatakan bahwa terkadang senior manager mengunjungi bidang bina usaha untuk mengrahkan langsung pekerjaan dan melakukan diskusi dengan karyawan untuk mengetahui pendapat yang berbedaa-beda dari karyawan.

Setiap orang yang bekerja pasti ingin memperoleh *feedback* yang positif dalam perusahaannya. *Feedback* yang diterima karyawan jika pekerjaan yang dilakukan sesuai target dan memberikan keuntungan kepada perusahaan adalah berupa dan remunerasi dan *reward* dalam bentuk jasa produksi sehingga dapat memberikan motivasi kepada karyawan. Sejalan dengan apa yang disampaikan informan kunci, Informan I juga mengatakan bahwa bagi karyawan yang memiliki pekerjaan yang bagus dan sesuai dengan target perusahaan akan diberikan tunjangan kerja dari perusahaan atau bisa saja diberikan promosi jabatan karena telah memberikan kontribusi yang besar. Sedangkan informan ketiga mengatakan berdasarkan hasil wawancara terlihat dalam membangun hubungan yang harmonis, harus ada timbal balik yang diterima pimpinan dan bawahan seperti dukungan dan kejujuran. 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.

Hambatan dari strategi *downward communication* pimpinan adalah informasi yang bersifat penting, hanya akan disampaikan kepada asisten senior manager, karyawan yang posisinya lebih rendah tidak menerima pesan secara utuh. Karyawan masih banyak yang belum mengerti apa yang disampaikan oleh pimpinan, sehingga pimpinan harus menyampaikan secara berulang menjelaskan ke karyawan agar dimengerti.

SIMPULAN

Strategi komunikasi pimpinan bina usaha ini membahas 5 bagian penting, yaitu Strategi intruksi tugas yang diperintahkan oleh pimpinan sudah cukup

baik walaupun intruksi tersebut disampaikan melalui Asisten Senior Manajer terlebih dahulu, Metode kedekatan yang dilakukan oleh atasan adalah dengan melakukan komunikasi tatap muka dan tulisan sehingga dapat menjalin komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan, Kepercayaan pimpinan terhadap karyawan sudah cukup baik, Pimpinan juga memberikan arahan berupa disposisi dan diskusi bersama karyawan yang lain, dan *Feedback* (balikan) yang akan diterima oleh pimpinan dan bawahan adalah akan menerima tunjangan kerja dari perusahaan. 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.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, S. (2012). *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Arnie, M. (2017). *Komunikasi Organisasi, Ed. 1 Cetakan Kesembilan Belas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Cangara, H. H. (2014). *Perencanaan dan Strategi Komunikasi Edisi Revisi, cetakan dua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Erawati, I., Darwis, M., & Nasrullah, M. (2017). Efektifitas Kinerja pegawai Pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa. 3(1).
- Faisal, M., (2016), Hubungan Budaya Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat *Jurnal Simbolika: Research and Learning in Communication Study*. 2 (2): 167-180
- Fanny, A. (2017). Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Area pelayanan samarinda. 5(4).
- Hardiansyah, M. Nasution, M.A. & Matondang, A. (2019). Efektivitas Pelayanan Perangkat Desa oleh Kepemimpinan Kepala Desa (Datuk Penghulu) Tahun 2017. *PERSPEKTIF*, 8 (1): 1-5.
- Haryati, E., Suharyanto, A. Hasmayni, B. & Siregar, F.H. (2019). The Effect of Work Environment and Work Stress on Employee Performance at PT Aneka Gas Industri Tbk Research Article in Proceedings of the 2nd International Conference on Social Sciences and Interdisciplinary Studies (formerly ICCSSIS), ICCSSIS 2019, 24-25 October 2019, Medan, North Sumatera, Indonesia
- Juliani, & Abdul K., (2016). Pengaruh Sistem Komputerisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) Medan, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 4 (2): 175-188
- Morissan. (2013). *Teori Komunikasi Individual Hingga Masa*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sari, A.A. & Syaifullah, J. (2019). Perilaku Komunikasi Organisasi dalam Sosialisasi Program Kerja di Desa Wonorejo Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Simbolika: Research and Learning in Communication Study*, 5 (2): 132-144
- Suyono, & Abdul K., (2014), Fungsi Pengelolaan Arsip Dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas Kerja Pada Balai Pengelolaan Hutan Mangrove Wilayah II, *Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 2 (2): 101-106.
- Tika, E.D. Ritonga, S. & Dewi, R. (2019). Efektivitas Kinerja Klinik Pratama Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara Dalam Merehabilitasi Rawat Jalan Pecandu Narkotika. *PERSPEKTIF*, 8 (1): 27-31.