



UPT Perpustakaan  
UNIVERSITAS JEMBER

**IMPLEMENTASI  
EFEKTIVITAS KOMUNIKASI VERTIKAL  
PADA PT. KERETA API (PERSERO) DAOP IX JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh  
Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga  
pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember



Oleh :

Asat:

Hadiah

Klass

Terima

06 JUN 2002

285  
ASUN  
i

KLASIR / E.YA I I I

**TITIK WIJASMARAS**

NIM. 970910202188

Pembimbing I

Drs. Totok Suprijanto

Pembimbing II

Dra. Hj. Dwi Windradini B. P., MSi

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
2002**

## MOTTO

Tiada saling pengertian,  
tanpa adanya saling bicara dan interaksi antar sesama.

(My self, November 2001)

Suatu hubungan kerja sama akan terbina dan berjalan dengan baik apabila ada kesamaan visi serta komunikasi efektif antara pihak-pihak yang bersangkutan.

(Gary Dessler. 1998. Manajemen Sumberdaya Manusia)

## PERSEMBAHAN

Dengan rasa bangga kupersembahkan karyaku ini kepada :

Ibu dan Bapak tercinta, yang telah dan akan terus mendidik serta membimbingku menuju jalan yang benar.

Kakak-kakakku tersayang,

- Mas Ecow
- Mas Dwi Musabine
- Mbak Yantie

Almamaterku tercinta

## PENGESAHAN

Diterima dan dipertahankan didepan panitia penguji skripsi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember  
Untuk melengkapi salah satu syarat guna memperoleh  
Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga

Pada hari : Senin  
Tanggal : 15 April 2002  
Jam : 08.00 – 09.01 WIB

Tim Penguji

Sekretaris



Drs. Totok Suprijanto

NIP. 130 605 111

Ketua



Drs. Sutrisno, MSi

NIP. 131 472 794

Anggota Tim Penguji

1. Drs. Sutrisno, MSi
2. Drs. Totok Suprijanto
3. Dra. Hj. Dwi Windradini B. P., MSi
4. Dra. Sri Wahyuni, MSi
5. Drs. Sugeng Iswono, MA



(  
(  
(  
(  
(

Mengetahui :

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Dekan



Drs. H. Moch. Toerki

NIP. 130 524 832

## Kata Pengantar

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT yang tiada putusnya memberikan anugerah dan inayah-Nya sehingga akhirnya dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Pada kesempatan ini ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang banyak membantu baik secara moril maupun materiil selama penulisan skripsi, karena tanpa dukungan dan bantuan mereka skripsi ini tidak akan mungkin terselesaikan, antara lain :

1. Bpk. Drs. H. Moch. Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember tempat penulis menimba ilmu.
2. Bpk. Drs. Mudhar Syarifudin, MSi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi FISIP Universitas Jember.
3. Bpk. Drs. Rahmat Murjana, MM selaku dosen wali yang senantiasa memberikan petuah-petuah bijak.
4. Bpk. Drs. Totok Suprijanto selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga dan dosen pembimbing I.
5. Ibu Dra. Hj. Dwi Windradini B. P., MSi selaku dosen pembimbing II yang banyak memberi arahan dan masukan dari awal hingga akhir pembuatan skripsi ini.
6. Bpk. Sutojo selaku Kepala Humasda PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember, yang telah dengan sabar membantu selama proses penelitian.
7. Bapak dan Ibu dosen pengajar khususnya pada jajaran program studi Ilmu Administrasi Niaga, yang telah mentransfer ilmunya smoga bermanfaat.
8. Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Disadari kalau penulisan skripsi ini masih belum sempurna, dengan demikian sangat diharapkan masukan dari pembaca sebagai kritik dan saran demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

Jember, 17 Maret 2002

Penulis

## DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul .....	i
Motto.....	ii
Lembar Persembahan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
I. Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang.....	2
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.4 Konsepsi Dasar.....	5
Komunikasi.....	5
a. Pengertian Komunikasi.....	5
b. Proses Komunikasi.....	7
c. Komunikasi Vertikal.....	9
1). Pengertian Komunikasi Vertikal.....	9
2). Macam-macam Komunikasi Vertikal.....	11
3). Dampak dari Pelaksanaan Komunikasi Vertikal.....	15
4). Hambatan Komunikasi Vertikal.....	16
5). Efektivitas Komunikasi Vertikal.....	17
1.5 Definisi Operasional.....	18
1.5.1 Komunikasi Kebawah.....	18
a). Pemberian Perintah.....	18
b). Pemberian Petunjuk.....	19
1.5.2 Komunikasi Keatas.....	19

Pemberian Laporan.....	19
1.6 Metode Penelitian.....	20
1.6.1 Tipe Penelitian.....	20
1.6.2 Karakteristik Informan.....	20
1.6.3 Tahap Penelitian.....	21
1.6.4 Tahap Konfirmasi Data.....	22
1.6.5 Tahap Penarikan Kesimpulan.....	23
II. Gambaran Umum Perusahaan.....	24
2.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	24
2.1.1 Masa Penjajahan Hindia Belanda.....	24
2.1.2 Masa Penjajahan Jepang.....	25
2.1.3 Masa Proklamasi.....	25
2.1.4 Masa Sesudah Proklamasi.....	25
2.1.5 Perkembangan Perkeretaapian DAOP IX Jember.....	28
2.2 Nama dan Bentuk Perusahaan .....	28
2.3 Bidang Usaha.....	29
2.4 Lokasi Perusahaan.....	31
2.5 Organisasi Perusahaan.....	32
2.5.1 Struktur Organisasi.....	32
2.5.2 Uraian tugas Masing-masing Lini.....	34
2.6 Rapat Koordinasi.....	40
2.7 Fasilitas untuk Karyawan.....	41
2.8 Personalia.....	42
2.8.1 Keadaan Karyawan.....	42
2.8.2 Sistem Gaji dan Pengupahan.....	42
III. Deskripsi dan Pembahasan.....	43
3.1 Deskripsi Pemasalahan.....	43
3.2 Pembahasan.....	45
Pelaksanaan Komunikasi Vertikal.....	46
a). Sarana Komunikasi.....	47
b). Hambatan Komunikasi dan Cara Mengatasinya.....	47

c). Metode dalam Penyampaian Informasi.....	48
d). Komunikasi Vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.....	49
e). Pembahasan Komunikasi Vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.....	73
IV. Kesimpulan .....	75
Daftar Pustaka.....	x
Lampiran.....	xi

## DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
Tabel 1. Efektivitas komunikasi Kebawah antara KADAOP dengan KASI dilihat dari Target Kegiatan Pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.....	52
Tabel 2. Efektivitas Komunikasi Keatas antara KASI dan KADAOP dilihat dari Target Kegiatan padaPT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.....	54
Tabel 3. Efektivitas Komunikasi Vertikal antara KASI OPNI dengan Karyawan.....	56
Tabel 4. Efektivitas Komunikasi Vertikal antara KASI Sarana dengan Karyawannya.....	59
Tabel 5. Efektivitas Komunikasi Vertikal antara KASI Sintelis dengan Karyawannya .....	60
Tabel 6. Efektivitas Komunikasi Vertikal antara KASI Jalan dan Jembatan Dengan Karyawannya .....	63
Tabel 7. Efektivitas Komunikasi Vertikal antara KASI BHKK dengan Karyawannya .....	65
Tabel 8. Efektivitas Komunikasi Vertikal Kepala UPT. Tanah Dengan Karyawan .....	67
Tabel 9. Efektivitas Komunikasi Vertikal Antara Kasubag Administrasi Dengan Karyawan PT. KA (Persero) DAOP IX Jember.....	71

## DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1. Model Proses Komunikasi.....	8
Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.....	33
Gambar 3. Arus Komunikasi Vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.....	44

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara.
2. Pedoman Pengamatan.
3. Jadwal Penelitian.
4. Surat Ijin dari Lembaga Penelitian Universitas Jember.
5. Surat Ijin Konsultasi dari KA (Persero) DAOP IX Jember.
6. Surat Tanda Bukti Telah Melakukan Penelitian pada PT.Kereta Api (Persero) DAOP XI Jember.



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Keberadaan suatu organisasi tidak akan terlepas dari berbagai faktor yang mendukung organisasi tersebut. Adanya berbagai faktor yang terlibat dalam kegiatan operasi, salah satunya adalah sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia sangat menentukan keberhasilan organisasi. Pentingnya sumberdaya manusia sehingga perlu dikembangkan agar pelaksanaan pekerjaan lebih produktif.

Melihat manusia sebagai komponen paling esensial dalam setiap langkah maju organisasi, maka sepatutnya apabila manajemen perusahaan memberikan perhatian yang khusus dibandingkan dengan faktor lain yang juga merupakan sumberdaya yang diperlukan oleh perusahaan. Faktor manusia menjadi sangat penting karena manusia sebagai individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan meskipun berbeda karakteristiknya akan mencapai hasil yang sama seperti yang diinginkan pimpinan. Dengan kata lain manusia akan menyesuaikan sifatnya dengan pekerjaan yang diembannya.

Peran seorang manajer dituntut untuk segera dapat menyelesaikan pertentangan yang terjadi dalam organisasi. Agar proses operasi berjalan lancar, seorang manajer sesuai dengan level manajemennya berfikir bagaimana menerapkan suatu komunikasi yang efektif bagi perusahaannya karena komunikasi merupakan salah satu cara untuk mengatasi salah pengertian yang terjadi misalnya pimpinan menginginkan laporan tugas diberikan sebelum rapat karena informasi tidak tersalurkan akibat komunikasi yang buruk maka terjadi "misscommunication". Meskipun para manajer baik pada level "top" maupun "middle" mempunyai tanggung jawab utama untuk menata nada yang tepat bagi komunikasi yang efektif, namun semua karyawan dalam organisasi juga memikul tanggung jawab tersebut.

Menurut Ruslan (1998:78) bahwa "komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi". Fungsi komunikasi merupakan sarana untuk memadukan aktivitas-aktivitas yang terorganisasi, dan dipandang sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku, mempengaruhi perubahan, memproduktifkan

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Keberadaan suatu organisasi tidak akan terlepas dari berbagai faktor yang mendukung organisasi tersebut. Adanya berbagai faktor yang terlibat dalam kegiatan operasi, salah satunya adalah sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia sangat menentukan keberhasilan organisasi. Pentingnya sumberdaya manusia sehingga perlu dikembangkan agar pelaksanaan pekerjaan lebih produktif.

Melihat manusia sebagai komponen paling esensial dalam setiap langkah maju organisasi, maka sepatutnya apabila manajemen perusahaan memberikan perhatian yang khusus dibandingkan dengan faktor lain yang juga merupakan sumberdaya yang diperlukan oleh perusahaan. Faktor manusia menjadi sangat penting karena manusia sebagai individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan meskipun berbeda karakteristiknya akan mencapai hasil yang sama seperti yang diinginkan pimpinan. Dengan kata lain manusia akan menyesuaikan sifatnya dengan pekerjaan yang diembannya.

Peran seorang manajer dituntut untuk segera dapat menyelesaikan pertentangan yang terjadi dalam organisasi. Agar proses operasi berjalan lancar, seorang manajer sesuai dengan level manajemennya berfikir bagaimana menerapkan suatu komunikasi yang efektif bagi perusahaannya karena komunikasi merupakan salah satu cara untuk mengatasi salah pengertian yang terjadi misalnya pimpinan menginginkan laporan tugas diberikan sebelum rapat karena informasi tidak tersalurkan akibat komunikasi yang buruk maka terjadi "misscommunication". Meskipun para manajer baik pada level "top" maupun "middle" mempunyai tanggung jawab utama untuk menata nada yang tepat bagi komunikasi yang efektif, namun semua karyawan dalam organisasi juga memikul tanggung jawab tersebut.

Menurut Ruslan (1998:78) bahwa "komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi". Fungsi komunikasi merupakan sarana untuk memadukan aktivitas-aktivitas yang terorganisasi, dan dipandang sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku, mempengaruhi perubahan, memproduktifkan

informasi dan sarana untuk mencapai tujuan seperti yang diungkapkan M.T. Myers dan G.E. Myers dalam Rosady Ruslan (1998:90) bahwa “fungsi komunikasi adalah untuk membentuk sosialisasi yang berkaitan dengan mempengaruhi orang lain, memotivasi keinginan dan tujuan individu dengan sasaran dan tujuan perusahaan”.

Komunikasi menduduki tempat sentral karena struktur, luas, dan lingkup organisasi ditentukan oleh teknik komunikasi (Richard Steers, 1993:174). Dalam organisasi efektif, komunikasi mengalir keberbagai arah : kebawah, keatas, kesamping secara bersilang. Sebagaimana telah diungkap oleh Rosady Ruslan (1998:78) “komunikasi vertikal yaitu arus kebawah dan arus keatas yang digunakan oleh suatu organisasi akan membuat organisasi tersebut lebih efektif, karena dari atas pemberian instruksi dapat berjalan dan dari bawah pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar”.

Dalam komunikasi vertikal terdapat hubungan timbal balik antara pimpinan dengan karyawan. Dalam hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan akan terjadi tukar menukar informasi yang dapat digunakan sebagai masukan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan. Menurut Alex Nitisemito (1986:240) bahwa, “dengan adanya komunikasi vertikal maka hubungan pimpinan dengan bawahan akan lebih dekat sehingga kesalahpahaman yang terjadi dalam perusahaan dapat dipecahkan bersama”. Hubungan baik antara pimpinan dengan bawahan, menyebabkan pertentangan maupun konflik yang terjadi dapat segera diatasi.

Beberapa perusahaan baik perusahaan barang maupun jasa setuju dengan pengaruh yang diakibatkan dengan adanya pelaksanaan komunikasi efektif khususnya komunikasi vertikal. Perusahaan yang menerapkan komunikasi vertikal mampu melaksanakan operasinya sesuai jadwal karena masing-masing personal melaksanakan tugasnya tepat waktu. Hubungan timbal balik yang ada menyebabkan masing-masing personel mengetahui seandainya pekerjaannya tidak bagus karena langsung ada tanggapan dari atasannya.

PT. Kereta Api (Persero) sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi demi kenyamanan dan kepuasan pengguna jasa, PT. Kereta Api

(Persero) harus memperhatikan kualitas pelayanannya terutama dengan memperhatikan sumberdaya manusianya karena manusia merupakan penggerak jalannya perusahaan. Para karyawan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan, sebaliknya pimpinan juga harus mampu menanggapi umpan balik yang diberikan oleh karyawannya, misalnya : mengenai keluhan, kritikan dan sebagainya.

Berdasarkan wawancara dengan pihak PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember, komunikasi vertikal yang dominan yang diterapkan di PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember adalah sama-sama dominan antara komunikasi keatas maupun kebawah karena semua pekerjaan dilaksanakan sesuai jadwalnya dan hubungan timbal balik juga berjalan lancar.

Keluhan pelayanan yang kurang bagus oleh PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember dari konsumen, ketepatan waktu pemberangkatan kereta api yang sering mundur bisa menyebabkan operasi perusahaan terganggu sehingga perlu didiskusikan bersama dengan anggota organisasi. Dengan demikian PT. KA bisa mengetahui kekurangannya sehingga dapat segera memperbaikinya untuk mencapai target omzet perusahaan. Efektivitas organisasi akan tergantung pada komunikasi yang diterapkan.

Berdasarkan studi pendahuluan dapat diketahui bahwa : keadaan yang tenang dan harmonis pada tubuh PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember menunjukkan bahwa komunikasi yang diterapkan oleh top manajemen sesuai dengan yang diharapkan. Komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan mampu menampung aspirasi bawahan. PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember menerapkan komunikasi vertikal yaitu “bottom up” dan “top down” untuk mewujudkan kelancaran operasi perusahaan. Komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember ini dilakukan secara lesan setiap satu minggu sekali pada hari Selasa saat apel pagi. Karyawan bebas mengemukakan pendapat, keluhan, usul serta “uneg-unegnya” dan kalau memungkinkan kasus ini langsung ditanggapi oleh pimpinan sedangkan apabila tidak bisa diselesaikan dalam forum ini akan diangkat pada saat rapat rutin dua minggu sekali antara pimpinan dengan para staff. Komunikasi vertikal mampu memberikan umpan balik sehingga

masing-masing personal dapat melakukan tugas sesuai dengan yang diinstruksikan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Kemajuan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada sumberdaya manusia yang mengelolanya. Mengingat karyawan merupakan aset perusahaan yang bernilai tinggi, maka sudah menjadi tugas perusahaan untuk mengelolanya dengan baik. Dalam mengelola sumberdaya manusianya sering kali pimpinan menghadapi berbagai masalah. Masalah tersebut timbul apabila dalam mencapai tujuannya menghadapi kesenjangan yang perlu untuk dipecahkan misalnya kesenjangan terhadap pelaksanaan komunikasi pada suatu organisasi sehingga menyebabkan operasi perusahaan tersebut terganggu. Masalah pada dasarnya merupakan suatu keadaan yang terjadi dalam kegiatan yang berupa hambatan-hambatan yang mendorong manusia untuk memecahkannya.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah *“Bagaimana Implementasi Efektivitas Komunikasi Vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember ?”*

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Ingin mendiskripsikan bagaimana implementasi efektivitas komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Sebagai sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan yang berkaitan dengan komunikasi vertikal
- b. Sebagai bahan referensi yang dapat memberi tambahan informasi bagi peneliti lain yang mempunyai relevansi dengan bahasan tentang komunikasi vertikal

- c. Sebagai pengalaman yang berharga bagi penulis dalam menerapkan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah terutama tentang komunikasi vertikal.

#### 1.4 Konsepsi Dasar

Manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat terlepas dari pengaruh manusia lain, sebagai wujud dari interaksi antar manusia adalah dengan cara berorganisasi. Organisasi merupakan upaya manusia untuk berkelompok dengan orang-orang yang mempunyai tujuan yang sama. Menurut Richard Steers (1993:70) organisasi adalah “sekumpulan orang-orang yang mempunyai misi dan tujuan yang sama untuk memajukan kesejahteraan hidupnya.”

Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada struktur organisasi serta manajemen organisasi itu sendiri. Menurut Gibson (1993:76), menyatakan bahwa “struktur formal organisasi akan sangat mempengaruhi pengelolaan suatu organisasi, karena dengan adanya struktur formal akan tampak jelas “top”, “middle” maupun “lower” manajemen, sehingga *job description* pun jadi jelas dan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana.”

Organisasi dalam melaksanakan fungsi manajemen untuk mengelola organisasinya sangat tergantung pada sumberdaya manusia yang dimiliki. Sumberdaya manusia merupakan faktor yang paling esensial dalam langkah maju organisasi. Komunikasi merupakan alat yang efektif untuk mengelola sumberdaya manusia (T. Hani Handoko, 1997 : 100).

Jalinan komunikasi yang baik antar individu akan mengakibatkan kemajuan organisasi tercapai karena dengan terciptanya suatu iklim komunikasi yang baik akan terjadi saling pengertian antara komunikator dengan komunikan. Saling pengertian antara komponen komunikasi tersebut akan mampu mendukung jalannya fungsi-fungsi manajemen sehingga menjadi lebih efektif.

#### Komunikasi

##### a. Pengertian Komunikasi

Hampir setiap hari kita hidup dalam organisasi, baik sekolah, bisnis, rumah sakit, klub sosial, perusahaan, militer dan lain-lain. Kebanyakan orang-

orang mempunyai satu atau lebih organisasi dan mereka setuju dengan adanya komunikasi yang bisa memberikan kehidupan bagi struktur organisasinya. Menurut Everett Rogers (1976:8) "komunikasi merupakan aliran darah dalam suatu organisasi". Komunikasi meliputi semua kegiatan dalam organisasi mewakili bagian terpenting dalam pekerjaan dimana akan mengerti karakteristik individu dalam organisasi, mengetahui aturan main organisasi dan kesempurnaan sub unit organisasi. Komunikasi diadakan dengan maksud untuk membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan, untuk memperoleh umpan balik, untuk mengoreksi obyek organisasi disesuaikan dengan permintaan.

Menurut ahli komunikasi, Everett Rogers (1976:10) menyatakan bahwa "komunikasi yang efektif adalah hasil dari pemahaman bersama antara komunikator dengan penerima". Bagi orang awam, komunikasi merupakan tukar menukar pikiran, pendapat dan perasaan untuk menemukan persamaan dalam perbedaan sebagai dasar musyawarah dan mufakat dalam artian komunikasi berlangsung untuk mencari titik temu dan kesamaan makna dari suatu obyek, (Harold Koontz, 1986:169).

Menurut F. Rachmadi (1992:70) bahwa "komunikasi dalam organisasi ditekankan pada arus komunikasi yang terjadi di antara sumberdaya manusia yang dibentuk oleh struktur organisasi". Menurut Gibson (1993:106) mendefinisikan bahwa : "komunikasi sebagai penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda-tanda yang sama."

Komunikasi merupakan hal penting dalam tingkatan manajemen, dan dalam fungsi memimpin. Menurut Hani Handoko (1997:182) "pada umumnya terdapat kesepakatan tentang perlunya komunikasi yang efektif, komunikasi sering tidak efektif dengan adanya kekuatan-kekuatan dari luar yang menghambatnya". Berbagai penyebab timbulnya masalah-masalah komunikasi adalah hambatan organisasional dan antar pribadi, apabila hal ini dibiarkan akan menyebabkan komunikasi tidak efektif.

Menurut Hani Handoko (1997:75) menerangkan bahwa :

Komunikasi formal terjadi pada struktur organisasi formal yang berwujud pola-pola hubungan formal, misalnya hubungan mengenai tugas-tugas, pembagian kerja, peraturan, cara kerja dan sebagainya. Sedangkan komunikasi informal adalah bentuk komunikasi yang timbul dengan maksud pemuasan kebutuhan manusiawi seperti berhubungan dengan orang lain, pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran komunikasi formal”.

Pola organisasi memberi kemungkinan berlangsungnya komunikasi dalam arah yang berbeda. Menurut Rosady Ruslan (1998:74) bahwa :

“Dalam organisasi keorganisasian komunikasi mempunyai tiga dimensi, diantaranya adalah :

1. Komunikasi Vertikal

Adalah suatu arus komunikasi dua arah timbal balik. Komunikasi vertikal dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen memegang peranan cukup vital. Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi atas-bawah (down ward communication) dan komunikasi bawah-atas (up ward communication). Komunikasi atas bawah dapat berupa pemberian instruksi, petunjuk informasi, penjelasan dan penugasan kepada kepala unit dan bawahan. Sedangkan komunikasi bawah-atas dapat berupa pemberian laporan, pelaksanaan tugas, sumbang saran dan pengaduan kepada pimpinannya masing-masing.

2. Komunikasi Horisontal

Adalah komunikasi satu level yang bersifat bersilang. Komunikasi horisontal terjadi diantara karyawan satu dengan lainnya atau antara pimpinan satu departemen dengan departemen lain yang setingkat.

3. Komunikasi Eksternal

Adalah komunikasi dua arah yang terjadi antara organisasi dengan lingkungan luar organisasi.”

b. Proses Komunikasi

Dalam setiap usaha organisasi komunikasi mempunyai peranan sentral, terutama berlaku dalam masalah efektivitas organisasi. Proses dan pola organisasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan pekerja ke tujuan dan sasaran organisasi.

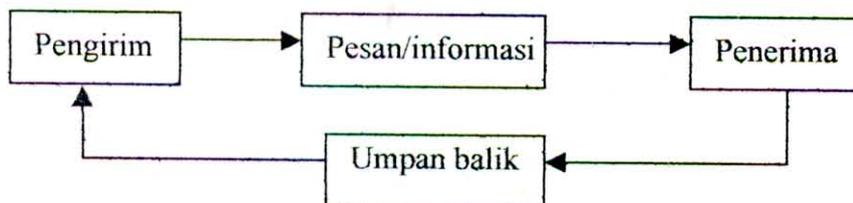
Menurut Rosady Ruslan (1998:69) menyatakan :

“Proses komunikasi adalah transfer informasi atau pesan dari pengirim pesan sebagai komunikator dan kepada penerima pesan sebagai komunikan. Dalam proses komunikasi bertujuan untuk mencapai saling pengertian antara kedua belah pihak.”

Melalui proses komunikasi akan ada reaksi atau umpan balik dari komunikan yang berupa tanggapan baik yang bersifat positif maupun negatif.

Model proses komunikasi yang sering digunakan terutama dikembangkan dalam menguraikan proses umum komunikasi yang dapat diterapkan dalam segala situasi yang berguna untuk memahami komunikasi, secara sederhana dapat dilihat pada gambar 1 berikut :

Gambar 1 Model Proses Komunikasi



Sumber : Harold Koontz, 1986:171

Unsur dasar proses komunikasi menurut Shannon dan Weaver dalam Gibson (1993:106-107) antara lain :

1. Komunikator  
Komunikator haruslah seorang karyawan yang memiliki gagasan, maksud, informasi dan tujuan komunikasi.
2. Penyandian (encoding)  
Penyandian merupakan penerjemahan gagasan komunikator menjadi serangkaian tanda yang sistematis menjadi bahasa yang mengungkapkan tujuan komunikator.
3. Pesan  
Pesan adalah hal-hal yang diharapkan komunikator untuk disampaikan kepada penerima tertentu.
4. Perantara (medium)  
Perantara adalah sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, termasuk komunikasi tatap muka, telepon, pertemuan kelompok, komputer, memo, pernyataan kebijaksanaan, sistem imbalan, jadwal produksi, dan ramalan penjualan.
5. Penguraian sandi penerima  
Penguraian sandi adalah penafsiran pesan sesuai dengan pengalaman dan kerangka acuan mereka.
6. Balikan (feedback)  
Balikan adalah umpan balik yang diberikan oleh komunikan mengenai pesan yang diterima. Balikan secara langsung bisa dilakukan dengan cara saling berbicara.

### 7. Kegaduhan (noise)

Kegaduhan merupakan faktor yang mengganggu pesan yang dikehendaki. Kegaduhan bisa terjadi pada tiap unsur komunikasi.

Komunikasi merupakan proses dimana penyampaian atau pengiriman pesan dari sumber kepada satu atau lebih penerima dengan maksud untuk mengubah perilaku dan sikap penerima pesan. Proses komunikasi berlangsung dengan semua unsur yang ada didalamnya. Unsur-unsur pokok dalam proses komunikasi menurut Rosady Ruslan (1998:71) adalah :

1. "Source"  
Yaitu individu atau pejabat humas yang berinisiatif sebagai sumber untuk menyampaikan pesan-pesannya.
2. "Message"  
Adalah suatu gagasan dan ide berupa pesan, informasi, pengetahuan, ajakan, bujukan atau ungkapan bersifat pendidikan dan emosi lain sebagainya yang akan disampaikan komunikator kepada komunikan.
3. "Channel"  
Yaitu berupa media, sarana atau saluran yang digunakan oleh komunikator dalam mekanisme penyampaian pesan-pesan kepada khalayak.
4. "Effect"  
Yaitu suatu dampak yang terjadi dalam proses penyampaian pesan-pesan, yang dapat berakibat positif maupun negatif menyangkut tanggapan, persepsi dan opini dari hasil komunikasi.

Semua komponen atau unsur dalam proses komunikasi sama pentingnya, walaupun unsur pesan cukup dominan dalam interaksi yang dilakukan. Mengapa demikian ? Dalam proses komunikasi tanpa pesan tidak akan ada informasi yang akan disampaikan, sehingga komunikasi tidak berjalan karena tidak ada proses pemberian pengertian antara komunikator dengan komunikan.

### c. Komunikasi Vertikal

#### 1). Pengertian Komunikasi Vertikal

Menurut Rosady Ruslan (1998:78) menyatakan bahwa :

Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dua arah timbal balik dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen memegang peranan vital, yaitu komunikasi dari atas ke bawah ( downward communication) dan dari bawah ke atas ( upward communication)

Komunikasi vertikal mempunyai peranan sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Komunikasi vertikal bisa dijadikan landasan kebijaksanaan atau keputusan yang diambil pimpinan sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran bersama pada organisasi tersebut. Umpan balik yang terjadi pada komunikasi vertikal memberi inspirasi bagi pimpinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan bila diperlukan. Komunikasi vertikal memberikan keleluasaan karyawan untuk memberi pendapat atau usulan pada atasan, sehingga dalam pengambilan keputusan demi kemajuan organisasinya pimpinan dipengaruhi oleh bawahan.

Komunikasi vertikal membangun kepercayaan pada karyawan, dan menjaga karyawan tetap terinformasi yaitu dapat mengikuti perkembangan perusahaan tempat mereka bekerja. Organisasi sebaiknya mengajukan program yang mendorong komunikasi dua arah. Menurut Gary Dessler (1997:270) menyatakan bahwa : “Untuk membangun kepercayaan karyawan diperlukan program yang mendorong komunikasi dua arah, misalnya : program berbicara terus terang, program mengungkapkan pendapat dan program top down.”

#### Ad.1 Program Berbicara Terus Terang

Yaitu program komunikasi yang memungkinkan karyawan untuk mendaftarkan pertanyaan, keprihatinan, dan keluhan tentang materi yang berhubungan dengan kerja.

#### Ad.2 Program Mengungkapkan Opini

Yaitu alat komunikasi yang menggunakan kuesioner untuk secara teratur menanyakan karyawan . Pandangan mereka tentang perusahaan, manajemen dan kehidupan kerja.

#### Ad. 3 Program Top Down

Yaitu kegiatan komunikasi termasuk pusat-pusat televisi, diskusi meja bundar, laporan berkala yang memberikan peluang bersinambungan bagi perusahaan untuk memungkinkan semua karyawan dimutakirkan dalam hal bahan-bahan penting menyangkut perusahaan.

Program membangun kepercayaan kepada karyawan seperti tersebut diatas dapat membantu mempermudah pelaksanaan proses komunikasi vertikal karena semua komponen organisasi ikut terlibat. Program diatas tidak hanya memberikan informasi kepada bawahan tetapi bawahan juga ikut terlibat dalam pemberian

informasi kepada atasan. Adanya saling komunikasi diantara unsur-unsur organisasi maka proses dasar manajemen seperti *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling* dapat berjalan lancar.

## 2). Macam-macam Komunikasi Vertikal

Menurut T. Hani Handoko (1991:280) komunikasi vertikal terdiri dari :

- a). Komunikasi kebawah (Down Ward Communication)
- b). Komunikasi keatas (Up Ward Communication)

### a). Komunikasi Kebawah

Katz dan Kahn dalam Harold Koontz (1986:174), jenis komunikasi dari atasan kepada bawahan dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Pengarahan untuk melakukan tugas-tugas
2. Informasi untuk memahami hubungan tugas-tugas
3. Prosedur dan informasi tentang praktek perusahaan
4. Balikan tentang prestasi bawahan
5. Informasi tentang tujuan perusahaan.

Menurut F. Rachmadi (1992:70), menyatakan bahwa : “sistem komunikasi dapat berlangsung dalam berbagai arah salah satunya adalah komunikasi kebawah (down ward communication), yaitu komunikasi yang mengalir dari seorang pimpinan pada jenjang hierarki yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah.”

Menurut Gibson (1993:110), “komunikasi kebawah mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam sebuah organisasi mencakup kebijaksanaan pimpinan : instruksi dan memo resmi. “

Bentuk komunikasi kebawah yang paling umum ialah instruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijaksanaan, prosedur, buku pedoman, dan publikasi perusahaan, rapat atau pertemuan serta percakapan melalui interaksi orang per orang atau kelompok kecil. Maksud utama dari komunikasi kebawah adalah untuk memberi pengarahannya, informasi, instruksi, nasehat atau saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

Lewis berpendapat dalam Arni Muhammad (1995:108) bahwa :  
 “komunikasi kebawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.”

Tipe komunikasi kebawah, secara umum menurut Arni Muhammad (1995:108) dapat diklasifikasikan sebagai berikut, yaitu :

1. Instruksi tugas  
 Yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya.
2. Rasional  
 Yaitu pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas yang lain dalam organisasi atau obyektif organisasi
3. Ideologi  
 Merupakan perluasan dari pesan rasional yang mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.
4. Informasi  
 Dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.
5. Balikan  
 Adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam menyampaikan informasi kepada bawahan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Pace dalam Arni Muhammad (1995:114-116) mengemukakan tiga klasifikasi metode yaitu :

1. Metode lisan  
 Bentuk komunikasi yang biasa digunakan :
  - a. rapat, diskusi, seminar, konferensi
  - b. interview
  - c. telepon
  - d. sistem intercom
  - e. kontak inter personal
  - f. laporan lisan
  - g. ceramah
2. Metode tulisan
  - a. surat
  - b. memo

- c. telegram
  - d. majalah
  - e. surat kabar
  - f. deskripsi pekerjaan
  - g. panduan pelaksanaan pekerjaan
  - h. laporan tertulis
  - i. pedoman kebijaksanaan
3. Metode gambar
- a. grafik
  - b. poster
  - c. peta
  - d. film
  - e. slide
  - f. display
  - g. foto

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi kebawah menurut Arni Muhammad (1995:112-113) adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan hendaknya sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan.
2. Pimpinan hendaknya membagi informasi yang dibutuhkan karyawan.
3. Pimpinan hendaknya mengembangkan suatu perencanaan komunikasi, sehingga karyawan dapat mengetahui informasi yang dapat diharapkannya untuk diperoleh berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang mempengaruhi mereka.
4. Pimpinan hendaknya berusaha membentuk kepercayaan diantara pengirim dan penerima pesan.

#### b). Komunikasi Keatas

Manajemen tidak hanya memusatkan perhatiannya pada usaha komunikasi kebawah, tetapi juga komunikasi keatas. F. Rachmadi (1992:70) berpendapat bahwa, "komunikasi keatas (up ward communication) adalah arus komunikasi dari bawahan keatas, lebih menekankan segi pertanggungjawaban antara hubungan pimpinan dan bawahan."

Pengertian Gibson (1993:110) bahwa :

"komunikasi keatas mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas sebuah organisasi dan mencakup kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan. Dalam situasi semacam ini komunikator berada di tingkat bawah dalam organisasi sedangkan penerima berada di tingkat atas."

Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Komunikasi ke atas memberikan efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan. Tipe pesan dalam komunikasi ke atas adalah integrasi dan pembauran.

Menurut Smith dalam Arni Muhammad (1995:117), bahwa :

“fungsi komunikasi atas adalah sebagai balikan bagi pimpinan yang memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya.”

Gambaran diatas menunjukkan bahwa komunikasi keatas diperlukan untuk mensuplai informasi untuk tingkatan manajemen atas tentang apa yang sedang terjadi kepada tingkatan manajemen bawah. Ini dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas. Komunikasi keatas bisa berupa laporan pelaksanaan tugas secara periodik, keluhan, sumbang saran, penjelasan dan permintaan untuk diberikan keputusan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi keatas menurut Arni Muhammad (1995:119) adalah sebagai berikut :

1. Ketepatan data yang disampaikan pada saat pembuatan keputusan
2. Kecenderungan manajer tingkat menengah untuk meneruskan menyampaikan komunikasi ke atas yang bersifat positif dan mengabaikan atau menekan informasi yang bersifat negatif
3. Pesan yang disampaikan mendukung kebijaksanaan yang baru
4. Komunikasi langsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal yang dikomunikasikan
5. Komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima.

Komunikasi keatas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan karena dengan adanya komunikasi keatas pimpinan dapat mengetahui bagaimana pendapat bawahan mengenai atasan, pekerjaan, rekan kerja dan mengenai organisasinya. Oleh karena sangat pentingnya suatu komunikasi keatas maka suatu organisasi perlu untuk memprogramnya.

### 3). Dampak dari Pelaksanaan Komunikasi Vertikal

Menurut F. Rachmadi (1992:73) akibat yang disebabkan dengan adanya pelaksanaan komunikasi vertikal adalah terdiri atas :

- a). Dampak positif
- b). Dampak negatif

#### a). Dampak Positif Komunikasi Vertikal

Suatu sistem komunikasi organisasi mencerminkan berbagai macam individu dengan latar belakang pendidikan, kepercayaan, kebudayaan, keadaan jiwa dan kebutuhan yang berbeda-beda. Apabila individu-individu dalam organisasi berkomunikasi akan menyebabkan suatu organisasi dapat berjalan lancar dan efektif. Komunikasi berlangsung antara orang dengan orang, bangsa dengan bangsa, dalam organisasi, atau dalam kelompok kecil maupun besar, kegagalan komunikasi sangat besar pengaruhnya. Telah lama pentingnya komunikasi dalam upaya yang terorganisasi diakui oleh banyak orang. Chester I. Barnard dalam Harold Koontz (1986:169) menyatakan bahwa : “komunikasi merupakan sarana perhubungan antar orang didalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.”.

Menurut Gibson (1993:105) komunikasi sangat penting karena “fungsi manajemen untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan hanya dapat dilakukan melalui komunikasi secara aktif.” Berlangsungnya komunikasi vertikal juga mempunyai dampak yang sangat bagus terhadap efektivitas organisasi. Adanya komunikasi vertikal akan terdapat umpan balik antara bawahan dengan atasan sehingga akan memudahkan atasan dalam pengambilan keputusan (Rosadi Ruslan, 1998:76)

Dari sudut pandang praktis, walaupun mungkin tidak ada cara untuk secara aktual menjamin bahwa karyawan diperlakukan secara adil oleh pimpinan. Gary Dessler (1997:270) berpendapat bahwa : “salah satu langkah yang dapat diambil untuk memperlakukan karyawan secara adil adalah dengan membangun komunikasi dua arah.” Membangun komunikasi vertikal dengan berbagai

keuntungan seperti yang telah disebutkan diatas akan dapat membantu peran manajer dalam memajukan organisasinya.

#### b). Dampak Negatif Komunikasi Vertikal

Kebanyakan para ahli komunikasi tidak menjelaskan mengenai dampak negatif dari pelaksanaan komunikasi vertikal. Mungkin hal ini bertitik tolak dari anggapan bahwa komunikasi vertikal sangat efektif dalam setiap langkah maju organisasi.

#### 4). Hambatan dalam Komunikasi Vertikal

Menurut Richard Steers (1993:175) hambatan yang bisa muncul dalam komunikasi vertikal adalah antara lain :

1. Distorsi  
Distorsi terjadi jika berita yang dimaksud berubah dalam perjalanan sepanjang saluran informasi dari pengirim ke penerima, misalnya karena kekurangtepatan bahasa yang dipakai, salah tafsir penerimaan dan sebagainya.
2. Pengebirian  
Terjadi jika hanya sebagian dari berita yang dimaksud yang disampaikan kepada penerima.
3. Beban berlebihan  
Terjadi jika penerima "terbenam" dalam banjir informasi sehingga merugikan pengambilan keputusan yang rasional dan perilaku manajemen.
4. Ketepatan waktu  
Penyampaian berita akan tergantung pada ketepatan waktu sehingga berita ini menerima perhatian yang sepatutnya.
5. Penerimaan  
Memastikan informasi sampai kepada penerima artinya berita tidak masuk ketelinga kiri keluar ketelinga kanan.

Hambatan komunikasi sering timbul dari orang atau dari dalam organisasi. Hambatan yang ada akan mengakibatkan komunikasi gagal. Menurut Gibson (1993 :115) hambatan bagi komunikasi efektif antara lain :

1. Kerangka acuan
2. Menyimak selektif
3. Kata putus nilai
4. Kredibilitas sumber
5. Masalah semantik

6. Penyaringan
7. Bahasa kelompok
8. Perbedaan status
9. Tekanan waktu
10. Beban layak

5). Efektivitas Komunikasi Vertikal

Cara-cara meningkatkan komunikasi dalam organisasi agar lebih efektif menurut Gibson (1993:120) antara lain :

1. Melakukan tindak lanjut
2. Mengatur arus informasi
3. Memanfaatkan balikan
4. Mendorong terciptanya rasa saling percaya
5. Penentuan waktu yang efektif
6. Penyederhanaan bahasa
7. Menyimak secara efektif.

Efektivitas komunikasi sangat membantu dalam usaha meningkatkan operasionalisasi perusahaan. Menurut Arni Muhammad (1995:125) menyatakan bahwa :

Efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu :

1. Ketepatan waktu penyampaian data
2. Ketepatan data dan informasi yang disampaikan
3. Prosentase keberhasilan pekerjaan yang di instruksikan
4. Kemajuan perusahaan.

Berbagai cara yang dapat meningkatkan efektifitas komunikasi menurut Hani Handoko (1997:288) adalah : “penggunaan umpan balik, menjadi komunikator yang lebih baik, dan menggunakan pedoman komunikasi yang baik seperti yang disusun oleh AMA (*American Management Associations*)”

Dengan adanya berbagai hambatan yang mengganggu jalannya proses komunikasi sehingga mengakibatkan komunikasi gagal. Beberapa pedoman untuk meningkatkan komunikasi efektif menurut Perhimpunan Manajemen Amerika (*American Management Association*) dalam Harorld Koontz (1986:186) adalah sebagai berikut :

1. Memperjelas ide sebelum dikomunikasikan
2. Menkaji tujuan komunikasi
3. Memahami lingkungan fisik dan manusiawi pada saat berkomunikasi

4. Dalam merencanakan komunikasi, konsultasikan dengan orang lain untuk memperoleh dukungan mereka dan untuk memperoleh fakta-fakta
5. Pertimbangkan isi dan tekanan pesan
6. Apabila mungkin komunikasikan sesuatu yang membantu atau yang dihargai oleh penerima
7. Agar efektif komunikasi perlu tindak lanjut (follow up)
8. Komunikasi pesan-pesan yang memiliki kadar penting jangka pendek dan jangka panjang
9. Tindakan harus serasi dan sejalan dengan komunikasi
10. Jadilah penyimak yang baik.

Suatu iklim komunikasi yang efektif dapat dibangun dengan memperhatikan beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi. Efektivitas komunikasi akan membantu perkembangan dan kemajuan organisasi karena dengan adanya komunikasi yang efektif semua pekerjaan dapat dilaksanakan dan diselesaikan tepat waktu sehingga operasional perusahaan berjalan lancar dan tidak terganggu.

### **1.5 Definisi Operasional**

Untuk mempermudah dalam kegiatan penelitian terdapat beberapa definisi operasional pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

#### **1.5.1 Komunikasi Kebawah**

##### **a). Pemberian Perintah**

Pemberian perintah merupakan suatu instruksi dari atasan kepada bawahan untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu guna merealisasikan tujuan kepada realisasi tujuan organisasi.

Dari pengertian tersebut maka indikatornya adalah :

- 1). Aktifitas pimpinan memberikan perintah kepada karyawan.
- 2). Sosialisasi keputusan pemimpin.
- 3). Evaluasi pelaksanaan tugas karyawan.

#### b). Pemberian Petunjuk

Petunjuk merupakan pernyataan pihak atasan yang memberikan tanggapan-tanggapan dan tuntunan kepada para karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, khususnya dibidang yang bersifat operasional.

Indikator pemberian petunjuk yang digunakan pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember adalah :

- 1). Aktifitas pimpinan memberikan tanggapan-tanggapan atas permasalahan yang diajukan oleh karyawan.
- 2). Aktifitas pimpinan memberikan tuntunan-tuntunan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kriteria standardisasi efektivitas komunikasi kebawah menurut informasi dari informan (Kahumasda) yaitu :

Memuaskan : 75% - 100%

Cukup memuaskan : 50%- 74%

Tidak memuaskan : 0% - 49%

Kriteria tersebut didasarkan pada satu periode waktu tertentu yaitu tiap pembuatan laporan akhir tahun

#### 1.5.2 Komunikasi Keatas

##### Pemberian Laporan

Laporan adalah informasi yang disampaikan oleh karyawan secara lisan maupun tertulis dan diharapkan dapat dijadikan pertimbangan untuk kemajuan dan keberhasilan pelaksanaan program.

Indikator yang dipakai dalam pemberian laporan adalah :

- 1). Laporan yang disampaikan mengenai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.
- 2). Laporan yang disampaikan mengenai kesulitan yang dihadapi.
- 3). Laporan yang disampaikan mengenai pendapat dan saran.

Kriteria dan standardisasi efektivitas komunikasi keatas menurut informasi dari informan (Kahumasda) :

Memuaskan : 75% - 100%

Cukup memuaskan : 50%-74%

Tidak memuaskan : 0% - 49%

Kriteria tersebut juga didasarkan pada ketepatan waktu penyelesaian tugas pada periode waktu tertentu yaitu pada tiap akhir tahun.

## 1.6 Metode Penelitian

### 1.6.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah deskriptif yaitu menggambarkan pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

### 1.6.2 Karakteristik Informan

Karakteristik informan penelitian ini disesuaikan dengan kebutuhan informasi mengenai pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember. Jumlah informan dalam penelitian ini ditentukan dan dipilih berdasarkan keterkaitan informan dengan informasi mengenai pelaksanaan komunikasi vertikal yang ada pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

Informan yang sengaja dipilih adalah :

#### 1. Pimpinan perusahaan ( KADAOP )

Nama : Drs. Djusman Manurung

Tujuan : Untuk mengetahui mengenai gambaran umum perusahaan serta untuk mengetahui pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember

#### 2. Kahumasda

Nama : Sutojo

Tujuan : Untuk mengetahui pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember karena Humas yang bertanggung jawab atas pelaksanaan komunikasi.

### 3. Bagian Personalia

Nama : Hasan Buchori

Tujuan : Untuk mengetahui mengenai ketenagakerjaan yang ada serta tentang pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

### 4. Kepala Departemen

( Kaur Keuangan : Drs. Arwan, Kaur Anggaran dan Akuntansi : Drs. Taryono Djuniadi, Kaur Umum : Drs. Sudijono, Kepala UPT Tanah : Sabar Santoso, Kepala BHKK : dr. Rahadi, Kasi JJ : Ir. Husein Makkah, Kasi Sintelis : Irwan Suparman, Kasi Sarana : Ir. Zulkarnaen, Kasi Operasi dan Niaga : Drs. H. Soleh Kosasih ).

Tujuan : Untuk mengetahui pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

### 5. Karyawan

Pada tiap-tiap departemen akan diambil 2 orang karyawan sebagai informan. (UPT. Tanah : Kusno, Djuari; BHKK : Sutrisno, Khairil Anwar; JJ : Sutarman, Ridwan Darwis; Sintelis : Sunarjo, Subur Suprpto; Sarana : Usman, Muklis; OPNI : Imam Koedori, Winoto; Personalia : Ismail, Rini)

Tujuan : Untuk mengetahui timbal balik pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

## 1.6.3 Tahap Penelitian

### a. Tahap Persiapan

Dalam tahap ini langkah-langkah yang dilakukan adalah :

- 1). Menentukan lokasi penelitian yaitu PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember, yang beralamat di Jl. Dahlia no. 2 Jember
- 2). Penelitian Pendahuluan, yaitu untuk memperoleh informasi yang diperlukan agar permasalahan menjadi jelas kedudukannya, dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan pihak yang bersangkutan tentang komunikasi yang dilakukan pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

3). Studi Kepustakaan, yaitu mempelajari literatur yang relevan dengan komunikasi vertikal.

b. Tahap Pengumpulan Data

Dalam tahap ini langkah-langkah yang diambil adalah :

- 1). Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan pengamatan langsung ke lokasi penelitian mengenai pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.
- 2). Wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan cara tanya jawab langsung dengan pihak informan terpilih sesuai dengan pedoman wawancara yang telah dibuat mengenai komunikasi vertikal.
- 3). Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari perusahaan dengan cara melihat catatan, arsip-arsip tentang komunikasi vertikal yang ada pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

1.6.4 Tahap Konfirmasi Data

Setelah data terkumpul sesuai dengan kebutuhan mengenai komunikasi vertikal maka tahap berikutnya adalah mengklasifikasikan secara terperinci dan berurut kemudian menganalisis data untuk mengungkap gejala yang ada secara lebih terperinci dan mendalam dengan menggunakan deskriptif sistematis.

Proses konfirmasi data dimulai dengan mengumpulkan informasi mentah tentang komunikasi vertikal yang ada pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember berdasarkan teori-teori yang ada mengenai komunikasi vertikal, dideskripsikan, dan diinterpretasikan. Proses konfirmasi informasi dapat dijelaskan sebagai berikut : informasi mentah yang merupakan pernyataan-pernyataan informan dalam bentuk asli dari hasil wawancara disusun berdasarkan sistematik topik dan kriteria yang telah ditentukan. Kemudian dari informasi asli dilakukan sejenis seleksi untuk mendapatkan pernyataan-pernyataan deskriptif, yaitu ringkasan-ringkasan atau pilihan-pilihan pernyataan yang merupakan aspek yang perlu dianalisis lebih lanjut, untuk menghasilkan pemahaman realitas yang diteliti selanjutnya dikonfirmasi secara persentase. Upaya yang dinamakan interpretasi, yaitu upaya peneliti dalam menunjukkan posisinya dengan

memberikan deskripsi terhadap implementasi komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember berdasarkan kerangka teoritis yang ada.

#### 1.6.5 Tahap Penarikan Kesimpulan

Pada tahap ini, penarikan kesimpulan berdasarkan hasil dari analisis data. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan secara deduktif, yaitu bertitik tolak pada teori-teori mengenai komunikasi vertikal yang bersifat umum untuk mengungkap, menilai dan memecahkan suatu kejadian khusus yang terjadi pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

## II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### 2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perkeretaapian di Indonesia dimulai sejak jaman penjajahan Belanda sampai sekarang, sedangkan dalam perkembangannya mengalami beberapa tahapan sebagai berikut :

#### 2.1.1 Masa Penjajahan Hindia-Belanda

Pada masa pemerintahan penjajahan Hindia-Belanda jalan kereta api di Indonesia di bangun oleh Nedherlandsch Indische Spoorwegen Maatschappij (NISM) yang dimulai dari tahun 1864 yaitu dari desa Kemijen (Semarang) sampai desa Tanggung sepanjang 25 km dengan lebar rel 1435 mm. Jalan ini dibuka untuk angkutan umum pada tanggal 10 Agustus 1867.

Pembangunan jalan kereta api di lakukan juga pada beberapa daerah di Pulau Jawa, Sumatera Selatan, Sumatera Utara, Sumatera Barat, dan Aceh. Pelaksanaan pembangunan oleh Staat Spoorwegen (SS), sedangkan untuk daerah Sumatera di bangun oleh Deli Spoorwegen Maatschappij (DSM). Adapun perusahaan swasta yang mendapat konsensi untuk membangun jalan baja selain perusahaan tersebut di atas yaitu :

1. SCS (Semarang Cirebon Stomtram Maatschippij)
2. SJS (Semarang Juana Stomtram Maatschippij)
3. SDS (Serajudal Stomtram Maatschippij)
4. MdSM (Modjokerto Stomtram Maatschippij)
5. BJS (Babat Jomang Stomtram Maatschippij)
6. KSM (Kediri Stomtram Maatschippij)
7. MSM (Malang Stomtram Maatschippij)
8. PsSM (Pasuruan Stomtram Maatschippij)
9. PbSM (Probolinggo Stomtram Maatschippij)
10. OJS (Oast Jawa Stomtram Maatschippij)
11. Mad.SM (Madura Stomtram Maatschippij)
12. NIT (Nederlandsch Stomtram Maatschippij)
13. BET (Batavia Electriche Maatschippij)

### 2.1.2 Masa Penjajahan Jepang

Pada masa penjajahan Jepang inilah perkeretaapian di Indonesia di bagi menjadi dua daerah kedudukan yaitu :

- a. Daerah Jawa-Madura di bawah pimpinan angkatan darat atau Rikuyu
- b. Daerah Sumatera di bawah pimpinan angkatan laut atau Kaigun

Pada masa kekuasaan Jepang perkeretaapian Indonesia mengalami perubahan, yang merupakan peristiwa bersejarah karena hasil dari perubahan tersebut digunakan sampai sekarang. Adapun yang dilakukan Jepang adalah dengan merubah lintas rel rangkap menjadi lintas rel tunggal. Lintas rel dengan lebar 1435 mm menjadi lebar rel 1067 mm. Maksudnya untuk memenuhi kebutuhan akan rel, dan alat-alat lainnya.

### 2.1.3 Masa Proklamasi

Negara Republik Indonesia memproklamasikan kemerdekaannya pada tanggal 17 Agustus 1945, kemudian pemerintah Indonesia mengambil alih kekuasaan perkeretaapian baik yang di pusat maupun yang ada di daerah dari penguasaan Jepang. Pengambilalihan pimpinan perkeretaapian tersebut dilaksanakan di kantor pusat Bandung pada tanggal 28 September 1945, sejak itu perkeretaapian di Indonesia dikuasai dan di usahakan oleh Dewan Pusat Kereta Api (DKARI) dan pada tanggal 28 September 1945 di jadikan hari berdirinya perkeretaapian di Indonesia.

Kereta api pada masa proklamasi berfungsi sebagai alat transportasi baik untuk angkutan umum maupun barang, di samping itu kereta api juga digunakan untuk mengangkut peralatan perang dari daerah yang satu ke daerah yang lain.

### 2.1.4 Masa Sesudah Proklamasi Kemerdekaan

Setelah proklamasi kemerdekaan perkeretaapian di Indonesia mengalami 3 tahapan dalam perkembangannya yaitu :

#### a. Masa Perang Kemerdekaan

Tahun 1945-1950 bagi negara Indonesia dikenal dengan masa perang kemerdekaan. Kereta Api sebagai salah satu unsur sarana pemerintah

mengalami gejolak-gejolak yang menimpa negara. Kereta Api di masa ini di latarbelakangi oleh beberapa peristiwa dimasa lampau yaitu dengan adanya perundingan-perundingan diplomatik, pertempuran-pertempuran yang dilakukan oleh pemerintah dan rakyat Indonesia untuk mempertahankan kemerdekaannya.

Pada tahun 1969 diadakan perundingan penyerahan kembali kereta api dari DKARI kepada SS/VS milik Belanda. Selain itu juga di adakan perundingan mengenai status perusahaan swasta. Sesuai dengan pasal 33 ayat 2 UUD 1945 bahwa kereta api harus dikuasai oleh negara, akhirnya perusahaan swasta menyetujui dikeluarkannya suatu pengumuman dari menteri perhubungan, tenaga dan pekerjaan umum No. 02 tanggal 6 Januari 1960 bahwa DKARI dan SS/VS kecuali DSM di gabung menjadi satu jawatan kereta api (DKA).

#### **b. Peleburan DKA menjadi PNKA**

Sejak tanggal 13 Desember 1957, berdasarkan Undang-Undang No. 56 tahun 1957 semua perusahaan kereta api milik swasta menjadi milik pemerintah Republik Indonesia. Selama di kuasai oleh Jawatan Kereta Api (DKA) pengoperasian kereta api menghadapi masalah-masalah yang demikian berat yang berupa kemunduran kondisi jalan, persediaan alat-alat penambat rel yang semakin sedikit, sedangkan angkutan yang harus ditampung oleh kereta api semakin besar.

Berdasarkan Undang-Undang No. 19 tahun 1960 mengenai perusahaan negara yang pelaksanaannya di atur dalam peraturan pemerintah No. 22 tahun 1963 maka tanggal 25 Mei 1963 jawatan kereta api (PNKA) di lebur menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA) yang pelaksanaannya di mulai tanggal 1 Januari 1965.

#### **c. Masa sesudah Tahun 1970**

Dengan maksud untuk menyehatkan perusahaan maka Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA) diakhiri dengan ditetapkannya Undang-Undang No. 9 tahun 1969 terhitung mulai tanggal 5 September 1971 bentuk Perusahaan Kereta Api (PNKA) di alihkan menjadi bentuk PERJAN dengan

nama Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) namun peraturan dalam rangka penetapannya baru dapat dituangkan dengan surat keputusan menteri perhubungan Republik Indonesia No. KM. 75/UPHB-75 tanggal 17 Maret 1975 perihal kedudukan, tugas pokok, susunan organisasi dan tata kerja Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA).

Adapun perkembangan terakhir yang terjadi di PJKA dalam rangka usaha yang mengarah pada perumusan PJKA, maka untuk menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA) antara lain dipersiapkan struktur organisasi yang sesuai dengan bentuk susunan Perusahaan Umum Kereta Api. Perubahan nama dari PJKA menjadi PERUMKA tampak mengalami peningkatan khususnya mengenai struktur organisasi yang dulunya terbagi atas beberapa eksploitas dan terbagi menjadi beberapa inspeksi, maka sejak tanggal 1 Juli 1989 dengan dikeluarkannya keputusan menteri perhubungan No. 42 tahun 1989 mulaiberlaku struktur organisasi yang baru dimana perusahaan ini terbagi atas beberapa KAWILU (Kepala Wilayah Usaha) dan wilayah ini terbagi lagi menjadi beberapa daerah operasi. Dengan adanya berbagai perubahan-perubahan pada struktur organisasi ini maka luas atau kekuasaan organisasi akan semakin sempit.

Untuk perkembangan berikutnya maka Perusahaan Kereta Api (PJKA) ini diubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA). Perubahan ini ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 57 tahun 1990 sejak tanggal 30 Oktober 1990.

Perkembangan terakhir dari sejarah ini bahwa diubahnya status PERUMKA menjadi PT. Kereta Api (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1998 pada tanggal 3 Pebruari 1998 tentang peralihan bentuk Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), peralihan ini dilaksanakan di Jakarta pada tanggal 1 Juli 1999. Akte pendirian PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah dikukuhkan dengan akte Imas Fatimah No. 2 tentang pendirian PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan susunan sebagai berikut :

1. Dewan Komisaris (Keputusan Menteri Keuangan No. 175/kmk.01/1999 tanggal 20 Mei 1999)
2. Direksi (Keputusan Menteri Keuangan No. 174/kmk.01/1999 tanggal 20 Mei 1999)

### **2.1.5 Perkembangan Perkeretaapian DAOP IX Jember**

Perkembangan perkeretaapian di DAOP IX Jember dimulai sejak tanggal 28 September 1945 dengan nama Djawatan Kereta Api Republik Indonesia (DKARI). Berdasarkan pengumuman Menteri Tenaga Kerja dan Pekerjaan Umum, perkembangan perkeretaapian di DAOP IX Jember tanggal 6 Januari 1950 Jember termasuk di dalam wilayah Inspeksi IX DKARI dengan wilayah mulai Probolinggo. Berdasarkan Undang-Undang No.19 tahun 1960 mengenai perusahaan negara DKARI dilebur menjadi PNKA. Pada tanggal 1 Agustus 1969 dikeluarkan Undang-Undang No. 9 tahun 1969 perihal bentuk-bentuk usaha negara dengan Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 1971 yaitu terhitung mulai tanggal 15 September 1971 bentuk PNKA diubah menjadi PJKA Inspeksi IX Jember. Namun berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 47 tahun 1990 maka bentuk PJKA diubah menjadi PERUMKA DAOP IX Jember yang wilayah operasinya mulai Pasuruan sampai Banyuwangi.

### **2.2 Nama dan Bentuk Perusahaan**

Berdasarkan uraian diatas tentang sejarah berkembangnya perkeretaapian di Indonesia yang dimulai dari masa penjajahan sampai pada perkembangan terakhir, maka dapat disimpulkan bahwa bentuk PERUM dialihkan menjadi bentuk PERSERO, dengan jelas nama dari perusahaan ini adalah PT. Kereta Api (Persero).

PT. Kereta Api (Persero) adalah suatu bentuk perusahaan atau badan usaha milik swasta yang berorientasikan pada usaha pelayanan kepentingan secara keseluruhan dan selain itu juga bertujuan untuk mencari keuntungan atau laba. Sedangkan menurut Undang-Undang No. 13 tahun 1992 pasal 3 bahwa perkeretaapian itu diselenggarakan dengan tujuan untuk memperlancar

perpindahan orang atau barang secara massal, menunjang pemerataan, pertumbuhan dan stabilitas serta sebagai pendorong dan penggerak pembangunan nasional.

### **2.3 Bidang Usaha**

PT. Kereta Api (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa angkut. Bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa angkutan penumpang, pelayanan yang baik merupakan faktor penting dalam memperlancar dan memperbesar penjualan karcis atau tiket. Untuk itu diperlukan adanya perencanaan yang matang baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Tanpa pelayanan yang baik dan memadai maka PT. Kereta Api (Persero) akan kehilangan kepercayaan dari pelanggan atau penumpangnya. Pelayanan tersebut juga untuk menjaga persaingan terhadap jasa angkutan yang menjamin penumpang dengan berbagai fasilitas.

Bagi lembaga penyedia jasa, kebutuhan akan fasilitas tempat dan faedah waktu sangatlah jelas, maka jasa harus ditempatkan pada lokasi yang mudah dicapai oleh konsumen atau pemakainya. Sedangkan pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember produk yang ditawarkan merupakan produk tidak kentara yang dilaksanakan berupa pelayanan jasa. Pelayanan jasa yang diberikan sesuai dengan harga karcis atau tiket yang di belinya, harga disini berupa penetapan tarif menurut kelas Kereta Api yang digunakan. Adapun dalam pengoperasiannya PT. Kereta Api (Persero) mengklasifikaikan menjadi 3 yaitu : Kelas Eksekutif, Kelas Bisnis dan Kelas Ekonomi. Titik berat badan usaha jasa ini terletak pada pengembangan produk dan pemuasan konsumen. Pengembangan produk untuk jasa dapat berarti memberikan waktu dan perhatian kepada konsumen yang memerlukannya. Dapat pula berarti menyediakan lingkungan yang menyenangkan konsumen. Faktor penting jasa tersebut harus dilaksanakan secara lebih baik dari pada pesaing.

Bagi PT. Kereta Api (Persero) yang merupakan perusahaan jasa angkutan darat yang menghasilkan jasa pelayanan transport kepada masyarakat pemakai

jasa angkutan (“Public Transport”), pada prinsipnya terdapat 8 fungsi produk jasa transportasi yaitu :

1. Aman (Safety)
2. Tertib dan Teratur (Regularity)
3. Nyaman (Freshty)
4. Tepat (Accuraty)
5. Cepat (Quickly)
6. Senang (Comforty)
7. Puas (Satisfacity)
8. Terjangkau (Economies)

Dari delapan fungsi diatas, bagi perusahaan kereta api sangatlah penting karena hal tersebut merupakan tuntutan konsumen, hanya saja pada ketepatan pihak perusahaan mengalami kesulitan tetapi pihak perusahaan semaksimal mungkin untuk dapat mengatasinya, agar dapat mewujudkan kedelapan fungsi produk jasa transportasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi produk jasa angkutan kereta api adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan kapasitas dan jumlah armada atau gerbong angkutannya
2. Merencanakan jaringan trayek atau lintas serta menentukan jadwal keberangkatan dan kedatangan kereta
3. Mengatur pelaksanaan operasinya
4. Memelihara dan memperbaiki kereta
5. Melaksanakan promosi dan penjualan karcis atau tiket
6. Memberikan pelayanan yang baik pada konsumen (penumpang)
7. Merencanakan dan mengendalikan keuangan serta mengatur pembelian suku cadang dan logistik
8. Merencanakan sistem dan prosedur guna meningkatkan efisiensi perusahaan
9. Menjalin hubungan dengan masyarakat, Instansi pemerintah maupun perusahaan atau biro lainnya.

Dengan memahami fungsi manajemen perusahaan transport, sesuai dengan kondisi dan luasnya operasi, maka dapatlah PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember dikonsumsi dan dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat.

## 2.4 Lokasi Perusahaan

Penempatan perusahaan pada lokasi tertentu pada pertimbangan yang cermat terhadap semua faktor yang mempengaruhi dan mempunyai peranan penting terhadap berhasil tidaknya dalam mengoperasikan suatu perusahaan.

- a. Tempat kediaman perusahaan adalah tempat dimana perusahaan itu melakukan aktivitasnya.
- b. Tempat kedudukan perusahaan adalah tempat dimana perusahaan itu berada.

PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember berkedudukan di daerah kota Administratif Jember tepatnya di Kecamatan Patrang, kelurahan Jember Lor, di Jalan Dahlia No.2 Jember. Kota Administratif Jember berada di lintas utara yang menghubungkan kota Surabaya dengan Banyuwangi. Menurut keadaan geografis terletak pada 113 BT dan 8 LS serta pada ketinggian 83 m dari permukaan air laut.

Sedangkan untuk luas wilayah PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember meliputi batas barat yaitu kota Pasuruan yang dimulai sinyal masuk stasiun Bangil kemudian batas timur sampai kota Banyuwangi yang diteruskan ke Denpasar (Bali) dan batas utara sampai Panarukan (Situbondo), untuk lintas utara di klasifikasikan menjadi dua lintas yaitu :

- a. Lintas Raya

Lintas raya adalah jalur rel atau lintasan yang dilewati oleh semua jenis kereta api baik kelas ekonomi, bisnis maupun eksekutif. Lintas raya ini terdiri dari lintas pertama masuk stasiun Bangil, Jember sampai Banyuwangi yang kemudian ditambah lagi lintas baru sampai Banyuwangi baru yang dapat menghubungkan sampai Denpasar (Bali).

- b. Lintas Cabang

Lintas cabang adalah jalur rel atau lintasan yang hanya dilewati oleh kereta api yang kelas ekonomi saja. Lintas cabang ini terdiri stasiun Jember, Kalisat sampai Panarukan (Situbondo), sedangkan stasiun Klakah sampai Panarukan yang juga merupakan lintas cabang tetapi untuk sekarang tidak dioperasikan lagi.

## 2.5 Organisasi Perusahaan

Organisasi adalah suatu bentuk kerjasama antara sekelompok orang-orang berdasarkan suatu perjanjian untuk mencapai suatu tujuan bersama. Jadi organisasi merupakan bentuk kerjasama dan setiap bentuk kerjasama tersebut terdapat konfigurasi yang disebut struktur.

### 2.5.1 Struktur Organisasi

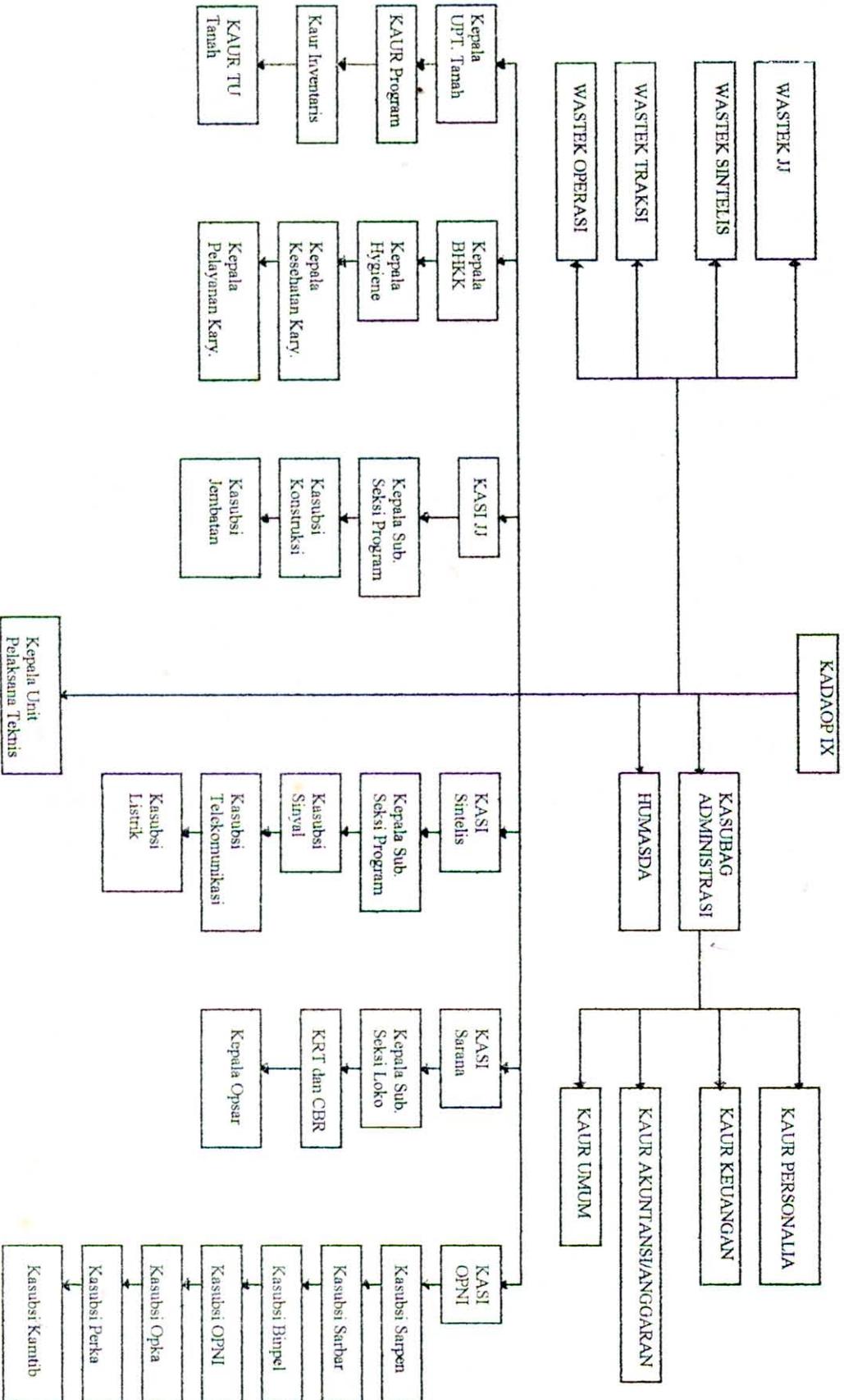
Bentuk struktur organisasi PT. Kereta Api (Persero) adalah antara struktur organisasi garis dan staf. PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember merupakan salah satu dari 9 daerah operasi yang ada di Indonesia.

Adapun dari kesembilan DAOP tersebut antara lain :

1. DAOP I berkedudukan di Jakarta
2. DAOP II berkedudukan di Bandung
3. DAOP III berkedudukan di Cirebon
4. DAOP IV berkedudukan di Semarang
5. DAOP V berkedudukan di Purwokerto
6. DAOP VI berkedudukan di Yogyakarta
7. DAOP VII berkedudukan di Madiun
8. DAOP VIII berkedudukan di Surabaya
9. DAOP IX berkedudukan di Jember.

Struktur organisasi pada PT. Kereta Api (Persero) dimulai dari tingkat pusat yaitu Dirut PT. Kereta Api (Persero) yang berkedudukan di Bandung, dimana Dirut PT. KA (Persero) membawahi kepala Wilayah Usaha (KAWILU) Jawa yang berkedudukan di Semarang, sedangkan KAWILU Jawa itu sendiri membawahi langsung beberapa Kepala Daerah Operasi (KADAOP) yang ada. Masing-masing KADAOP dalam melaksanakan tugasnya mengkomandoi langsung Unit Pelaksana Teknik (UPT), sedangkan didalam melaksanakan tugasnya UPT dikepalai oleh Kepala Stasiun (KS). Untuk lebih jelas mengenai struktur organisasi tersebut dapat dilihat pada gambar 2 berikut :

STRUKTUR ORGANISASI  
PT. KA (PERSERO) DAOP IX JEMBER TH. 2002



Sumber : PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember Th. 2002

### 2.5.2 Uraian Tugas Masing-masing Lini

Untuk mengetahui secara rinci tentang struktur organisasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember adalah sebagai berikut :

#### 1). Kepala Daerah Operasi (KADAOP)

Mengepalai seluruh dinas Daerah Operasi IX Jember dan juga sebagai penanggung jawab baik intern maupun ekstern dan merupakan sumber pemegang kekuasaan utama yang mempunyai tugas diantaranya :

- a. Mengadakan rencana umum di dalam organisasi, menyusun tenaga kerja, produksi, keuangan dan pemasaran.
- b. Mendelegasikan sebagian dari wewenang tanggung jawab kepala bagian sesuai dengan bidangnya.
- c. Mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.
- d. Mengadakan dan menandatangani segala perjanjian.

#### 2). Kepala Seksi Traksi (KASITRAK)

Kepala Seksi Traksi mengepalai semua dinas-dinas yang berhubungan dengan bidang traksi.

#### 3). Kepala Seksi Operasi dan Niaga (KASIOP/NI)

KASIOP/NI mengepalai semua dinas operasi dan lalu lintas dan yang berhubungan dengan bidang niaga atau pemasaran dalam Daerah Operasi IX Jember.

#### 4). Kepala Seksi Jalan, Jembatan dan Bangunan (KASIJJB)

Kepala Seksi JJB mengepalai dinas-dinas yang berhubungan dengan jalan rel, jembatan dan bangunan yang ada di Daerah Operasi IX Jember.

#### 5). Kepala Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik (KASI SINTELIS)

Kepala Seksi SINTELIS mengepalai dinas-dinas jasa pemberangkatan sinyal tentang keberadaan Kereta Api dan juga jasa telekomunikasi serta penggunaan listrik dalam Daerah Operasi IX Jember.

#### 6). Kepala Balai Hygiene Perusahaan Keselamatan Kerja (Kep. B. Hyperkes)

Kep. B. Hyperkes + KK mengepalai dinas-dinas program keselamatan kerja PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember.

Kepala-kepala seksi tersebut dikoordinasi oleh seorang kepala Daerah Operasi (KADAOP). KADAOP ini dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dalam bidang administrasi dibantu oleh Kepala Administrasi yang bertanggung jawab langsung atas semua tugas-tugasnya kepada KADAOP, sedangkan dalam bidang pelaksanaannya KADAOP dibantu oleh beberapa Kepala Seksi (KASI) yang berada dalam bidang masing-masing.

Berikut uraian dan penjelasan dari para pelaksana tugas Kepala Daerah Operasi IX Jember :

### **1). Kepala Bagian Administrasi (KASUBAG Adm.)**

Kasubag ini menangani segala urusan yang berhubungan dengan administrasi di Daop IX Jember, dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh :

#### a. Kepala Urusan Personalia

Kaur Personalia bertugas mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian seperti halnya jumlah tenaga kerja, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, mutasi kerja dan penarikan tenaga kerja baru di lingkungan Daerah Operasi IX Jember.

#### b. Kepala Urusan Keuangan

Kaur Keuangan bertugas mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan masalah keuangan di lingkungan Daerah Operasi IX Jember, antara lain mengenai kegiatan penerimaan maupun pengeluaran keuangan perusahaan.

#### c. Kepala Urusan Anggaran dan Akuntansi

Kaur ini bertugas mengurus segala macam bentuk anggaran yang akan dikeluarkan oleh perusahaan.

#### d. Kepala Urusan Umum

Kaur ini mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan pengurusan inventaris dan tata laksana surat menyurat di lingkungan Daerah Operasi IX Jember.

#### e. Kepala Humasda

Kepala Humasda bertanggung jawab atas segala kelancaran yang berhubungan tentang masyarakat luar dalam lingkup daerah di PT. Kereta

Api (Persero) dan bertanggung jawab secara penuh kepada KADAOP IX Jember.

f. Kepala Seksi Traksi

Kepala Seksi Traksi mengkoordinir dan bertanggung jawab atas segala kelancaran perjalanan kereta api di Daerah Operasi IX Jember, dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh :

1. Sub Seksi Lokomotif

Bertugas dan bertanggung jawab pada masalah yang berhubungan dengan lokomotif di Daerah Operasi IX Jember.

2. Sub Seksi Kereta

Bertugas dan bertanggung jawab atas kelancaran bidang KRD dan KRB.

3. Sub Seksi Operasi Sarana

Bertanggung jawab terhadap masalah pengaturan operasi lokomotif dan kereta.

Dalam menjalankan tugasnya Kepala Seksi Traksi di bantu atau membawahi :

1. Kepala Dipo Lokomotif Jati
2. Kepala Dipo Lokomotif Klakah
3. Kepala Dipo Lokomotif Jember
4. Kepala Dipo Lokomotif Banyuwangi
5. Kepala Dipo Elektroni Jember
6. Kepala Sub Dipo Kereta Probolinggo
7. Kepala Sub Dipo Kereta Jember
8. Kepala Sub Urusan Karcis Banyuwangi
9. Pengawasan Urusan Kereta Leces
10. Pengawasan Urusan Kereta Klakah
11. Pengawasan Urusan Kereta Tanggul
12. Pengawasan Urusan Kereta Kalisat
13. Pengawasan Urusan Kereta Kalibaru
14. Pengawasan Urusan Kereta Situbondo

## 2). Kepala Seksi Operasi dan Niaga

Kepala Seksi Operasi dan Niaga dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh :

a. Sub Operasi dan Teknik

Bertugas dan bertanggung jawab atas segala kegiatan lalu lintas jalannya kereta api di Daerah Operasi IX Jember.

b. Sub Seksi Kereta Api

Bertugas dan bertanggung jawab mengatur perjalanan kereta api di Daerah Operasi IX Jember.

c. Sub Seksi Keamanan dan Ketertiban

Bertugas dan bertanggung jawab mengenai keamanan dan ketertiban jalannya kereta api, operasi kereta api serta menjaga keamanan dan ketertiban masalah penumpang.

d. Sub Seksi Pemasaran Angkutan Penumpang

Bertugas dan bertanggung jawab atas segala kegiatan promosi dan pemasaran angkutan penumpang.

e. Sub Seksi Pemasaran Angkutan Barang

Bertugas dan bertanggung jawab atas kelamcaran angkutan barang di Daerah Operasi IX Jember.

f. Sub Seksi Bina Pelanggan

Bertugas dan bertanggung jawab atas segala yang berhubungan dengan konsumen atau pelanggan di Daerah Operasi IX Jember.

## 3). Kepala Seksi Jalan Rel, Jembatan dan Bangunan

Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh beberapa sub seksi yaitu :

a. Sub Seksi Program

Bertugas melaksanakan dan memprogram segala aktivitas yang berhubungan dengan dinas jalan dan bangunan di Daerah Operasi IX Jember.

b. Sub Seksi Jembatan

Bertugas melaksanakan dan memperbaiki keadaan jembatan yang dilintasi kereta api di Daerah Operasi IX jember.

c. Sub Seksi Konstruksi

Bertugas mengurus konstruksi jalan, jembatan dan bangunan yang berada di Daerah Operasi IX Jember.

**4). Kepala Seksi SINTELIS**

Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh beberapa sub seksi yaitu :

a. Sub Seksi Program

Bertugas dan bertanggung jawab dalam memprogram segala kegiatan yang berhubungan dengan dinasnya.

b. Sub Seksi Sinyal

Bertugas dan bertanggung jawab pada masalah yang berhubungan dengan tenaga listrik di Daerah Operasi IX Jember.

SINTELIS PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi IX Jember disusun sebagai berikut :

1. Seksi Sinyal III Klakah dengan Distriknya : Distrik Sinyal III A Klakah.
2. Seksi Sinyal II 2 Jember dengan Distriknya : Distrik Sinyal II 2 A Jember dan Distrik Sinyal II 2 B Kalibaru.
3. Seksi Telekomunikasi III Klakah dengan Distriknya : Distrik Telekomunikasi II 2 A Klakah.
4. Seksi Telekomunikasi II 2 Jember dengan Distriknya : Distrik Telekomunikasi II 2 A Jember dan Distrik Telekomunikasi II 2 B Kalibaru.
5. Tata Usaha Telekomunikasi III Jember.

**5). Kepala Balai Hyperkes**

Bertugas dan bertanggung jawab mengenai masalah kesehatan pegawai di wilayah Daerah Operasi IX Jember.

**6). Pengawas Teknik (WASTEK)**

KADAOP mempunyai bawahan dalam melaksanakan tugas pengawasan terhadap semua kegiatan di tiap-tiap Kepala Seksi di dinasnya masing-masing,

tetapi pengawas ini tidak mempunyai hak memerintah langsung kepada para KASI yang ada di bawahnya melainkan hanya sekedar membantu jalannya pelaksanaan operasinya.

Pengawas-pengawas tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

1. WASTEK Jalan Rel, Jembatan dan Bangunan  
Bertugas dan bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berhubungan dengan bidang jalan, jembatan dan bangunan di Daerah Operasi IX Jember.
2. WASTEK SINTELIS  
Bertugas dan bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berhubungan dengan sinyal, telekomunikasi dan listrik di Daerah Operasi IX Jember.
3. WASTEK Traksi  
Bertugas dan bertanggung jawab tentang pengawasan bidang traksi
4. WASTEK Operasi  
Bertugas dan bertanggung jawab pada pengawasan bidang pelaksanaan operasi di Daerah Operasi IX Jember.

#### **7). Unit Pelaksana Teknis (UPT)**

UPT ini bertanggung jawab dalam melaksanakan segala kegiatan operasi yang dibawahi oleh KADAOP, dimana UPT ini dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh Kepala Stasiun (KS).

Stasiun yang berada di wilayah kekuasaan Daerah Operasi IX Jember digolongkan menjadi beberapa kelas yaitu :

- a. Stasiun kelas I meliputi : stasiun Probolinggo, Jember dan Banyuwangi.
- b. Stasiun kelas II meliputi : stasiun Klakah, Kalisat, Pasuruan, Rambipuji dan Rogojampi.
- c. Stasiun kelas III meliputi : stasiun Jatiroto, Tanggul, Kalibaru, Karangasem, Argopuro, Kabat (sekarang tidak dioperasikan lagi), Bondowoso, Situbondo dan Bayeman.
- d. Stasiun kelas IV meliputi : stasiun Leces, Glenmore, Kalisetail, Grati dan Rejoso.

- e. Stasiun kelas V meliputi : Stasiun Malasan, Ranuyoso, Randuagung, Bangsalsari, Mangli, Arjasa, Kotok, Ledokombo, Sempolan, Garahan, Mrawan, Sumberwadung, Temuguruh, Singojuruh, Sukowono, Tamanan, Grujukan dan Prajekan.

### 8). Pengawas Seksi (WASSI )

Adapun tugas dan tanggung jawab dari WASSI adalah membantu tugas pengawasan para KASI pada bidangnya dan wilayah operasi masing-masing.

### 2.6 Rapat Koordinasi

Evaluasi merupakan sarana untuk mengetahui seberapa besar kemungkinan pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan. Dengan evaluasi, masing-masing personal bisa mengetahui sejauh mana tujuan telah tercapai. Evaluasi juga memberikan sumbangan pemikiran tentang langkah berikutnya yang harus dilakukan untuk menjalankan perusahaan.

PT. Kereta Api yang merupakan perusahaan jasa angkutan kereta api satu-satunya di Indonesia, sebagai suatu organisasi, perusahaan ini juga melakukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan sudah terlaksana. Evaluasi pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember dilakukan pada saat rapat koordinasi antara KADAOP dengan para KASI yang ada di DAOP IX Jember. Intensitas rapat koordinasi itu sendiri dilakukan setiap satu minggu sekali pada hari Selasa. Rapat koordinasi ini dibagi dalam dua sesi yaitu :

1. Pelaksanaan APEL pagi, dimulai pada pukul 07.00.

Dilakukan oleh KADAOP dengan seluruh karyawan yang berada di wilayah DAOP IX Jember. Dalam sesi ini karyawan bebas mengemukakan pendapat, usul, keluhan maupun saran dan apabila memungkinkan akan langsung ditanggapi oleh KADAOP.

2. Rapat Kerja

Adalah rapat kerja antara KADAOP dengan para KASI yang ada di wilayah DAOP IX Jember. Dilakukan sesudah APEL pagi untuk membahas masalah-masalah manajemen perusahaan maupun keluhan

dan pendapat dari karyawan yang belum bisa diselesaikan dalam APEL pagi.

Rapat koordinasi yang efektif yang dilakukan PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember adalah APEL pagi, karena dalam forum ini KADAOP membuka peluang seluas-luasnya bagi seluruh karyawan untuk mengemukakan keinginannya.

## **2.7 Fasilitas untuk Karyawan**

Dalam upayanya untuk mensejahterakan karyawan, PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember menyediakan berbagai fasilitas untuk membantu karyawan dalam melaksanakan tugas.

Adapun fasilitas tersebut adalah :

### **1). Klinik**

Diadakannya klinik ini dengan tujuan apabila ada karyawan yang sakit akan memperoleh fasilitas pengobatan secara gratis, sehingga karyawan tidak perlu mengeluarkan biaya dan jauh-jauh berobat ke rumah sakit.

### **2). Tempat Ibadah**

PT. Kereta Api (Persero) mendirikan masjid pada tiap-tiap stasiun yang ada di wilayah DAOP IX Jember, dengan maksud agar karyawan yang beragama islam dapat dengan mudah untuk melakukan ibadah ditempat kerjanya. Sarana ini juga bisa digunakan oleh pengguna jasa angkutan kereta api untuk melakukan ibadah atau sekedar untuk beristirahat sambil menunggu keberangkatan kereta.

### **3). Kafetaria**

Kafetaria ini ditempatkan pada tiap-tiap stasiun kereta api dengan tujuan apabila ada karyawan yang membutuhkan makanan, kue maupun minuman bisa mendapatkannya di kafe dengan harga khusus. Fasilitas ini terbuka untuk umum, diantaranya pengguna jasa kereta api.

### **4). Tempat Olah Raga**

PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember mempunyai sebuah lapangan tenis yang diperuntukkan khusus karyawan yang ingin melakukan olah raga tenis. Sarana ini berada di kompleks kantor PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.

## **2.8 Personalia**

Masalah personalia merupakan salah satu faktor utama dan selalu ada pada setiap perusahaan meskipun itu suatu perusahaan yang sudah maju dan menggunakan mesin-mesin modern. Begitu juga PT. Kereta Api dimana tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang utama.

### **2.8.1 Keadaan Karyawan**

Jumlah tenaga kerja pada PT. Kereta Api dibagi menjadi 2 golongan yaitu tenaga kerja organik dan tenaga kerja non organik. Tenaga kerja organik adalah tenaga kerja yang diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah dan mendapatkan NIP, sedangkan tenaga kerja non organik diartikan sebagai pekerja harian lepas (PHL) yaitu tenaga kerja yang statusnya pegawai negeri sipil (PNS) dan tidak diatur menurut Peraturan Pemerintah. Tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan ini ada 2 macam yaitu tenaga kerja yang aktif dan tenaga kerja yang bebas tugas. Bebas tugas berarti pegawai yang akan pensiun tetapi masih menjadi tanggungan perusahaan.

### **2.8.2 Sistem Gaji dan Pengupahan**

Sistem gaji dan pengupahan yang ada pada PT. Kereta Api antara lain :

- a. Sistem penggajian bagi tenaga kerja organik tetap yaitu dengan cara dibayar terlebih dahulu sebelum penyelenggaraan pekerjaan. Hal itu diatur oleh pemerintah dengan Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 1993 tentang gaji pokok PNS.
- b. Sistem pengupahan pada pegawai non organik atau pegawai tetap atau harian, prosedur pelaksanaan pekerjaan harus bekerja terlebih dahulu setelah itu baru dibayar upahnya. Untuk tarif perhitungannya disesuaikan dengan Peraturan Upah Minimum Regional yang diatur oleh Surat Keputusan Tenaga Kerja No.32 tahun 1994.

#### IV. KESIMPULAN

##### Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan mengenai pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Pelaksanaan Komunikasi Vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember berjalan memuaskan dan efektif dilihat dari hasil persentasi efektivitas komunikasi vertikal masing-masing seksi, yaitu :
  - a) Seksi OPNI antara 80% - 100%
  - b) Seksi Sarana antara 80% - 100%
  - c) Seksi Sintelis 100%
  - d) Seksi Jalan dan Jembatan 90% - 100%
  - e) Seksi BHKK 100%
  - f) Seksi UPT. Tanah antara 80% - 100%
  - g) Bagian Administrasi 100%.
2. Pelaksanaan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember dilaksanakan tepat waktu sesuai jadwal yaitu pada hari Selasa dengan susunan acara sebagai berikut :
  - a). Pukul 07.00 WIB apel pagi yang diikuti oleh seluruh karyawan di jajaran PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember membahas tentang hal-hal mengenai kesejahteraan karyawan.
  - b). Rapat koordinasi antara KADAOP dengan para KASI tepatnya setelah apel pagi membahas tentang instruksi tugas dari KADAOP serta laporan kegiatan dari masing-masing seksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrachman, Oemi. 1975. *Dasar-dasar Publik Relations*. Bandung : Alumni.
- Ari Kuntho, Suharsini. *Metodologi Research*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Chadwick, Bruce A. 1994. *Metode Penelitian Ilmu Pengetahuan Sosial Jilid 2*. Jakarta : Grammedia
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Gibson. 1993. *Organisasi Jilid 2*. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 1997. *Manajemen Jilid II*. Yogyakarta : BPFE.
- \_\_\_\_\_. 1991. *Manajemen Jilid 2*. Yogyakarta : BPFE.
- Kootz, Harold. 1986. *Manajemen Jilid 2*. Jakarta : Erlangga.
- Moleong, Lexy. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nitisemito, Alex S. 1986. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Rachmadi, F. 1992. *Publik Relations dalam Teori dan Praktek*. Jakarta : Gramedia.
- Rogers, Everett. 1976. *Communications in Organization*. New York : The Free Pers.
- Ruslan, Rosady. 1998. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Steers, Richard. 1993. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Grammedia.
- Sugiono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfa Beta.
- Terry, G. R. 1993. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tim Universitas Jember. 1999. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember : Badan Penerbitan Jember.

## PEDOMAN WAWANCARA

1. Gambaran Umum Perusahaan
  - a. Sejarah Perusahaan, latar belakang berdirinya, jenis usaha.
  - b. Struktur Organisasi, tugas dan wewenang masing-masing bagian.
  - c. Personalia, jumlah tenaga kerja, peraturan dalam organisasi, cara merekrut karyawan baru, peraturan ketenagakerjaan, upah dan sistem penggajian, serta "job description".
  - d. Rapat Koordinasi, waktu, intensitas, kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan usul
  - e. Fasilitas Untuk Karyawan yang ada di PT. KAI ( Klinik, tempat ibadah, kafeteria, tempat olahraga).
2. Diskripsi Permasalahan
  - a. Yang mendorong bekerja di PT. KAI
  - b. Jenis pekerjaan yang disukai
  - c. Komunikasi dengan para staff
  - d. Komunikasi dengan pimpinan
  - e. Cara memperoleh informasi tentang kegiatan atau pekerjaan yang harus dilakukan, misalnya : instruksi pimpinan, pengumuman dll.
  - f. Cara menyampaikan informasi atau instruksi dari pimpinan kepada bawahan.
  - g. Cara menyampaikan keluhan kepada atasan
  - h. Contoh notula rapat koordinasi pada saat penelitian berlangsung sebagai bukti tentang penerapan komunikasi vertikal pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember.
  - i. Contoh komunikasi "top down" dan "bottom up" yang ada pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember. Mengenai ukuran, standard, dan komunikasi mana yang paling dominan.

## PEDOMAN PENGAMATAN

1. Mengamati secara langsung perilaku anggota organisasi
  - a. Mengamati kegiatan dan perilaku pimpinan, staff, dan karyawan
  - b. Mengamati bagaimana pekerjaan dilakukan
  - c. Mengamati proses penyampaian informasi.
2. Membuat catatan lapangan
  - a. Mencatat hasil-hasil pengamatan yang telah dilakukan
  - b. Membuat jadwal

### Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	November 2001				Desember 2001				Januari 2002				Pebruari 2002				Maret 2002						
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
1.	Mengurus surat jjin penelitian																							
		a. Pada Fakultas ISIP																						
		b. Pada Lembaga Penelitian Universitas Jember																						
	c. Pada Perusahaan																							
2.	Proses Penelitian																							
		a. Melakukan wawancara kepada informan terpilih																						
		b. Melakukan pengamatan lapangan																						
	c. Analisis Data																							



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No.37 Telepon (0331) 337818, Jember (68118)  
E-mail : lemlit unej @ jember. Telkom.net.id

Nomor : 1466/J25.3.1/PL.5/2001  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan  
Penelitian

10 Desember 2001

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin  
PT. KERETA API (PERSERO) DAOP IX  
KABUPATEN JEMBER  
di -

J E M B E R .

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 4324/J25.1.2/PL.5/2001 tanggal 08 Desember 2001, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama/NIM : TITIK WIJI ASMARA / 97-2188  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Niaga  
Alamat : Sugih Waras Prambon Nganjuk.  
Judul Penelitian : Implementasi Komunikasi Vertikal Pada PT. Kereta Api (Persero) Daop IX Jember.  
Lokasi : Jember.  
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan.

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



a.n. Ketua  
Sekretaris

DR. Ir. Sc. Agr. Didik Sulistyanto  
NIP. 131 792 232

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.

**PT. KERETA API (Persero)**

DAERAH OPERASI IX JEMBER



Nomor : DL.405/XI/03/D.IX.2001  
Klasifikasi : "Biasa"  
Lampiran : -  
Perihal : Konsultasi.

Jember, 5 Nopember 2001

Kepada :

Yth.Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial  
dan Ilmu Politik  
Universitas Jember  
di  
JEMBER.

1. Menindak lanjuti Surat Sdr. Nomor : 3272/J25.1.2/PL.5/2000 tanggal 13 September 2001, perihal tsb. pada pokok surat, diberitahukan dengan hormat bahwa kami pada prinsipnya menyetujui permohonan Sdr. dan memberi ijin kepada Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember untuk mengadakan Konsultasi dalam rangka pembuatan proposal skripsi di Daerah Operasi IX PT. Kereta Api (Persero) Jember
2. Adapun pelaksanaan konsultasi bagi Mahasiswa tsb. dapat dilaksanakan mulai tanggal 12 Nopember 2001.
3. Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik Saudara diucapkan terima kasih.

An. Kepala Daerah Operasi IX  
PT. Kereta Api (Persero) Jember/  
Kepala Sub Bagian Administrasi  
Kepala Urusan Personalia



Tembusan disampaikan kepada :

1. Yth. Bapak Kadaop IX Jember, sebagai laporan.
2. Pertinggal.

**SURAT KETERANGAN**

**NO : D.9/054/JL/III/2002**

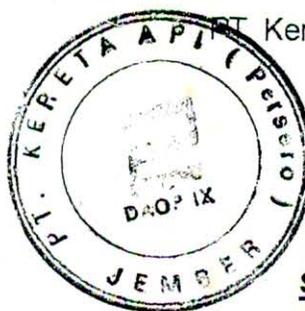
Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : TITIK WIJI ASMARA  
Nim : 97 - 2188  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Telah mengadakan penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul " Implementasi Komunikasi Vertikal pada PT. Kereta Api ( Persero ) Daop IX Jember mulai tanggal 12 Desember 2001 s/d 12 Februari 2002

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 27 Maret 2002  
a/n Kepala Daerah Operasi IX  
PT Kereta Api (Persero) Jr  
Ka Humas,



  
**SUTOYO**  
Nipp. 18009



**PT. KERETA API (Persero)**  
DAERAH OPERASI IX JEMBER

**TOP 21**



## **SURAT KETERANGAN**

**No : 07/PERS/III/D.IX.2002.**

**KEPALA SUB SEKSI SUMBER DAYA MANUSIA  
DAERAH OPERASI IX JEMBER**

**MENERANGKAN BAHWA**

Nama : TITIK WIJI ASMARA  
NIM / NIS : 97 - 2188  
Tempat/Tgl. Lahir : Nganjuk, 17 Maret 1978  
Universitas / Sekolah : Universitas Jember  
Program / Jurusan : Administrasi Niaga  
Alamat : Jl. Nias II No.3 Jember

TELAH SELESAI MENJALANI PENELITIAN  
DI PT. KERETA API (Persero) DAERAH OPERASI IX JEMBER  
SELAMA 2 ( DUA ) BULAN,  
TERHITUNG MULAI TANGGAL 12 DESEMBER 2001 s/d 12 PEBRUARI 2002.

DEMIKIAN SURAT KETERANGAN INI DIBUAT UNTUK DAPAT DIPERGUNAKAN  
SEBAGAIMANA MESTINYA.

Jember, 27 Maret 2002.

