

DOWNWARD COMMUNICATION DI PT. COMMONWEALTH LIFE CABANG SURABAYA

Dewi Suryani Susanto, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya
dewisuryanisusanto.ets@gmail.com

Abstrak

Subyek penelitian komunikasi kebawah ini adalah PT.Commonwealth Life Cabang Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi *downward communication* di PT.Commonwealth Life Cabang Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan adalah audit komunikasi dengan menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *total sampling* yaitu sebanyak 15 orang yang berada di divisi *Financial Consultant*. Komunikasi ke bawah yang terjadi di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya ini telah berjalan dengan baik. Maksudnya ialah komunikasi yang menjadi harapan dan kenyataan riil di perusahaan ini tidak terlalu signifikan perbedaannya. Hanya saja, jenis informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan memiliki nilai perbedaan yang signifikan.

Kata Kunci: Downward Communication, Audit Komunikasi, PT.Commonwealth Life

Pendahuluan

Dalam suatu organisasi dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah hal yang sangat penting yang mana akan mempengaruhi kinerja antara satu bagian organisasi dengan bagian lain, maupun di dalam sebuah bagian di organisasi. Menurut Joann Keyton (2005, p.12), sangat jelas bahwa sebuah organisasi tidak dapat bertahan tanpa adanya komunikasi. Dalam sebuah organisasi terdapat beberapa arah aliran informasi antara lain: komunikasi ke bawah (*downward communication*) yaitu aliran informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah disebut komunikasi ke atas (*upward communication*) yaitu informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi. Komunikasi ke bawah adalah bentuk aliran komunikasi yang akan diambil sebagai topik utama dalam penelitian ini. Komunikasi ke bawah meliputi jenis pesan yang dialirkan dari atasan ke bawahan. Penelitian terdahulu menggambarkan ada sebuah permainan yang melibatkan beberapa orang dalam satu kelompok. Pada awal permainan, seorang di luar kelompok membisikkan sebuah informasi kepada salah satu anggota kelompok tersebut dan kemudian orang tersebut harus membisikkan informasi tersebut kepada orang yang ada diurutan yang setelahnya dan proses itu harus berlanjut sampai urutan terakhir dari kelompok tersebut. Orang terakhir akan menyampaikan keras-keras apa yang

telah didengarnya dari orang yang berbisik kepadanya. Ternyata informasi yang diberikan mulai dari orang pertama akan semakin berkurang dan ketika informasi itu sampai kepada orang terakhir, isinya tidak akan sama dengan apa yang diterima oleh orang pertama tadi. Sama halnya dengan *downward communication* atau komunikasi ke bawah, informasi akan bergerak dari otoritas yang lebih tinggi kepada tingkat otoritas yang lebih rendah dalam sebuah organisasi. Sebuah survei mengatakan bahwa dari seratus perusahaan yang melakukan *downward communications*, diperkirakan sebanyak delapan puluh persen mengalami kejadian yang sama dengan permainan tersebut, yaitu bahwa informasi menjadi kurang akurat atau tidak akurat setelah melewati beberapa level (Sumber: dalam Sulistiowati, 2006, p.6).

Setiap perusahaan, dalam melaksanakan kegiatan usahanya harus dievaluasi kinerjanya sebagai hasil dari implementasi strategi bisnis yang dilakukan (Gusnardi, 2008 p.1922). Lebih riil terkait fenomena komunikasi ke bawah dalam organisasi, telah terjadi *miss understanding* mengenai pesan yang disampaikan dari atasan (pihak pusat) menuju bawahan merupakan hal yang sering terjadi. Berdasarkan wawancara dengan salah seorang *Agency Director* PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya ; akibatnya pesan yang diterima oleh bawahan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan atasan yang akhirnya berdampak pada ketidakpuasan tertentu (Susanto, Harisman, *personal communication*, May 17, 2012). Salah satu contoh kesalahpahaman yang dimaksud sebagaimana yang telah dipaparkan diatas yaitu, dalam hal penulisan *form* SPAJ (Surat Permohonan Asuransi Jiwa). Perusahaan telah menetapkan sebuah kebijakan dimana formulir SPAJ yang berisi data nasabah haruslah diisi sendiri oleh pihak nasabah sebagai bukti konkrit bahwa mereka menyetujui untuk membeli produk asuransi jiwa. Sebenarnya hal ini telah disosialisasikan secara langsung kepada bawahan khususnya kepada AD (*Assistant Director*), namun dalam level ini terjadi kemacetan informasi, maka akibatnya, bawahan hanya meminta nasabah untuk menandatangani formulir SPAJ saja apabila nasabah melakukan pembelian produk, sedangkan yang mengisi data-data nasabah ialah para bawahan yang memasarkan produk kepada nasabah. Akibatnya nilai-nilai keaslian mengenai data nasabah menjadi tidak murni karena bawahan dapat “memanipulasinya”. Misalnya saja perihal pemalsuan mengenai kesehatan nasabah, (yang seharusnya nasabah memiliki suatu penyakit, bawahan sengaja mencatat bebas penyakit). Dengan adanya tindakan tersebut, maka pada suatu titik, bila terjadi suatu “*klaim*” mengenai penyakit orang tersebut, dan perusahaan tidak membayar yang pertanggung jawaban nasabah yang diasuransikan (akibat adanya pemalsuan), maka terjadilah komplain atau ketidakpuasan dari nasabah. Kesalahpahaman tersebut berakibat dapat menurunkan prestasi yang kurang baik bagi perusahaan, padahal sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, bahwa PT. Commonwealth Life merupakan suatu perusahaan asuransi jiwa yang kian berkembang dewasa ini selama dua tahun berturut-turut. Mengingat komplain yang terjadi cukup sering, yaitu hampir setiap tiga bulan sekali, maka permasalahan komunikasi dari atasan menuju bawahan haruslah segera diketahui. Berdasarkan hasil wawancara dengan Harisman Susanto selaku Asisten Direktur perusahaan ini, komplain dari nasabah dalam perusahaan ini, terjadi hampir setiap bulan, untuk itulah peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai komunikasi ke

bawah dalam perusahaan ini. Selain itu, terdapatnya kondisi yang tidak maksimal dalam hal komunikasi ke bawah, akan menjadi preseden yang kurang baik bagi proses komunikasi di internal organisasi. Financial Consultant PT. Commonwealth Life mengatakan bahwa hal-hal yang berkaitan erat dengan teknis memang sudah pernah disosialisasikan pada saat *training* berlangsung, namun dalam pelaksanaan sehari-hari Atasan jarang menyampaikan hal tersebut, sehingga FC tidak melakukan sebagaimana mestinya (Erma, *personal communication*, May 30, 2013). Bisa jadi bukan hanya masalah kesalahpahaman, namun dapat pula hal lain terjadi dalam komunikasi ke bawah. Sehingga peneliti hendak mengetahui lebih mendalam bagaimana komunikasi khususnya dalam *downward communications* yang dilakukan terjadi di PT. Commonwealth Life cabang Surabaya ini. Peneliti hendak melakukan audit komunikasi sebagai alat untuk mengetahui bagaimana *downward communication* yang ada di PT. Commonwealth Life cabang Surabaya. Audit komunikasi merupakan salah satu cara mengetahui kondisi riil dibandingkan dengan yang seharusnya terjadi. Penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan metode survei untuk menjabarkan indikator *downward communication* pada komunikasi organisasi.

Alasan peneliti membatasi penelitian pada *downward communications* dalam melakukan audit komunikasi adalah karena praktik *downward communication* perusahaan yang bergerak di bidang jasa, cenderung mengalami penurunan dalam penyampaian informasi kepada bawahan. Sedangkan informasi tersebut berpengaruh terhadap berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan (dalam Sulistiowati, 2006, p.7). Sebagaimana yang telah dipaparkan diatas, *miss communication* seringkali terjadi dalam PT. Commonwealth Life Surabaya, dimana instruksi pesan yang dipaparkan oleh atasan tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya oleh bawahan. Dengan demikian, dengan mengetahui *downward communication* dengan metode audit komunikasi di perusahaan ini, maka diharapkan dapat mengetahui letak kesalahan dan menjadi dasar penemuan solusi yang bermanfaat demi kemajuan perusahaan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: "Bagaimanakah *downward communication* di PT. Commonwealth Life cabang Surabaya?"

Tinjauan Pustaka

Komunikasi Organisasi

Virginia P. Richmond, James C. McCroskey, dan Linda L. McCroskey memberikan definisi komunikasi organisasi *as the process by which individuals stimulate meaning in the minds of other individuals by means of verbal or nonverbal messages in the context of a formal organization* (Richmond and McCroskey, 2005, p.20), dengan kata lain, komunikasi organisasi adalah proses dimana seseorang menstimulasi suatu arti di pikiran orang lain dalam bentuk verbal maupun nonverbal dalam suatu konteks organisasi yang formal. Deddy Mulyana (2003, p.75) juga memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi

kelompok. Komunikasi kelompok seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi, dan ada kalanya juga komunikasi publik.

Komunikasi organisasi dapat terjadi dalam berbagai level, yang termasuk di dalamnya adalah interaksi interpersonal dan interaksi diadik, kelompok kecil, pertemuan besar, dan juga terjadi di dalam suatu departemen maupun lintas departemen suatu organisasi (*Encyclopedia of Communication and Information*, 2002, p.683).

Ada dua bentuk komunikasi dalam suatu organisasi yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal merujuk pada pertukaran informasi dan gagasan di dalam organisasi (Bovee & Thill, 2003, p.7), sedangkan komunikasi eksternal membawa informasi dari dalam ke luar organisasi (Bovee & Thill, 2003, p.11).

Dalam sebuah organisasi terdapat beberapa arah aliran informasi antara lain: komunikasi kebawah (*downward communication*) yaitu aliran informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah disebut, komunikasi keatas (*upward communication*) yaitu informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi, komunikasi horisontal (*horizontal communication*) yaitu informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya, serta komunikasi lintas saluran, yaitu informasi yang bergerak diantara orang-orang atau jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan maupun bawahan satu dengan yang lainnya (Wayne Pace, 2001, p.183-184). Proses *auditing* dalam penelitian ini hanya akan difokuskan pada *downward communication*.

Arah Komunikasi Internal Organisasi

Ada empat bagian besar dalam pembagian komunikasi formal suatu organisasi, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*), komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*), komunikasi horisontal (*horizontal communication*), dan komunikasi diagonal (*diagonal communication*) (Purwanto, 2006, p.40).

Secara sederhana, *downward communication* dapat dikatakan sebagai komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Sehingga dapat disimpulkan, semua komunikasi manajer kepada bawahannya adalah *downward communication*. Sedangkan *upward communication* merupakan komunikasi yang dilakukan oleh para karyawan kepada manajer. *Horizontal communication* sering disebut juga sebagai *lateral communication*, dimana komunikasi yang terjadi adalah antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar. Yang terakhir, *diagonal communication* berarti komunikasi yang dilakukan antara dua tingkat organisasi yang berbeda. Misalnya adalah apabila terjalin komunikasi formal antara manajer produksi dengan bagian akuntansi. Dalam hal ini, bagian akuntansi bukanlah bagian dari manajer produksi namun merupakan bagian dari manajemen keuangan. Oleh karena itulah, mengapa komunikasi ini dapat disebut sebagai komunikasi diagonal.

Downward Communication

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada jabatan yang berotoritas lebih rendah (Pace dan Faules, 2006, p.184). Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan disiplin, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Sedangkan menurut Lewis (1987) menyatakan bahwa komunikasi kebawah bertujuan untuk menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul akibat salah informasi, dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Richmon dan Mc Croskey dalam bukunya yang berjudul “ *Organizational Communication for Survival*” (2009, p.29), mengklasifikasikan komunikasi ke bawah dalam lima tipe yaitu:

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
4. Informasi mengenai kinerja pegawai
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)

Penegasan mengenai fungsi komunikasi yang berlangsung antara atasan dan bawahan adalah sebagai berikut:

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana mereka melakukannya. Pesan itu dapat bersifat seperti perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program pelatihan tertentu, alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya.

2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya.

3. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Pesan ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi sebaiknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas moral dan motivasi.

4. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

5. Informasi mengenai kinerja pegawai

Umpan balik adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari umpan balik ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Sebaliknya jika hasil pekerjaan karyawan kurang baik, maka umpan baliknya akan berupa kritikan maupun peringatan terhadap karyawan tersebut.

Audit Komunikasi

Menurut KBBI, audit merupakan pemeriksaan pembukuan tentang keuangan (pabrik, bank, dan sebagainya). Selain itu disebutkan juga, audit adalah pengujian efektivitas keluar masuknya uang dan penilaian kewajaran laporan yang dihasilkannya (1990, p.56). Gerald Gold Harber dalam bukunya yang berjudul *Organizational Communication*, menjelaskan bahwa audit komunikasi sebagai sebuah pemeriksaan diagnosis yang dapat memberikan informasi dini untuk mencegah kehancuran kesehatan organisasi yang lebih besar.

Sedangkan menurut Andre Hardjana (2000, p. 13), mengatakan bahwa audit komunikasi merupakan kajian mendalam tentang pelaksanaan sistem komunikasi keorganisasian yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi

Pada dasarnya alasan pokok penyelenggaraan audit komunikasi adalah karena eksekutif ingin mengetahui bagaimana sistem komunikasi yang sudah ditetapkan bagi organisasinya dilaksanakan untuk menghadapi situasi tertentu. Adapun tujuan pokok dari audit komunikasi adalah untuk meningkatkan efektivitas sistem komunikasi organisasi (Hardjana, 2000, p. 15). Selain itu menurut laporan *ICA Communication Audit* menyatakan tujuan dari audit komunikasi ialah untuk memperoleh informasi rentang “muatan” informasi dalam kaitannya dengan topik-topik penting, sumber dan saluran informasi, kualitas informasi, dan kualitas komunikasi dalam bentuk kelebihan muatan, atau kekurangan muatan yang merupakan sumber distorsi paling besar dalam sistem komunikasi (Hardjana, 2000, p. 16).

Metode

Konseptualisasi Penelitian

Metode yang dipakai di dalam penelitian ini adalah metode survei dengan alat ukur kuisioner. Adapun indicator yang digunakan antara lain :

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan (Atasan memberikan informasi mengenai tugas, Atasan memberikan informasi tentang bagaimana melakukan tugas, Atasan memberikan informasi tugas melalui perintah langsung,

Atasan memberikan informasi tentang tempat pelaksanaan tugas, dan Atasan memberikan informasi tentang batas waktu pelaksanaan tugas).

2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan tugas (Atasan memberikan informasi tentang tujuan dari tugas yang diberikan, Atasan memberitahukan kaitan antara tugas yang diberikan dengan aktivitas organisasi secara keseluruhan, Atasan memberikan alasan pelaksanaan tugas, Atasan memberitahukan kaitan antara tugas yang diberikan dengan tugas terdahulu atau tugas selanjutnya).

3. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (Atasan memberikan informasi mengenai pentingnya tugas yang harus dilaksanakan, Atasan memberikan motivasi pada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, Atasan memberikan informasi tentang tanggung jawab yang diemban perusahaan).

4. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi (Atasan menginformasikan tentang peraturan-peraturan organisasi, Atasan menginformasikan mengenai budaya organisasi, Atasan menginformasikan setiap kebijakan baru dalam organisasi, Atasan menginformasikan tentang hak yang dapat diterima sebagai karyawan, Atasan menginformasikan tentang perkembangan perusahaan dalam persaingannya dengan perusahaan sejenis).

5. Informasi mengenai kinerja pegawai (Atasan memberikan pujian, Atasan memberikan kritik dan masukan, Atasan memberikan teguran, Atasan memberikan informasi bagaimana memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat).

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya. Penelitian ini menggunakan total sampling dengan metode kuantitatif.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik eksplanatif, penelitian ini bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Penelitian eksploratori bersifat mendasar dan bertujuan untuk memperoleh keterangan, informasi, data mengenai hal-hal yang belum diketahui. Karena bersifat mendasar, penelitian ini disebut penjelajahan (eksploration). Dalam upaya membantu memaparkan hasil analisis, analisis ini disajikan dalam bentuk tabulasi, gambar, maupun matriks sesuai dengan hasil pengamatan. Selain itu penelitian ini juga menggunakan statistik deskriptif yang mencakup analisis frekuensi dan *crosstab*.

Temuan Data

Tabel 1. Penilaian Responden Terhadap Jenis Informasi
Dalam *Downward Communication*

Jenis Informasi	Rata-rata		
	Diharapkan	Diterima	Diterima-Diharapkan
1. Informasi Bagaimana Melakukan Pekerjaan	3,755	3,255	-0,500
2. Informasi Mengenai Dasar Pemikiran Untuk Melakukan Pekerjaan	3,700	2,933	-0,767
3. Informasi Untuk Mengembangkan Rasa Memiliki Tugas	4,023	3,799	-0,224
4. Informasi Mengenai Kebijakan Dan Praktik-Praktik Organisasi	3,855	3,466	-0,389
5. Informasi Mengenai Kinerja Pegawai	3,883	3,617	-0,266

Sumber : Olahan Peneliti, 2013

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa semua rata-rata informasi yang diharapkan pada setiap jenis informasi dalam *Downward Communication* lebih besar nilainya daripada informasi yang diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi atasan mengenai semua jenis informasi dalam *Downward Communication* di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya pada staf tidak memenuhi harapan.

Analisis dan Interpretasi

Tabel 2. Hasil *Paired Sample T Test* Pada Masing-Masing Jenis Informasi

Jenis Informasi	Sig.	Keterangan
1. Informasi Bagaimana Melakukan Pekerjaan	0,055	Tidak signifikan
2. Informasi Mengenai Dasar Pemikiran Untuk Melakukan Pekerjaan	0,012	Signifikan
3. Informasi Untuk Mengembangkan Rasa Memiliki Tugas	0,197	Tidak signifikan
4. Informasi Mengenai Kebijakan Dan Praktik-Praktik Organisasi	0,060	Tidak signifikan
5. Informasi Mengenai Kinerja Pegawai	0,246	Tidak signifikan

Sumber : Olahan Peneliti, 2013

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa jenis informasi bagaimana melakukan pekerjaan, informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi serta informasi mengenai kinerja pegawai mempunyai nilai signifikansi $> 0,05$, sehingga disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara jenis informasi-informasi tersebut dalam *Downward Communication* di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya baik yang diharapkan atau diterima. Hal ini berarti informasi bagaimana

melakukan pekerja, informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi serta informasi mengenai kinerja pegawai yang diterima staf di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan. Sedangkan untuk informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan mempunyai nilai signifikansi $< 0,05$, sehingga disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara jenis informasi tersebut dalam *Downward Communication* di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya baik yang diharapkan atau diterima. Hal ini berarti informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan yang diterima staf di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya berbeda dengan yang diharapkan.

Simpulan

Berdasarkan pada temuan data maka kesimpulan peneliti adalah: Komunikasi kebawah yang dilakukan dari atasan (AD) kepada bawahan (FC) di PT. Commonwealth Life Cabang Surabaya memang belum sesuai harapan. Akan tetapi tingkat perbedaan yang ada menunjukkan sisi positif. Maksudnya ialah komunikasi yang menjadi harapan dan kenyataan riil yang ada di perusahaan tidak signifikan perbedaannya. Bentuk komunikasi lisan yang paling sering digunakan dalam perusahaan ini antara lain: rapat dan kontak interpersonal, sedangkan komunikasi tertulis yang paling sering digunakan ialah surat untuk semua jenis informasi

Berdasarkan hasil yang ada, maka ada beberapa rekomendasi yang diberikan agar komunikasi ke bawah di perusahaan dapat berjalan lebih baik lagi. *pertama*, Atasan sebaiknya meningkatkan kualitas interpersonal dengan bawahan, seperti meluangkan waktu lebih banyak kepada bawahan khususnya *Financial Consultant* yang notabene berhubungan secara langsung dengan nasabah. Terlebih lagi hal-hal yang berkaitan dengan masalah teknis, serta pemahaman-pemahamannya perlu dijabarkan lebih dalam, sehingga diharapkan sebagai tenaga pemasar, tidak hanya pandai berjualan melainkan memahami betul atas arti pentingnya tugas tersebut. *Kedua*, penyampaian informasi sebaiknya dikemas lebih cepat, singkat dan mudah dibaca (mengingat FC yang ada mayoritas masih berusia muda), misalnya dengan menggunakan fasilitas *BBM*, dengan demikian diharapkan akan mudah diterima oleh karyawan yang berusia relatif muda.

Daftar Referensi

- Banawi, Shandy. (2005). *Hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan di PT Bumi Maspion Jaya Property*. (TA No. 10010020/KOM/2005). Unpublished undergraduate thesis Universitas Kristen Petra Surabaya
- Bovee, Courtland L. & Thill, John V. (2003). *Komunikasi bisnis. Jilid I*. Jakarta: PT Indeks.
- Bungin, Burhan. (2001). *Metodologi penelitian sosial: format-format kuantitatif dan kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.

- Djarwanto. (2001). *Mengenal beberapa uji statistik dalam penelitian*. Yogyakarta: Liberty.
- Goldhaber, Gerald M. (1990). *Organizational communication*. Dubuque: Wm. C. Brown Publisher.
- Gusnardi (2008). *Peran audit kinerja dalam menilai efisiensi dan efektifitas perusahaan*.
- Keyton, Joann. (2005). *Communication and organizational culture*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Muhammad, Arni. (2007). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Novi (2009). *Downward communication di PT Coca Cola Bottling Surabaya*. Published Undergraduate thesis Universitas Kristen Petra.
- Pace, R. Wayne dan Faules Don F. (2000). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Purwanto, Djoko. (2006). *Komunikasi bisnis edisi ketiga*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Richmond Virginia P. & James C McCroskey & Linda L McCroskey. (2005). *Organizational communication for survival making work*. United States of America: Pearsom Education.
- Sentosa, Meliani. (2009). *Upward communication terhadap kepuasan komunikasi pada divisi production manager di PT Leewom Industrial Gresik*. (TA No. 10010453/KOM/2009). Unpublished undergraduate thesis Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Silalahi, Ulber. (2009). *Metode penelitian sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Wursanto. 2003. *Dasar-dasar ilmu organisasi*. Yogyakarta: ANDI Offset.
- Sulistiowati (2007). *Audit komunikasi direktorat kantor pusat PT. Pembangkit Jawa-Bali Surabaya dalam downward communication*. Published Undergraduate thesis Universitas Kristen Petra.

www.commlife.co.id