

**PENGARUH KEPUASAN KOMUNIKASI DOWNWARD
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Arfindo Cabang Sorong)**

Paulus Perey Untajana

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bukit Zaitun Sorong
email : paulus.untajana@yahoo.com

Samantha Goldameyer Untajana

Bank BRI Teminabuan

Abstract: *This study aims to find out the effect of downward communication satisfaction on employee performance at BPR Arfindo Sorong Branch with incentives as controller variables. The approach used in this research is quantitative approach with survey method. The sample in this study was all employees at BPR Arfindo Sorong Branch which amounted to 47 people. The data collection tool used is a questionnaire with a total of 56 questions, which has been tested for validity and reliability. The data analysis used is pearson product moment correlation and partial correlation to know the relationship between variables and linear regression multiple to know the influence between variables. The results of this study are: (1) Employees are satisfied with downward communication running within the company, employee performance is relatively high and incentives provided by the company are also diverse; (2) Downward communication satisfaction has a high relationship with employee performance and the incentives of the company have a very low effect on the relationship between the two; (3) Downward communication satisfaction affects the strong and significant performance of employees when influenced by incentives from companies in bpr Arfindo Sorong branch. The more diverse incentives provided by the company and the more satisfied employees towards downward communication, the better employee performance. Downward communication needs to be considered by the company because it has a high influence on the performance of employees where. BPR Arfindo Sorong Branch can achieve its goals by empowering employees. Downward communication helps empower employees to recognize the company and know the tasks and ways to achieve their desired goals.*

Keywords: *downward communication, employee performance, incentives.*

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan proses perilaku yang rumit meski untuk pesan yang paling sederhana dan langsung. Komunikasi melibatkan seluruh rasa, pengalaman, emosi dan kecerdasan. Sebelum pesan dikirim, pesan harus diwujudkan dalam penggalan-penggalan informasi yang dapat dikirimkan dengan menggunakan sarana komunikasi. Pesan yang sampai kepada penerima, pesan tersebut harus dapat ditafsirkan. Pesan yang sampai kepada sipenerima tidak selalu tepat seperti yang diinginkan karena adanya gangguan yang terjadi pada penyusunan penggalan informasi oleh pihak pengirim, gangguan pada saluran informasi atau pada penafsiran pesan di pihak penerima.

Fungsi manajerial mengenai perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian semuanya melibatkan manajer dalam komunikasi tertentu. Dalam kenyataannya, fungsi manajemen dilaksanakan oleh manajer dengan berkomunikasi secara aktif. Jadi komunikasi sangat penting karena para manajer jarang bekerja dengan menggunakan ‘barang’ tetapi lebih sering dengan menggunakan ‘informasi mengenai barang itu’.

Sukar sekali menemukan segi dari pekerjaan manajer yang tidak berhubungan dengan komunikasi. Persoalan yang serius muncul apabila perintah itu salah dimengerti, perolok-olokan tak disengaja dalam kelompok kerja menimbulkan kemarahan, atau peringatan informal oleh seorang manajer puncak disampaikan dengan menyimpang dari maksudnya. Ini semuanya disebabkan oleh kemacetan dalam proses komunikasi. Karena itu pertanyaan yang bersangkutan dengan persoalan itu bukan apakah manajer itu mengadakan komunikasi atau tidak karena komunikasi itu selalu ada dalam fungsi organisasi. Tetapi pertanyaan yang berhubungan dengan masalah itu adalah apakah manajer itu berkomunikasi dengan baik atau tidak baik. Dengan perkataan lain komunikasi itu tidak dapat dihindarkan dalam setiap fungsi organisasi, namun komunikasi itu mungkin tidak efektif.

Komunikasi dari pimpinan kepada karyawan merupakan hal yang penting untuk dilakukan agar tidak ada permasalahan yang dapat mengancam perusahaan sendiri. Contohnya adalah kejadian yang menimpa perusahaan taxi konvensional pada tahun 2016 di mana ribuan pengemudi melakukan demo terkait kehadiran *taxi online* yang berakhir ricuh. Salah satu perusahaan taxi konvensional yang menuai kontroversi adalah PT. Blue Bird Tbk, karena tindakan anarkis yang dilakukan pengemudinya (Rahardian, 2016). Hal ini membawa pengaruh buruk kepada perusahaan karena lebih dari 150 mobil rusak dan juga menurunkan citra perusahaan. Kejadian ini merupakan contoh penerapan komunikasi organisasi yang kurang maksimal karena tidak mencapai salah satu fungsi komunikasi organisasi menurut Liliweri (2014: 374) yaitu membuat para

karyawan memiliki kemampuan menangani dan mengambil keputusan dalam suasana yang tidak pasti.

Baik atau tidaknya komunikasi *downward* yang terjalin dalam perusahaan dapat dilihat tingkat kepuasan karyawan terhadap komunikasi tersebut. Menurut Redding (dalam Pace dan Faules, 2010:164) kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan komunikasinya. Komunikasi *downward* yang terjadi dalam setiap perusahaan memiliki peranan penting dalam mendistribusikan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan, termasuk yang terjadi pada perusahaan-perusahaan yang ada di Kota Sorong khususnya pada PT. BPR Arfak Indonesia Cabang Sorong yang lebih populer dengan nama Bank Arfindo. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, merupakan andil para karyawan dalam perusahaan tersebut. Untuk dapat mencapai kinerja karyawan yang baik, diperlukan suasana yang baik di dalam perusahaan. Suasana atau iklim yang baik dalam perusahaan tercipta dari budaya yang perusahaan terapkan.

Bank Arfindo berkantor pusat di Manokwari dengan empat kantor cabang di Papua Barat termasuk di Kota Sorong. Visi BPR Arfindo adalah “Menjadi BPR yang sehat, kuat, terpercaya dan berpengaruh di Papua Barat, memiliki kantor pusat di Manokwari dengan cabang di seluruh kabupaten/kota Papua Barat”. Untuk mencapai visi tersebut terdapat beberapa target yang harus dipenuhi, antara lain adalah tercapainya target pencairan kredit atau *outstanding*. Pada tahun 2011 dan 2012, Bank Arfindo menerima Infobank Award dengan predikat sangat bagus. Pada tahun 2011, mereka juga menerima 5 penghargaan sebagai “BPR dengan kinerja terbaik” di Papua dan Papua Barat oleh Bank Indonesia (bankarfindo.co.id, 2014). Selanjutnya, Bank Arfindo Sorong dianugerahi sebagai cabang terbaik pada tahun 2016 karena berhasil melampaui target pencairan kredit yang masuk.

Keberhasilan pencapaian BPR Arfindo Cabang Sorong tidak dialami oleh cabang yang lain. Beberapa karyawan mengeluhkan komunikasi yang terjalin dalam perusahaan tidak lancar sehingga mereka tidak mendapatkan informasi yang berguna bagi pekerjaan mereka. Karyawan dalam perusahaan memiliki jabatan, fungsi dan tugas yang berbeda sehingga komunikasi yang baik diperlukan untuk menjadi sarana koordinasi. Setiap individu saling memberikan informasi dan memproses informasi tersebut sesuai dengan pemahaman mereka. Pemaknaan atau pemberian arti kepada informasi dilakukan setiap individu berdasarkan pengalaman atau latar belakang masing-masing. Begitu juga yang terjadi dalam komunikasi dalam perusahaan. Setiap karyawan mau pun pimpinan melakukan interaksi secara verbal mau pun nonverbal dalam konteks pekerjaan mereka. Interaksi-interaksi tersebut yang kemudian disebut komunikasi dalam organisasi.

Penelitian ini ingin melihat apakah karyawan BPR Arfindo Cabang Sorong merasa puas dengan komunikasi *downward* yang berjalan dalam perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja mereka. Selanjutnya hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan bagi tim manajemen BPR Arfindo secara keseluruhan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan melalui komunikasi dalam perusahaan dengan menjadikan BPR Arfindo cabang Sorong sebagai acuan atau contoh.

TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi Organisasi

Komunikasi menurut Raymond Ross dalam Mulyana (2008:69) adalah: “proses menyortir, memilih dan mengirim simbol yang membantu pendengar membangun makna sesuai dengan yang dimaksud oleh pengirim pesan.” Menurut Edward Depari dalam Widjaja (2000:13), yang mengatakan bahwa komunikasi adalah: “Proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambing tertentu, mengandung arti, dilakukan oleh penyampai pesan ditunjukan kepada penerima pesan.” Dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah sebuah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih baik secara verbal maupun nonverbal yang bertujuan untuk mengubah tingkah laku. Proses komunikasi yang terjalin pada setiap individu sehari-hari dapat juga terjadi dalam organisasi atau perusahaan.

Komunikasi dalam sebuah organisasi menyangkut segala bentuk atau pola pertukaran informasi yang berjalan di dalam perusahaan secara vertikal antara pimpinan dengan karyawan (*downward*), karyawan dengan pimpinan (*upward*) atau secara horizontal karyawan dengan karyawan lainnya (Muhammad, 2017:108-121). Menurut Pace dan Faules (2010:31) komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tersebut. Unit-unit komunikasi yang dimaksud adalah fungsi atau divisi yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama, maka diperlukan komunikasi baik di dalam divisi tersebut maupun dengan divisi yang lainnya Sedangkan Mulyana mengatakan komunikasi organisasi terjadi dalam organisasi, bersifat formal dan juga informal (2008:83). Secara lebih kompleks, Golhaber memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan berubah-ubah (Muhammad, 2017:67).

Dari definisi-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses komunikasi antar individu atau antar bagian yang ada dalam organisasi

baik kelompok formal maupun informal untuk mengurangi ketidakpastian. Komunikasi organisasi memiliki beberapa bentuk berdasarkan arah arus pesan yang mengalir. Pace dan Faules (2010 : 184-189) memetakannya menjadi empat, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward*), komunikasi dari bawah ke atas (*upward*), komunikasi pada taraf yang sejajar (*horizontal*) dan komunikasi lintas-saluran (*diagonal*). Selain itu setiap kegiatan komunikasi dilakukan dengan tujuan, begitu juga dengan komunikasi organisasi. Menurut Liliweri (2014:24 372-373), ada empat tujuan komunikasi organisasi, yaitu : (i) menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat, (ii) membagikan informasi, (iii) menyatakan perasaan dan emosi, serta (iv) melakukan koordinasi.

Kinerja Karyawan

Dessler mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Bintoro dan Daryanto, 2017:106). Sedangkan menurut Mangkunegara (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017:106) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Veithzal juga memberikan definisi kinerja sebagai perilaku nyata yang ditampilkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan dan merupakan hal yang penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya (Bintoro dan Daryanto, 2017:108). Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap keberhasilan mencapai tujuan perusahaan lewat pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Pengukuran Kinerja Karyawan Bernardin dan Russel (1998) merumuskan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa hal, yaitu: 1) *Quantity*: menyangkut jumlah yang dihasilkan, yaitu banyaknya hasil pekerjaan masing-masing karyawan sesuai dengan *jobdesk* di dalam perusahaan. 2) *Quality*: menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pekerjaan mendekati kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan. 3) *Timeliness*: menyangkut ketepatan waktu, yaitu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan, karena memiliki pengaruh kepada pekerjaan yang lainnya. Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya. 4) *Cost-effectiveness*: mencakup tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya dalam organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi. 5) *Interpersonal Impact*: mencakup tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, namabaiik dan kerjasama di antara rekan kerja. 6) *Need for Supervision*: mencakup sejauh mana karyawan melaksanakan tugasnya tanpa memerlukan pengawasan dari pimpinan untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

Dalam mengukur kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, terdapat teknik *self assessment* di mana karyawan diminta untuk menilai kinerja mereka masingmasing

(Simanjuntak, 2011:151). Penelitian ini menggunakan teknik serupa dengan karyawan sebagai subyek penelitian. Menurut Simanjuntak (2011:151–152), teknik *self assessment* digunakan karena memiliki kemanfaatan sebagai berikut: 1) Setiap orang mengalami sendiri apa yang mereka lakukan sehingga mudah diingat. Oleh karena itu penilaian pribadi diharapkan lebih lengkap dan adil. 2) Penilaian sendiri dapat menghindari subjektivitas pimpinan. 3) Penilaian sendiri relatif lebih mudah dan cepat. 4) Dengan penilaian sendiri, setiap orang memahami standar penilaian dan kemudian mengetahui keunggulan untuk dikembangkan dan kelemahan untuk dapat diperbaiki.

Untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi downward peneliti menggunakan dimensi tingkat kepuasan organisasi milik Downs dan Hazen (dalam Pace dan Faules, 2010:164). Namun tidak semua dimensi dapat digunakan karena tidak sejalan dengan arus komunikasi *downward*, namun peneliti hanya menggunakan dimensi yang berkaitan dengan komunikasi *downward* yaitu: a) *Communication climate*: Sejauh mana komunikasi dalam organisasi dapat memotivasi dan merangsang karyawan memenuhi tujuan organisasi dan berpihak pada organisasi. Poin ini dapat diukur melalui seberapa sering pimpinan memberikan kalimat-kalimat motivasi, seberapa besar karyawan termotivasi, seberapa besar karyawan merasa dirinya penting bagi perusahaan dan seberapa besar karyawan merasa perusahaan penting bagi dirinya. b) *Supervisory Communications*: Sejauh mana para pimpinan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan mengenai pekerjaan. Karyawan dalam menjalankan pekerjaan, mungkin saja menghadapi permasalahan yang tidak dapat mereka selesaikan sendiri. Poin ini dilihat dari apakah pimpinan memberikan penawaran dan membimbing karyawan dalam menghadapi permasalahan. c) *Organizational Integration*: Sejauh mana para individu menerima informasi mengenai informasi mengenai keadaan lingkungan kerja saat itu. Lingkungan kerja yang dimaksud adalah hal-hal apapun dalam perusahaan yang memengaruhi perusahaan, misalnya mengenai permasalahan yang sedang dihadapi atau mengenai peraturan pemerintah yang berkaitan dengan perusahaan. d) *Media Quality*: Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahannya tertulis singkat dan jelas dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup. Poin ini dapat dilihat melalui kualitas pertemuan yang dilakukan, kualitas media yang digunakan, ketepatan waktu penerimaan informasi mengenai pekerjaan, pelaksanaan rapat secara rutin dalam perusahaan. e) *Feedback*: Sejauh mana karyawan mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Arikunto (1993:12) mengemukakan penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Jenis penelitian kuantitatif digunakan karena peneliti ingin mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan BPR Arfindo Cabang Sorong.

Populasi, Sampel dan Sampling

Populasi menurut Effendi dan Tukiran, (2012:154) adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya dapat diduga. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPR Arfindo Cabang Sorong yang berjumlah 47 orang. Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 1993:117). Sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di BPR Arfindo cabang Sorong. Sampling adalah metode atau cara menentukan sampel dan besar sampel (Martono, 2010:67). Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel berupa total sampling karena jumlah populasi kurang dari 100.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu kepuasan komunikasi *downward* sebagai variabel dependen, kinerja karyawan sebagai variabel independen dan insentif dari perusahaan sebagai variabel kontrol. Penelitian ini juga menggunakan rumus Sturges untuk mengklasifikasikan hasil penelitian ke dalam beberapa kelas. Pengklasifikasian ini berfungsi untuk memudahkan tingkatan pada tiap variabel. Penelitian ini melihat hubungan antar ketiga variabel serta melihat pengaruh variabel independen dan kontrol terhadap variabel dependen. Oleh karena itu teknik analisis yang digunakan adalah korelasi dan regresi sebagai berikut:

- a. Korelasi *product-moment* digunakan untuk menentukan hubungan antara dua gejala interval (Arikunto, 1993:255)
- b. Korelasi parsial adalah teknik analisis data yang digunakan untuk mengetahui ada-tidaknya hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian dengan variabel kontrol (Kriyantono, 2007:172).
- c. Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan teknik analisis data regresi berganda. Teknik analisis data ini dapat membantu peneliti untuk menunjukkan adanya pengaruh antara lebih dari satu variabel independen dengan satu variabel

dependen (Arikunto, 1993:286). Rumus untuk regresi berganda adalah sebagai berikut (Arikunto, 1993:286):

$$Y = a + bX + cZ$$

- Y : Variabel dependen
 X,Z : Variabel independen
 a : konstanta
 b : koefisien regresi

Selanjutnya untuk melihat nilai signifikansi dari pengaruh variabel X terhadap variabel Y, maka dapat dilakukan uji t dengan rumus berikut (Sugiyono, 2002:169):

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

- r : nilai korelasi
 n : jumlah responden

Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ dengan $dk = n-2$ dan $\alpha 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Keseluruhan pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program komputer *SPSS 17.0 for Windows*.

HASIL

Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Korelasi Product Moment dilakukan dengan tujuan melihat hubungan antara variabel kepuasan komunikasi downward dengan variabel kinerja karyawan. Hasil analisis korelasi *Pearson Product Moment* pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1
 Korelasi Product Moment Kepuasan Komunikasi *Downward*
 dengan Kinerja Karyawan

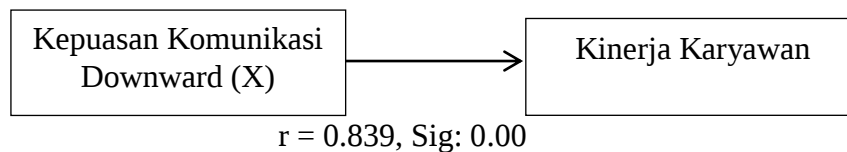
		Kepuasan Komunikasi <i>Downward</i> (X)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepuasan Komunikasi <i>Downward</i> (X)	Correlations	1.00	.839
	Sig. (2-Tailed)	.	.000
	Df	0	45
Kinerja Karyawan (Y)	Correlations	.839	1.00
	Sig. (2-Tailed)	.000	.
	Df	45	0

a. Cell contains zero-order (Pearson) correlations.

Sumber : Olahan data primer, 2000

Berdasarkan tabel korelasi di atas, diketahui bahwa terdapat korelasi antara kepuasan komunikasi downward dengan kinerja karyawan sebesar 0.839. Artinya hubungan antara variabel kepuasan komunikasi downward dengan kinerja karyawan dapat dikatakan kuat. Hubungan keduanya juga dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi atau probabilitasnya lebih kecil dari 0.05. Dari hasil tersebut maka kinerja karyawan di BPR Arfindo cabang Sorong menjadi optimal jika pimpinan mampu membangun komunikasi yang baik dengan para karyawan.

Gambar 1
Hubungan Kepuasan Komunikasi Downward terhadap Kinerja Karyawan



Keterangan :
r = Koefisien Korelasi
Sig. = Signifikansi

Analisis Korelasi Parsial

Dalam penelitian ini, peneliti menambahkan variabel kontrol (Z) yaitu insentif dari perusahaan. Untuk melihat pengaruh kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan dengan insentif dari perusahaan sebagai pengontrol, maka dilakukan pengujian korelasi parsial. Hasil perhitungan analisis korelasi parsial untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Korelasi Parsial Tiga Variabel (n = 47)

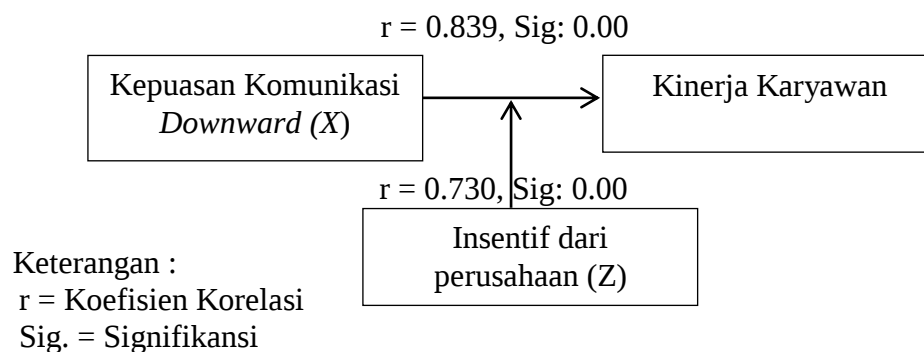
Control Variables			Kepuasan Komunikasi Downward (X)	Kinerja Karyawan (Y)
Insentif dari Perusahaan	Kepuasan Komunikasi Downward (X)	Correlations	1.00	.730
		Sig. (2-Tailed)	.	.000
		Df	0	44
	Kinerja Karyawan (Y)	Correlations	.730	1.00
		Sig. (2-Tailed)	.000	.
		Df	44	0

Sumber : Olahan data primer, 2020.

Dari tabel 2 memperlihatkan nilai korelasi antara kepuasan komunikasi downward dengan kinerja karyawan saat dikontrol oleh insentif dari perusahaan adalah

sebesar 0.730. Artinya jika variabel insentif dari perusahaan dihilangkan, maka kekuatan hubungan keduanya adalah sebesar 73%. Hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa hubungan kepuasan komunikasi downward dengan kinerja karyawan saat insentif dari perusahaan sebagai variabel kontrol adalah signifikan. Hal itu dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05 yaitu 0.00 atau 0%. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan insentif dari perusahaan sebagai pengontrol, kepuasan komunikasi *downward* memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BPR Arfindo Cabang Sorong.

Gambar 2
Hubungan Kepuasan Komunikasi Downward dengan Kinerja Karyawan saat dikontrol oleh Insentif dari Perusahaan



Berdasarkan gambar 2 dapat dilihat bahwa hubungan antara kepuasan komunikasi downward terhadap kinerja karyawan saat dikontrol oleh insentif dari perusahaan berubah dari 0.839 atau 83.9% menjadi 0.730 atau 73.0% Insentif dari perusahaan dalam penelitian ini memiliki pengaruh sebesar 10.9%. Artinya ketika perusahaan memberikan insentif yang beragam kepada karyawan, maka hubungan kepuasan komunikasi downward dengan kinerja karyawan adalah 83.9%, namun ketika insentif tidak diberikan maka hubungan keduanya menurun menjadi 73.0%.

Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk melihat besar pengaruh dari kepuasan komunikasi downward terhadap kinerja karyawan dengan insentif dari perusahaan sebagai pengontrol dilakukan melalui analisis regresi linier berganda. Kekuatan pengaruh antar variabel diinterpretasikan melalui tabel interval (tabel 3). Setelah dilakukan pengujian menggunakan aplikasi SPSS, diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada table 4.

Tabel 3
Interval Nilai Koefisiensi dan Keeratan Hubungan

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 - 100	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, 2002:183

Tabel 4
Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 ^a	.734	.722	.20617

a. Predictors : (Constant), Insentif, Kepuasan Komunikasi Downward

Sumber : Olahan data primer, 2020

Tabel 4 memperlihatkan nilai R Square adalah sebesar 0.734. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh, variabel kinerja karyawan (Y) mampu dijelaskan oleh variabel Kepuasan Komunikasi *Downward* (X) sebesar 73.4% saat dikontrol oleh insentif dari perusahaan (Z). Sisanya yaitu sebesar 26.6% dijelaskan oleh faktor lain diluar variabel penelitian saat ini. Selain itu diperoleh nilai R (koefisien regresi) sebesar 0.857. Nilai tersebut mendekati nilai 1, artinya pengaruh kepuasan komunikasi downward berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan dengan insentif sebagai pengontrolnya. 73.4 % pengaruh kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan hanya berlaku dalam keadaan insentif dari perusahaan sebesar 57.% atau berada dalam kategori tinggi. Semakin tinggi angka insentif yang diberikan oleh perusahaan, maka pengaruh kepuasan komunikasi downward terhadap kinerja karyawan di BPR Arfindo cabang Sorong juga akan semakin tinggi atau menguat.

Tabel 5
Hasil Anova^b Regresi Linear Berganda

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	5.153	2	2.577	60.618	.000a
	Residual	1.870	44	.043		
	Total	7.024	46			

a. Predictors : (constant), Insentif, Kepuasan Komunikasi Downward

b. Dependent Variable : Kinerja Karyawan

Sumber : Olahan data primer, 2020

Berdasarkan tabel 5 diperoleh F hitung sebesar 60.618. Nilai probabilitas yang digunakan adalah 0.05, maka nilai F tabel adalah sebesar 3.21. Dari hasil di atas, nilai F hitung = 60.618 > F tabel = 3.21 dan nilai signifikansi 0.00 < 0.05, maka H0 ditolak dan Ha dapat diterima.

Tabel 6
Hasil Koefisien Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	387	303		1.277	.208
Kepuasan Komunikasi Downward	.762	108	.704	7.083	.000
Insentif	.313	.143	.218		.034

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Olahan data primer, 2020

Berdasarkan tabel 6, nilai konstanta yang diperoleh adalah 0.387 dan koefisien regresi variabel kepuasan komunikasi *downward* adalah 0.762 sedangkan koefisien regresi variabel insentif adalah 0.313. Sehingga persamaan regresi linier berganda adalah $Y = 0.387 + 0.762X + 0.313Z$. Angka 0.387 menunjukkan besaran kinerja karyawan jika tidak ada kepuasan komunikasi *downward* dan insentif dari perusahaan. Nilai dari b1 adalah + 0.762 dan hal ini menandakan kepuasan komunikasi *downward* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai sebesar 0.762. Nilai dari b2 adalah + 0.313 yang artinya insentif dari perusahaan memengaruhi secara positif kinerja karyawan sebesar 0.313.

PEMBAHASAN

Menurut Pace dan Faules (2010:31) komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tersebut. Sedangkan Muhammad (2017:67) mengatakan komunikasi organisasi adalah proses untuk menciptakan dan saling menukar pesan dalam jaringan yang saling tergantung untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan berubah-ubah. Unit atau jaringan atau yang biasa disebut sebagai divisi dalam perusahaan membutuhkan komunikasi yang baik agar dapat berkoordinasi demi mencapai tujuan bersama yang dimiliki perusahaan, begitu pula dalam BPR Arfindo

Cabang Sorong. Komunikasi organisasi juga membantu para karyawan dalam memilih tindakan ketika menghadapi perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja mereka.

Katz dan Kahn (dalam Luthans, 2006:384) mengatakan jika orang mengetahui alasan mereka ditugaskan, mereka akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efektif. Komunikasi downward membantu para karyawan untuk mengerti dan memahami pekerjaan mereka sesuai pesan yang disampaikan. Terdapat beberapa studi yang mengindikasikan jika karyawan memperoleh informasi yang mereka perlukan, maka mereka dapat berkinerja lebih baik secara individu dan dalam kelompok (Luthans, 2006:386). Selanjutnya, hasil studi yang dilakukan Schuler dan Blank mengatakan bahwa ada hubungan positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja (dalam Muhammad, 2017:90). Dapat dikatakan bahwa pelaksanaan komunikasi *downward* yang baik dalam perusahaan dapat membantu kinerja para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Liliweri (dalam Ruliana, 2014:26) mengemukakan beberapa fungsi komunikasi dalam organisasi yaitu untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk belajar dari orang-orang di dalam lingkup internal, menentukan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan mengalokasikannya, serta komunikasi organisasi berfungsi untuk membuat karyawan melibatkan diri dalam isu-isu perusahaan serta menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu. Fungsi-fungsi dapat diperoleh ketika terjadi komunikasi dari pimpinan kepada bawahan (*downward communication*). Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi *downward* yang berlangsung di BPR Arfindo cabang Sorong berfungsi sesuai dengan yang dikemukakan oleh Liliweri. Karyawan BPR Arfindo dapat belajar dari orang-orang dalam lingkup internal melalui saling memberi dan menerima saran dari rekan kerjanya. Karyawan juga memanfaatkan mengalokasikan dan merawat sumber daya atau fasilitas yang disediakan oleh perusahaan.

Karyawan di BPR Arfindo merasa puas dengan komunikasi downward yang berlangsung dalam perusahaan. Selain itu ditemukan bahwa kinerja karyawan di BPR Arfindo Cabang Sorong adalah tinggi. Peneliti melakukan uji korelasi Pearson Product Moment untuk mengetahui hubungan antar variabel tersebut. Berdasarkan hasil uji korelasi yang telah dilakukan, diketahui kepuasan komunikasi downward dengan kinerja karyawan memiliki koefisien korelasi sebesar 83.9% dengan signifikansi 0.00%. Artinya adalah kepuasan komunikasi *downward* di BPR Arfindo cabang Sorong memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja para karyawan. Meskipun memiliki hubungan, namun kepuasan komunikasi downward belum tentu memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di BPR Arfindo Cabang Sorong.

Selanjutnya dilakukan uji korelasi parsial untuk mengetahui ada-tidaknya hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian dengan variabel kontrol (Kriyantono, 2007:172). Melalui analisis korelasi parsial, dengan dikontrol oleh insentif dari perusahaan, kepuasan komunikasi downward masih memiliki hubungan yang masuk dalam kategori kuat yaitu sebesar 73% dan signifikan dengan kinerja karyawan di BPR Arfindo Cabang Sorong. Hal ini berarti jika insentif dari perusahaan dihilangkan, maka hubungan kepuasan komunikasi downward dengan kinerja karyawan adalah sebesar 73.0%. Insentif dari perusahaan memengaruhi hubungan antara kepuasan komunikasi *downward* dengan kinerja karyawan sebesar 0.109 atau 10.9%. Berdasarkan tabel 3 mengenai interval nilai koefisiensi dan keeratan hubungan menurut Sugiyono (2002:183), pengaruh insentif dari perusahaan tergolong sangat rendah karena berada pada kelas 0.00 – 0.199.

Ketika nilai korelasi parsial lebih rendah dari korelasi product moment, maka pengaruh variabel kontrol adalah positif kepada hubungan variabel lainnya. Nilai korelasi parsial dalam penelitian ini adalah 0.730 dan lebih kecil dari nilai korelasi *product moment* yaitu sebesar 0.839. Kekuatan pengaruh insentif dari perusahaan dapat diperoleh melalui pengurangan nilai korelasi parsial dari nilai korelasi product moment (0.839 – 0.730) yaitu sebesar 0.10. Artinya insentif memengaruhi secara positif hubungan kepuasan komunikasi *downward* dengan kinerja karyawan sebesar 10.9%.

Kemudian peneliti melakukan analisis regresi untuk mencari pengaruh antara lebih dari satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Arikunto, 1998:286). Berdasarkan hasil regresi linier berganda yang dilakukan dapat dikatakan bahwa pengaruh kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan dengan kontrol insentif dari perusahaan adalah sebesar 0.734 atau 73.4%. Berdasarkan tabel 3.17 mengenai interval nilai koefisiensi dan keeratan hubungan menurut Sugiyono (2002:183), angka yang berada pada kelas 0.60 – 0.799 dikatakan memiliki pengaruh yang kuat. Dengan nilai signifikansi $0.00 < 0.05$, maka pengaruh kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan saat dikontrol oleh insentif dari perusahaan adalah kuat dan signifikan. Semakin tinggi insentif dari perusahaan, maka semakin kuat pengaruh kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan di BPR Arfindo. Nawawi (2008) mengatakan insentif diberikan untuk memotivasi karyawan agar produktivitasnya dalam bekerja semakin tinggi. Oleh karena itu ketika perusahaan mampu memenuhi indikator-indikator insentif, maka membuat kinerja karyawan semakin optimal. Kepuasan karyawan akan komunikasi downward yang berlangsung dalam perusahaan membantu mereka memahami tugas, tanggung jawab serta bagaimana mereka harus bertindak dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Ketika mereka memahami pesan-pesan tersebut, mereka mampu untuk bekerja dengan baik sesuai aturan dan kinerja mereka akan meningkat. Hal ini semakin efektif ketika

perusahaan memberikan insentif yang tinggi kepada karyawan sebagai bentuk pendorong motivasi dan penghargaan bagi mereka.

Malayu Hasibuan (2006:94) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan dari kemampuan dan minat, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan tentang tugas, serta tingkat motivasi yang dimiliki. Dari pengertian tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat tiga faktor yang memengaruhi kinerja masing-masing karyawan. Faktor pertama adalah mengenai kemampuan dan minat yaitu sesuatu yang berasal dari diri masing-masing karyawan. Faktor kedua adalah kemampuan dan penerimaan atas penjelasan mengenai tugas. Faktor ketiga adalah mengenai motivasi di dalam diri karyawan. Faktor-faktor tersebut maupun yang lainnya, mungkin saja turut memengaruhi hasil penelitian jika turut diikutsertakan sebagai variabel penelitian. Namun penelitian ini hanya memfokuskan pada faktor komunikasi yaitu kepuasan komunikasi *downward* karena komunikasi *downward* menjadi sarana bagi pimpinan untuk memberikan dan memenuhi informasi yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN

Ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian berada pada kategori tinggi atau baik. Karyawan di BPR Arfindo Cabang Sorong merasa puas dengan komunikasi *downward* yang berlangsung dalam perusahaan. Mereka menerima informasi yang sesuai dengan kebutuhan serta harapan dan pesan tersebut dapat dipahami oleh mereka. Komunikasi *downward* berjalan sesuai dengan fungsinya. Selain puas dengan komunikasi yang berlangsung, karyawan BPR Arfindo memiliki kinerja yang baik. Karyawan mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan baik. Kinerja yang baik akan membantu mencapai tujuan bersama yang dirancang oleh perusahaan. Kinerja baik tersebut dihargai oleh perusahaan dengan pemberian insentif yang beragam kepada karyawan. Selain sebagai bentuk penghargaan, pemberian insentif dapat mendorong motivasi karyawan dalam bekerja.

Insentif yang diberikan kepada karyawan memengaruhi hubungan antara kepuasan komunikasi *downward* dan kinerja karyawan, namun pengaruhnya sangat rendah yaitu sebesar 10.9%. Ketika perusahaan memberikan insentif kepada karyawan, kepuasan komunikasi *downward* memiliki pengaruh sebesar 0.734 dan memiliki nilai signifikansi 0.00 serta memiliki nilai positif. Ketika karyawan merasa kebutuhan dan harapan mereka akan informasi tercukupi melalui komunikasi *downward* dan ditambah dengan pemberian insentif yang beragam, maka kinerja mereka akan semakin baik.

Melalui hasil penelitian ini, komunikasi *downward* perlu diperhatikan oleh perusahaan karena memiliki pengaruh yang tinggi kepada kinerja karyawan di sana. BPR Arfindo Cabang Sorong dapat mencapai tujuan dengan memberdayakan karyawan. Komunikasi *downward* membantu memberdayakan karyawan dengan membuat mereka mengenali perusahaan serta mengetahui tugas dan cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

SARAN

Melalui penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepuasan komunikasi *downward* memiliki hubungan dan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan di BPR Arfindo cabang Sorong. Namun pengaruh insentif dari perusahaan terhadap hubungan keduanya sangat rendah yaitu sebesar 0.109. Artinya ada faktor lain yang dapat membantu mendorong hubungan kepuasan komunikasi *downward* terhadap kinerja karyawan.

Kepada BPR Arfindo cabang Sorong, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan untuk memperbaiki aspek-aspek yang sekiranya kurang dalam komunikasi *downward* atau meningkatkan insentif kepada karyawan. Dengan meningkatkan kepuasan komunikasi *downward* dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan kepada BPR Arfindo cabang yang lain untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan serta target perusahaan melalui peningkatan kepuasan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Rois dkk. 2017. Budaya dan Perilaku Organisasi. Malang : Empat Dua
- Arikunto, Suharsimi. 1993. Prosuder Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara
- Hutapea, Lydia. 2016. Pembangunan & Perputaran Ekonomi Kota Sorong Tercepat se-Papua Barat. Diakses dari <https://www.lensapapua.com/pembangunan/pembangunan-perputaranekonomi-kota-sorong-tercepat-se-papua-barat/>
- Liliweri, Alo. 2014. Sosiologi & Komunikasi Organisasi. Jakarta : Bumi Aksara

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : PT. Andi.
- Mangkunegara, Anwar. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martono, Nanang. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Raya Grafindo Persada.
- Masri dan Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT Pustaka LP3ES
- Merchant, Kenneth & Stede Wim. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen : pengukuran kinerja, evaluasi, dan insentif*. Jakarta : Salemba Empat.
- Muhammad, Arni. 2017. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mulyana, Deddy. 2008. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Pace, Wayne dan Faules D. F. 2010. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Rahardian, Lalu. 2016. *Dampak Demonstrasi, 150 Unit Taksi Blue Bird Rusak*. Diakses dari <https://www.cnnindonesia.com/nasional/2016032418394812-119599/dampak-demonstrasi-150-unit-taksi-blue-bird-rusak>
- Riyantini, Kurnia dan Agus Triyono. 2016. *Pengaruh Kepuasan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kota Singkawang*. Universitas Negeri Yogyakarta : Yogyakarta
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Sadili, Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Simanjuntak, Payaman. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Singarimbun,
- Siswanto, B. Sastrohadiwiryo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. PT. Jakarta : Bumi Aksara
- Sofian Effendi dan Tukiran. 2012. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES
- Suaidy, Helmi. 2017. *Analisis Pertumbuhan ekonomi wilayah Kota Sorong Tahun 2013-2016*
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta