

## BAB III

### PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Kasus

Pimpinan di dalam sebuah kantor baik itu pimpinan tertinggi maupun pimpinan dari tiap-tiap bagian atau divisi yang ada harus mampu menjadikan komunikasi berlangsung dengan baik kepada karyawannya. Dengan adanya komunikasi ke bawah yang baik dan tepat akan berpengaruh kepada kerja karyawan sehingga pekerjaan menjadi tidak terhambat. Komunikasi ke bawah menjadi hal yang penting dalam suatu kegiatan atau tugas kantor karena hal tersebut menjadi tolak ukur keberhasilan pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan. Maka dari itu, pimpinan harus menciptakan atau membangun komunikasi ke bawah yang mudah dipahami.

Tak jarang komunikasi ke bawah dapat menjadi permasalahan apabila pimpinan tidak mengimplementasikannya dengan baik. Selain itu tidak memerhatikan komunikasi ke bawah seperti apa yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawannya. Jadi, komunikasi ke bawah merupakan salah satu aspek penting bagi kelancaran jalannya suatu kegiatan yang berbentuk tugas kerja. Penulis melakukan pengamatan dan penelitian terhadap komunikasi vertikal khususnya komunikasi ke bawah pada bagian *marketing* Asiana Group. Penelitian ini Penulis lakukan selama melaksanakan Praktik Kerja Lapangan (PKL) dengan sistem kerja *Work from Home* (WFH) dan *Work from Office* (WFO). Adapun permasalahan yang Penulis temukan dalam komunikasi ke

bawah pada bagian *marketing* yaitu kurangnya komunikasi dan arahan dari pimpinan. Kurangnya komunikasi dan arahan tersebut menimbulkan *miscommunication* terhadap tugas yang disampaikan melalui *e-mail* saat *Work from Home* (WFH) dan juga penyampaian *job instruction* yang kurang tepat saat *Work from Office* (WFO).

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi dan bertanya langsung kepada salah satu karyawan saat Penulis menjalankan WFO menyampaikan “Pimpinan dengan karyawan sering miskomunikasi selama WFH karena pemberian tugas yang disampaikan pimpinan melalui email kurang jelas”. Hambatan pada kurang jelasnya suatu penyampaian dari pemberian tugas yang pimpinan kirimkan melalui *email* saat WFH membuat pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan tepat pada waktunya menjadi terkendala. Hal ini juga disetujui oleh karyawan pada saat Penulis mengajukan pertanyaan terkait bahwa instruksi kerja dari pimpinan akan mempengaruhi penyelesaian terhadap kerja karyawan. Selain itu, karyawan pun menyetujui bahwa konfirmasi dari pimpinan kepada karyawan mengenai tugas yang dikirim melalui *email* perlu diperhatikan untuk produktivitas karyawan selama WFH karena berdasarkan pengamatan Penulis, karyawan beberapa kali mengetahui adanya *email* dari pimpinan saat diberitahu langsung dikantor sehingga tugas yang seharusnya dapat diselesaikan pada saat hari *email* tersebut dikirim ke karyawan secara personal namun dikerjakan saat diberitahu langsung. Penulis juga pernah merasakan masalah tersebut karena pimpinan memberikan tugas melalui *email* dengan penyampaian yang kurang jelas untuk dipahami bagi

Penulis. Maka dari itu, Penulis bertanya kembali dengan karyawan saat bekerja di kantor.

Selain itu, *job instruction* atau penyampaian arahan yang kurang tepat saat WFO. Penyampaian instruksi atau arahan tentang proses mengerjakan tugas kantor merupakan hal yang sangat penting bagi kelancaran kerja karyawan serta hasil yang dibutuhkan karena jika instruksi kerja disampaikan dengan benar dan tepat maka kerja seorang karyawan pun akan menjadi efektif. Berdasarkan hasil penelitian kepada salah satu karyawan melalui observasi dan bertanya secara langsung saat menjalankan WFO menyampaikan bahwa sering terjadi *miscommunication* antara pimpinan dengan karyawan baik selama WFH maupun WFO. Hal ini berupa *job instruction* atau arahan yang disampaikan oleh pimpinan ke karyawan saat WFO tentang tugas yang akan dikerjakan kurang mendetail. Karyawan menambahkan penyebab lain terjadinya *miscommunication* tersebut dikarenakan permintaan dari bagian atau divisi lain yaitu biasanya bagian *finance* atau *legal* yang menyebabkan *miscommunication* antara pimpinan dengan karyawan bagian *marketing* terhadap penyampaian tugas yang diberikan. Salah satunya dalam tugas membuat *report* Akta Jual Beli (AJB) yang diantaranya terdapat salah satu jumlah biaya yang harus dihitung. Karyawan mencoba mengerjakan dengan mencari cara perhitungan dari beberapa sumber termasuk bertanya kepada bagian atau divisi lain. Dengan demikian, penyampaian *job instruction* atau arahan kerja yang kurang tepat menyebabkan karyawan harus menyelesaikan atau mengerjakan ulang pekerjaannya hingga dua kali karena hasil (*output*)

yang diminta tidak sesuai. Hal ini merupakan masalah yang disebabkan dari pimpinan tentang penyampaian instruksi atau arahan kerja mengenai bagaimana proses untuk mengerjakan sebuah tugas yang kurang tepat sehingga kondisi ini dapat dikatakan menjadi hambatan karena tidak efektif dalam suatu kegiatan kerja.

## **B. Analisis Kasus**

Komunikasi vertikal baik itu komunikasi ke bawah maupun komunikasi ke atas di dalam sebuah kantor menjadi hal yang penting pada pemahaman dan implementasinya untuk bisa dikembangkan dan dipelajari lebih dalam khususnya untuk para pimpinan. Berdasarkan permasalahan komunikasi ke bawah pada bagian *marketing*, terdapat beberapa solusi yang Penulis berikan untuk menyelesaikan masalah terkait dengan kurangnya komunikasi dan arahan.

Pemberian tugas yang disampaikan melalui *email* saat *Work from Home* (WFH) perlu untuk diperhatikan mengenai kejelasan penyampaian tugas tersebut kepada karyawan. Permasalahan ini memang terlihat sederhana, namun akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan selama WFH.

Selanjutnya penyampaian *job instruction* atau arahan kerja yang kurang saat *Work from Office* (WFO) dari pimpinan ke karyawan menimbulkan masalah atau hambatan terhadap kelancaran karyawan dalam bekerja dan hasil akhir yang dibutuhkan. Mengacu pada Yusuf et al. (2019) bahwa komunikasi ke bawah (*downward communication*) yaitu dari pimpinan memberikan

instruksi, informasi, petunjuk dan penjelasan kepada karyawan. Selaras dengan fungsi arus komunikasi ke bawah yang dikemukakan oleh Kustini (2017) yaitu:

1. *Job Instruction* yaitu, menyampaikan instruksi kerja atau memberikan tugas.
2. *Job Rationale* yaitu, menjelaskan mengenai alasan suatu tugas penting untuk dilaksanakan yang disampaikan oleh pimpinan.
3. *Procedures and practices* yaitu, menyampaikan informasi mengenai aturan-aturan yang ada dan berlaku.
4. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan agar bekerja dengan lebih baik.

Solusi dalam mengatasi masalah kurangnya komunikasi dan arahan terhadap tugas yang disampaikan melalui *email* saat *Work from Home* (WFH) yaitu dengan memanfaatkan media sosial. Nasrullah (Setiadi, 2016) berpendapat media sosial merupakan fasilitator di internet yang memungkinkan pengguna menerangkan dirinya maupun berinteraksi, berbagi, bekerja sama dan berkomunikasi dengan pengguna lain membangun hubungan sosial secara virtual. Tiga bentuk yang merujuk pada makna bersosial dalam media sosial yaitu pengenalan (*cognition*), komunikasi (*communicate*) dan kerja sama (*cooperation*). Sedangkan media sosial menurut Tegal (2017) adalah pendukung dalam berinteraksi sosial yang membuat komunikasi menjadi dialog interaktif dengan menggunakan teknologi berbasis web.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pimpinan dapat melakukan komunikasi non-verbal atau tulisan melalui media sosial seperti *WhatsApp* selama WFH.



Pimpinan dapat membuat grup *WhatsApp* menjadi lebih interaktif lagi bersama dengan karyawan. Apabila pemberian tugas yang dikirimkan melalui *email* kurang tersampaikan dengan jelas, pimpinan dapat menyampaikan tugas tersebut dengan tepat melalui *WhatsApp* baik secara personal kepada salah satu karyawan maupun kepada karyawan lainnya yang bisa melalui grup. Selain itu, agar tidak terjadi lagi permasalahan yang menimbulkan kendala bagi karyawan saat bekerja dari rumah yaitu dengan memanfaatkan penggunaan *video conference* seperti aplikasi Zoom. Pimpinan baiknya menyepakati beberapa media yang digunakan dalam menjelaskan arahan atau instruksi tugas yang disampaikan melalui *email* selama WFH. Selain itu, baiknya juga membuat kebijakan untuk menggunakan aplikasi Zoom selama WFH agar tidak terjadi *miscommunication* dengan karyawan yang dapat berdampak pada penyelesaian kerja. Seperti teori-teori di atas bahwa media sosial yang termasuk ke dalam salah satu jenis media sebagai sarana penghubung mempunyai peran dalam komunikasi untuk menyampaikan isi pesan.

Selanjutnya, adapun hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan dalam mengatasi masalah kurangnya komunikasi dan arahan terhadap penyampaian *job instruction* saat *Work from Office* (WFO) adalah dengan memahami dan meningkatkan prinsip komunikasi efektif. Menurut Rismi Somad (Anwar, 2015) prinsip komunikasi yang efektif yaitu sebagai berikut.

1. *Respect* (Menghargai) yaitu, sikap saling menghargai dan menghormati serta rasa hormat yang diciptakan dalam komunikasi maka akan

membentuk kerja sama yang membangun efektivitas kinerja sebagai individu maupun kelompok.

2. *Empathy* (Empati) yaitu, mampu mengerti atau mendengarkan terlebih dahulu sebelum dimengerti atau didengarkan oleh orang lain. Dengan demikian dapat menciptakan kepercayaan dan keterbukaan dengan orang lain.
3. *Audible* (Memahami) yaitu, pesan atau informasi yang disampaikan dapat dipahami dan diterima oleh penerima pesan dengan baik melalui media maupun perlengkapan seperti alat bantu audio visual.
4. *Clarity* (Jelas) yaitu, jelas dalam arti penyampaian tidak menimbulkan keambiguan dari maksud yang ingin disampaikan.
5. *Humble* (rendah hati) yaitu, perilaku rendah hati yang mencerminkan apresiasi terhadap topik dan lawan bicara.

Pimpinan ada baiknya memahami terlebih dahulu tugas kerja yang ingin disampaikan kepada karyawan apabila berdasarkan permintaan dari divisi lain sehingga informasi tentang tugas tersebut dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan seperti salah satu prinsip komunikasi yang efektif di atas yaitu *audible* (memahami). Selanjutnya, adapun pimpinan baiknya menyampaikan kepada karyawan dengan jelas (*clarity*) mengenai tugas apa yang akan dikerjakan serta bagaimana proses mengerjakannya. Sehingga tidak menimbulkan persepsi yang berlainan dengan maksud pimpinan yang nantinya dapat mengakibatkan ketidakefektifan dalam bekerja.

Kemudian, karyawan dapat menyampaikan keluhan serta pendapatnya kepada pimpinan agar dapat menjelaskan instruksi kerja dengan tepat. Solusi ini disebut dengan komunikasi ke atas yang merupakan salah satu dari dua arus komunikasi vertikal. Sesuai dengan beberapa teori tentang definisi komunikasi ke atas salah satunya menurut Evelina & Angeline (2014) bahwa komunikasi ke atas adalah komunikasi yang mana sifatnya berupa permohonan dan komentar serta informasi tentang pekerjaan yang karyawan lakukan. Komunikasi ini dapat berisi informasi tentang pekerjaan yang dilakukan karyawan kepada atasan mulai dari persoalan yang dihadapi dan juga masukan berbentuk gagasan atau ide bagi kemudahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan serta keluhan dan hambatan terkait pekerjaan yang karyawan hadapi.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan dari teori-teori di atas sebagai solusi dalam mengatasi *miscommunication* antara pimpinan dengan karyawan, selain pimpinan yang ada baiknya untuk menyampaikan instruksi tugas kerja kepada karyawan secara jelas (*clarity*) dengan rincinya, sebaiknya karyawan pun dapat menyampaikan keluhan atau masukan sebagai timbal balik dalam komunikasi vertikal.