

4. ANALISA DATA

Bab 4 ini, peneliti menjelaskan mengenai gambaran objek penelitian peneliti yaitu Honda Surabaya Center. Di sini peneliti akan memaparkan mengenai sejarah, gambaran umum, visi, misi, struktur organisasi dan logo serta *job description* bawahan Honda Surabaya Center. Selain itu peneliti juga membahas secara rinci hasil penelitian mengenai *downward communication* di Honda Surabaya Center yang dilihat dari metode yang digunakan dan jenis informasi yang disampaikan lengkap dengan identitas responden. Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada seluruh bawahan di Honda Surabaya Center yang berjumlah 114 orang.

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Honda Surabaya Center

Honda Surabaya Center merupakan *main dealer* Honda untuk wilayah Jawa Timur, Lombok, dan Bali. Honda Surabaya Center berada di bawah naungan PT. Istana Mobil Surabaya Indah. Honda Surabaya Center berdiri pada tanggal 26 Januari 1987 atas prakarsa Ang Kang Hoo dan Hasan Opek. Honda Surabaya Center berdiri di atas area seluas 4.000m² dan memiliki 45 karyawan. Ruang pameran Honda Surabaya Center seluas 300 m² dan dapat menampung 5 unit mobil *display*, ruang bengkelnya seluas 600 m² dan memiliki 7 stall serta ruang suku cadang yang luasnya 200 m². Jumlah unit mobil Honda yang terjual di Indonesia terus bertambah dari tahun ke tahun. Melihat hal ini perusahaan berusaha untuk meningkatkan pelayanan dan fasilitas dengan memperluas ruang pameran, ruang bengkel, ruang suku cadang, serta melakukan penggantian dan penambahan peralatan yang lebih canggih.



Gambar 4.1. Tampak depan Honda Surabaya Center

Honda Surabaya Center ini adalah sebuah perusahaan yang berbentuk PT (Perseroan Terbatas). Honda Surabaya Center bergerak dalam bidang otomotif, dimana cakupan kerjanya meliputi tiga hal, yang juga dikenal sebagai tiga S (3S), yaitu: *Sales*, *Service*, dan *Sparepart*. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan ini, meliputi:

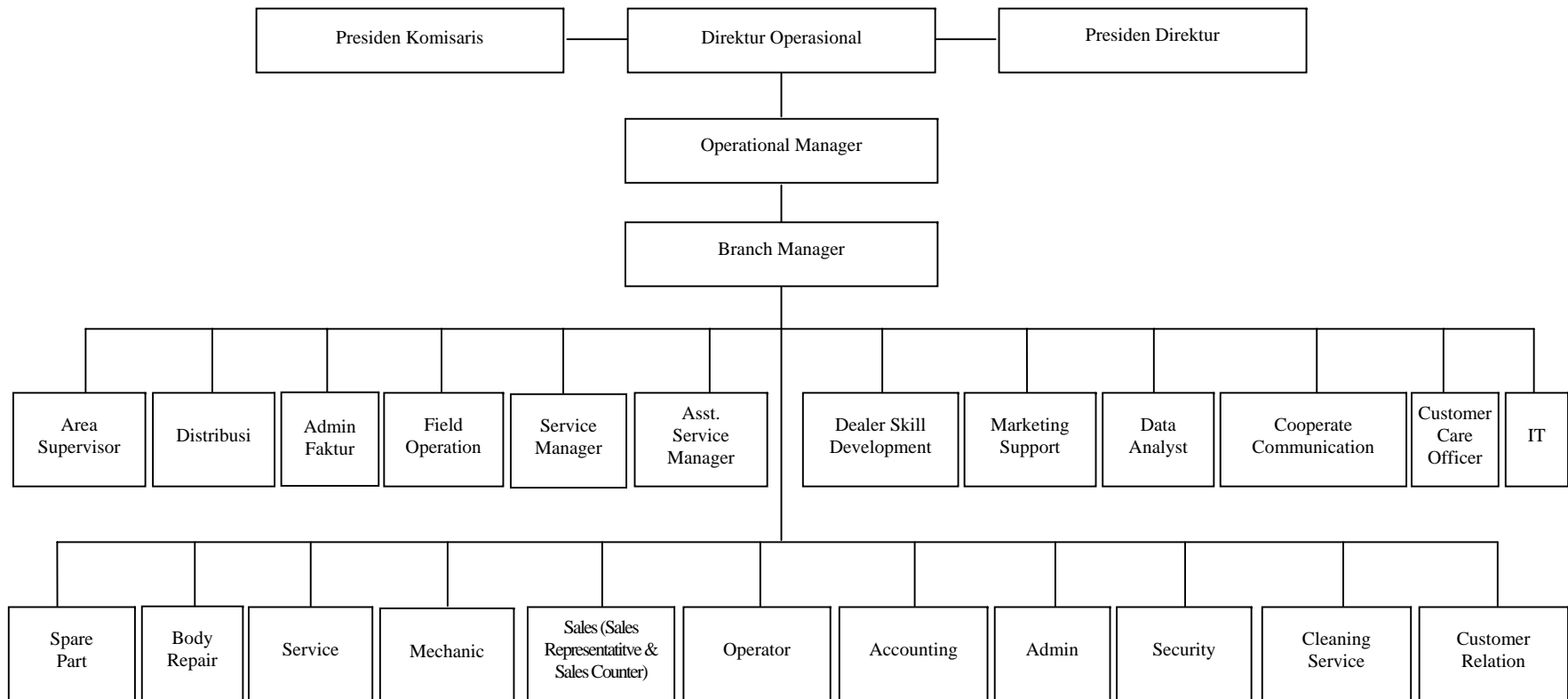
1. *Sales*, menyediakan kendaraan bermotor roda empat merk Honda, khususnya untuk kendaraan pribadi seperti: Sedan, *Sport Utility Vehicle* (SUV), *Multi Purpose Vehicle* (MPV), dan *City Car*. Terdapat tenaga penjual di *showroom* maupun tenaga penjual di luar *showroom* yang bersedia membantu dalam proses pembelian kendaraan.
2. *Service*, menyediakan fasilitas perbaikan sebagai wujud tanggung jawab kepada masyarakat yang membeli Honda. Dalam kegiatan ini juga disediakan teknisi yang berkualitas untuk membantu konsumen dalam perbaikan kendaraannya
3. *Sparepart*, menyediakan fasilitas penjualan suku cadang asli Honda dimana hal ini juga dilakukan sebagai wujud tanggung jawab untuk pembeli Honda. Hal ini dilakukan dengan tujuan memberikan kemudahan bagi konsumen dalam penyediaan *sparepart* dan juga untuk kepuasan pelanggannya.

Selama 20 tahun bergerak di bidang otomotif, Honda Surabaya Center terus melakukan perkembangan dan peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Hal tersebut tidak bisa lepas dari peranan sumber daya manusia yang berkualitas di bawah pimpinan manajemen Honda Surabaya Center. Manajemen Honda Surabaya Center dipimpin oleh:

1. Ang Kang Hoo sebagai Presiden Komisaris
2. Hasan Opek sebagai Presiden Direktur
3. Ang Hoey Tiong sebagai Direktur Operasional
4. Harijanto Pambudi sebagai Direktur
5. Wendy Miharja sebagai Manajer Operasional.



Gambar 4.2. Pimpinan Honda Surabaya Center



Gambar 4.3. Struktur Organisasi Honda Surabaya Center

Penjelasan mengenai struktur organisasi Honda Surabaya Center:

Dalam penelitian ini, yang menjadi atasan adalah *Operational Manager*, yaitu Wendy Mihardja dan *Branch Manager*, yaitu Adrian Setyadi. Presiden Komisaris, Presiden Direktur, Direktur Operasional dan Direktur hanya bertindak sebagai *owner*. Jadi seluruh sistem manajemen di Honda Surabaya Center diatur oleh Wendy Mihardja dan Adrian Setyadi.

Bawahan yang menjadi objek penelitian di Honda Surabaya Center berjumlah 114 orang, yaitu terdiri dari bagian *main dealer* seperti *Area Supervisor*, *Distribusi*, *Admin Faktur*, *Field Operation*, *Service Manager*, *Asisten Service Manager*, *Dealer Skill Development*, *Marketing Support*, *Data Analyst*, *Coorporate Communication*, *Customer Care Officer* dan *IT*, serta *Accounting*, *Body Repair*, *Bengkel*, *Admin*, dan lain-lain seperti yang terlihat pada gambar 4.3 (Struktur Organisasi). Di Honda Surabaya Center, kedudukan sebagai *Service Manager* (Kepala divisi bagian service) maupun kepala divisi bagian lain, tetap dianggap sebagai bawahan. Hal tersebut dikarenakan *Service Manager* juga tetap mendapat perintah untuk melakukan pekerjaan dari atasan (*Operational Manager*).

Berikut dealer-dealer yang berada dalam naungan Honda Surabaya Center

- Honda Surabaya Center (PT. Istana Mobil Surabaya Indah)
Jl. Basuki Rahmat 33-37 Surabaya
Telp : 031 – 5350888
Fax : 031 – 5350777
- Honda Surya Agung (PT. Surya Agung Indah Motor)
Jl. Kranggan 107 – 109, Surabaya
Telp : 031- 5326526
Fax : 031 – 5325111
- Honda Saver (PT. Saver Mulia)
Jl. Genteng Besar 106 – 110, Surabaya
Telp : 031 – 5325525
Fax : 031 – 5346894
- Honda Mandala Mandiri (PT. Mandala Mandiri Motor)
Jl. Sulawesi 69, Surabaya
Telp : 031 – 5030147, 6030527
Fax : 031 – 5030149

- Honda Jemur Sari (PT. Mandala Mandiri Motor)
 Jl. Jemursari 213, Surabaya
 Telp : 031 – 8478888
 Fax : 031 – 8482626
- Honda Graha (PT. Surabaya Motor Service)
 Jl. Jenggolo 10, Sidoarjo
 Telp : 031 – 8958777
 Fax : 031 – 8941736
- Honda Mandalasena (PT. Mandalasena Perkasa Motor)
 Jl. Letjen Sutoyo 75, Malang
 Telp : 0341 – 491836, 494381
 Fax : 0341 – 495044
- Honda Pacific (UD. Pacific Motor)
 Jl. Stasiun Kota 30, Kediri
 Telp : 0354 – 687868
 Fax : 0354 – 686103
- Honda Denpasar Agung (PT. Denpasar Agung Indah Motor)
 Jl. Hayam Wuruk 40, Denpasar
 Telp : 0361 – 232636, 227777
 Fax : 0361 – 224070
- Honda Jayakarta (UD. Jayakarta)
 Jl. Dr. Wahidin 39 – 41, Denpasar
 Telp : 0361 – 435173
 Fax : 0361 – 435173
- Honda Naga Motor (CV. Naga Motor)
 Jl. Niaga II / 29 – 31, Ampenan – Lombok
 Telp : 0370 – 631133
 Fax : 0370 – 626962
- Honda Dewata Motor
 Jl. Iman Bonjol 104, Denpasar
 Telp : 0361 – 490499

4.1.2. Sejarah Singkat Honda Surabaya Center

Honda yang didirikan pada tahun 1948 merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif, di mana Honda senantiasa mempersembahkan berbagai produk inovatif yang memberikan arti pada mobilitas masing-masing individu dan kehidupan di suatu masyarakat. Honda menghormati masyarakat dan perbedaan yang ada pada diri mereka masing-masing, yang mana hal ini kemudian mengarahkan Honda untuk selalu berusaha mengembangkan diri semata-mata demi kepuasan masyarakat di seluruh dunia.

Honda berjuang untuk memberikan produk dan servis yang paling diinginkan oleh pelanggan dimanapun ia berada. Untuk memastikan bahwa Honda memenuhi keinginan penduduk di suatu daerah, Honda menetapkan jaringan penjualan lokal. Honda telah membagi sistem operasi sehingga banyak produk Honda yang tidak hanya dibuat, tetapi juga dikembangkan di beberapa tempat nantinya. Hasilnya adalah sebanyak 124 fasilitas pabrik di 28 negara di luar Jepang untuk melayani kebutuhan sekitar 17 juta pelanggan setiap tahunnya.

Latar belakang yang mendasari didirikannya Honda Surabaya Center, adalah:

1. Honda Surabaya Center ingin berkontribusi dalam pembangunan nasional, dengan menyediakan kendaraan roda empat yang terbaik untuk kemudahan mobilitas *customer*.
2. Honda Surabaya Center berupaya untuk membantu dalam penyediaan lapangan pekerjaan.
3. Honda Surabaya Center membantu dalam penyediaan fasilitas perbaikan yang modern dan alur kerja yang baik sehingga tercipta efektifitas dan efisiensi kerja. Penyediaan fasilitas perbaikan ini bertujuan agar kendaraan dapat berfungsi dengan baik sehingga mobil tersebut nantinya bermanfaat bagi *customer*.
4. Honda Surabaya Center ingin turut serta berpartisipasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada, sehingga nantinya bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan juga masyarakat.
5. Honda Surabaya Center juga ingin mengembangkan tata cara berbisnis yang baik sehingga terjalin hubungan yang baik antara perusahaan dengan *stakeholder*.

6. Honda Surabaya Center berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga nantinya dapat menimbulkan kepuasan pelanggan.

4.1.3. Visi Honda Surabaya Center

Visi Honda Surabaya Center adalah:

1. Menjadi *Main Dealer* / Distributor mobil Honda terbaik dengan meningkatkan kualitas layanan kepada dealer-dealer di bawahnya
2. Menjadi *Main Dealer* yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap Honda di area sekitarnya
3. Menjadi *Main Dealer* yang terbaik dengan terus melakukan inovasi demi memenuhi kebutuhan pasar terhadap produk Honda

4.1.4. Misi Honda Surabaya Center

Misi Honda Surabaya Center adalah:

1. Mencapai target yang ditetapkan HPM dan pengembangan SDM di seluruh dealer sehingga meningkatkan layanan kepada *customer* untuk mencapai *Customer Service* nomor satu.
2. Melakukan inovasi dan jeli melihat perkembangan pasar dengan melakukan penetrasi dan terus mengembangkan SDM serta *dealer* yang ada demi terciptanya pelayanan terbaik untuk kepuasan pelanggan.

Mendukung pengembangan *dealer* serta SDM-nya untuk terus maju dan mencapai *Customer Service* nomor satu

4.1.5. Logo Honda Surabaya Center



Gambar 4.4. Logo Honda Surabaya Center

4.1.6. Job Description

Area Supervisor

a. Utama

1. Membantu Dealer dalam Pengembangan dan Pelaksanaan *Activity Management* yang selaras dengan *Policy Management* Honda Surabaya Center agar bisa mencapai hasil kerja/*output* secara optimal.
2. Pemantauan Wilayah/Daerah, untuk mengetahui:
 - a) Karakteristik dan Potensi Pasar
 - Daya beli : Sektor Perekonomian yang menunjang dan pertumbuhannya
 - Budaya beli : Tradisi/kebiasaan beli masyarakat dan perubahannya
 - b) Peluang Pasar
 - Rencana/Proyek Pembangunan (Pemerintah/Swasta)
 - Pertumbuhan Sektor Perekonomian baru
 - Peraturan Pemerintah yang mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Segala sesuatu yang membawa dampak positif bagi perekonomian daerah
 - c) Hambatan Pasar
 - Segala sesuatu yang membawa dampak negative bagi perekonomian daerah
 - Hambatan spesifik yang memerlukan penanganan khusus
 - d) Gerakan Pasar
 - Segala bentuk pergerakan yang mengakibatkan perubahan tren di Pasar
 - e) Kompetitor
 - Kompetitor yang ada dan yang akan ada
 - Jaringan/outlet yang ada berikut rencana pengembangannya
 - Varian produk, produk unggulan, harga dan volume penjualannya
 - Varian aktivitas pemasaran, promosi, berikut program/paket penjualannya
 - Sumber dana untuk pembiayaan kredit, dll

3. Pemantauan kondisi, problem dan kinerja Dealer di wilayah/daerah yang bersangkutan
 - a) Organisasi, sistematika dan proses kerjanya (PDCA)
 - b) Hasil Penjualan (unit & market share)
 - c) Kondisi tenaga penjual: - komposisi, kompetensi dan produktivitas
- remunerasi, *turn over* dll
 4. Membuat/menyusun evaluasi dan laporan yang diperlukan
 5. Mengusulkan tindakan/*counter action* pada *Sales & Marketing Manager*
- b. Rutin
1. Monitor keadaan pasar dan gerakannya dari Dealer, lalu *check* kebenarannya
 2. Membuat rencana penjualan secara periodik
 3. Kontak Dealer untuk meminta laporan fix dan semi *fix order*, untuk unit dan *color* unit serta laporan *sales situation*.
 4. Menganalisa laporan dan apabila perlu, kontak Dealer untuk diskusi & revisi.
 5. Menganalisa Monthly Dealer Sales Situation & memantau program kerja Dealer dalam rangka pencapaian target.
 6. Membuat Monthly Main Dealer Sales Situation
 7. Membuat Monthly Distribution Plan and Monthly List Supply
 8. Menganalisa dan membagikan Daily Report ke seluruh Dealer
 9. Memantau dan mendorong perkembangan penjualan tiap Dealer berikut pelaksanaan proses PDCA nya.
 10. Memantau dan mendorong pelaksanaan program kerja yang telah ditetapkan
 11. Membantu perumusan program dan kegiatan marketing dan memantau pelaksanaannya, antara lain: pameran, CAP, dll.
 12. Membuat dan mempersiapkan catatan-catatan yang diperlukan untuk Laporan, Evaluasi dan Presentasi pada saat pertemuan Dealer/Main Dealer.

Customer Care Officer

a. Utama

1. Memantau dan mengevaluasi Jumlah dan Mutu CRO/SCCO Dealer, melengkapi serta mengarahkan sesuai standar dan kebutuhan
2. Memantau dan mengevaluasi Kinerja CRO/SCCO, khususnya dalam kegiatan Kontak Pelanggan sebagai berikut:
 - a) Permintaan Pelanggan, Anjuran Pelanggan
 - b) Keluhan Pelanggan, Terima Kasih Pelanggan
3. Mendukung Kegiatan Kontak Pelanggan Dealer dan melakukan *Scramble Visit* bila diperlukan.
4. Memantau dan mengevaluasi Hasil Survey (TNS, SSI) dan Kontak Pelanggan, kemudian mengambil tindakan lanjut yang diperlukan bersama CRO Dealer
5. Memantau dan mengevaluasi Kondisi dan Fasilitas Kerja Dealer yang berhubungan langsung dengan pelanggan, sesuai standar yang ditetapkan
6. Membuat dan melaksanakan system recording Customer Data Base dari seluruh customer Honda/pelanggan HSC.

b. Rutin

1. Mengumpulkan semua kontak pelanggan Dealer dan meringkasnya dalam bentuk analisa berdasarkan wilayah/daerah, kemudian menyerahkan ke HPM setiap hari
2. Merekap data serta jawaban *Questioner Smile Campaign (CAP)* yang masuk dari Dealer, kemudian mengirimkan ke HPM, setiap saat setelah data masuk
3. Merangkum hasil *Survey TNS dan SSI, Kontak Pelanggan ,CAP* secara berkala dalam bentuk analisa sebagai dasar untuk mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan
4. Mempersiapkan Kartu Ucapan Selamat, khusus bagi relasi Main Dealer
5. Mengontrol kedisiplinan staf Main Dealer dalam hal: berpakaian, penerimaan telpon, sikap/perilaku dalam lingkungan kantor
6. *Update Customer Data Base*

c. Khusus

Bersama dengan CRO Dealer (khusus IMSI)

1. Mengorganisir Perayaan Ulang Tahun Staff (*Main Dealer & Dealer*) setiap awal bulan

Field operation

a. Utama

1. Mendukung semua kegiatan *Marketing* sebagai Sumber Data & Informasi yang berkaitan dengan *Market, Market Share, Gerakan Kompetitor, Situasi Penjualan Dealer, Program Pemasaran*
2. Mendukung *Sales & Marketing Manager, Area Supervisor* dalam kegiatan Pemantauan Wilayah/Daerah, untuk mengetahui, mencatat dan mengevaluasi informasi tentang:
 - a) Hasil Penjualan
 - b) *Market* dan *Market Share*
 - c) Kondisi Tenaga Penjualan secara umum
 - d) Kompetitor: Jumlah dan lokasi jaringan, produk, produk unggulan, harga
 - e) Gerakan Kompetitor: Program *Marketing/Paket* penjualan, sumber dana kredit
3. Bersama dengan Area Supervisor, merangkum semua informasi di atas dalam bentuk evaluasi dan laporan yang diperlukan. Selanjutnya mengusulkan tindakan/*counter action* yang dianggap perlu kepada *Sales & Marketing Manager*

b. Rutin

1. Mengikuti dan mengubah sesuai perkembangan terakhir (*Update*) *Daily Report* (SPK, PF, FJ, Laporan 3 Main Dealer) untuk kepentingan evaluasi harian dan pelaporan
2. *Update daily report* dipapan *performance Dealer*
3. Kontak Dealer (harian) untuk kejar perolehan SPK
4. Kontak Dealer (harian) untuk memantau masalah serta membantu mengatasi masalah, seperti pengadaan unit, masalah penjualan, pelaksanaan program.

5. Membantu mengingatkan Dealer untuk mengirimkan laporan *fix* dan semi *fix order*, untuk *unit and color unit* serta laporan *Sales Situation*
 6. Membantu kontak ke Dealer untuk cek pelaksanaan PDCA, per tipe mobil, per Dealer
 7. Mencari, mengumpulkan, merangkum dan mengevaluasi data *Market & Market Share* untuk wilayah kerja HSC
 8. Mencari, mengumpulkan, merangkum dan mengevaluasi informasi tentang :
 - a) Gerakan kompetitor, perkembangan tipe, perubahan harga, program *marketing* dan sumber dananya
- c. Khusus
1. Bekerja sama dengan mendukung *Dealer Development Section* dalam mencari tahu dan menganalisa perkembangan pasar secara umum, perkembangan daerah (pasar, kompetitor, berikut segala aktivitasnya)
 2. Bekerja sama dengan Sales Administration, melaksanakan semua aktivitas yang berkaitan dengan program *Cover Mirror City*, program *Cover Mirror & Foglamp Jazz* dan program *Black Jazz*
 3. Membantu pengurusan *Leasing* untuk *Test Drive*
 4. Mengkoordinir penyelesaian *trouble* program H3S yang ada di Dealer

Admin Faktur

- a. Utama
 1. Mendukung semua kegiatan *Marketing* yang berkaitan dengan Administrasi Penjualan, khususnya SPK, Faktur, Kwitansi
 2. Mendukung kegiatan Administrasi *Marketing Support*
- b. Rutin
 1. Mengumpulkan semua SPK dari Dealers dibawah HSC
 2. Meneliti (*check*) SPK dan pembayaran unit untuk *Online* Faktur ke HPM
 3. Menyetujui Faktur dari Dealers dibawah HSC untuk dikirim ke HPM
 4. Menginput Faktur-faktur yang sudah dikirim ke HPM
 5. Mendata Faktur jadi yang telah diterima Dealers dibawah HSC
 6. Memproses Surat Pelanggaran Wilayah yang melingkupi daerah HSC
 7. Memproses Revisi Faktur Dealers dibawah HSC dan mengirimkan ke HPM.

8. Menginput Laporan Faktur yang sudah dikirim ke HPM ke program Otobitz.
 9. *Update* data SPK yang belum buka faktur, kemudian kirim/kontak ke Dealer yang bersangkutan (bulanan)
 10. Menghitung tagihan pengiriman faktur dari Expedisi ke Dealers dibawah HSC (bulanan)
- c. Khusus
1. Mempersiapkan dan mengirim surat-surat yang berisi informasi dari HPM ke Dealers.
 2. Mengatur Administrasi dan Distribusi barang yang digunakan sebagai pelengkap program.
 3. Mempersiapkan/membuat Kwitansi Penagihan dari setiap program yang telah dijalankan.
 4. Mempersiapkan/membuat Kwitansi Penagihan untuk *accessories* alarm, kaca film, karpet.
 5. Membantu Marketing Support dalam proses administrasi kegiatan yang berkaitan dengan program Cover Mirror untuk City, program *Cover Mirror and Foglamp* untuk Jazz dan program *Black Jazz*

Corporate Communication

- a. Utama
1. Mengarahkan, memantau dan mengevaluasi dealers dalam pelaksanaan kegiatan *Marketing* yang ditetapkan
 2. Menjalin komunikasi dengan Dealers agar semua program *Marketing* yang ditetapkan oleh HPM dan yang dibuat oleh HSC bisa diterima dan terlaksana dengan baik
 3. Mengusahakan adanya PIC Dealer yang bertanggung jawab atas pelaksanaan semua program *Marketing* yang telah ditetapkan
 4. Mengembangkan Kreasi & Ide *Marketing* yang menarik. kreatif & efektif
- b. Rutin
1. Mengumpulkan, menyetujui dan mengirimkan Laporan Rencana & Hasil Aktivitas Dealers ke HPM melalui e-mail

2. Mendistribusikan laporan tersebut di atas kepada Dealers setelah disetujui oleh HPM. Selanjutnya setelah ditandatangani oleh Dealers, mengirimkan kembali laporan tersebut ke HPM
 3. Secara intensif menjalin komunikasi dengan Dealers untuk mengetahui permasalahan yang ada dalam pelaksanaan program/kegiatan *Marketing*, mencari solusinya dan memberikan bantuan/dukungan yang diperlukan.
 4. Secara berkala melakukan pemantauan pelaksanaan program/kegiatan *Marketing* Dealers dilapangan untuk kepentingan evaluasi, pengarahan dan pembinaan lebih lanjut
 5. Mengontrol *Demand, Supply and Stock* barang promosi Honda (brosur, *merchandise*, Honda Point), bersamaan dengan itu juga mengontrol pembayarannya.
- c. Khusus
1. Membantu mempersiapkan kegiatan Komunikasi External HSC

Distribusi

- a. Utama
1. Memantau dan mengevaluasi Jumlah dan Varian Stok yang ada, kemudian melaporkan pada Sales & Marketing Manager sebagai dasar untuk melakukan pemesanan unit ke HPM
 2. Melakukan koordinasi dengan Dealer-dealer HSC dan Main Dealer lain untuk pengadaan unit yang tidak ada di HPM
 3. Melaksanakan kegiatan Distribusi sesuai dengan alokasi yang telah ditetapkan, namun dengan memperhatikan efisiensi dan varian stok Dealer, melalui pertimbangan Sales & Marketing Manager
- b. Rutin
1. Melakukan penerimaan unit dari SM melalui PDC.
 2. Bekerja sama dengan PDC & PDI untuk pengontrolan unit yang masuk maupun keluar
 3. Melakukan penerimaan DO melalui e-mail dari HPM setiap sore untuk pengambilan unit pada esok harinya
 4. Menginput Surat Jalan dari HPM ke program Doz dan program Otobitz

5. Membuat laporan Distribusi/penjualan di program Doz untuk Dealer dan internal
 6. Membuat laporan Distribusi/penjualan di program Otobitz untuk Dealer
 7. Membuat laporan Distribusi/penjualan di program H3S
 8. Membuat laporan Stock Dealer setiap akhir minggu untuk Internal dan untuk HPM
- c. Khusus
1. Menginput harga penjualan dan membuka Kwitansi untuk Dealer, kemudian diserahkan ke bagian *accounting* untuk diperiksa
 2. Membuat kwitansi untuk penjualan internal/*showroom*, kemudian diserahkan ke bagian *accounting* untuk diperiksa
 3. Mempersiapkan dan membuat kwitansi penagihan untuk pengiriman mobil, baik dari HPM atau Main Dealer lain dan untuk pengiriman ke Dealer dari pihak SM.
 4. Memeriksa tagihan untuk accessories alarm, kaca film, karpet yang dibuat oleh Sales Admin.

Data Analyst

- a. Utama
1. Mendukung semua kegiatan *Marketing* sebagai Sumber Data & Informasi yang berkaitan dengan *Market*, *Market Share*, Situasi Penjualan Dealer, Program Pemasaran.
 2. *Follow up* proses pengumpulan semua data yang diperlukan untuk menghindari kelambatan.
 3. Mengolah, menganalisa & menyajikan data secara akurat, *up to date* & siap setiap saat.
- b. Rutin
1. *Follow up* dan mengumpulkan data SPK dari *Sales Administration*.
 2. *Follow up* dan mengumpulkan data Aktivitas *Marketing* dari *Corporate Communication*.
 3. *Follow up* dan mengumpulkan data Penjualan dan *Market Share* dari *Marketing Support*
 4. Mencari informasi yang berhubungan untuk keperluan analisa

5. Membuat analisa daripada data yang ada, kemudian meng-*update* sesuai keperluan
 6. Membuat Power Point untuk hasil analisa.
 7. Membuat program sesuai keperluan.
 8. Melaporkan hasil analisa kepada *Sales & Marketing Manager* dan kepada Direktur
- c. Khusus
1. Mendukung kelompok *Service & Part Department* dalam pengumpulan, pengolahan, analisa dan penyajian data yang berkaitan dengan kegiatan *Service & Parts*.

Marketing Support

- a. Utama
1. *Marketing Planning*.
 - a) Mengolah semua informasi dan data yang masuk (Global, Nasional, Regional dan Daerah):
 - yang berkaitan dengan situasi/pergerakan politik, ekonomi, sosial dan budaya yang diperkirakan akan membawa dampak/pergerakan pasar serta perubahan sikap dan daya beli masyarakat
 - yang berkaitan dengan gerakan kompetitor serta dampaknya bagi pemasaran Honda
 - yang berkaitan dengan evaluasi dan hasil kegiatan dan program pemasaran Honda
 - b) Selanjutnya melakukan evaluasi, mengambil kesimpulan, menyusun laporan dan memberi masukan kepada *Sales & Marketing Manager & Dewan Direksi*
 - c) Bekerja sama dengan Departemen dan Seksi yang lain dalam lingkungan HSC, para Dealer dalam lingkungan HSC maupun pihak luar, dalam rangka pengumpulan informasi yang dianggap perlu
 - d) Bersama dengan seksi yang lain dalam kelompok *Marketing*, bekerja sama dengan kelompok Sales Operation (*Area Supervisor* dan *Field Operation*) membantu *Sales & Marketing Manager* dalam penetapan

strategi, aktivitas dan program pemasaran, yang bersifat rutin maupun gerakan tandingan (*counter measures*)

2. *Outlet Mapping*

- a) Bekerja sama dengan Area supervisor, membantu *Sales & Marketing Manager* dalam menyusun Peta Outlet di wilayah pemasaran HSC dengan memperhatikan potensi area yang ada
- b) Melaksanakan segala kegiatan *Market Survey* yang diperlukan dalam penyusunan Peta Outlet

3. *Mempersiapkan* Pembukaan Dealer di Area yang dikehendaki:

- a) Menganalisa data dan perkembangan daerah dari kelompok *Marketing Support & Data Analysis*
- b) Melakukan survei lapangan untuk mengetahui detail kondisi daerah yang dituju, merk dan jumlah pesaing, kondisi dealer, angka penjualan, cara pemasaran dan sumber dana, Jumlah Bank, Pasar, Pusat Pertokoan, Komplek Perumahan, Kesibukan/kepadatan lalu lintas, peredaran mobil secara umum dan khususnya mobil Honda
- c) Bekerja sama dengan pihak Area Sales & Service, melakukan Tes Pasar, menganalisa kelayakan untuk pembukaan suatu Dealer, kemudian melaporkan kepada S & M Manager dan Direksi

4. Pembukaan Dealer:

- a. Mencari Lokasi penempatan Dealer baru untuk diusulkan kepada S & M Manager dan Direksi
- b. Mencari dan menyeleksi Calon Investor untuk diusulkan kepada S & M Manager & Direksi
- c. Mempersiapkan/membuat Proposal untuk Pengajuan Dealer Baru
- d. Mempersiapkan segala keperluan untuk pembukaan Dealer baru & memantau proses persiapannya agar Pembukaan Dealer baru tersebut sesuai dengan standar Honda dan sesuai jadwal
- e. Update laporan ke S & M Manager, Direksi & HPM tentang perkembangan pembukaan Dealer baru
- f. Membantu calon Dealer dalam berkomunikasi dengan HPM

- g. Mempersiapkan semua pekerjaan Administrasi yang diperlukan dalam proses pembukaan Dealer baru tersebut
- b. Rutin
1. Proses *Marketing Information*.
 - a) Secara sistematis, mencari dan mengumpulkan informasi dari aneka sumber yang diperlukan sebagai bahan analisa.
 - b) Bekerja sama dengan Field Operation untuk menjaring informasi yang diperlukan dari Dealer.
 - c) Bersama dengan *Data Analyst*, mengolah dan menyajikan data yang diperlukan oleh Sales & *Marketing Manager* serta Direksi dalam proses pengambilan keputusan.
 2. Pembinaan dan Pengembangan Dealer:
 - a) Memantau pelaksanaan SOP Dealer Honda di lingkungan HSC.
 - b) Memantau *Progress* Renovasi (apabila ada) dan membuat laporan yang diperlukan, khususnya ke HPM
 - c) Memantau dan *update* Jumlah Tenaga Penjualan berikut *Turn Over* nya.
 - d) Memantau *Training Needs* dan selanjutnya berkoordinasi dengan Dealer Skill Development guna pelaksanaan *training*.
 - e) Membantu Dealer dalam pengadaan semua fasilitas standard yang diperlukan dalam pengoperasian Dealer, antara lain Seragam, ID Card, Name Plate, Brosure, selanjutnya mengurus segala administrasi & penagihan yang diperlukan.
- c. Khusus
1. *Update Legal Document* dan Perjanjian Dealer yang habis masa berlakunya, kemudian melaporkannya kepada Pimpinan HSC dan kepada HPM
 2. Membangun komunikasi dengan Kontraktor Pembangunan Dealer, berkaitan dengan gambar bangunan untuk mendapat Persetujuan HPM & selanjutnya memantau kinerja kontraktor

3. Mendukung Customer Relation Development dengan ikut memantau kinerja CRO/SCCO & memberi masukan tentang Mutu pekerjaan & pelayanan Dealer dalam kegiatan *operation*-nya
4. Mendukung kegiatan Corporate Communication dengan memberi masukan yang berkaitan kegiatan promosi/pameran.
5. Bekerja sama dengan Area Supervisor dan Field Operation dalam pembangunan, pengembangan dan pembinaan Outlet/Dealer.

Dealer Skill Development

a. Utama

1. Memantau dan *update* Jumlah Tenaga Penjualan yang ada di Dealer berikut Turn Over nya.
2. Memantau *Training Needs*, mempersiapkan Program Training & melaksanakan Training yang diperlukan bagi Dealer
3. Mempersiapkan modul training sesuai kebutuhan dan kondisi pasar.
4. Mempersiapkan & melaksanakan berbagai bentuk Test yang diperlukan.
5. Membuat jadwal Training kemudian melaksanakannya sesuai jadwal.
6. Mempersiapkan dan melaksanakan In Dealer Training, khususnya bagi Dealer Bali & Lombok.
7. Mempersiapkan fasilitas & pendukung yang diperlukan dalam *training*.
8. Mempersiapkan laporan tentang pelaksanaan *Training*, kepada Pimpinan Dealer, pimpinan HSC & kepada HPM (sesuai jadwal).
9. Mengembangkan Sistemika & Mutu Training, apabila perlu dengan menggunakan jasa Lembaga Pelatihan Extern.
10. Memantau & Mengevaluasi hasil/dampak Training terhadap peningkatan motivasi, sikap dan tanggung jawab, khususnya Tenaga Penjual dan yang terutama peningkatan terhadap mutu pelayanan, produktivitas kerja & hasil penjualan, melalui berbagai cara: pelaksanaan & hasil pameran, respon pelanggan melalui angket, laporan Customer Relation.
11. Memantau Pelaksanaan Training yang dilakukan oleh Dealer sendiri & mengevaluasi hasilnya.

b. Khusus

1. Membangun dan mengembangkan *Internal Dealer Trainer*.

2. Membantu & mendukung *Customer Relation Department* dalam proses persiapan dan pelaksanaan *training*.
3. Apabila diperlukan, bekerja sama dengan *Service Instructor* dalam proses pengembangan kemampuan Dealer.

Service Manager

a. Utama

1. Bersama dengan Service & Parts Manager mempersiapkan dan memantau kegiatan *Moving Service* dan *Honda Emergency Service (HES)*.
2. Memberi masukan kepada Service & Parts Manager dalam membuat strategi dan aktifitas pendukungnya, dalam rangka pengembangan Dealer dan Main Dealer.
3. Memberi masukan kepada Service & Parts Manager terkait dengan masalah-masalah teknis dan non teknis dalam operasional Service dan Parts Dealer.
4. Bersama dengan Service & Parts Manager menyiapkan bahan/materi *meeting* dan menghadiri segala *meeting* yang berkaitan dengan divisi *Service & Parts*.

b. Rutin

1. Mempersiapkan bahan *training* dalam rangka pengembangan mutu personil Service Dealer.
2. Mengumpulkan laporan kegiatan *Moving Service Dealer* dan melaporkan hasilnya kepada Service & Parts Manager dan Direksi.
3. Mengumpulkan laporan kegiatan *Honda Emergency Service* dan melaporkan hasilnya kepada Service & Parts Manager, Direksi, dan HPM.
4. Memberi masukan kepada Service & Parts Manager dalam hal pengadaan fasilitas standar yang diperlukan dalam pengoperasian unit Service dan Parts Dealer.
5. Memberi masukan dan saran kepada Service & Parts Manager terkait dengan evaluasi kinerja departemen Service & Parts MD secara berkala.

c. Khusus

1. Mendukung dan bekerja sama dengan Service Instructor dalam aktivitas yang berkaitan dengan Persiapan, Pembinaan & Pengembangan mutu personil Service Dealer.
2. Bekerja sama dan siap dalam menggantikan Service Instructor untuk memberikan *training* bilamana Service Instructor berhalangan hadir atau ada *training* yang memiliki *deadline* tertentu dan menuntut terlaksana bersamaan dengan *training* rutin, misalnya *New Model Training* di HPM dan *MT Training* di Main Dealer.

ASST. Service Manager

a. Utama

1. *Follow-up* proses pengumpulan semua data yang diperlukan untuk menghindari keterlambatan *deadline* HPM.
2. Mendukung Service Manager Dealer dan Parts Manager Dealer dalam kegiatan Pemantauan *Key Performance Index* (KPI) Dealer.
3. Mengusulkan tindakan/*countermeasure* yang dianggap perlu kepada Pimpinan Dealer, Service Manager, dan Parts Manager.
4. Pembinaan dan pengembangan unit Service & Parts sesuai dengan *Dealer Operation Standard* (DOS) yang berlaku.
5. Memantau *Training Needs*, mempersiapkan program *Training*, dan melaksanakan *Training* bagi personil Parts Dealer untuk mencapai target jumlah dan mutu personil Parts di area HSC.
6. Memantau hasil kegiatan *Pre Delivery Inspection* (PDI) melalui *Monthly PDI Quality Report* (PQR).
7. Memantau segala aktivitas yang berkaitan dengan persiapan/perencanaan, pembangunan, pembinaan, dan pengembangan Dealer.
8. Memantau dan menganalisa kegiatan *Moving Service* dan *Honda Emergency Service* (HES) yang dilaksanakan oleh Dealer.
9. Bekerja sama dengan Corporate Communication mengadakan aktivitas bersama dalam rangka promosi atau *campaign*.
10. Menyiapkan bahan/materi *meeting* dan menghadiri segala *meeting* yang berkaitan dengan divisi Service & Parts.

b. Rutin

1. *Follow-up* dan mengumpulkan *Service Monthly Report* : *Service DMR*, *Follow-up Activities*, *FI Report*, *Advance Service*, dan *VoC Report*.
2. Mengolah dan menyajikan informasi/data yang diperlukan oleh Direksi dalam proses pengambilan keputusan.
3. Melaksanakan aktivitas Pembinaan & Pengembangan Dealer:
 - Memantau pelaksanaan *Standard Operation Procedure* (SOP) dealer Honda di lingkungan HSC sesuai dengan DOS.
 - Memantau *progress* Renovasi Dealer (apabila ada) dan membuat laporan yang diperlukan, khususnya kepada HPM.
 - Membantu Service Instructor dan Parts Instructor dalam memantau dan *update* jumlah personel Service & Parts Dealer beserta dengan *Turn Over*-nya berdasarkan *Service DMR*, *Parts DMR* , dan hasil *Dealer Visit*.
 - Memantau kelengkapan fasilitas dan peralatan pendukung standar yang diperlukan oleh Service dan Parts Dealer, kemudian berkoordinasi dengan Senior Advisor membantu dalam pengadaannya.
4. Memantau perkembangan nilai Customer Satisfaction Index (CSI), mengolah, dan menganalisisnya kemudian mengusulkan tindakan perbaikan yang diperlukan kepada Pimpinan Dealer dan *Service Manager Dealer*.
5. Memantau pelaksanaan training yang dilakukan oleh Service Instructor dan Parts Instructor kemudian mengevaluasi hasilnya.
6. Memantau pelaksanaan kegiatan *Service Quality Audit* dan memberikan masukan/saran kepada Pimpinan dan *Service Manager Dealer* dalam rangka pengembangan Service Quality Dealer.
7. Melakukan evaluasi kinerja divisi Service & Parts Main Dealer secara berkala.
8. Memberikan laporan pencapaian target Service dan Parts secara umum maupun di daerah sasaran kepada Direksi secara berkala.

- c. Khusus
 - 1. Membantu proses *recruitment* personil Service dan Parts Dealer sesuai dengan kebutuhan dan standar kompetensi.
 - 2. Mendukung kegiatan *Customer Relation Department* dengan ikut memantau kegiatan *Customer Care Officer* (CCO) Dealer dan memberi masukan mengenai mutu pekerjaan & pelayanan Dealer.

Service and Parts Instruction

Department : Service and Parts

- a. Utama
 - 1. Memantau *Training Needs*, mempersiapkan program *Training*, dan melaksanakan *Training* bagi Teknisi Dealer untuk mencapai target jumlah dan mutu Teknisi di area HSC.
 - 2. Mengikuti perkembangan teknologi otomotif melalui penyertaan dalam *training*/pelatihan yang diadakan oleh HPM maupun lembaga pelatihan lain, al. VEDC.
 - 3. Memantau, mengevaluasi, dan memastikan *Service Quality* Dealer tercapai dengan baik.
- b. Rutin
 - 1. Mempersiapkan modul *training* sesuai kebutuhan dan perkembangan teknologi Honda.
 - 2. Membuat jadwal *training* dan melaksanakannya sesuai dengan jadwal.
 - 3. Memantau & mempersiapkan fasilitas pendukung yang diperlukan dalam *training*.
 - 4. Membuat laporan tentang pelaksanaan *training* (*progress* Teknisi, hasil *training*, dan saran) kepada Pimpinan Dealer, Service Manager Dealer, Pimpinan HSC, dan HPM.
 - 5. Mengembangkan sistematisasi dan kualitas *training* dengan menggunakan sumber-sumber dari pihak luar.
 - 6. Mempersiapkan & melaksanakan berbagai bentuk test yang diperlukan (pra-MT, pra-RT, technical test untuk SA).
 - 7. Memantau & update jumlah Teknisi yang ada di Dealer beserta dengan Turn Over-nya.

8. Memantau pelaksanaan training yang dilakukan oleh Dealer (In Dealer Training) dan mengevaluasi hasilnya.
 9. Melaksanakan Service Quality Audit terhadap dealer sesuai dengan peta jaringan HSC, mendiskusikan hasil audit secara berkala dengan Service Manager, dan membuat laporan yang diperlukan kepada pimpinan HSC dan HPM.
- c. Khusus
1. Membangun dan mengembangkan *In Dealer Training*
 2. Bekerja sama dengan Senior Advisor Service & Parts dalam proses peningkatan *Service Quality Dealer*

Operator

UTAMA dan RUTIN

1. Menerima telepon *customer* Honda Surabaya Center
2. Menyampaikan pesan dari *customer* atau pihak yang berhubungan kepada seluruh staff HSC yang memiliki kepentingan
3. Membantu mengontrol kebersihan toilet pengunjung

4.2. Hasil Penelitian mengenai *Downward Communication* di Honda Surabaya Center

Pada bab 4.2 ini peneliti membahas hasil penelitian mengenai *downward communication* di Honda Surabaya Center yang dilihat dari metode yang digunakan dan jenis informasi yang disampaikan. *Downward communication* adalah komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan. Dalam penelitian ini, peneliti melihat *downward communication* dari metode yang digunakan yaitu metode lisan dan tulisan. Peneliti juga melihat dari jenis informasi yang disampaikan, seperti informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai kinerja pegawai, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, dan informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi serta informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Peneliti melakukan penelitian dengan membagikan kuesioner kepada seluruh karyawan Honda Surabaya Center yang berjumlah 114 orang. Adapun yang menjadi atasan dalam penelitian ini adalah *Operational Manager*, yaitu Wendy Mihardja dan *Branch Manager*, yaitu Adrian Setyadi. Presiden Komisaris,

Presiden Direktur dan Direktur Operasional hanya bertindak sebagai *owner*. Jadi seluruh sistem manajemen di Honda Surabaya Center diatur oleh Wendy Mihardja selaku *Operational Manager* dan Adrian Setyadi selaku *Branch Manager* dan segala tanggung jawab manajemen berada di bawah keputusan mereka.

Bawahan yang menjadi objek penelitian di Honda Surabaya Center berjumlah 114 orang yaitu terdiri dari seluruh bawahan Honda Surabaya Center. (untuk lebih jelas, lihat gambar struktur organisasi halaman 34). Peneliti mengambil populasi seluruh bawahan dengan alasan bahwa sampel dalam jumlah besar lebih akurat dan terpercaya

Pada bab ini peneliti juga menjelaskan mengenai identitas responden, deskripsi jawaban variabel *downward communication*, dan deskripsi rangkuman variabel *downward communication*.

4.2.1. *Downward Communication* di Honda Surabaya Center yang dilihat dari jenis informasi yang disampaikan dan metode yang digunakan

Sebelum menyebarkan kuesioner, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu dengan membagikan 30 kuesioner kepada karyawan Honda Surabaya Center. Peneliti memberikan penjelasan kepada karyawan Honda Surabaya Center atas pertanyaan yang ada di kuesioner. Setelah itu, kuesioner diujikan validitas dan reliabilitasnya. Lalu didapat hasil bahwa kuesioner valid serta reliabel (hasil uji validitas dan reliabilitas ada pada lampiran).

Setelah mendapat hasil bahwa valid dan reliabel, peneliti membagikan kuesioner yang berisi pertanyaan mengenai *downward communication* di Honda Surabaya Center kepada 114 karyawan Honda Surabaya Center dan melakukan sedikit wawancara untuk mendapatkan hasil yang lebih jelas. Hal tersebut membantu peneliti untuk melakukan analisis data. Tujuan dari pembagian kuesioner ini adalah untuk menjawab perumusan masalah pada bab 1 yaitu bagaimanakah *downward communication* di Honda Surabaya Center yang dilihat dari jenis informasi yang disampaikan dan metode yang digunakan. Berikut ini merupakan deskripsi dan analisis data mengenai pernyataan-pernyataan dalam kuesioner.

4.2.1.1. Deskripsi Identitas Responden

Pada sub bab ini, peneliti akan menjabarkan identitas responden. Dalam penelitian ini, yang menjadi atasan adalah *Operational Manager* dan *Branch Manager* Honda Surabaya Center. Sedangkan yang menjadi bawahan atau responden adalah seluruh karyawan Honda Surabaya Center yang berjumlah 114 orang. Data didapatkan dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan Honda Surabaya Center.

Tabel 4.1. Jabatan Responden

N = 114

Jabatan	N	%
Sales	29	25.4
Admin	5	4.4
Mechanic	22	19.3
Bengkel/service	21	18.4
Security	7	6.1
Spare Parts	3	2.6
Body Repair	4	3.5
Accounting	3	2.6
OB/cleaning service	5	4.4
Area Supervisor	1	0.9
Asisten Service Manager	1	0.9
Distribusi	1	0.9
Service Manager	1	0.9
Dealer Skill Development	1	0.9
Marketing Support	1	0.9
Field Operation	1	0.9
Admin Faktur	1	0.9
Data Analyst	1	0.9
Customer Care Officer	1	0.9
IT	1	0.9
Corporate Communication	1	0.9
General Affair	1	0.9
Customer Relation	1	0.9
Reception	1	0.9
Jumlah	114	100

Sumber: kuesioner no 1

Tabel 4.1 merupakan pendeskripsian data mengenai jabatan responden di Honda Surabaya Center. Mayoritas responden bekerja di *sales* dan *mechanic* yaitu

sebanyak 25.4% dan 19.3%. Responden yang bekerja di bagian bengkel mempunyai persentase 18.4%. *Security* mempunyai persentase 6.1%, divisi admin dan *cleaning service* mempunyai persentase masing-masing sebesar 4.4%. Sedangkan responden lainnya terbagi atas bermacam-macam pekerjaan seperti *area supervisor*, *service manager*, *asisten service manager*, distribusi, *dealer skill development*, *marketing support*, *field operation*, *data analyst*, *general affair*, IT, dan *corporate communication* yang masing- masing memiliki persentase 0.9%. Dari data ini dapat dilihat bahwa banyak bawahan yang bekerja di bagian *sales*, *mechanic* dan bengkel. Hal tersebut dikarenakan Honda Surabaya Center adalah perusahaan yang menjual mobil sekaligus menawarkan jasa bagi konsumen untuk melakukan *service* pada mobilnya, sehingga banyak membutuhkan *sales*, *mechanic* dan bengkel untuk kelangsungan perusahaan.

Tabel 4.2. Usia Responden

N = 114

Usia	N	%
15-25	46	40.4
26-35	60	52.6
36-45	8	7.0
Jumlah	114	100

Sumber: kuesioner no 2

Tabel 4.2. merupakan hasil pendeskripsian data untuk usia responden yang bekerja di Honda Surabaya Center. Dari hasil penelitian, dapat dilihat bahwa mayoritas responden di Honda Surabaya Center berusia 26-35 tahun yaitu sebesar 52.6%. Sedangkan responden yang berusia 15-25 tahun memiliki persentase 40.4% dan responden yang berusia 36-45 tahun memiliki persentase 7%. Hal tersebut dikarenakan usia 26-35 tahun adalah usia produktif dalam bekerja dan juga usia produktif dimana seseorang telah menyelesaikan pendidikan mereka baik S1 maupun diploma sehingga dapat berkonsentrasi dalam bekerja. Hurlock (2004, p.265) mengatakan bahwa umur 26 tahun termasuk kategori dewasa dini, dan usia produktif dimana individu mempunyai keinginan untuk memiliki status sosial lebih baik dengan memasuki dunia kerja.

Tabel 4.3. Jenis Kelamin Responden

N = 114

Jenis Kelamin	N	%
Laki	93	81.6
Perempuan	21	18.4
Jumlah	114	100

Sumber: kuesioner no 3

Tabel 4.3 merupakan hasil pendeskripsian data untuk jenis kelamin responden yang bekerja di Honda Surabaya Center. Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui sebagian responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 81.6%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebesar 18.4%. Bawahan di Honda Surabaya Center didominasi oleh laki-laki. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang dilakukan di Honda Surabaya Center umumnya menuntut keahlian seorang laki-laki, seperti bagian *bengkel*, *mechanic*, *security* dan *sales*. Hal ini juga tidak lepas dari adanya stereotip-stereotip di masyarakat Indonesia bahwa perempuan lebih banyak beraktivitas di rumah daripada bekerja di luar rumah. Narwoko dan Suyanto (2004, p. 322) mengatakan masyarakat Indonesia masih menganut budaya patriarkhi dimana peran perempuan dalam dunia kerja hanya sebagai *second person*.

Tabel 4.4. Pendidikan responden

N = 114

Pendidikan	N	%
SMA	84	73.7
S1	30	26.3
Jumlah	114	100

Sumber: kuesioner no 4

Tabel 4.4 merupakan hasil pendeskripsian data mengenai pendidikan responden yang bekerja di Honda Surabaya Center. Dari hasil penelitian, menunjukkan sebagian besar responden berpendidikan SMA, yaitu 73.7%. Sedangkan untuk pendidikan S1, yaitu 26.3%. Dilihat dari operasional perusahaan Honda Surabaya Center, maka bawahan yang berpendidikan SMA cukup banyak.

Hal tersebut dikarenakan sebagian besar pekerjaan di Honda Surabaya Center seperti *mechanic*, bengkel, dan *sales* tidak terlalu menuntut untuk pendidikan yang tinggi bagi pekerjaan mereka melainkan lebih ke arah praktek dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan untuk jabatan tertentu seperti *marketing support*, *data analyst*, *accounting*, admin dan lain-lain, membutuhkan pendidikan tinggi seperti S1 untuk dapat melakukan pekerjaan mereka.

4.2.1.2. Deskripsi Jawaban Variabel *Downward Communication*

Pada subbab ini, peneliti akan menjelaskan hasil penelitian mengenai *downward communication* yang dilihat dari metode yang digunakan dan jenis informasi yang disampaikan. Dalam penelitian ini, yang menjadi atasan adalah *Operational Manager* Honda Surabaya Center dan *Branch Manager* Honda Surabaya Center. Pemilihan *Operational Manager* dan *Branch Manager* sebagai atasan dalam penelitian ini dikarenakan seluruh kegiatan operasional di Honda Surabaya Center diarahkan oleh mereka. Presiden Komisaris, Direktur Operasional dan Presiden Direktur selaku *owner* menyerahkan sistem operasional Honda Surabaya Center kepada *Operational Manager* dan *Branch Manager* (untuk lebih jelas, dapat dilihat pada struktur organisasi halaman 34 dan penjelasannya pada halaman 35). Sedangkan yang menjadi responden adalah seluruh bawahan Honda Surabaya Center yang berjumlah 114 orang (lihat halaman 42-44 untuk identitas responden). Dalam penelitian ini, *Operational Manager* dan *Branch Manager* tidak termasuk dalam 114 orang bawahan.

Tabel 4.5. Informasi mengenai tugas yang harus dilakukan oleh bawahan

N = 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	1	0.9
Tidak Setuju	1	0.9
Setuju	79	69.3
Sangat Setuju	33	28.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 5

Tabel 4.5 menunjukkan sebagian besar responden yang memberikan jawaban setuju dan sangat setuju adalah sebanyak 98.2 % dengan jumlah 112 orang. Dari data ini, dapat diketahui bahwa di Honda Surabaya Center, hampir seluruh bawahan menilai atasan memberi informasi kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilakukan. Memberikan informasi mengenai tugas yang harus dilakukan, dapat mempermudah bawahan dalam menjalankan tugasnya, sehingga hasil kerja bawahan dapat lebih maksimal. Dalam suatu perusahaan, pemberian informasi mengenai pekerjaan yang harus dilakukan bawahan adalah mutlak, sehingga bawahan dapat melakukan tugasnya dengan benar. Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju hanya 1.8% dengan jumlah 2 orang. Mereka menyatakan tidak pernah menerima informasi atasan melainkan menerima informasi dari rekan kerjanya, dalam hal ini. Dalam hal ini jabatan *security* merasa tidak diberi informasi oleh atasan karena sistem kerja mereka adalah shift. Sehingga saat bekerja, mereka hanya mendapat informasi dari sesama rekan *security*. Berikut jawaban salah satu *security* Honda Surabaya Center yang peneliti wawancara pada bulan Juni 2009

“Ya memang selama ini, saya belum pernah menerima informasi langsung dari Pak Wendy, mbak, soalnya kan saya kerjanya kebanyakan shift malam. Kalo ada tugas atau pesan dari atasan, ya saya tau nya dari teman-teman saya. Tapi memang sampai saat ini, ya saya sudah tau kalo kerja saya menjaga keamanan di sini.”

Tabel 4.6. Informasi mengenai cara bawahan melakukan tugas

N = 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	4	3.5
Tidak Setuju	11	9.6
Setuju	76	66.7
Sangat Setuju	23	20.2
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 6

Tabel 4.6 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju, yaitu sebanyak 86.9% dengan jumlah 99 orang. Dari data ini, dapat diketahui bahwa sebagian besar bawahan menilai atasan di Honda

Surabaya Center tidak hanya memberi informasi mengenai apa tugas yang harus dilakukan, namun atasan Honda Surabaya Center juga memberi informasi mengenai cara melakukan tugas kepada bawahannya. Menurut Pace&Faules (2006, p.184) komunikasi ke bawah berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada jabatan yang berotoritas lebih rendah. Dengan memberikan petunjuk saat melakukan tugas akan mempermudah bawahan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan keinginan atasan dan meminimalisasikan kesalahan dalam bekerja. Namun dari tabel 4.6 diketahui ada bawahan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 13.1% dengan jumlah 15 orang. Hal tersebut dikarenakan bawahan mendapat informasi mengenai cara melakukan tugas yang harus diselesaikan dari rekan satu divisinya. Hal tersebut dilakukan dengan alasan untuk efisiensi waktu. Jadi atasan hanya memberikan informasi kepada bawahan yang saat itu berada di tempat. Responden yang menjawab tidak setuju seperti bagian *sales*, dikarenakan mereka mengatakan sering tidak ada di tempat sehingga ketika atasan menyampaikan informasi mengenai cara melakukan tugas, mereka seringkali tidak tahu (*briefing* dilakukan oleh *Branch Manager* setiap pagi dan sore, dan beberapa *sales representative* sering datang terlambat sehingga sewaktu *briefing* mengenai cara melakukan tugas, mereka tidak tahu).

Tabel 4.7. Perintah secara langsung mengenai tugas yang harus dilakukan bawahan
N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	0	0.0
Tidak Setuju	13	11.4
Setuju	75	65.8
Sangat Setuju	26	22.8
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 7

Tabel 4.7 menunjukkan sebagian besar responden yang memberikan jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 88.6% dengan jumlah 101 orang. Dari data ini, terlihat sebagian besar bawahan di Honda Surabaya Center menilai

bahwa atasan memberi perintah secara langsung kepada bawahannya untuk melakukan tugas. Pemberian perintah secara langsung dapat meningkatkan kemauan kerja bawahan. Hal ini dikarenakan informasi yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya disampaikan melalui perintah langsung. Instruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki ketrampilan dan pengalaman yang minimal. (Muhammad, 2005, p.108). Walaupun sebagian besar responden menjawab setuju dan sangat setuju, namun ada pula 13 responden (11.4%) yaitu dari bagian *security* dan *mechanic* yang menjawab tidak setuju dengan alasan bahwa atasan tidak pernah memberi perintah langsung kepada mereka melainkan memberi perintah melalui perwakilan manajer tiap bagian. Berikut wawancara peneliti dengan bawahan berinisial F dari bagian *mechanic* pada Juni 2009

“*Yo biasane yang nyampaikan perintah langsung itu dari Pak Eko, kalo Pak Wendy kan kurang jelas mungkin ya gimana cara kerja e bagian mesin*”.

Tabel 4.8. Informasi mengenai lokasi/tempat dimana bawahan harus melakukan pekerjaan
N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	4	3.5
Tidak Setuju	18	15.8
Setuju	75	65.8
Sangat Setuju	17	14.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 8

Tabel 4.8 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 80.7% atau 92 orang. Dari data ini, diketahui bahwa sebagian besar bawahan menilai atasan di Honda Surabaya Center memberi informasi kepada bawahannya termasuk mengenai lokasi/tempat dimana bawahan melakukan pekerjaan. Pemberian informasi yang jelas mengenai tempat untuk melakukan pekerjaan merupakan salah satu hal yang penting karena jika bawahan melakukan kesalahan mengenai tempat, maka akan memakan waktu

yang lama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Namun ada pula 22 orang sebanyak 19.3% yang mengatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Hal tersebut dikarenakan beberapa orang tidak memerlukan kejelasan mengenai tempat mereka bekerja karena tempat mereka bekerja adalah tetap, seperti *cleaning service*, operator, *sparepart* dan bengkel.

Tabel 4.9. Informasi mengenai waktu bagi bawahan untuk memulai pekerjaan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	8	7.0
Tidak Setuju	19	16.7
Setuju	67	58.8
Sangat Setuju	20	17.5
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 9

Tabel 4.9 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 76.3% dengan jumlah 87 orang. Dari data ini, sebagian besar bawahan menilai atasan di Honda Surabaya Center memberi informasi waktu untuk memulai pekerjaan kepada bawahannya. Pemberian informasi mengenai waktu yang dimaksudkan adalah atasan memberitahukan kapan karyawan dapat memulai pekerjaan yang diberikan. Misalnya, waktu untuk memulai pekerjaan A adalah minggu depan, waktu untuk memulai pekerjaan B adalah besok. Responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 23.7% dengan jumlah 27 orang. Sebagian bawahan mengatakan tidak diberi informasi mengenai waktu untuk memulai pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan sebagian bawahan memang ditugaskan di bagian atau divisi tertentu yang tidak perlu menerima informasi kapan waktu untuk memulai pekerjaan mereka karena waktu mereka bekerja adalah tetap dan tidak berubah seperti operator, *cleaning service*, *admin* dan *security* (yang memiliki jam kerja masing-masing) (berdasarkan hasil wawancara). Mereka mengatakan informasi waktu hanya diberikan jika ada hari libur atau cuti bersama atas kewenangan manajemen Honda, misalnya libur Idul Fitri, karena setiap kantor, waktu liburnya berbeda.

Tabel 4.10. Perintah kepada bawahan dengan mencontohkan cara melakukan pekerjaan
N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	1	0.9
Tidak Setuju	29	25.4
Setuju	55	48.2
Sangat Setuju	29	25.4
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 10

Tabel 4.10 menunjukkan sebagian besar responden yang memberikan jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 73.6% dengan jumlah 84 orang. Dari data ini, dapat diketahui bahwa sebagian besar bawahan menilai atasan memberi perintah kepada bawahan dengan memberikan contoh kepada bawahan. Pemberian contoh dalam melakukan pekerjaan merupakan hal penting, karena bawahan melakukan pekerjaan seperti apa yang dicontohkan oleh atasan, dengan demikian kesalahan yang dilakukan oleh bawahan dapat diminimalisasi. Walaupun demikian, tidak semua pekerjaan dapat dicontohkan oleh atasan. Beberapa responden menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu sebanyak 26.3% dengan jumlah 30 orang beralasan atasan memang tidak mencontohkan pekerjaan tertentu kepada mereka, seperti divisi IT (*Information Technology*), *Graphic Design*, *cleaning service*, *security*, *mechanic* dan beberapa pekerjaan oleh divisi tertentu dimana atasan tidak menguasai bidang tersebut. Berikut wawancara peneliti dengan staff IT (*Information Technologi*) pada bulan Mei 2009

“Kalau Pak Wendy memberi tugas kepada saya, biasanya dia hanya memberikan perintah secara garis besar saja atau intinya saja dan memberi penjelasan hanya sejauh yang dia ketahui, jadi tidak ada yang namanya memberi contoh bagaimana melakukan pekerjaan ini, itu. Namun dia mengharapkan agar saya mengerti apa yang harus saya kerjakan.”

Sedangkan jawaban berbeda didapat dari beberapa *cleaning service*

“Ya bapak gak pernah mencontohkan pekerjaan ke bagian office boy, mosok bos bersih2.”

Tabel 4.11. Informasi *deadline* pekerjaan kepada bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	3	2.6
Tidak Setuju	9	7.9
Setuju	67	58.8
Sangat Setuju	35	30.7
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 11

Tabel 4.11 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 89.5% dengan jumlah 102 orang. Dari data di atas, dapat diketahui sebagian besar bawahan di Honda Surabaya Center menilai bahwa atasan selalu memberi tugas dengan menginformasikan *deadline* pekerjaan kepada bawahan. *Deadline* pekerjaan harus diberikan kepada bawahan agar bawahan tidak menunda pekerjaan yang ada. Dengan adanya *deadline*, pekerjaan menjadi lebih teratur. Beberapa responden menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju dikarenakan pekerjaan yang mereka (*security* dan operator) lakukan tidak memerlukan *deadline*.

Tabel 4.12. Informasi mengenai tujuan dari tugas yang dilakukan bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	1	0.9
Tidak Setuju	7	6.1
Setuju	76	66.7
Sangat Setuju	30	26.3
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 12

Tabel 4.12 menunjukkan sebagian besar responden yang memberikan jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 93% dengan jumlah 106 orang. Dari data di atas, dapat diketahui sebagian besar bawahan di Honda Surabaya Center menilai bahwa atasan menginformasikan tujuan dari tugas-tugas yang dilakukan oleh bawahan. Pemberian informasi kepada karyawan mengenai tujuan tugas

dapat mendorong bawahan untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik. Pemberian informasi mengenai tujuan tugas biasanya dikaitkan dengan tujuan atau objektif organisasi. Responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 7% dengan jumlah 8 orang berasal dari divisi *security*. Hal tersebut dikarenakan mereka menyatakan tidak pernah diberi informasi mengenai tujuan tugas yang dilakukan oleh mereka. Berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa *security* Honda Surabaya Center pada bulan Juni 2009

“ Bapak tidak pernah memberi tahu tentang tujuan tugas kami. Yah mungkin karena kami sendiri sudah tahu kalo tugas kami menjaga keamanan, cuma biasane Bapak hanya berkata, kerja yang baik yah.”

Tabel 4.13. Informasi kepada bawahan tentang pentingnya tugas tersebut bagi perusahaan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	1	0.9
Tidak Setuju	8	7.0
Setuju	70	61.4
Sangat Setuju	35	30.7
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 13

Tabel 4.13 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 92.1 % dengan jumlah 105 orang. Dari tabel di atas, maka dapat diketahui sebagian besar bawahan di Honda Surabaya Center menilai bahwa atasan menginformasikan mengenai pentingnya tugas tersebut harus dilakukan. Informasi mengenai seberapa penting tugas tersebut harus dilakukan demi tujuan organisasi, mendorong bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan bersungguh-sungguh. Hampir semua responden menjawab setuju bahwa atasan menginformasikan seberapa penting tugas harus dilakukan, walaupun ada 9 responden (7.9%) yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Beberapa responden yang adalah *security* tersebut menyatakan bahwa mereka memang merasa tidak pernah diberi informasi mengenai seberapa pentingnya tugas yang harus dilakukan.”

Tabel 4.14. Pemberian motivasi kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	0	0.0
Tidak Setuju	10	8.8
Setuju	60	52.6
Sangat Setuju	44	38.6
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 14

Tabel 4.14 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 91.2% dengan jumlah 104 orang. Dari data ini dapat dilihat bahwa di Honda Surabaya Center sebagian besar bawahan menilai atasan memberi motivasi kepada bawahan. Mendorong dan memberi motivasi ini biasanya dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus tercapai. Walaupun demikian, ada 8.8% dengan jumlah 10 orang menjawab tidak setuju, seperti bagian *main dealer* seperti distribusi, *Data Analyst*, *Accounting* dan *Marketing Support*. Mereka menyatakan bahwa mereka tidak pernah diberi motivasi secara khusus oleh atasan. Hal tersebut karena atasan memberi motivasi secara khusus hanya kepada divisi yang berhubungan langsung dengan *customer*. Berikut jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan bawahan yang berinisial BT pada bulan Mei 2009

” Selama 4 tahun saya bekerja disini, saya belum pernah merasa diberi motivasi oleh atasan. Saya juga gak tau kenapa, tapi mungkin atasan memang lebih menekankan motivasi kepada divisi sales, service, yang memang banyak berhubungan dengan customer Honda sekaligus divisi tersebut memang yang banyak mendatangkan keuntungan bagi perusahaan, lagipula walaupun tidak ada motivasi, kita sudah ada deadline bagi pekerjaan kita, sehingga dengan deadline itu membuat kita termotivasi ”

Lain halnya dengan staff *accounting*, ketika peneliti mewawancarai mereka menjawab,

”Sepertinya kok belum pernah ya diberi motivasi seperti itu. Mungkin atasan sendiri menyadari kalau pekerjaan kita sebagai accounting ini tanggung jawabnya besar sekali dalam memegang uang perusahaan, sehingga mungkin tidak perlu diberi motivasi ya.”

Tabel 4.15. Informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi kepada bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	5	4.4
Tidak Setuju	18	15.8
Setuju	70	61.4
Sangat Setuju	21	18.4
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 15

Tabel 4.15 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu 79.8% dengan jumlah 91 orang. Dari data ini, dapat dilihat bahwa mayoritas bawahan menilai atasan di Honda Surabaya Center memberi informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Informasi mengenai peraturan-peraturan harus dan mutlak dilakukan agar bawahan tahu dan mengerti tentang organisasi. Pemahaman bawahan akan peraturan organisasi, dapat memberi batasan kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan. Namun yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu 20.2% dengan jumlah 23 responden berasal dari divisi *cleaning service* dan *security*. Mereka menyatakan bahwa mereka tidak mendapat informasi mengenai peraturan-peraturan organisasi dari atasan, namun mereka mendapatkannya dari sesama rekan kerja. *Cleaning service* yang ada di Honda Surabaya Center terbagi menjadi dua, yaitu tetap dan berasal dari *outsourcing*. Hal tersebut dikarenakan pekerjaan mereka yang tidak membutuhkan mereka untuk mengerti mengenai peraturan organisasi secara rinci. Namun *Operational Manager* tetap mengontrol pekerjaan dan tugas yang dilakukan oleh mereka.

Tabel 4.16 Pemberian petunjuk kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	1	0.9
Tidak Setuju	20	17.5
Setuju	76	66.7
Sangat Setuju	17	14.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 16

Tabel 4.16 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 81.6% dengan jumlah 93 orang. Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar bawahan menilai atasan di Honda Surabaya Center memberi petunjuk kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan. Pemberian petunjuk dalam melakukan pekerjaan dapat memberikan hasil yang maksimal dan jumlah kesalahan yang kecil. Namun ada 21 responden (18.4%) yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Mereka mengatakan hal tersebut dikarenakan atasan tidak terlalu menguasai bidang atau pekerjaan divisi tersebut secara terperinci. Misal divisi IT (*Information Technology*), *Graphic Design*, dan *mechanic*. Atasan hanya memberi perintah secara umum atau garis besar saja.

Tabel 4.17. Informasi mengenai kebijakan organisasi dalam menjalankan tugas

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	3	2.6
Tidak Setuju	13	11.4
Setuju	77	67.5
Sangat Setuju	21	18.4
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 17

Tabel 4.17 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 86% dengan jumlah 98 orang. Dari data tersebut, sebagian besar bawahan menilai atasan memberikan penjelasan mengenai kebijakan organisasi dalam menjalankan tugas. Tugas yang dilakukan oleh bawahan harus sesuai dengan kebijakan organisasi. Tugas yang dilakukan sesuai dengan kebijakan organisasi akan mempermudah tercapainya tujuan organisasi. Walaupun demikian, ada beberapa responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, yaitu sebanyak 14% dengan jumlah 16 orang. Beberapa dari mereka, seperti divisi *sales* menjawab tidak setuju. Alasan mereka adalah sebagian dari mereka karyawan baru (*sales representative* di Honda Surabaya Center sering berganti-ganti), dan pekerjaan mereka seringkali berada di luar area Honda Surabaya Center. Hal tersebut menyebabkan atasan (*Branch*

Manager) tidak dapat menyampaikan mengenai kebijakan organisasi secara menyeluruh. Beberapa responden lain yang menjawab tidak setuju, seperti *Marketing Support, Corporate Communication*, karena mereka memang merasa tidak pernah diberi informasi mengenai kebijakan organisasi. Berikut jawaban staff *Corporate Communication* ketika peneliti melakukan wawancara pada bulan Mei 2009

“*Saya sudah bekerja di Honda Surabaya Center hampir satu tahun, namun sampai saat ini, atasan tidak pernah memberikan informasi kepada saya mengenai kebijakan, sehingga saya mendapatkannya dari rekan kerja saya yang ada di main dealer ini.*” “*Saya tidak tahu mengapa atasan tidak pernah menginformasikan kebijakan perusahaan kepada saya.*”

Tabel 4.18. Penilaian hasil kerja bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	5	4.4
Tidak Setuju	21	18.4
Setuju	67	58.8
Sangat Setuju	21	18.4
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 18

Tabel 4.18 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 77.2% dengan jumlah 88 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa di Honda Surabaya Center, bawahan menganggap atasan menilai hasil yang dikerjakan bawahan. Hal ini sesuai dengan teori Richmond (2005, p.29) bahwa *supervisor* harus memberikan timbal balik atas hasil kerja bawahan sehingga bawahan tahu bagaimana merubah kesalahan yang mereka lakukan dan tetap melakukan pekerjaan dengan baik. Walaupun demikian, 22.8%, yaitu 26 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, seperti *Dealer Skill Development, Data Analyst, Marketing Support, Admin dan Security*. Alasan mereka mengatakan tidak setuju dikarenakan atasan lebih menilai pada hasil kerja bawahan yang berhubungan dengan penjualan, *customer* dan besarnya keuntungan/*profit* perusahaan. Peneliti mewawancarai beberapa bawahan yang berinisial AJ dan FS pada bulan Mei 2009

“Saya dan FS sudah bekerja 6 tahun di Honda Surabaya Center, tapi atasan belum pernah menilai hasil pekerjaan kami. Yah penilaiannya paling cuma dilihat benar atau tidaknya, sesuai atau tidaknya, tapi tidak pernah menilai atau memperingatkan kami kalau ada kesalahan. Kami dituntut untuk lebih memperbaiki kesalahan daripada menilainya”

Tabel 4.19. Pemberian peringatan mengenai kesalahan yang dilakukan bawahan
N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	2	1.8
Tidak Setuju	7	6.1
Setuju	72	63.2
Sangat Setuju	33	28.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 19

Tabel 4.19 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 92.1% dengan jumlah 105 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas bawahan menilai atasan memberi peringatan mengenai kesalahan yang dilakukan mereka. Atasan harus memberi peringatan atas kesalahan yang dilakukan oleh bawahan sehingga bawahan lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan teori Richmond (2005, p.29) bahwa apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik, balikkannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut. Namun 9 responden (7.9%) menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Alasannya adalah mereka menyatakan sampai saat ini belum pernah mendapat peringatan mengenai kesalahan yang dilakukan karena belum pernah melakukan kesalahan Admin Faktur, *Data Analyst*, *Dealer Skill Development*, *Customer Care Officer*. *Customer Care Officer* menyatakan bahwa beliau belum lama bekerja di Honda Surabaya Center (6 bulan) dan tidak pernah melakukan kesalahan, sehingga atasan belum pernah memberi peringatan. Lain halnya dengan *Data Analyst* yang menyatakan bahwa atasan lebih kepada saran untuk melakukan perbaikan daripada memperingatkan mengenai kesalahannya.

Tabel 4.20. Pemberian kritik terhadap tugas bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	6	5.3
Tidak Setuju	12	10.5
Setuju	71	62.3
Sangat Setuju	25	21.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 20

Tabel 4.20 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 84.2% dengan jumlah 96 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas bawahan di Honda Surabaya Center menilai atasan memberi kritik terhadap tugas bawahan. Dengan adanya masukan atau kritik dari atasan, hasil kerja bawahan dapat menjadi lebih maksimal. Selain itu bawahan juga dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan. Pemberian kritik atau masukan kepada bawahan termasuk bagian dari komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari tingkat manajemen puncak ke manajemen menengah, dan akhirnya sampai pada karyawan (Jiwanto, 1990, p.30). Hal ini sesuai dengan teori Richmond (2005, p.29) bahwa apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik, balikkannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut. Responden sebanyak 15.8% dengan jumlah 18 orang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap pernyataan atasan memberi kritik terhadap hasil kerja bawahan karena mereka merasa tidak pernah mendapat kritik tentang pekerjaan mereka. Contoh *security*. *CCO (Customer Care Officer dan Admin Faktur)* juga tidak pernah mendapat kritikan dari atasan karena mereka melakukan pekerjaan secara maksimal sehingga belum pernah melakukan kesalahan. Berikut jawaban dari hasil wawancara peneliti dengan CCO yang berinisial Y pada bulan Mei 2009

”Saya baru bekerja 6 bulan dan selama bekerja di sini, atasan belum pernah ya memberi kritik, atau mengatakan pekerjaan saya salah. Saya mengusahakan agar atasan selalu puas ya dengan hasil kerja saya. Ya syukurlah selama ini semuanya masih baik-baik saja.”

Tabel 4.21. Informasi untuk perbaikan kesalahan tugas yang dilakukan bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	3	2.6
Tidak Setuju	8	7.0
Setuju	73	64.0
Sangat Setuju	30	26.3
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 21

Tabel 4.21 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 90.3% dengan jumlah 103 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas bawahan di Honda Surabaya Center menilai atasan memberi informasi untuk memperbaiki kesalahan tugas. Pemberian informasi untuk memperbaiki kesalahan tugas harus dilakukan oleh atasan agar bawahan lebih bertanggung jawab dalam melakukan tugas. Hal ini sesuai dengan teori Richmond (2005, p.29) bahwa *feedback* atau timbal balik oleh atasan terhadap hasil kerja bawahan harus jelas dan dengan instruksi tersebut dapat membuat perubahan-perubahan. Sebanyak 9.6% dengan jumlah 11 orang yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju atas pernyataan atasan memberi informasi untuk melakukan perbaikan kesalahan tugas berasal dari divisi *CCO (Customer Care Officer)*, Admin Faktur, dan *security*. Mereka beralasan bahwa tugas yang dilakukan mereka hingga saat ini dianggap benar dan sesuai oleh atasan sehingga tidak perlu melakukan perbaikan.

Tabel 4.22. Pemberian pujian terhadap hasil kerja bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	7	6.1
Tidak Setuju	18	15.8
Setuju	59	51.8
Sangat Setuju	30	26.3
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 22

Tabel 4.22 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 78.1% dengan jumlah 89 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar bawahan di Honda Surabaya Center menilai atasan memberi pujian terhadap hasil kerja bawahan. Pemberian pujian terhadap hasil kerja karyawan sangat penting untuk mendorong karyawan melakukan tugasnya dengan lebih baik. Pujian merupakan bentuk *feedback* yang dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti kenaikan/penurunan gaji, tepukan di punggung ataupun senyuman (Richmond, 2005, p.29). Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa bawahan, atasan biasanya memberi pujian dengan senyuman dan kata-kata. Atasan juga menepuk pundak bawahan laki-laki disertai dengan beberapa kalimat singkat. Walaupun demikian, beberapa bawahan, yaitu *Area Supervisor, Security, Corporate Communication, Accounting* dan *Marketing Support* merasa bahwa mereka tidak pernah diberi pujian oleh atasan walaupun mereka memiliki prestasi kerja bagi perusahaan. Berikut jawaban *Marketing Support* ketika peneliti melakukan wawancara (Mei 2009), dan menanyakan apakah atasan tidak pernah memberi pujian

”Ya seperti yang saya katakan tadi, selain tidak pernah memberikan motivasi, saya juga merasa atasan tidak pernah memberi saya pujian. Mungkin memang benar bahwa atasan lebih banyak memberi pujian kepada divisi yang lebih mendatangkan keuntungan bagi perusahaan seperti sales, atau bagian service. Kalau dari kacamata saya, saya melihat hal seperti itu.”

Pernyataan ini disetujui oleh jabatan *Area Supervisor* dan *Coorporate Communication*.

Tabel 4.23. Mengerti dan memahami kesulitan bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	5	4.4
Tidak Setuju	15	13.2
Setuju	44	38.6
Sangat Setuju	50	43.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 23

Tabel 4.23 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju untuk pertanyaan atasan mau mengerti kesulitan bawahan, yaitu sebanyak 82.5% dengan jumlah 94 orang. Dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa mayoritas bawahan menilai atasan mau mengerti kesulitan mereka. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Jika informasi tidak sampai kepada bawahan, maka bawahan seringkali mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan. Sebanyak 20 responden (17.6%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju bahwa atasan memahami kesulitan bawahan. Kesulitan yang dimaksud bawahan disini seperti ketika bawahan merasa tidak dapat melakukan tugas yang diberikan. Contohnya (diambil dari hasil wawancara), yaitu bawahan diutus untuk mengikuti *meeting* dengan staff Honda dari berbagai kota di Indonesia yang bertempat di Jakarta dan Bali. Saat itu, bawahan tidak dapat meninggalkan pekerjaan mereka di Honda Surabaya Center dan ketika bawahan menyampaikan kesulitan tersebut kepada atasan, atasan tetap tidak mencari pengganti untuk mereka, sehingga mereka harus tetap mengikuti *meeting* dengan pekerjaan yang menumpuk. Hal tersebut terlontar dari pengakuan *Data Analyst, Corporate Communication, dan Area Supervisor*. Beberapa responden lain yang menyatakan tidak setuju berasal dari divisi *cleaning service*. Hal tersebut disebabkan karena pekerjaan mereka tidak mengalami kesulitan.

Tabel 4.24. Informasi mengenai pentingnya melakukan pekerjaan bagi bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	4	3.5
Tidak Setuju	15	13.2
Setuju	65	57.0
Sangat Setuju	29	25.4
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 24

Tabel 4.24 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 82.4% dengan jumlah 94 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas bawahan menilai atasan

menginformasikan mengenai pentingnya bagi bawahan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas ini mencari kesetiaan atau loyalitas karyawan. Manajer (atasan) menginginkan karyawan masuk dalam filosofi organisasi (Richmond, 2005, p.29). Karena jika bawahan dapat masuk dalam filosofi organisasi dan menganggap bahwa pekerjaan tersebut penting baginya, maka ia akan lebih bersungguh-sungguh dalam melakukan tugasnya. Beberapa responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu 16.7% dengan jumlah 19 orang berasal dari *cleaning service* dan *security* mengatakan bahwa mereka tidak pernah menerima informasi dari atasan mengenai pentingnya melakukan pekerjaan yang diberikan. Hal tersebut juga dikarenakan keterbatasan atasan dalam menyampaikan informasi, sehingga tidak dapat disampaikan secara merata kepada seluruh karyawan.

Tabel 4.25. Informasi mengenai tanggung jawab bawahan dalam melakukan tugas yang diberikan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	1	0.9
Tidak Setuju	16	14.0
Setuju	68	59.6
Sangat Setuju	29	25.4
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 25

Tabel 4.25 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 85% dengan jumlah 97 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa di Honda Surabaya Center, sebagian besar bawahan menilai atasan memberikan penjelasan mengenai tanggung jawab mereka dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Jika karyawan merasa memiliki tanggung jawab penuh dalam suatu pekerjaan, maka ia akan melakukan pekerjaan itu dengan tulus dan sungguh-sungguh. Tujuan atasan memberikan penjelasan tersebut adalah mencari kesetiaan karyawan karena jika setiap orang memiliki filosofi yang sama, maka komunikasi menjadi lebih mudah.

Walaupun demikian, beberapa responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 17 orang (14.9%)

Mereka menyatakan bahwa mereka tidak pernah diberi penjelasan mengenai tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Mereka mengatakan hal tersebut dapat dikarenakan keterbatasan atasan dalam menyampaikan informasi sehingga tidak dapat menyampaikan informasi mengenai tanggung jawab kepada bawahan secara menyeluruh.

Tabel 4.26. Bawahan diharapkan mengerti mengenai filosofi perusahaan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	6	5.3
Tidak Setuju	23	20.2
Setuju	63	55.3
Sangat Setuju	22	19.3
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 26

Tabel 4.26 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 74.6% dengan jumlah 85 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas bawahan menilai atasan menginginkan agar bawahan mengerti mengenai filosofi perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas ini mencari kesetiaan atau loyalitas karyawan. Manajer (atasan) menginginkan karyawan masuk dalam filosofi organisasi. Ketika setiap orang memiliki ide yang sama dan tercapai, maka komunikasi menjadi lebih mudah (Richmond, 2005, p.29). Beberapa responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju sebanyak 29 orang (25.5%), yaitu berasal dari jabatan IT (*Information Technology*), *security*, *mechanic* dan *cleaning service*. Ketika peneliti melakukan wawancara dengan *Information Technology* pada bulan Mei 2009, peneliti mendapat jawaban

” Saya merasa atasan tidak pernah mengharapkan saya untuk mengerti mengenai filosofi Honda. Mungkin karena jabatan saya sebagai IT, sehingga atasan tidak terlalu menekankan agar saya mengerti mengenai filosofi ya. Itu

menurut pendapat saya. Namun saya sendiri sudah tahu mengenai filosofi Honda dan sebagainya karena saya sendiri bekerja di Honda, maka saya sedikit banyak harus tahu”.

Dan ketika peneliti menanyakan kepada *cleaning service*, mereka mengatakan tidak tahu apa itu filosofi perusahaan, karena memang atasan tidak pernah menginformasikan kepada mereka.

Tabel 4.27. Rapat digunakan untuk menyampaikan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	8	7.0
Tidak Setuju	19	16.7
Setuju	67	58.8
Sangat Setuju	20	17.5
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 27

Tabel 4.27 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 76.3% dengan jumlah 87 orang. Dari data tersebut dapat diketahui mayoritas bawahan menilai atasan menggunakan rapat untuk menyampaikan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan bawahan. Setiap perusahaan hampir pernah melakukan rapat, karena pada rapat inilah, semua karyawan dari setiap divisi dapat berkumpul dan atasan dapat menginformasikan hal-hal penting. Rapat di Honda Surabaya Center hanya diikuti oleh beberapa divisi seperti *main dealer*, Admin, *Service*, *Sparepart*, *Accounting*. Mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju, namun 27 responden (23.7%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju bahwa informasi hal-hal mengenai pekerjaan disampaikan dalam rapat. Beberapa diantaranya yaitu divisi *Security*, *Cleaning Service* dan *Mechanic*. Mereka mengatakan tidak pernah mengikuti rapat melainkan hanya *briefing* yang dilakukan setiap pagi sebelum memulai pekerjaan yang dipimpin oleh kepala divisi masing-masing. Dalam hal ini, rapat berbeda dengan *briefing*. Rapat tidak selalu dilakukan secara teratur. Biasanya rapat dilakukan jika atasan hendak menyampaikan informasi kepada bawahan. Komunikasi tersebut dapat dilakukan

searah maupun dua arah. Berbeda dengan *briefing* yang dilakukan secara teratur sebelum bawahan melakukan pekerjaan.

Tabel 4.28. Rapat digunakan untuk berdiskusi dengan bawahan mengenai pekerjaan
N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	5	4.4
Tidak Setuju	22	19.3
Setuju	70	61.4
Sangat Setuju	17	14.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 28

Tabel 4.28 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 76.3% dengan jumlah 87 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar bawahan menilai atasan menggunakan metode rapat dalam berdiskusi dengan bawahan. Rapat memberikan peluang untuk berbicara maupun mendengarkan, suatu komunikasi dua arah (Cutlip, Center & Broom, 2005, p.234). Dalam rapat divisi-divisi dapat berkumpul untuk saling bertukar pendapat. Berdasarkan pada tabel 4.28, mayoritas bawahan menyatakan sangat setuju dan setuju, namun ada beberapa pula yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju yaitu sebanyak 27 orang dengan persentase 23.7% terhadap pernyataan bahwa rapat digunakan untuk berdiskusi dengan bawahan mengenai pekerjaan. Dalam hal ini, rapat bersifat komunikasi dua arah. Beberapa dari mereka berasal dari *cleaning service*, *security* dan *mechanic*. Mereka beralasan karena atasan tidak pernah menggunakan metode rapat untuk berdiskusi dengan mereka. Metode yang digunakan oleh atasan untuk berdiskusi dengan divisi *cleaning service*, *security* dan *mechanic* adalah *briefing*.

Tabel 4.29. Penggunaan diskusi untuk berkomunikasi dengan bawahan mengenai pekerjaan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	6	5.3
Tidak Setuju	14	12.3
Setuju	71	62.3
Sangat Setuju	23	20.2
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 29

Tabel 4.29 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 82.5% dengan jumlah 94 orang. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar bawahan menilai atasan berdiskusi dengan bawahan mengenai pekerjaan. Dalam hal ini, metode diskusi berbeda dengan metode rapat. Diskusi lebih bersifat informal, dapat dilakukan oleh sesama karyawan maupun atasan kepada bawahan sehingga dapat dilakukan kapanpun. Sedangkan metode rapat lebih bersifat formal dan di dalam rapat bisa terjadi diskusi. Cutlip, Center & Broom (2005,p.234) mengatakan bahwa rapat memberikan peluang untuk berbicara maupun mendengarkan, suatu komunikasi dua arah. Beberapa bawahan menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu sebanyak 17.6% dengan jumlah 20 orang. Hal tersebut dikarenakan atasan tidak pernah berdiskusi dengan mereka. Contoh : *operator*, *security*, dan *cleaning service*.

Tabel 4.30. *Interview* secara langsung dengan karyawan baru

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	3	2.6
Tidak Setuju	5	4.4
Setuju	69	60.5
Sangat Setuju	37	32.5
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 30

Tabel 4.30 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 93% dengan jumlah 106 orang. Mayoritas bawahan di Honda Surabaya Center menilai bahwa atasan berkomunikasi dengan karyawan baru dengan meng-*interview* secara langsung. Namun ada beberapa orang yang memberi jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu sebanyak 8 orang (7%). Hal tersebut dikarenakan mereka tidak di-*interview* secara langsung oleh atasan. Contoh : *cleaning service*. Hal tersebut dikarenakan sebagian dari *cleaning service* yang ada berasal dari *outsorce*.

Tabel 4.31. Penggunaan telepon dalam menginformasikan pekerjaan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	19	16.7
Tidak Setuju	35	30.7
Setuju	51	44.7
Sangat Setuju	9	7.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 31

Tabel 4.31 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 52.6% dengan jumlah 60 orang. Atasan menggunakan telepon dalam menginformasikan pekerjaan hanya kepada bawahan yang langsung berhubungan dengannya. Responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju juga banyak yaitu 47.4% dengan jumlah 54 orang yang berasal dari bagian *service* dan *mechanic*. Hal tersebut dikarenakan atasan memang tidak menggunakan telepon untuk memberi informasi kepada seluruh bawahannya. Biasanya atasan hanya menelepon manajer tiap bagian, lalu manajer masing-masing divisi tersebut yang akan memberi informasi pada bawahan-bawahan di divisinya secara langsung maupun melalui perantara rekan-rekan sedivisi (hasil wawancara dengan bawahan di bagian *main dealer* yang berinisial JS pada bulan Mei 2009)

“ Pak Wendy tidak pernah menelepon setiap bawahannya. Biasanya Pak Wendy hanya akan menelepon orang-orang yang memang pekerjaannya langsung berhubungan dengannya.”

Peneliti juga melakukan wawancara dengan bawahan dari bagian *service*. Mereka mengatakan bahwa memang atasan tidak langsung menelepon kepada setiap bawahan yang ada. Jika ada hal penting yang harus diinformasikan kepada bawahan, biasanya atasan menyampaikan kepada kepala bagian/kepala divisi masing-masing

Tabel 4.32. Penggunaan telepon dalam menginformasikan undangan rapat

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	20	17.5
Tidak Setuju	35	30.7
Setuju	50	43.9
Sangat Setuju	9	7.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 32

Tabel 4.32 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 51.8% dengan jumlah 59 orang. Sama seperti pada tabel 4.27, responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju juga banyak yaitu 48.2% dengan jumlah 55 orang. Hal tersebut dikarenakan atasan tidak menggunakan telepon secara langsung kepada seluruh bawahan, melainkan menginformasikannya kepada kepala divisi tiap bagian. Kepala divisi tiap bagian yang kemudian bertugas memberi informasi mengenai undangan rapat kepada bawahan di divisinya. Responden lain yang menyatakan tidak setuju dikarenakan memang mereka tidak mengikuti rapat sehingga tidak perlu diberi informasi mengenai undangan rapat (lihat pembahasan pada tabel 4.27).

Tabel 4.33. Penggunaan telepon dalam menginformasikan panggilan karyawan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	8	7.0
Tidak Setuju	20	17.5
Setuju	76	66.7
Sangat Setuju	10	8.8
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 33

Tabel 4.33 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebesar 75.5% dengan jumlah 86 orang. Namun ada beberapa responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 24.5% yaitu bagian *mechanic* dan *cleaning service*. Mereka menyatakan tidak pernah mendapat panggilan telepon untuk menemui atasan. Ketika peneliti melakukan wawancara, mereka menyatakan,

“*Saya dan teman-teman bagian mechanic lainnya gak pernah dipanggil oleh bapak atasan lewat telepon, yah biasanya kalo ada apa-apa tentang kerjaan, ya disampaikan ke Pak Eko.*”

Dari data ini dapat diketahui bahwa atasan di Honda Surabaya Center menggunakan telepon hanya untuk memanggil karyawan yang bersangkutan untuk menemuinya.

Tabel 4.34. Penggunaan sistem interkom untuk berkomunikasi mengenai pekerjaan dengan bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	13	11.4
Tidak Setuju	37	32.5
Setuju	56	49.1
Sangat Setuju	8	7.0
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 34

Tabel 4.34 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju yaitu sebanyak 56.1% dengan jumlah 64 orang. Penggunaan sistem interkom semakin banyak karena sistem interkom dapat mengirim pesan lebih cepat tanpa harus melakukan tatap muka. Sistem interkom tersebut digunakan untuk keperluan mengirim maupun menerima informasi maupun pesan-pesan lain yang berhubungan dengan pekerjaan dan dapat digunakan untuk menghubungkan ruang-ruang yang terpisah untuk mengkomunikasikan informasi secara langsung. Responden seperti *cleaning service*, *mechanic*, *security*, *body repair* menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap pernyataan penggunaan sistem interkom karena mereka tidak menggunakan sistem interkom dalam bekerja.

Tabel 4.35. Penggunaan kontak interpersonal dalam berkomunikasi mengenai pekerjaan dengan bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	9	7.9
Tidak Setuju	9	7.9
Setuju	76	66.7
Sangat Setuju	20	17.5
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 35

Tabel 4.35 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu 84.2% dengan jumlah 96 orang. Kontak interpersonal melibatkan dua orang atau lebih yang pembicaraannya lebih intim, dan pesannya dua arah yaitu melibatkan emosi pendengar dalam upaya membangun suatu pengaruh, pendidikan, pengertian dan pemahaman (Ruslan, 2002, p.204). Atasan harus sedikit mengerti mengenai kondisi bawahannya. Jika atasan menggunakan metode kontak interpersonal, maka sedikit banyak, atasan mengerti tentang kondisi bawahannya. Hal tersebut dapat membuat bawahan merasa dihargai dan dapat berpengaruh terhadap hasil kerja bawahan. Mayoritas bawahan di Honda Surabaya Center menilai bahwa atasan menggunakan kontak interpersonal dalam berkomunikasi mengenai pekerjaan kepada bawahan. Walaupun demikian, 18 bawahan dengan persentase 15.8% yang terdiri dari *mechanic* dan *cleaning service* menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Menurut pengakuan mereka ketika peneliti melakukan wawancara, atasan tidak pernah melakukan kontak interpersonal dalam berkomunikasi dengan mereka. Sebagian dari mereka memiliki pendapat sama, yaitu mengatakan bahwa atasan cenderung sibuk,

”Yah mungkin Bapak punya kesibukan sendiri ya, kok sampe sekarang saya belum pernah merasa Bapak ngomong sama saya secara dekat ya. Gak papa, bagi saya itu gak masalah. Mungkin kalau dengan karyawan lain yang di kantor, Bapak lebih dekat ya.”

Tabel 4.36. Informasikan pekerjaan kepada bawahan secara lisan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	14	12.3
Tidak Setuju	18	15.8
Setuju	68	59.6
Sangat Setuju	14	12.3
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 36

Tabel 4.36 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 71.9%% dengan jumlah 82 orang. Dari data ini dapat diketahui bahwa sebagian besar bawahan di Honda Surabaya Center menilai atasan menginformasikan pekerjaan kepada bawahan secara lisan. Laporan lisan sangat penting karena atasan dan bawahan dapat langsung bertatap muka dan dapat mencapai kesimpulan langsung yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Meskipun demikian, 32 responden sebesar 28.1% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, seperti *security* dan *mechanic*. Mereka menyatakan bahwa atasan hampir tidak pernah menyampaikan informasi kepada mereka secara lisan. Kebanyakan mereka mendapatkan informasi secara lisan dari kepala divisi mereka yang sudah diberi informasi oleh *Operational Manager*.

Tabel 4.37. Penggunaan ceramah dalam berkomunikasi dengan bawahan mengenai pekerjaan

N= 114

Sangat Tidak Setuju	15	13.2
Tidak Setuju	40	35.1
Setuju	46	40.4
Sangat Setuju	13	11.4
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 37

Tabel 4.37 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 51.8% dengan jumlah 59 orang. Namun jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju juga banyak, yaitu sebesar 48.3%

dengan jumlah 55 orang. Tidak semua karyawan dari berbagai divisi mendapat ceramah dari atasannya. Ada beberapa pekerjaan yang dilakukan bawahan tidak perlu mendapat ceramah dari atasan. Ceramah mengandung nasehat dan hal penting mengenai pekerjaan. Misalnya tentang penjualan mobil pada divisi *sales*. Jika atasan adalah pembicara yang handal, ceramah yang mengandung pesan penting dapat berlangsung lebih efektif lagi sehingga dapat melengkapi karyawan organisasi itu sebaik-baiknya.

Berdasarkan hasil survei, atasan hanya melakukan ceramah kepada sebagian karyawan. Responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu sebanyak 55 orang yang berasal dari divisi admin, *security*, *spareparts*, *body repair*, dan *cleaning service*. Menurut pengakuan mereka, atasan tidak pernah menyampaikan ceramah mengenai pekerjaan mereka. Berikut adalah jawaban dari divisi *body repair* ketika peneliti melakukan wawancara pada bulan Juni 2009,

“ Tidak pernah, Pak Wendy tidak pernah memberi ceramah sampai pada bagian body repair. Biasanya, Pak Andy selaku kepala bagian yang memberikan pekerjaan, informasi dan lain-lain.”

Divisi Admin juga menyatakan bahwa mereka tidak pernah mendapat ceramah dari atasan. Informasi mengenai pekerjaan yang disampaikan kepada mereka biasanya tidak diikuti dengan ceramah,

“Hmm biasanya atasan hanya cenderung menyampaikan informasi mengenai pekerjaan saja. Tidak sampai menceramahi kami ya. Mungkin karena pekerjaan yang kami lakukan sudah maksimal hasilnya, jadi sampai saat ini, kami belum pernah mendengar atasan ceramah. Kalaupun ada kesalahan, biasanya atasan cenderung agar kami melakukan pembenahan atau perbaikan.”

Tabel 4.38. Informasi pekerjaan kepada bawahan dengan memberikan surat

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	25	21.9
Tidak Setuju	47	41.2
Setuju	37	32.5
Sangat Setuju	5	4.4
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 38

Tabel 4.38 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu sebanyak 63.1% dengan jumlah 72 orang. Dari data ini diketahui bahwa atasan di Honda Surabaya Center jarang memberikan surat untuk menyampaikan informasi. Hal tersebut dikarenakan memang hanya sebagian saja bawahan di Honda Surabaya Center yang menggunakan surat, seperti pada divisi *Accounting*, *Admin*, *Corporate Communication*, *Customer Care Officer*, *Sales*, *Data Analyst* dan lain-lain. Surat digunakan atasan untuk menyampaikan hal-hal penting mengenai pekerjaan kepada bawahan. Surat bersifat lebih resmi dan formal serta tertutup. Atasan tidak pernah menggunakan surat untuk menginformasikan pekerjaan seperti pada divisi *spareparts*, *body repair*, *mechanic*, *cleaning service*, dan *security*. Berikut jawaban salah satu bawahan dari divisi *sparepart* ketika peneliti melakukan wawancara,

“Ehmm gak pernah pakai surat. Selama saya bekerja di bagian sparepart, saya belum pernah mendapat surat mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Yang menggunakan surat biasanya bagian yang di dalam kantor. Kalau seperti bagian body repair, sparepart, mechanic gak pernah diberi surat.”

Tabel 4.39. Penggunaan memo untuk menyampaikan informasi mengenai pekerjaan kepada bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	15	13.2
Tidak Setuju	35	30.7
Setuju	55	48.2
Sangat Setuju	9	7.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 39

Tabel 4.39 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju untuk yaitu sebanyak 56.1% dengan jumlah 64 orang. Memo digunakan untuk menginformasikan hal/pesan yang bersifat singkat dan pendek sehingga tidak memerlukan waktu yang lama untuk membacanya. Tidak semua bawahan mendapat memo dari atasan. Hal tersebut tergantung pada seberapa penting pekerjaan bawahan tersebut terkait dengan hal yang akan

diinformasikan lewat memo. Memo bersifat informal dan lebih terbuka. Dari hasil wawancara, peneliti mendapatkan kesimpulan bahwa tidak semua bawahan mendapat memo, seperti pada divisi *mechanic, body repair, sparepart, bengkel*. Atasan hanya memberi memo pada bawahan yang melakukan pekerjaan dan melaporkan hasil pekerjaannya langsung kepada atasan, seperti seluruh bawahan yang ada di *main dealer, Accounting, Admin, dan Sales*, karena bawahan-bawahan ini yang melakukan pekerjaan atas perintah langsung dari atasan.

Tabel 4.40. Pemberian *job description* untuk menginformasikan secara jelas pekerjaan yang harus dilakukan bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	13	11.4
Tidak Setuju	23	20.2
Setuju	68	59.6
Sangat Setuju	10	8.8
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 40

Tabel 4.40 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 68.4% dengan jumlah 78 orang. Di Honda Surabaya Center, bawahan mempunyai deskripsi pekerjaan (*job description*) namun mereka melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan *job description*. Responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju sebesar 31.6% dikarenakan pekerjaan yang mereka lakukan tidak sesuai dengan *job description*, sehingga mereka merasa tidak diberi *job description* (menurut pengakuan bawahan di bagian *main dealer*, yaitu *Customer Care Officer, Service Manager, Asisten Service Manager, Marketing Support, dan Dealer Skill Development*),

“Kami di *main dealer* ini melakukan pekerjaan yang bervariasi dan hal tersebut tidak sesuai dengan *job description* yang diberikan, seperti *Dealer Skill Development*, di *job description*nya tertulis melakukan survei lapangan, mengikuti *training-training sales*, namun pada kenyataannya, dia juga mengontrol pameran. Lalu juga jabatan *Data Analyst*, selain menganalisis data-data perusahaan, dia juga melakukan *media relation*. Padahal itu bukan *job description*nya.”

Sebagian responden lain yang juga menjawab tidak setuju mengatakan alasan yang berbeda. Mereka mengatakan bahwa mereka memang tidak memiliki *job description* seperti *cleaning service* dan operator.

Sedangkan responden yang menjawab setuju dan sangat setuju dikarenakan mereka melakukan pekerjaan yang sesuai *job description* mereka, seperti *accounting*, *sales*, admin dan *mechanic*. Berikut hasil wawancara peneliti dengan salah satu staff *accounting* pada bulan Juni 2009,

“ *Job description* kami ya menghitung pemasukan, pengeluaran dan hal-hal yang berhubungan dengan semua uang perusahaan, dan tugas kami sebagai *accounting* sampai saat ini sesuai dengan *job description* yang diberikan.”

Tabel 4.41. Informasi pekerjaan kepada bawahan dengan memberikan panduan pelaksanaan pekerjaan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	8	7.0
Tidak Setuju	15	13.2
Setuju	74	64.9
Sangat Setuju	17	14.9
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 41

Tabel 4.41 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 79.8% dengan jumlah 91 orang. Keberadaan buku panduan sangat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga hasil kerja karyawan dapat maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan. Seperti yang dikatakan Muhammad (2007, p.116) bahwa buku panduan pelaksanaan pekerjaan merupakan salah satu metode tertulis yang digunakan dalam komunikasi ke bawah. Buku panduan merupakan buku yang berisi mengenai tata cara pelaksanaan pekerjaan. Mayoritas responden menyatakan bahwa atasan memberi panduan pelaksanaan tugas mereka.

Namun sebagian responden mengatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu sebesar 20.2% dengan jumlah 23 orang. Hal tersebut dikarenakan mereka memang tidak diberi panduan pelaksanaan pekerjaan, seperti *cleaning service* dan *security*.

“Panduan pekerjaan itu seperti cara-cara ne buat kerja ya mbak?, Saya dan teman-teman belum pernah diberi panduan seperti itu. Ya seperti yang saya bilang tadi mungkin ya, kalo kerjaan saya ya menjaga keamanan di sini.”

Tabel 4.42. Penggunaan laporan tertulis untuk menginformasikan hal-hal mengenai pekerjaan bawahan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	11	9.6
Tidak Setuju	33	28.9
Setuju	60	52.6
Sangat Setuju	10	8.8
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 42

Tabel 4.42 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 61.4% dengan jumlah 70 orang. Berbeda dengan surat dan memo yang isinya lebih pendek, laporan tertulis bersifat formal dan formatnya lebih panjang dan banyak. Laporan tertulis biasanya memuat hal-hal yang penting mengenai pekerjaan. Di Honda Surabaya Center, laporan tertulis tersebut berupa proposal *event*, *launching*, atau pekerjaan dan kegiatan penting lainnya. Di Honda Surabaya Center, sebagian besar bawahan menilai atasan menggunakan laporan tertulis untuk menyampaikan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan bawahan. Tidak semua pekerjaan bawahan perlu menggunakan laporan tertulis. Responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 38.5% dengan jumlah 44 orang, yaitu dari divisi *mechanic*, *cleaning service*, dan *security*. Mereka menyatakan tidak setuju karena pekerjaan yang mereka lakukan tidak memerlukan laporan tertulis sehingga atasan tidak memberikan laporan tertulis.

Tabel 4.43. Informasi mengenai pekerjaan bawahan disampaikan dengan memberikan pedoman kebijaksanaan

N= 114

Kategori	f	%
Sangat Tidak Setuju	10	8.8
Tidak Setuju	20	17.5
Setuju	66	57.9
Sangat Setuju	18	15.8
Total	114	100.0

Sumber: kuesioner no 43

Tabel 4.43 menunjukkan sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu sebanyak 73.7% dengan jumlah 84 orang. Pedoman kebijaksanaan dalam suatu perusahaan sangatlah penting, sehingga karyawan tidak menyimpang dalam melakukan pekerjaan. Pedoman kebijaksanaan dapat membantu manajer mengkomunikasikan standar perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat lebih mudah tercapai. Pedoman kebijaksanaan yang dimaksud lebih mengarah pada aturan dan panduan dalam melakukan pekerjaan. Sebagian besar bawahan di Honda Surabaya Center menilai bahwa atasan memberikan pedoman kebijaksanaan dalam menginformasikan pekerjaan. Namun ada beberapa responden yang mengatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu sebesar 26.3% dengan jumlah 30 orang, seperti *Security, Cleaning Service, Sales*. Mereka mengatakan bahwa mereka tidak pernah menerima pedoman kebijaksanaan dari atasan.

Dari hasil pengolahan kuesioner, dapat dilihat bahwa bawahan di Honda Surabaya Center mayoritas menjawab setuju terhadap pernyataan-pernyataan mengenai *downward communication* di Honda Surabaya Center yang dilihat dari metode yang digunakan dan jenis informasi yang disampaikan. Selanjutnya peneliti akan melakukan analisis data dengan melakukan pengkategorian terhadap variabel-variabel *downward communication* di Honda Surabaya Center.

4.2.2. Deskripsi rangkuman mengenai *downward communication* yang dilihat dari jenis informasi yang disampaikan dan metode yang digunakan

Setelah melakukan pendeskripsian data terhadap item-item pernyataan pada *downward communication*, maka selanjutnya dilakukan analisis data dengan melakukan kategorisasi pada Honda Surabaya Center.

Dari hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner yang terdiri atas pernyataan-pernyataan mengenai *downward communication* maka dapat dilakukan penilaian responden terhadap *downward communication* di Honda Surabaya Center. Penilaian ini dilakukan dengan menghitung rata-rata jawaban responden terhadap setiap item pernyataan dari variabel *downward communication*. Selanjutnya berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditentukan (lihat halaman 27), maka dapat diperoleh kategori *downward communication* yang dapat dilihat pada tabel 4.44 ini.

Tabel 4.44. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan

Kategori	f	%
Tidak baik	11	9.6
Baik	103	90.4
Total	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.44 dilihat bahwa persentase terbesar yaitu 90.4% menyatakan *downward communication* yang dilihat dari informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan adalah baik. Sedangkan kategori persentase terkecil yaitu 9.6% menyatakan tidak baik. Kategori baik berarti responden memiliki rata-rata skor untuk item pernyataan informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan dengan kisaran skor 3.1 - 5. Sedangkan untuk kategori tidak baik berarti responden memiliki rata-rata skor pada 1-3. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa *downward communication* yang dilihat dari informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan adalah baik.

Pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan tersebut 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 (Muhammad, 2007, p.108). Bawahan menilai bahwa atasan menyampaikan informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik. Maka hal tersebut dapat dikatakan sesuai dengan teori.

Tabel 4.45. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan

Kategori	f	%
Tidak baik	6	5.3
Baik	108	94.7
Total	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.45 dilihat bahwa persentase terbesar yaitu 94.7% menyatakan *downward communication* yang dilihat dari informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan adalah baik. Sedangkan kategori persentase terkecil yaitu 5.3% menyatakan tidak baik. Kategori baik berarti responden memiliki rata-rata skor untuk item pernyataan informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan dengan kisaran skor 3.1 - 5. Sedangkan untuk kategori tidak baik berarti responden memiliki rata-rata skor pada 1 – 3. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa secara umum *downward communication* yang dilihat dari informasi mengenai dasar melakukan pekerjaan adalah baik.

Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan merupakan pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi (Muhammad, 2007, p. 109). Dalam hal ini bawahan menilai atasan menyampaikan informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan adalah baik. Maka hal ini sesuai dengan teori.

Tabel 4.46. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi

Kategori	f	%
Tidak baik	16	14.0
Baik	98	86.0
Total	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.46 dilihat bahwa persentase terbesar yaitu 86.0% menyatakan *downward communication* yang dilihat dari informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi adalah baik. Sedangkan kategori persentase terkecil yaitu 14.0% menyatakan tidak baik. Pernyataan tidak baik disebabkan beberapa bawahan menyatakan tidak diberi informasi mengenai kebijakan organisasi. Kategori baik berarti responden memiliki rata-rata skor untuk item pernyataan informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi dengan kisaran skor 3.1 - 5. Sedangkan untuk kategori tidak baik berarti responden memiliki rata-rata skor pada 1–3. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa *downward communication* yang dilihat dari informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi adalah baik.

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi (Muhammad, 2007, p.109). Secara umum, atasan Honda Surabaya Center dinilai telah melakukan komunikasi ke bawah mengenai kebijakan dan praktik organisasi dengan baik, maka hal ini sesuai dengan teori.

Tabel 4.47. Informasi mengenai kinerja pegawai

Kategori	f	%
Tidak baik	15	13.2
Baik	99	86.8
Total	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.47 dilihat bahwa persentase terbesar yaitu 86.0% menyatakan *downward communication* yang dilihat dari informasi mengenai kinerja pegawai adalah baik. Sedangkan kategori persentase terkecil yaitu 14.0% menyatakan tidak baik. Kategori baik berarti responden memiliki rata-rata skor untuk item pernyataan informasi mengenai kinerja pegawai dengan kisaran skor 3.1 - 5. Sedangkan untuk kategori tidak baik berarti responden memiliki rata-rata skor pada 1–3. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa *downward communication* yang dilihat dari informasi mengenai kinerja pegawai adalah baik.

Feedback adalah cara yang dilakukan manajer untuk memberi karyawan informasi mengenai apa yang mereka kerjakan. Feedback dapat dilakukan dengan

berbagai bentuk, seperti kenaikan/penurunan gaji, tepukan di punggung, ataupun senyuman (Richmond, 2005, p.29). *Feedback* harus jelas dan dengan instruksi tersebut dapat membuat perubahan-perubahan. Secara umum, bawahan di Honda Surabaya Center menilai hal tersebut baik. Maka hal ini sesuai dengan teori.

Tabel 4.48. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Kategori	f	%
Tidak baik	18	15.8
Baik	96	84.2
Total	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.48 dilihat bahwa persentase terbesar yaitu 84.2% menyatakan *downward communication* yang dilihat dari informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas adalah baik. Sedangkan kategori persentase terkecil yaitu 15.8% menyatakan tidak baik. Kategori baik berarti responden memiliki rata-rata skor untuk item pernyataan informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan dengan kisaran skor 3.1 - 5. Sedangkan untuk kategori tidak baik berarti responden memiliki rata-rata skor pada 1–3. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa *downward communication* yang dilihat dari informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas adalah baik. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas ini mencari kesetiaan karyawan. Atasan menginginkan karyawan masuk dalam filosofi organisasi (Richmond, 2005, p.29). Dalam hal ini, bawahan menilai bahwa atasan di Honda Surabaya Center telah melakukannya dengan baik.

Tabel 4.49. Metode Lisan

Kategori	f	%
Tidak baik	22	19.3
Baik	92	80.7
Total	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.49 dilihat bahwa persentase terbesar yaitu 80.7% menyatakan *downward communication* yang dilihat metode lisan yang digunakan adalah baik. Sedangkan kategori persentase terkecil yaitu 19.3% menyatakan tidak baik. Kategori baik berarti responden memiliki rata-rata skor untuk item pernyataan metode lisan yang digunakan dalam *downward communication* dengan kisaran skor 3.1 - 5. Sedangkan untuk kategori tidak baik berarti responden memiliki rata-rata skor pada 1-3. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa *downward communication* yang dilihat dari metode lisan yang digunakan adalah baik. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Penggunaan metode lisan di Honda Surabaya Center dianggap baik.

Tabel 4.50. Metode Tulisan

Kategori	f	%
Tidak baik	54	47.4
Baik	60	52.6
Total	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.50 dilihat bahwa persentase terbesar yaitu 52.6% menyatakan *downward communication* yang dilihat metode tulisan yang digunakan adalah baik. Sedangkan kategori persentase terkecil yaitu 47.4% menyatakan tidak baik. Kategori baik berarti responden memiliki rata-rata skor untuk item pernyataan metode tulisan yang digunakan dalam *downward communication* dengan kisaran skor 3.1 - 5. Sedangkan untuk kategori tidak baik berarti responden memiliki rata-rata skor pada 1-3. Dari hasil ini, dapat dilihat bahwa *downward communication* yang dilihat dari metode tulisan yang digunakan adalah relatif baik walaupun persentase antara yang baik dengan yang tidak baik hampir sama. Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa penggunaan metode tulisan di Honda Surabaya Center hanya digunakan oleh atasan ke sebagian bawahan saja.

Rangkuman tabel jenis informasi *downward communication* dan metode yang digunakan

Tabel 4.51. Rangkuman jenis informasi *downward communication*

Jenis Informasi <i>downward communication</i>	Kategori				Jumlah	
	Baik		Tidak Baik		f	%
	f	%	f	%		
a. Mengenai bagaimana melakukan pekerjaan	103	90.4	11	9.6	114	100.0
b. Mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan	108	94.7	6	5.3	114	100.0
c. Mengenai kebijakan dan praktik organisasi	98	86.0	16	14.0	114	100.0
d. Mengenai kinerja pegawai	99	86.8	15	13.2	114	100.0
e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas	96	84.2	18	15.8	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.51 dilihat bahwa persentase terbesar mengenai jenis informasi *downward communication* yang disampaikan adalah informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, yaitu 94.7%. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan merupakan pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan memiliki nilai tertinggi kedua. Dalam informasi ini, pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan tersebut seperti perintah langsung, deskripsi tugas. Sedangkan untuk informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, memiliki nilai 90.4%. Informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi dan informasi mengenai kinerja pegawai, memiliki nilai hampir sama, yaitu 86.0% dan 86.8%. Nilai terendah adalah informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas yaitu sebesar 84.2%. Kategori baik berarti responden memiliki rata-rata skor dengan kisaran 3.1-5. Dari hasil ini, dapat diketahui bawahan di Honda Surabaya Center menilai bahwa informasi yang disampaikan oleh atasan secara keseluruhan adalah baik.

Tabel 4.52. Rangkuman Metode Lisan

Jenis Informasi <i>downward communication</i>	Kategori				Jumlah	
	Baik		Tidak Baik			
	f	%	f	%	f	%
a. Rapat	85	74.6	29	25.4	114	100.0
b. Diskusi	94	82.4	20	17.6	114	100.0
c. <i>Interview</i>	106	93.0	8	7.0	114	100.0
d. Telepon	68	59.6	46	40.4	114	100.0
e. Sistem interkom	64	56.1	50	43.9	114	100.0
f. Kontak interpersonal	96	84.2	18	15.8	114	100.0
g. Laporan lisan	82	72.0	32	28.0	114	100.0
h. Ceramah	59	51.8	55	48.2	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.52 dilihat bahwa persentase mengenai metode lisan yang paling baik yaitu *interview* sebanyak 93.0%. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa *downward communication* yang dilihat dari metode lisan *interview* paling banyak digunakan di Honda Surabaya Center. Kontak interpersonal juga banyak digunakan di Honda Surabaya Center. Dari tabel 4.52 terlihat bahwa kontak interpersonal memiliki nilai paling baik kedua yaitu dengan nilai sebesar 84.2%. Kontak interpersonal dalam organisasi atau perusahaan sangat diperlukan agar atasan lebih mengerti kondisi bawahan. Nilai tertinggi ketiga yaitu pada diskusi sebesar 82.4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa diskusi cukup banyak digunakan di Honda Surabaya Center. Metode lisan dengan menggunakan rapat sebesar 74.6% dan untuk laporan lisan dengan nilai 72.0%. Sedangkan untuk telepon dan sistem interkom hampir separuh saja yang menggunakan, yaitu sebesar 59.6% dan 56.1%. Nilai paling rendah adalah ceramah yaitu hanya 51.8%. Dari data ini terlihat bahwa ceramah paling jarang digunakan di Honda Surabaya Center.

Tabel 4.53. Rangkuman Metode Tulisan

Jenis Informasi <i>downward communication</i>	Kategori				Jumlah	
	Baik		Tidak Baik		f	%
	f	%	f	%		
a. Surat	42	36.8	72	63.2	114	100.0
b. Memo	64	56.1	50	43.9	114	100.0
c. deskripsi pekerjaan	78	68.4	36	31.6	114	100.0
d. panduan pelaksanaan pekerjaan	91	79.8	23	20.2	114	100.0
e. laporan tertulis	70	61.4	44	38.6	114	100.0
f. pedoman kebijaksanaan	84	73.7	30	26.3	114	100.0

Berdasarkan tabel 4.53 dilihat bahwa persentase mengenai metode tulisan yang paling baik yaitu panduan pelaksanaan pekerjaan yaitu sebanyak 79.8%. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa *downward communication* yang dilihat dari metode tulisan yaitu panduan pelaksanaan pekerjaan paling banyak digunakan di Honda Surabaya Center. Panduan pelaksanaan pekerjaan dapat menghindari timbulnya keraguan dan kesalahpahaman dalam melaksanakan pekerjaan, membantu mempercepat latihan bagi pegawai baru dan membantu pemimpin dalam mengontrol pelaksanaan pekerjaan. Pedoman kebijaksanaan memiliki nilai sebesar 73.7%. Dalam hal ini, pedoman kebijaksanaan memiliki nilai tertinggi kedua. Deskripsi pekerjaan memiliki nilai 68.4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak semua bawahan di Honda Surabaya Center menggunakan atau memiliki deskripsi pekerjaan. Penggunaan laporan tertulis memiliki nilai 61.4%. Sedangkan memo memiliki nilai sebesar 56.1%. Dalam hal ini, penggunaan memo juga termasuk jarang. Nilai paling rendah adalah surat yaitu hanya 36.8%. Dari data ini terlihat bahwa surat paling jarang digunakan di Honda Surabaya Center.

Dari keseluruhan hasil survei dapat terlihat bahwa di Honda Surabaya Center, *downward communication* berjalan dengan baik.