

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN DAN PENYAJIAN DATA**

#### **4.1 Diskripsi Objek penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

Sejak berdiri tahun 2007 awal nama perusahaan yaitu Perusahaan Otobus Dirgantara Pariwisata mempunyai lunit beralamat di Jl. Aryo Bebangah No. 182 Desa Bangah Kecamatan Gedangan Kabupaten Sidoarjo, Nomor Telp/ Fax. 031-8550098. Perusahaan otobus Dirgantara Pariwisata adalah perusahaan jasa yang bergerak pada transportasi darat yaitu bus yang berfokus pada pelayanan wisata. Perusahaan ini didirikan oleh bapak H. Hari Santoso sekaligus merangkap sebagai direktur utama perusahaan.

Tahun 2009 bapak H. Hari Santoso membeli bus 3 unit bus dan nama perusahaan berganti menjadi PT. Bahari Sentosa Abadi, dari 4 unit bus bapak H. Hari Santoso memperoleh keuntungan yang cukup, pada akhirnya pada tahun 2010 menambah jumlah armada dengan membeli 2 unit bus. Sampai pada tahun 2019 PO. Bahari Sentosa Abadi memiliki 7 unit bus, 4 bus besar dan 3 bus kecil yang sudah melalui proses peremajaan berkali-kali seiring bertambahnya model bus terbaru.

Tingginya minat pasar untuk berwisata menggunakan bus yang aman dan nyaman. Tahun 2017 pimpinan perusahaan melihat kebutuhan publik akan konsumen yang tidak mau repot pada saat berwisata, maka perusahaan membuka paket perjalanan wisata domestik (Bali, Yogya, Bandung, Jakarta, Bromo, Malang, Banyuwangi). Perusahaan terus berbenah, karena tingginya permintaan pasar tentang model bus terbaru. Perusahaan melihat peluang apa yang diinginkan oleh pasar. Sehingga tahun 2018 perusahaan melebarkan sayapnya dengan membuka bengkel bus.

Bengkel bus ini tidak untuk pribadi bus bahari santosa abadi melainkan juga untuk umum. Sampai saat ini perusahaan selalu mengalami penambahan kesempurnaan dalam hal sarana dan prasarana pada setiap unit bus dengan tingkat operasi penggunaan teknologi pada unit bus.

#### 4.1.2 Logo Perusahaan

**Gambar 4.1**

Sumber Data: Data Primer

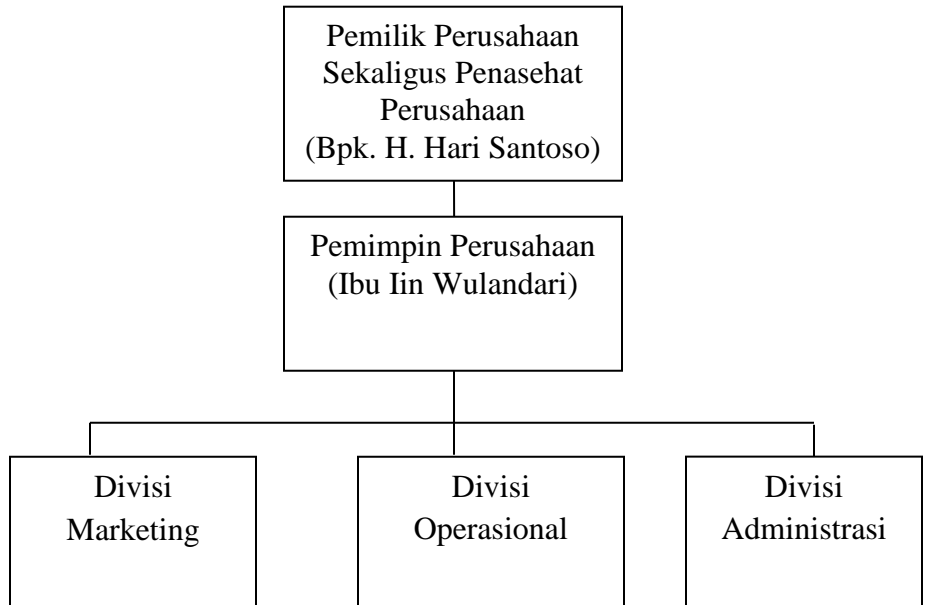


#### 4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

**Gambar 4.2**

Struktur Organisasi PT. Bahari Sentosa Abadi

Sumber Data: Data Perusahaan



Gambar struktur organisasi PT. Bahari Sentosa Abadi diatas, dapat dijelaskan mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian antara lain:

1. Pemilik PO. Bahari Sentosa Abadi:

Pemilik PO. Bahari Sentosa Abadi dalam struktur organisasi yang ada diatas, menjadi penasehat. Pengelolaan perusahaan dan tanggung jawab berada pada wewenang penuh pemimpin perusahaan. Sebagai penasehat hanya memberi saran dan kritikan yang membangun. Pengambil keputusan tetap pada pemimpin perusahaan.

2. Pemimpin Perusahaan

Sebagai pemimpin perusahaan PO. Bahari Sentosa Abadi berwenang untuk mengawasi, memeriksa, menyelesaikan masalah, memutuskan kebijakan yang berhubungan dengan kemajuan perusahaan, memimpin dan mengatur jalannya organisasi.

3. Divisi Marketing

Tugas divisi marketing yaitu membuat inovasi untuk memasarkan produk perusahaan dalam hal ini jasa transportasi bus kepada konsumen. Menarik konsumen baru dan mempertahankan konsumen lama dengan melakukan pendekatan melalui kepercayaan, keamanan, dan kenyamanan pada saat menggunakan jasa perusahaan.

4. Divisi Operasional

Tugas divisi operasional yaitu mengontrol unit bus sebelum dan sesudah dipakai konsumen. Jika ada bus yang dirasa kurang layak pakai, maka unit tersebut dilarang operasi dan digantikan unit bus lainnya. Menyiapkan sopir dan kernet (*crew*) bus, sehingga konsumen merasa nyaman memakai jasa perusahaan.

5. Divisi Administrasi

Tugas divisi administrasi mengurus segala administrasi dan mengatur atau mengelola sirkulasi keuangan perusahaan yang nantinya dipertanggung jawabkan kepada pimpinan perusahaan. Memberikan gaji bulanan dan bonus kepada karyawan.

#### **4.1.4 Jam Kerja**

Jam kerja untuk karyawan PO. Bahari Sentosa Abadi berbeda-beda tergantung dari masing-masing bagian. Jam kerja tersebut antara lain:

1. Untuk karyawan divisi marketing, divisi oprasional, dan divisi administrasi setiap hari Senin – Kamis mulai pukul 08.00 – 16.00, sedangkan hari Jum'at mulai pukul 08.00 – 16.00 (jam 11.00 –13.00 sholat Jum'at), hari Sabtu mulai pukul 08.00 – 16.00, dan hari Minggu libur.
2. Sopir dan kernet bus menyesuaikan jadwal pemesanan jasa bus.

#### **4.1.5 Sistem Penggajian**

Sistem penggajian yang berlaku di perusahaan saat ini yaitu secara bulanan sesuai dengan bagian kerja masing-masing karyawan. Besarnya gaji atau upah yang diterima oleh para karyawan disesuaikan dengan jenjang kedudukan yang ada di perusahaan. Pada hari besar tertentu pihak perusahaan selalu memberi tunjangan kepada semua karyawan yang berupa Tunjangan Hari Raya (THR) dalam jumlah tertentu. Komposisi gaji atau upah yang diterima karyawan terdiri dari gaji pokok, dan uang service (meliputi uang bonus dan lembur).

## 4.2 Penyajian Data

Tabel 4.1  
Tabel Informan Wawancara

No	Nama	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan
1	Iin Wulandari	Perempuan	27	SMA	7 Tahun	Pimpinan Perusahaan
2	Acha	Perempuan	26	S1	5 Tahun	Ketua Divisi Marketing
3	Galih	Laki-Laki	23	SMA	3 Tahun	Anggota Divisi Marketing
4	H. Hafidz	Laki-Laki	47	SMA	10 Tahun	Ketua Divisi Oprasional
5	Rike	Laki-Laki	33	SMA	5 Tahun	Anggota Divisi Oprasional (Sopir)

Sumber : Hasil amatan observasi pada tanggal 11 Juli 2019

Berdasarkan table 4.1 yang menjadi *key informan* adalah Iin Wulandari sebagai pimpinan perusahaan , kemudian informan selanjutnya adalah Ibu Acha sebagai, ketua divisi marketing, kemudian informan selanjutnya adalah Galih sebagai anggota divisi marketing , kemudian informan selanjutnya adalah bapak H. Hafidz sebagai ketua divisi oprasional, kemudian informan selanjutnya adalah bapak Rike sebagai sopir, bapak senen sebagai kernet, Ibu Ruroh sebagai divisi administrasi.

Pengumpulan data dalam bab ini menggunakan metode wawancara. Berikut ini akan ditampilkan beberapa data hasil Tanya jawab peneliti dengan informan.

## 4.2.1 Hasil Wawancara

### 1. *Top Down*

- a. Iin Wulandari berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

“Penugasan kepada karyawan tidak harus langsung dari saya, biasaya cukup kepada ketua divisi karena setiap karyawan mempunyai kepala divisi masing-masing dan menjadi tanggung jawab kepala divisinya. Kecuali, kepala divisi tidak ada ditempat saya langsung yang mengintruksikan kepada karyawan. Kebijakan dalam perusahaan karena ini perusahaan jasa transportasi maka kebijakannya adalah karyawan harus tepat waktu dalam bekerja, menjaga kebersihan lingkungan kerja, dan harus rapi. Kebijakan yang saya ambil atas saran-saran yang diberikan bawahan pengambil keputusan tetap ada disaya selaku pimpinan. Alur informasi atau penyampain pesan melihat masalah yang dihadapi karyawan. Jika dirasa masalah itu kecil, seperti ada TV dibus rusak. Maka masalah akan diselesaikan di tingkat divisi oprasional. Tetapi jika masalah itu besar, seperti terjadi kecelakaan lalu lintas terhadap unit bus. Saya selaku pimpinan harus menyelesaikannya.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 08.00 WIB

### **Gambar 4.3**

wawancara dengan pemimpin perusahaan



- b. Acha berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Jika penugasan itu berkaitan dengan divisi saya, saya langsung menugaskan anggota saya dan selesai anggota saya menyelesaikannya. Maka, anggota saya wajib melaporkan kembali kepada saya. Kebijakan saya untuk anggota divisi saya, sama dengan kebijakan yang di tetapkan pimpinan perusahaan.”  
Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 08.30 WIB

**Gambar 4.4**  
wawancara dengan ketua divisi marketing



- c. Galih berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Sangat jelas, intruksi yang disampaikan pimpinan sama dengan *backgroud* saya sebagai marketing. Kebijakan perusahaan sudah sesuai dengan keinginan saya. Alur penyampaian pesan dalam perusahaan saya sudah jelas.”  
Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 10.40 WIB.
- d. H. Hafidz berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Iya, karena saya selaku ketua divisi oprasional. Penugasan kebawahan saya tentang membeli *sparepart* bus. Ketika ada bus yang bermasalah langsung dibenahi. Untuk kebijakan kita dituntut secara cepat untuk membenahi bus yang tidak layak jalan.”  
Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 09.30 WIB

- e. Rike berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Iya sudah jelas, karena pimpinan memberikan intruksi secara langsung kepada saya. Kebijakan sudah sesuai dengan yang saya harapkan. Karena dengan kebijakan tersebut membuat konsumen nyaman untuk berwisata menggunakan jasa transportasi kantor. Alur penyampaian pesan saya paham.”  
Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 10.10 WIB.

## 2. *Buttom Up*

- a. In Wulandari berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Karyawan selalu saya libatkan dalam perencanaan perusahaan. Saran dan kritik dari karyawan untuk menevaluasi kebijakan yang adasaya buat, sehingga roda organisai tetap berjalan sesuai yang diharapkan seluruh anggota perusahaan. Jika ada masalah yang belum bisa di selesaikan karyawan, seperti pada saat konsumen menggunakan unit bus perusahaan kemudian ditengah perjalanan ada gangguan teknis dalam bus tersebut yang membuat bus tidak bisa jalan dengan optimal. Maka saya mendapat laporan tersebut harus mengganti dengan unit bus lain.  
Apabila konsumen sudah memakai bus pengganti, karyawan yang ada dilapangan harus melaporkan kembali kepada saya, dengan harapan konsumen tetap nyaman memakai jasa transportasi perusahaan.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 08.05 WIB

- b. Acha berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Divisi marketing selalu melibatkan anggota marketing, saya menerima saran atau ide dari anggota. Misalnya pada saat penyusunan proposal wisata, biasanya anggota saya mengusulkan untuk bntuk proposal lebih disederhanakan sehingga konsumen mudah dalam membacanya. Saya pernah langsung kelapangan ketika anggota saya bertemu



dengan calon konsumen yang meminta harga dibawah harga prposal yang sudah ada. Setiap anggota selesai menyelesaikan tugasnya. Saya selalu minta laporan.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 08.40 WIB

c. Galih berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

“Karyawan sering dilibatkan dalam perencanaan perusahaan, sehingga kami merasa ikut memiliki perusahaan ini. Saya memberi saran ketika rapat, usul saya mengapa 4 unit bus besar tidak di karoseri SHD (Super High Deck) semua dan alhamdulillah selesai lebaran semua unit bus besar diremajakan menjadi karoseri SHD (Super High Deck). Pimpinan selalu terjun dilapangan ketika ada masalah yang belum kami selesaikan.yaitu ketika ada sesama karyawan yang terlibat salah paham. Saya yang sama-sama karyawan tidak berani menjadi penengah. Maka saya melapor kepada pimpinan dan pimpinan menjadi mediator dalam menyelesaikan kesalahpahaman yang terjadi antar karyawan tersebut. Saya setiap bekerja melaporkan hasil pekerjaan saya, dalam hal ketika saya disuruh menggantikan posisi kernet yang ditinggalkan teman saya karena sakit. Maka saya wajib menggantikan teman saya dan melaporkan kembali kepada pimpinan jika tugas saya sudah selesai.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 10.50 WIB.

d. H. Hafidz berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

“Iya perlu, karena yang berada dilapangan setiap harinya mereka. Ide dan saran harus diterima. Ketika mereka tidak bisa menyelesaikan tugasnya. Maka, sementara saya yang menggantikan posisi mereka. Misalnya ketika ada unit bus yang rusak. Anggota saya tiba-tiba sakit pada hari itu, maka saya yang mengganti kursinya. Setiap pekerjaan anggota oprasional saya kontrol. Seperti, sebelum unnit bus keluar kantor hukumnya wajib mengecek kondisi unit bus sebelum dipakai konsumen.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 09.40 WIB.

#### **Gambar 4.5**

Ketua divisi operasional terjun langsung untuk memperbaiki unit bus yang rusak



- e. Rike berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Untuk perumusan kebijakan saya pernah diajak bicara tentang itu. Iya dalam hal penambahan asesoris bus untuk mempercantik unit bus, sehingga konsumen nyaman dalam perjalanan berwisata. Pimpinan pernah terjun kelapangan ketika ada unit bus yang mengalami kecelakaan, pimpinan menyelesaikan sampai selesai. Sebagai bawahan selalu melapor tugas yang selesai di kerjakan, ketika selesai mengantar konsumen dan unit bus kembali ke *pool* perusahaan.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 10.20 WIB.

### 3. Informal

- a. Iin Wulandari berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

“Ketika karyawan berhasil melampaui target yang ditetapkan perusahaan maka kewajiban saya selaku pimpinan memberikan bonus kepada karyawan. Target perusahaan sederhana yaitu memperbanyak konsumen dan memberikan kenyamanan kepada konsumen sehingga konsumen dapat memilih jasa perusahaan untuk menjadi teman dalam berwisata. perusahaan melihat sering sekali unit bus yang berpergian jauh sehingga keluarga yang dirumah sering ditinggalkan. Pimpinan berinisiatif untuk mengajak karyawan beserta keluarga karyawan untuk berwisata bersama-sama secara gratis. Untuk menumbuhkan keakraban dan rasa kekeluargaan diantara pimpinan dan karyawan. Ketika ada karyawan yang sedang sakit saya selaku pimpinan memfasilitasi untuk menjenguk secara bersama-sama sehingga kelihatan kompak dan guyup rukun.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 08.10 WIB

#### **Gambar 4.6**

karyawan bersama keluarga melaksanakan tour wisata



- b. Acha berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:
- “Untuk divisi saya selain mereka dapat bonus dari pimpinan perusahaan, anggota saya mendapat apresiasi khusus dari saya yaitu ketika mendapat penugasan

menemani konsumen berwisata anggota saya selalu saya belikan baju bentuk perhatian saya.

Saya selalu mengadakan rapat internal divisi marketing diluar perusahaan dan menanyakan kendala apa saja yang dihadapi anggota saya dilapangan.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 08.50 WIB

- c. Galih berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Pernah, saya telah melaksanakan pekerjaan dengan baik dan melebihi jam kerja yang ditentukan pekerjaan dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan sehingga saya mendapat bonus dari pimpinan. Wisata bersama keluarga dan pimpinan sering dilakukan disetiap tahunnya. Agar timbul rasa kekeluargaan dan kekompakan diantara pimpinan dan karyawan.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 11.00 WIB.

- d. H. Hafidz berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Pernah, karena dengan memberikan penghargaan membuat pegawai bisa semangat dan loyal dalam bekerja. Intinya kita sebagai pimpinan divisi harus bisa mengambil hati karyawan, sehingga karyawan adaperasaan malu jika menolak tugas yang diberikan. Saya selalu mengajak anggota divisi saya, karena kegiatan tersebut membuat suasana lebih akrab dan menjalin hubungan antara pimpinan dan bawahan.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 09.50 WIB.

- e. Rike berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Iya pernah, karena saya bekerja lebih dari target *job disc* yang ditetapkan perusahaan. Bentuk perhatian pimpinan kepada saya ketika saya tidak masuk kantor karena sakit, pimpinan mengajak teman-teman kantor untuk menjenguk saya di rumah sakit. Sekali dalam satu tahun saya beserta keluarga diajak pimpinan berlibur bersama. Karena

pimpinan mengetahui ketika pada saat bulan liburan karyawan sering tidak pulang kerumah.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 10.10 WIB.

**Gambar 4.7**

menjenguk karyawan sedang sakit



#### 4. Tertulis

- a. Iin Wulandari berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

“Untuk informasi secara tertulis saya pernah memaki tetapi tidak sering. Para karyawan pada jam kerja jarang dikantor kecuali ada hal yang mendesak. Karyawan lebih sering turun kelapangan untuk mengejar target ang ditetapkan perusahaan. Buku pedoman perusahaan kami tidak membuat, karena kami merekrut calon karyawan melihat latar belakang pengalaman dengan dibuktikan sertifikat atau kartu *license* sehingga untuk buku pedoman perusahaan saya rasa tidak perlu digunakan. Papan pengumuman saya gunakan untuk mencatat tanggal berakhirnya STNK (Surat Tanda Nomor Kendaraan), berakhirnya KIR (Uji Kendaraan Bermotor) karena perusaan bergerak dibidang jasa, dan berakhirnya tanggal pajak kendaraan.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 08.15 WIB

**Gambar 4.8**  
papan pengumuman

W 7001 US / W 7218 US	W 7089 US	DK 9036 UR	W 7365 US
STNK Pajak KIR	STNK Pajak KIR	STNK Pajak KIR	STNK Pajak KIR
8.8.2022	14.04.2020	1.10.2019	23.5.2019
8.8.2019	11.10.2019	1.10.2019	23.5.2019
8.8.2019	11.10.2019	1.10.2019	23.5.2019
AA 1600 / W 9901 US	AA 1697 / W 9916 US	B 7677 IG / W 9915 US	B 7699 IG / W 9912 US
STNK Pajak KIR	STNK Pajak KIR	STNK Pajak KIR	STNK Pajak KIR
20.7.2022	22.7.2022	26.7.2022	26.7.2022
22.7.2019	22.7.2019	26.7.2019	26.7.2019
25.7.2019	25.7.2019	26.7.2019	26.7.2019
25.7.2019	25.7.2019	26.7.2019	26.7.2019
S 7679 IG / W 9914 US	W 9912 US / P. NABU	W 7201 US	W 7216 US
STNK Pajak KIR	STNK Pajak KIR	STNK Pajak KIR	STNK Pajak KIR
26.7.2019	22.7.2022	18.7.2019	17.1.2022
26.7.2019	22.7.2019	18.7.2019	17.1.2022
25.7.2019	25.7.2019	18.7.2019	17.1.2022
25.7.2019	25.7.2019	18.7.2019	17.1.2022

- b. Acha berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Saya tidak memakai papan pengumuman untuk media penyampaian informasi. Buku pedoman, dari perusahaan belum memilikinya. Media tertulis yang sering saya pakai memo, menurut saya memo pesannya ringkas, jelas dan lebih mudah dipahami sama anggota saya. Sebagai rujukan atas intruksi tugas yang saya berikan kepada anggota saya.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 09.00 WIB

- c. Galih berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Memo yang diberikan pimpinan atau ketua divisi saya sudah sangat jelas. Sehingga saya bisa mwnjalankan aktivitas pekerjaan dengan baik. Buku pedoman saya tidak diberikan, karna perusahaan tidak memiliki buku pedoman. Saya selalu melihat papan pengumuman perusahaan karena didalam papan pengumuman tersebut terdapat himbauan-himbauan dari pimpinan yang harus ditaati.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 11.10 WIB.

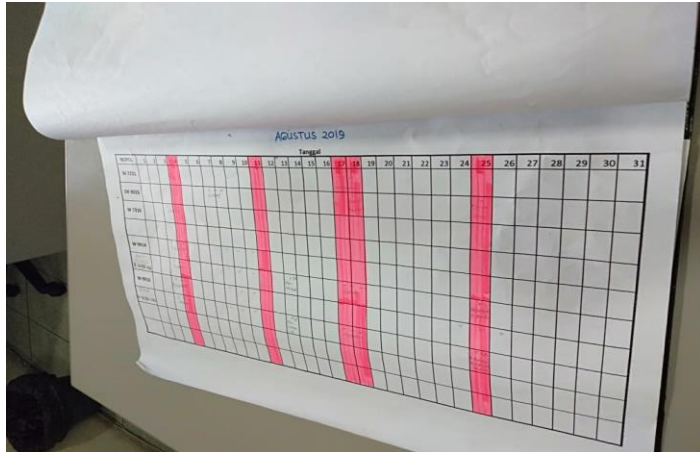
- d. H. Hafidz berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Memo pernah saya pakai ketika saya menyuruh anggota karyawan membelikan kelengkapan asesoris bus. Saya tidak pernah memberikan buku pedoman karena karyawan masuk di keluarga besar Bahari Sentosa Abadi menggunakan pengalaman yang mereka peroleh. Saya tidak pernah menggunakan papan pengumuman sebagai media informasi. Tetapi, pimpinan perusahaan memakainya walaupun tidak sering.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 10.00 WIB.

- e. Rike berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Saya pernah menerima memo sebagai media informasi yang diberikan pimpinan atau ketua divisi saya kepada saya.  
Selain memo ada papan pengumuman sebagai peringatan yang tidak boleh dilanggar oleh karyawan. Untuk buku pedoman saya tidak diberi buku pedoman yang dimiliki perusahaan. Untuk melihat jadwal kapan saya harus kerja, terkadang saya melihat jadwal perjalanan”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 10.20 WIB.

**Gambar 4.9**  
jadwal kerja sopir dan kernet bus



The image shows a calendar for August 2019, titled 'Agustus 2019' and 'Jember'. The calendar is a grid with days of the month from 1 to 31. Several vertical columns are highlighted in red, indicating work schedules. The red columns are on days 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, and 31. The grid is divided into sections for 'MORNING', 'AFTERNOON', and 'EVENING'.

5. Lisan

- a. Iin Wulandari berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

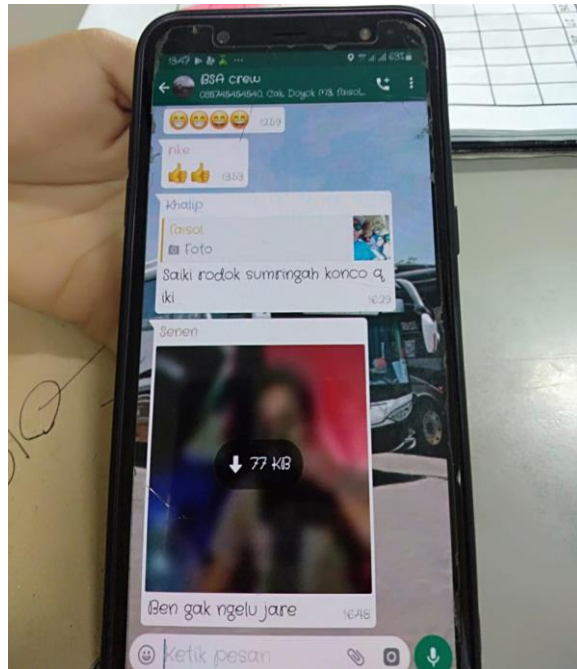
“Iya, karena intruksi secara langsung dapat dimengerti oleh seluruh karyawan tanpa adanya hambatan. Jika ada informasi terbaru saya selalu membagikan informasi melalui media whatsapp grup BSA *CREW* didalam grup BSA *CREW* ,

seluruh karyawan dapat mengaksesnya dan bertukar pikiran untuk kemajuan perusahaan tanpa ada batasan antara pimpinan dan karyawan. Jadi didalam percakapan grup tersebut secara informal kami berinteraksi.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 08.20 WIB



**Gambar 4.10**  
dokumentasi whatsapp grup *BSA*



- b. Acha berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Saya rasa iya, karena dengan intruksi secara langsung saya secara cepat menerima balasan intruksi yang saya berikan kepada anggota divisi saya. Saya menggunakan telepon dan whatsapp grup *BSA CREW* untuk langsung memberikan informasi yang menndadak kepada karyawan ketika saya tidak berada didekat saya atau pada saat saya sedang diluar kantor.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 09.10 WIB

- c. Galih berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Sangat baik karena dengan penyampaian pesan secara langsung pimpinan menggunakan pendekatan secara keluarga, sehingga kami karyawan bekerja tidak dianggap sebagai karyawan saja melainkan sebagai keluarga. Target-target yang ditetapkan perusahaan tidak menjadi beban bagi kami.

Kami menggunakan media whatsapp grup *BSA CREW* untuk saling berkordinasi dengan penyampaian pesan secara tidak resmi.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 11.20 WIB.

- d. H. Hafidz berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
Iya dengan intruksi secara langsung kita dapat berkomunikasi secara tatap muka. Terkadang pertanyaan saya meskipun tentang intruksi tugas selalu bertanya diluar intruksi tugas terlebih dahulu, sehingga pesan yang saya sampaikan kepada karyawan dapat diterima dengan baik. Saya lebih ke telepon karena biasanya chat diwhatsapp grup *BSA CREW* karyawan jarang membalas pesan yang saya berikan.

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 10.10 WIB.

- e. Rike berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:  
“Sangat baik, karena pimpinan bijaksana dalam memberikan intruksi kerja dan mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan bersama. Kita menggunakan media whatsapp grup *BSA CREW* untuk berkordinasi kapanpun dan dimanapun kita berada.”

Sumber wawancara : Kamis, 11 Juli 2019 pukul 10.30 WIB.

## **4.3 PEMBAHASAN**

### **4.3.1 Hasil Analisis Wawancara**

#### **1. Hasil analisis dengan Iin Wulandari Pimpinan PT. Bahari Sentosa Abadi**

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara dengan Iin Wulandari selaku Pimpinan PT. Bahari Sentosa Abadi, mengenai pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan menggunakan teori Komunikasi Organisasi:

*Top Down* : Ada penugasan khusus yang bersifat mendadak dan pimpinan harus bisa cepat dan bijaksana dalam memberikan intruksi tugas, sehingga dapat diterima oleh seluruh karyawan. Alur penyampaian informasi harus sesuai dengan struktur organisasi. Kecuali yang bersifat sangat penting alur penyampaian informasi bisa langsung menyampaikan kepada pimpinan tanpa melalui struktur organisasi.

*Bottom Up* : Pimpinan selalu melibatkan seluruh karyawan dalam ikut serta perencanaan perusahaan. Saran atau ide dari karyawan selalu diterima dan dipertimbangkan oleh pimpinan. Pimpinan selalu terjun dilapangan ketika ada permasalahan yang belum bisa terselesaikan dan secara cepat memberikan solusi. Pimpinan selalu mengontrol kinerja karyawan.

*Informal* : Pimpinan selalu memperhatikan dan memberikan penghargaan kepada karyawan, bentuk perhatian tidak selalu untuk karyawan itu sendiri melainkan dengan keluarganya. Sehingga karyawan merasa diperhatikan dan merasa nyaman dalam bekerja diperusahaan.

*Tertulis* : Pimpinan menggunakan memo dan papan pengumuman untuk memberikan informasi kepada karyawan. Sehingga karyawan tahu tentang tugas apa selanjutnya yang akan karyawan kerjakan. Pimpinan tidak menggunakan buku pedoman perusahaan karena dalam sistem perekrutan karyawan. Perusahaan mengedepankan pengalaman yang dibuktikan dengan keterangan tertulis.

*Lisan* : Media lisan sering digunakan pimpinan untuk menyampaikan pesan secara langsung kepada karyawan. Selain media secara langsung pimpinan juga menggunakan media tidak langsung melalui telepon dan whatsapp grup *BSA CREW* untuk berkordinasi.

## 2. Hasil analisa dengan Acha Kepala Divisi Marketing PT. Bahari Sentosa Abadi

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara dengan Acha selaku Kepala Divisi Marketing PT. Bahari Sentosa Abadi, mengenai pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan menggunakan teori Komunikasi Organisasi:

*Top Down* : divisi marketing tidak ada penugasan khusus, yang ada saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan atau masalah yang dihadapi. Acha selalu menyemangati para anggota divisi marketing.

*Bottom Up* : Kepala divisi marketing selalu terbuka dengan anggotanya. Ketika anggotanya memberi saran atau ide, Acha selalu menampung saran atau ide dari anggotanya. Acha juga pernah terjun langsung kelapangan ketika calon konsumen menginginkan harga tidak sesuai dengan proposal penawaran. Anggota marketing selalu melaporkan tugas yang selesai dikerjakannya.

*Informal* : Acha selalu perhatian dengan anggota divisi marketing, dibuktikan dengan jika ada anggotanya sakit Acha menjenguknya. Ketika Acha menemani konsumn berwisata, Acha tidak lupa dengan anggotanya dengan memberikan oleh-oleh.

*Tertulis* : Acha menggunakan memo untuk menyampaikan pesan secara ringkas dan jelas kepada anggota divisinya, tidak menggunakan buku pedoman karena anggota divisinya sudah berpengalaman dalam urusan marketing.

*Lisan* : Acha sering menggunakan komunikasi langsung secara tatap muka. Karena dengan tatap muka bisa mengetahui ekspresi anggotanya menerima atau tidak intruksi yang diberikan ketika diajak berdiskusi. Ketika Acha tidak bisa memberikan informasi secara langsung, Acha menggunakan telepon dan whatsapp grup *BSA CREW* untuk memberikan informasi kepad anggota divisinya.

### **3. Hasil analisa dengan Galih Divisi Marketing PT. Bahari Sentosa Abadi**

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara dengan Galih selaku marketing Bus PT. Bahari Sentosa Abadi, mengenai pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan menggunakan teori Komunikasi Organisasi:

*Top Down* : Galih, faham dengan tugas yang diberikan pimpinan. Galih sudah berpengalaman dalam pekerjaannya yang dia emban sekarang. Kebijakan perusahaan sudah sesuai dengan yang diharapkan karyawan. Prosedur alur penyampaian pesan yang ada dalam PT. Bahari Sentosa Abadi, Senen mengetahuinya.

*Bottom Up* : Meskipun Galih adalah marketing tetapi dalam perencanaan perusahaan Galih ikut dilibatkan. Saran dan idenya didengar oleh pimpinan dan diwujudkan. Pimpinan bijaksana dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawannya. Galih selalu melaporkan tugas yang selesai dikerjakannya.

*Informal* : Galih merasa diperhatikan dengan pimpinan dibuktikan dengan ketika mencapai target perusahaan Galih diberikan bonus oleh pimpinan selain memberikan bonus pimpinan juga memperhatikan keluarga Galih dengan mengajak liburan disetiap tahunnya.

*Tertulis* : Galih menerima memo yang diberikan pimpinan jika berada dikantor. Untuk buku pedoman, perusahaan tidak memilikinya. Senen melihat papan pengumuman sebagai sumber informasi agar Senen tidak melanggarnya.

*Lisan* : Galih menerima informasi secara langsung dari pimpinan jika pimpinan berada dikantor. Tetapi, pada saat Senen tidak ada dikantor Senen menggunakan telepon atau whatsapp grup *BSA CREW* untuk mencari informasi terbaru dari kantor.

#### 4. Hasil analisa dengan H. Hafidz Kepala Divisi Marketing PT. Bahari Sentosa Abadi

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara dengan H. Hafidz selaku Kepala Divisi Operasional PT. Bahari Sentosa Abadi, mengenai pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan menggunakan teori Komunikasi Organisasi:

*Top Down* : pekerjaan divisi operasional dikerjakan secara bersama-sama sesuai dengan tugasnya masing-masing. Jika ada anggota divisi operasional tidak bisa melaksanakannya maka digantikan dengan anggota divisi operasional yang lain. Sehingga kebijakan dan alur penyampaian pesan informasi dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya.

*Bottom Up* : Kepala divisi operasional melibatkan anggotanya dalam perencanaan perusahaan. H. Hafidz juga menerima saran atau ide dari anggota divisinya. H. Hafidz selalu terjun kelapangan untuk menyelesaikan masalah yang belum diselesaikan anggotanya. H. Hafidz juga mengontrol pekerjaan anggota divisi.

*Informal* : H. Hafidz perhatian dengan anggotanya dibuktikan ketika ada unit bus yang mengalami kerusakan dan harus dikerjakan. H. Hafidz secara cepat dan sigap membetulkan unit bus tersebut. Meskipun jam kerja perusahaan sudah berakhir. Karyawannya juga ikut membantunya hingga selesai.

*Tertulis* : H. Hafidz tidak sering menggunakan memo untuk menyampaikan pesan kepada anggota divisinya, tidak menggunakan buku pedoman karena anggota divisinya sudah berpengalaman dalam bidangnya. Papan pengumuman digunakan untuk mengetahui jadwal membayar pajak, uji KIR dan mengganti plat nomor kendaraan.

*Lisan* : H. Hafidz lebih sering menggunakan komunikasi langsung secara tatap muka. Karena pesan yang disampaikan dapat diterima tanpa adanya hambatan. Jika tidak bisa berkomunikasi langsung secara tatap muka, H. Hafidz menggunakan whatsapp grup *BSA CREW* untuk memberikan informasi kepada anggota divisinya.

## 5. Hasil analisa dengan Rike Sopir Bus PT. Bahari Sentosa Abadi

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara dengan Rike selaku Sopir Bus PT. Bahari Sentosa Abadi, mengenai pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan menggunakan teori Komunikasi Organisasi:

*Top Down* : Rike sangat jelas dengan tugas yang diberikan pimpinan. Bermula dari pengalaman yang dia peroleh diluar perusahaan. Menurut Rike kebijakan perusahaan sudah sesuai dengan yang diharapkan. Rike mengetahui prosedur alur penyampaian pesan yang ada dalam PT. Bahari Sentosa Abadi

*Bottom Up* : Rike sebagai sopir selalu dilibatkan dalam perencanaan perusahaan dan memberikan saran atau ide yang menurutnya baik bagi perkembangan perusahaan. Pimpinan juga sering terjun langsung kelapang untuk mengatasi masalah yang belum diselesaikan. Selesai mengerjakan pekerjaan rike melaporkannya kepada atasan untuk bentuk tanggung jawabnya sebagai karyawan.

*Informal* : Rike dan keluarganya merasa diperhatikan dan diikutsertakan oleh pimpinannya. Sehingga Rike semangat dalam bekerja, target yang ditetapkan perusahaan tidak menjadi beban berat bagi dirinya.

*Tertulis* : Rike menerima memo jika pimpinan tidak berada dikantor. Untuk buku pedoman, perusahaan tidak memilikinya. Rike melihat papan pengumuman sebagai sumber informasi kapan untuk melaksanakannya tugasnya.

*Lisan* : Rike sering menerima informasi secara langsung dari pimpinan jika pimpinan berada dikantor. Tetapi jika informasi itu harus disampaikan secara cepat, maka pimpinan menggunakan telepon atau whatsapp grup BSA CREW untuk berkoordinasi.

Peneliti akan menguraikan penelitian mengenai proses pola komunikasi organisasi pimpinan dan karyawan di PT. Bahari Sentosa Abadi. Adapun penyusunan hasil penelitian berdasarkan wawancara dan observasi.

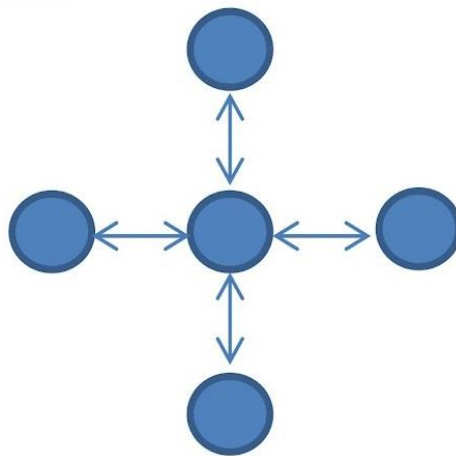
### 4.3.2 Hasil Penelitian

Banyaknya wisata baru di Indonesia membuat persaingan bisnis jasa transportasi semakin meningkat. Komunikasi organisasi sangat diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan termasuk pada PT. Bahari Sentosa Abadi.

**Gambar 4.11**

Pola Roda

(Sumber: Pace dan Faules, 2006:174)



Pola komunikasi yang terjadi di PT. Bahari Sentosa Abadi menggunakan pola roda, meskipun dalam komunikasi formal mengandalkan proses berurutan untuk menghimpun dan menyebarkan informasi. Pola khusus aliran informasi berkembang dari kontak antarpersona yang teratur dan cara-cara rutin pengiriman dan penerimaan pesan. Pola atau keadaan urusan yang teratur mensyaratkan bahwa komunikasi diantara para anggota sistem tersebut dibatasi. Sifat asal organisasi mengisyaratkan pembatasan mengenai siapa berbicara kepada siapa.

Pola roda adalah pola yang mengarahkan seluruh informasi kepada individu yang menduduki posisi sentral. Orang yang berada diposisi sentral menerima kontak dan informasi yang disediakan oleh anggota organisasi lainnya dan memecahkan masalah dengan saran dan persetujuan anggota lainnya. Pola roda mencakup aliran komunikasi yang amat terpusat dalam keseluruhan



aksesibilitas anggota antara yang satu dengan yang lainnya. Pola roda memungkinkan pengawasan yang lebih baik atas atasan pesan. Kemunculan seorang pemimpin bisa lebih cepat dan organisasi lebih stabil, menunjukkan kecermatan tinggi dalam pemecahan masalah, cepat dalam memecahkan masalah.

Peneliti mencoba mengetahui dan memahami pola komunikasi organisasi apa yang digunakan pimpinan kepada karyawan, agar karyawan loyal kepada perusahaan. Berdasarkan pengamatan peneliti, pimpinan perusahaan selalu mendengarkan aspirasi karyawan dengan tidak mengesampingkan target-target yang ditetapkan perusahaan.

Komunikasi *Top Down* yang dilakukan pimpinan kepada karyawan, peneliti menemukan temuan yang ada dilapangan yaitu Intuksi Pekerjaan, Rasional, Ideologi, Informasi, dan Balikan.

Intruksi tugas yaitu pesan yang diampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana mereka melakukannya. Pesannya bervariasi seperti perintah langsung dan deskripsi tugas. Rasional pekerjaan yaitu, pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana aktivitas dalam organisasi. Pesan rasional penekanannya pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Ideologi yaitu pesan ideologi mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral, dan motivasi. Informasi, pesan informasi untuk memperkenalkan karyawan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi. Balikan, yaitu pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaan. Salah satu bentuk balikan ini adalah pembayaran gaji.

Komunikasi *Bottom Up* yang dilakukan karyawan kepada pimpinan berfungsi untuk pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi, karyawan dapat memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan atau kebijakan perusahaan.

Memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi perusahaan dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi perusahaan, membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugas organisasi.

Pola komunikasi dua arah pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan. Informasi ini berharga bagi pembuatan keputusan perusahaan.

Pola komunikasi dua arah dapat memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dengan memberikan kesempatan karyawan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran tentang jalannya organisasi perusahaan. Membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

Bentuk komunikasi dua arah yang dilakukan pimpinan kepada karyawan dapat memperoleh umpan balik mengenai evaluasi, apakah karyawan memperhatikan, memahami, menerima, atau menyetujui pesan yang disampaikan. Pimpinan lebih menggunakan komunikasi informal untuk mendapat respon yang baik dengan mengedepankan kekeluargaan. Komunikasi informal terjadi sebagai perwujudan dari keinginan manusia untuk bersosialisasi dan keinginan manusia untuk menyampaikan informasi yang dipunyainya dan dianggap tidak dipunyai oleh rekan kerjanya.

Perusahaan PT. Bahari Sentosa Abadi bergerak dibidang jasa para karyawan menyelesaikan pekerjaannya tidak harus dikantor. Maka, Media yang dipakai pimpinan lebih sering menggunakan media lisan langsung secara kontak interpersonal dan media tidak langsung menggunakan telepon atau whatsapp grup *BSA CREW* untuk berkordinasi.

Pimpinan menganggap karyawan bukan hanya sekedar karyawan tetapi sudah menjadi keluarga besar PT. Bahari Sentosa Abadi. Pimpinan ikut melibatkan unsur karyawan dalam setiap perencanaan dan penyusunan kebijakan perusahaan sehingga karyawan merasa dilibatkan atau merasa memiliki perusahaan. Suasana lingkungan kerja yang kondusif membuat karyawan nyaman dalam bekerja.