

Komunikasi Vertikal Customer Relationship Officer PT. Akur Pratama Bandung

Risma¹, Adi Muhammad Ramadhan²

^{1,2}Politeknik LP3I Bandung Jalan Pahlawan no.59 Bandung 40123, adimr@plb.ac.id

ABSTRACT

Vertical communication or downward communication is a form of communication carried out by superiors to subordinates in organizations that have an instruction line based on their organizational structure. This study aims to determine: How to communicate implemented by superiors to subordinates along with the obstacles and solutions if an anomaly occurs in the ideal of vertical communication. The research method uses qualitative with a case study approach. The results showed that the implementation of vertical communication by paying attention to indicators, namely; openness, trust in writing, excessive messages, timing, and filtering of information relating to superiors and subordinates. The conclusion shows that the communication carried out by superiors is going quite well with the indicators mentioned are quite good. The impact of this research is expected to be a practical input in the phenomenon of organizational communication in companies, especially the companies under study or generally other companies.

Keywords: communication, vertical, Akur Pratama

ABSTRAK

Komunikasi vertikal atau *downward communication* adalah suatu bentuk komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dalam organisasi yang memiliki jalur instruksi berdasarkan struktur organisasinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Cara berkomunikasi yang diimplementasikan oleh atasan kepada bawahan beserta hambatan dan solusinya jika terjadi anomaly dalam idealitas komunikasi vertikal tersebut. Adapun metode penelitian menggunakan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi vertikal yaitu dengan memperhatikan indikator yaitu; keterbukaan, kepercayaan pada tulisan, pesan yang berlebihan, *timing*, dan penyaringan informasi yang berkaitan dengan atasan dan bawahan. Simpulan menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh atasan berjalan cukup baik dengan indikator yang disebutkan sudah cukup baik. Dampak penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan praktis dalam fenomena komunikasi organisasi di perusahaan, khususnya perusahaan yang diteliti ataupun umumnya perusahaan lain.

Kata Kunci: komunikasi, vertikal, cso

PENDAHULUAN

Salah satu yang menentukan sukses tidaknya seseorang adalah kemampuannya dalam berkomunikasi. Fenomena ini misalnya dapat dicermati dari para selebritis, politisi, atau mereka yang bekerja langsung berhadapan dengan publik. Kemampuannya dalam mengelola komunikasi antarpribadi dapat mengantarkan ke gerbang kesuksesan. Selebritis, politisi, public speaker, motivator, muballigh, atau apa yang disebut oleh Robert T. Kiyosaki sebagai *self-employee* tersebut dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, baik antarpersonal ataupun publik.

Perusahaan yang mengelola banyak sumber daya manusia, salah satu pekerjaan yang langsung relevansi kesuksesannya dikaitkan dengan keterampilan berkomunikasi adalah mereka yang memiliki posisi sebagai customer relations. Customer relations sangat menentukan bagaimana citra perusahaan di mata publik. Salah satunya disebabkan karena mereka langsung berhadapan dengan lini terdepan publik, yaitu konsumen atau pelanggan. Keterampilan tersebut meniscayakan sukses tidaknya perusahaan berhubungan dengan pelanggan juga dalam membantu menunjang aktivitas lainnya di perusahaan seperti misalnya pemasaran.

Komunikasi merupakan kebutuhan dasar manusia dalam menjalani kehidupannya. Dalam melakukan suatu aktivitas di setiap harinya manusia tidak bisa tanpa berkomunikasi. Komunikasi menjadi salah satu kebutuhan dasar individu untuk berinteraksi di dalam kelompoknya. Komunikasi juga menjadi salah satu cara untuk menjalin hubungan, baik individual, kelompok maupun di dalam organisasi.

Komunikasi merupakan suatu cara penyampaian pesan dari pengirim pesan (komunikator) kepada penerima pesan (komunikan) yang berisi informasi, untuk memberitahu, mengubah sikap, perilaku atau pendapat baik secara langsung menggunakan lisan maupun tidak langsung dengan menggunakan media seperti surat kabar, majalah, koran, radio atau televisi. Dalam komunikasi tidak selamanya pesan yang disampaikan oleh komunikator dapat langsung dimengerti atau dipahami oleh komunikan, karena di dalam komunikasi kita juga mengenal adanya hambatan dalam proses penyampaian pesan, seperti penggunaan bahasa yang berbeda antara komunikator dengan komunikan, atau penggunaan bahasa yang kurang komunikatif, sehingga proses penyampaian pesan menjadi terganggu dapat mengakibatkan penyampaian pesan yang tidak efektif.

Di dalam ruang lingkup dunia kerja, komunikasi menjadi salah satu faktor utama keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan. Komunikasi menjadi hal yang paling penting, karena dunia kerja dihadapkan dengan banyak orang yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda mulai dari suku, agama, budaya, usia, pola pikir, karakter dan sebagainya. Komunikasi menjadi penghubung antar individu yang berbeda-beda tersebut dan disatukan untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah perusahaan.

Salah satu contoh komunikasi dalam sebuah organisasi atau dunia kerja yaitu komunikasi vertikal. Komunikasi vertikal merupakan komunikasi atau interaksi yang dilakukan oleh pihak yang memiliki kedudukan atau posisi paling tinggi atau paling rendah. Di dalam komunikasi vertikal terdapat komunikasi dari atasan kepada bawahan atau disebut dengan istilah *downward communication*. Komunikasi dari atasan kepada bawahan yaitu berupa intruksi tugas, memberikan penjelasan mengenai tujuan suatu kegiatan, indoktrinasi kepada bawahan, informasi mengenai peraturan perusahaan dan informasi mengenai kinerja karyawan, ini bisa berupa saran atau teguran.

Komunikasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangat penting, terutama komunikasi dari atasan kepada bawahan atau *downward communication*, apabila komunikasi antara atasan dan bawahan kurang baik dapat menimbulkan terjadinya salah penyampaian informasi diantara keduanya. Dengan kata lain tanpa adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Perihal komunikasi *customer relations* pernah diteliti oleh Prabawa (2011), menurutnya *customer relations* berasal dari konsep *relations marketing* yang diperluas. Manajemen *customer relations* akan berhasil dengan bantuan teknologi informasi dan sistem informasi. Manajemen *customer relations* kini telah mampu menggeser konsep bauran pemasaran. Penerapan manajemen *customer relations* telah banyak dilakukan oleh perusahaan untuk membangun loyalitas. Dalam membangun loyalitas dapat dilakukan dengan membentuk komunitas sehingga komunikasi *customer relations* dapat berlangsung terus menerus tidak akan terputus.

Penelitian lain dilakukan oleh Ellitan dan Anatan (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi *customer relationship management*. Walaupun sifatnya lebih luas dari komunikasi *customer relations*, hasil kajiannya menunjukkan bahwa

customer relations akan meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan keuntungan, pertumbuhan perusahaan serta meningkatkan efektivitas pemasaran. Kajian dalam penelitian ini memberikan kerangka konseptual yang diusulkan yang mengidentifikasi banyak faktor yang mempengaruhi customer relationship management yaitu faktor organisasi, faktor sumber daya manusia, dan faktor teknologi.

Penelitian lain dilakukan oleh Lumbahtobing (2015) tentang peranan komunikasi *customer service* terhadap kepuasan pelanggan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peranan komunikasi *customer service* terhadap kepuasan pelanggan. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Teknik sampling menghasilkan penelitian adanya hubungan yang kuat antara peranan komunikasi yang dilakukan Customer Service terhadap kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut. Komunikasi *Customer Service* sangat berperan dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan, bahkan berdasarkan prosentasi mencapai kepuasan hingga 74%, sedangkan kategori sedagn 22 % dan rendah hanya 4%. Hal ini terkait dengan kemampuan komunikasi lini terdepan perusahaan tersebut, yaitu *customer service*. Kemampuan komunikasi dalam menyampaikan informasi dan kemampuan komunikasi dalam mendengarkan keluhan pelanggan dapat mengikat pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Suryanita (2015) tentang strategi komunikasi customer relationship management PT. Media Fajar Koran dalam membangun Relasii dengan Publik. Penelitiannya bertujuan menggambarkan strategi komunikasi customer relations dan menemukan faktor pendukung dan penghambat dalam merealisasikan program tersebut. Menggunakan pendekatan kualitatif metode deskriptif dan Teknik purposive sampling. Strategi komunikasi yang dilakukan oleh customer relations bertujuan memperbaiki kualitas produksi, memperbaiki relationship dengan public,. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung pelaksanaan costumer relationship adalah faktor internal yang meliputi database pelanggan dan SDM pihak Fajar serta faktor eksternal yaitu jaringan mitra bisnis serta mengetahui informasi perusahaan yang menjadi target kerjasama. Faktor penghambatnya adalah tidak ditemukan adalah faktor visit client, membangun mitra bisnis dengan pendekatan khusus, serta banyaknya perusahaan media koran yang menjadi kompetitor dari Fajar sendiri.

Terkait dengan penelitian terdahulu, lebih memfokuskan pada komunikasi relationship eksternal, selain dengan metode dan pendekatan yang berbeda misalnya kuantitatif. Sedangkan pada penelitian ini, komunikasi customer relations lebih menekankan pada komunikasi internal organisasi khususnya dengan antasan, yaitu komunikasi vertikal. Begitu juga objek yang diteliti berbeda. Penelitian ini menentukan objek dan lokasi PT Akur Bandung. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan ritel modern yang memiliki cukup banyak kantor Cabang di Bandung.

Akur Pratama merupakan salah satu ritel modern dengan jenis supermarket yaitu PT. Akur P. yang memiliki kantor pusat di Buah Batu, Bandung. Selain Bandung, PT. Akur P. juga membuka cabang di beberapa daerah di Jawa Barat. PT. Akur P. memiliki komitmen untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan menyediakan produk-produk berkualitas tinggi, pelayanan yang profesional dan akrab bersahabat. Dari beberapa cabang yang terletak di kota Bandung salah satunya adalah cabang Pahlawan yang beralamatkan di Jalan Pahlawan nomor 10-14 Bandung. PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung ini sudah berdiri selama 26 tahun, sebagai salah satu perusahaan ritel yang sudah cukup besar, PT. Akur P. tentunya harus selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumennya agar perusahaan ini tetap menjadi pilihan utama untuk memenuhi kebutuhan keluarga.

Berdasarkan observasi, PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung ini terdapat sebuah divisi yang bertugas untuk menangani keluhan dan memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen, divisi tersebut adalah divisi Customer Service Officer, divisi ini merupakan bagian paling utama perusahaan karena berhadapan langsung dengan konsumen. Sebagai divisi yang memegang peran penting dalam perusahaan, Customer Service Officer memiliki tugas utama diantaranya menangani keluhan dari konsumen, mempromosikan kegiatan yang sedang dilaksanakan, menginformasikan promo produk, dan menjalankan kegiatan yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Program acara yang diselenggarakan tidak lain bertujuan untuk meningkatkan omzet penjualan perusahaan, dalam menyelenggarakan suatu program acara tentunya harus dilakukan perencanaan yang matang agar program acara yang digelar bisa mencapai target sesuai dengan yang diharapkan. Keberhasilan sebuah program acara ditentukan dari kematangan perencanaan yang dilakukan. Perencanaan yang sejatinya merupakan

tanggung jawab atasan, seringkali menemui kendala dalam hal penyampaian intruksi terkait pelaksanaan suatu program acara. Data yang ditemukan di lapangan memperlihatkan bahwa adanya penyampaian pesan yang berupa instruksi disampaikan secara mendadak dan kurang terperinci, sehingga terkesan pesan tersebut tidak sistematis kepada bawahan, hal ini menyebabkan bawahan bekerja lebih ekstra agar program yang akan dibuat terlaksana dengan baik. Penyampaian pesan berupa instruksi yang tidak sistematis ini cenderung berpotensi memberikan hasil yang kurang maksimal, dimana bawahan harus mengerjakan perintah atasan yang berlainan pada waktu yang bersamaan. Hal lain yang ditemukan peneliti di lapangan adalah, atasan seringkali menyampaikan informasi kepada sebagian orang saja, sehingga sebagian bawahan yang lainnya tidak mengetahui informasi baru yang disampaikan. Hal yang demikian tersebut seringkali menyebabkan sering terjadinya kesalahpahaman diantara bawahan dan atasan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penulisan tugas akhir ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi.

Untuk mendapatkan data yang akurat dan informasi yang tepat penulis melakukan teknik pengumpulan data guna dijadikan sarana yang mempermudah penulis dalam membuat karya ini, teknik yang dilakukan adalah: 1. Studi Lapangan yang terdiri dari (a) Observasi (Pengamatan). Suatu teknik pengumpulan data melalui proses pengamatan, baik terhadap orang, benda maupun terhadap suatu keadaan. (b) Wawancara (Intreview) yaitu suatu teknik pengumpulan data dan informasi dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara langsung kepada karyawan divisi Customer Service Officer. (c) Dokumentasi yaitu merupakan suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan, angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. (2) Studi Pustaka yaitu studi pustaka adalah suatu teknik pengumpulan data dengan cara mencari informasi mengenai teori para ahli atau referensi yang berkaitan dengan variabel judul tugas akhir yang bersumber dari buku-buku pustaka. Proses

penelitian dilakukan di PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung yang beralamat di Jalan Pahlawan Nomor 10-14 Bandung. Waktu penelitian dari bulan November 2019 sampai Februari 2020.

PT. Akur P. merupakan salah satu perusahaan ritel yang termasuk kedalam jenis Supermarket yang ada di Bandung dan gerai resmi pertama didirikan pada tahun 1982 yang berlokasi di Bandung dan sekarang sudah membuka cabang di beberapa wilayah Jawa Barat. PT. Akur P. selalu berkomitmen untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan dengan menyediakan produk-produk berkualitas tinggi, pelayanan yang professional dan bersahabat, serta menciptakan suasana belanja yang menyenangkan dengan menawarkan harga-harga yang terjangkau.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi Vertikal Customer Relationship Officer

Penelitian ini didasarkan atas data dan informasi yang diperoleh penulis melalui hasil observasi dan wawancara dengan bagian *customer relations* PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung. Adapun focus penelitian penulis pada pelaksanaan Komunikasi vertikal berdasarkan indikator pelaksanaan komunikasi vertical yang sesuai dengan indikator sebagai berikut: (1). Keterbukaan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang didapat di lapangan mengenai keterbukaan di antara atasan dan bawahan pada divisi Customer Service Officer sudah saling terbuka satu sama lain apalagi dalam hal pekerjaan. Mereka menyebutkan bahwa adanya keterbukaan di antara atasan dan bawahan sangat penting karena hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sifat saling terbuka juga bertujuan untuk meminimalisir terjadinya kesalahpahaman diantara sesama rekan kerja. Tidak hanya itu, sifat saling terbuka juga bertujuan untuk menciptakan adanya sikap saling percaya antara satu sama lain. Untuk menciptakan sifat keterbukaan diantara atasan dan bawahan karyawan divisi Customer Service Officer melakukannya dengan cara saling bertukar pikiran mengenai kehidupan pribadi masing-masing mulai dari bercerita mengenai latar belakang keluarga, pendidikan maupun berbagai hal mengenai pekerjaan.

Contoh keterbukaan di antara karyawan divisi *Customer Service Officer* adalah jika salah satu karyawan tidak hadir atau cuti mereka menjelaskan secara terbuka keperluannya apa dan menjelaskan terkait pekerjaan sebelumnya kepada rekan kerja

satu divisi, hal itu bertujuan agar karyawan yang masuk kerja pada hari itu mengetahui tugas yang harus dikerjakan sebelumnya, dan apabila terdapat keluhan dari konsumen, karyawan yang akan mengambil cuti tersebut menjelaskan secara detail keluhan yang disampaikan konsumen kepada semua rekan kerja yang lain agar keluhan tersebut bisa ditangani dan tidak menimbulkan kesalahpahaman meskipun berbeda orang yang menangani. Kesimpulan dari pembahasan di atas adalah dengan melihat contoh tersebut, indikator keterbukaan pada divisi *Customer service Officer* PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung sudah terlaksana dengan baik.

Irawan dan Venus (2016) memasukkan konsep keterbukaan dalam komunikasi organisasi sebagai iklim komunikasi dalam organisasi. Ia mengutip (Pace & Faules, 2010) bahwa keterbukaan dalam komunikasi organisasi, khususnya ke bawah menyangkut adanya kemudahan memperoleh informasi yang berhubungan dengan tugas-tugasnya yang memungkinkan untuk mengkoordinasikan pekerjaan dengan bagian-bagian lain. Komunikasi vertical sifatnya bisa ke bawah atau ke atas, terkait dengan komunikasi yang dilakukan oleh atasan ke bawahan atau sebaliknya. Salah satu bentuk praktis komunikasi vertical seperti mendengarkan bawahan, yang mengandung pemahaman bahwa personil pada semua tingkatan harus mendengarkan saran dan laporan dari tingkat bawah. Dalam hal keterbukaan, seperti diteliti oleh Pace dan Faules, bahwa para pegawai harus memiliki kemudahan memperoleh informasi, terutama informasi yang berhubungan langsung dengan tugas-tugasnya. Hal tersebut dikarenakan keterbukaan komunikasi ini akan mempengaruhi kemampuan pegawai untuk berkordinasi dengan bagian-bagian lain, juga berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Irawan dan Venus tersebut memberikan hasil bahwa keterbukaan dalam organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang ditelitinya.

Keterbukaan merupakan salah satu ciri dari komunikasi efektif. Seperti dikutip oleh Suparna, dkk (2013) dari Devito (2011). Ia menyatakan bahwa keterbukaan komunikasi, ditinjau dari perspektif kualitas memiliki tiga point penting, yaitu: pertama, saling terbuka dalam berkomunikasi akan mengantarkan pada pertukaran informasi. Dalam hal ini, komunikator akan bersedia menyampaikan informasi secara lengkap kepada komunikan. Kedua, berkomunikasi jujur dengan mengungkapkan secara spontan kepada komunikan. Dan ketiga, komunikator bertanggung jawab terhadap apa yang

diungkapkan. Seperti hasil penelitian dari Irawan dan Venus, DeVito juga menyatakan bahwa keterbukaan komunikasi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Indikator kedua dari komunikasi vertikal adalah Kepercayaan pada pesan tulisan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara lapangan, divisi *Customer Service Officer* mempercayai pesan yang diberikan atasan melalui tulisan atau media seperti pesan pada grup whatsapp atau email dari kantor pusat. Karena mereka menganggap pesan yang dibagikan melalui media tersebut merupakan pesan yang penting. Selain pesan melalui media, mereka juga mempercayai pesan yang disampaikan langsung oleh atasan untuk lebih memperkuat kebenaran pesan pada media grup whatsapp atau email tersebut.

Pada era digital ini banyak informasi yang disampaikan melalui gadget contohnya grup whatsapp. Menurut karyawan divisi Customer Service Officer pesan atau instruksi tugas yang dikirimkan melalui media whatsapp dapat dikatakan efektif apabila pesan tersebut bisa dipahami oleh bawahan. Selain itu, pesan yang dikirimkan melalui media whatsapp juga memudahkan bawahan apabila lupa terhadap instruksi tugas yang diberikan. Mereka dapat membuka kembali grup whatsapp tersebut dan membaca ulang ketika lupa akan tugas yang diberikan atasan. Mereka juga dapat menerima informasi mengenai instruksi tugas tersebut dimanapun dan kapanpun bahkan ketika mereka sedang cuti kerja tanpa harus menunggu bertemu langsung dengan atasan.

Contoh kepercayaan pada pesan tulisan yaitu ketika orang dari kantor pusat memberikan intruksi untuk membuat jingle iklan promosi mingguan yang dibagikan melalui grup whatsapp karyawan divisi Customer Service Officer langsung menjalankan tugas tersebut pada hari itu juga dan memasang jingle iklan sesuai dengan berlangsungnya periode promo tersebut. Kesimpulan dari pembahasan di atas adalah dengan melihat contoh tersebut, indikator kepercayaan pada pesan tulisan pada divisi Customer service Office PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung sudah terlaksana dengan baik.

Merujuk Kembali apa yang diteliti oleh Irawan dan Venus (2013) kepercayaan menjadi salah satu ciri bahwa iklim komunikasi organisasi berjalan dengan baik. Menurut Pace & Faules (2010) kepercayaan mengandung unsur hubungan yang menyangkut kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan

dan tindakan. Kepercayaan menjadi faktor penentu akan keputusan yang akan dibuat oleh organisasi. Bagi Suparna, dkk (2013), keterbukaan merupakan dampak dari keterbukaan komunikasi dalam organisasi, termasuk antara atasan dan bawahan atau dalam konteks komunikasi vertikal. Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Menurut Lewis (1987) seperti dikutip oleh Pangumpia (2013) bahwa komunikasi ke bawah berorientasi menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan serta kecurigaan yang disebabkan oleh kesalahan informasi. Di samping itu juga untuk mencegah kesalahpahaman yang disebabkan karena kurang informasi serta mempersiapkan anggota menyesuaikan diri dengan perubahan.

Indikator (3) Pesan yang berlebihan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang didapat di lapangan atasan pernah memberikan beberapa instruksi tugas dalam tenggat waktu yang pendek yang mengakibatkan bawahan merasa tidak siap terhadap tugas tersebut karena tugas sebelumnya belum selesai dikerjakan. Meskipun demikian bawahan dituntut untuk selalu siap mengerjakan instruksi tugas tersebut dalam kondisi apapun dengan cara saling berkoordinasi terlebih dahulu dengan sesama rekan kerja yang lain supaya dapat mengerjakan tugas tersebut baik dengan cara mengerjakannya satu persatu atau dengan cara membagi tugas dengan rekan kerja yang lain.

Contoh pesan yang berlebihan adalah ketika bawahan mendapatkan tugas yang baru sedangkan tugas sebelumnya belum selesai dikerjakan. Tugas yang dilakukan sebelumnya misalkan berupa perlombaan yang akan dilaksanakan dua hari yang akan datang contohnya perlombaan hotwheels dan tugas baru yang diberikan atasan juga berupa perlombaan yang harus dilaksanakan satu minggu yang akan datang, tujuan diadakannya sebuah perlombaan adalah untuk mendatangkan peserta yang banyak, namun acara perlombaan tersebut dibutuhkan persiapan perencanaan secara matang minimal persiapan lomba tersebut satu bulan sebelumnya. Dengan kurangnya persiapan serta perencanaan yang matang seringkali perlombaan yang sudah direncanakan sebelumnya harus ditunda sampai waktu yang ditentukan kemudian. Kesimpulan dari pembahasan di atas adalah dengan melihat contoh tersebut, indikator penyampaian pesan yang disampaikan pada divisi Customer service Office PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung tidak terlaksana dengan baik.

Indikator (4) Timing. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang didapat di lapangan bawahan menyebutkan atasan pernah memberikan tugas secara mendadak kepada bawahan. Hal ini tentunya membuat bawahan merasa kaget dan panik karena untuk mengerjakan tugas tersebut sebelumnya mereka tidak melakukan persiapan sama sekali. Namun meskipun atasan memberikan tugas secara mendadak bawahan harus tetap profesional dan berusaha mengerjakannya dengan sebaik mungkin walaupun hasilnya akan kurang maksimal.

Contoh atasan memberikan tugas kepada bawahan dengan timing yang tidak tepat atau secara mendadak adalah ketika atasan memberikan tugas kepada bawahan yang masuk pada hari itu untuk menjadi MC di acara promo barang elektronik yang diselenggarakan oleh divisi YOEL (Yogya Elektronik). Sedangkan bawahan yang diberi tugas tidak diberikan informasi mengenai acara yang akan diselenggarakan tersebut sebelumnya sehingga bawahan merasa kaget dan tidak terlalu memahami isi acaranya, meskipun demikian bawahan harus tetap siap melaksanakan tugas yang diberikan atasan walaupun tanpa adanya persiapan. Kesimpulan dari pembahasan di atas adalah dengan melihat contoh tersebut, indikator timing pada divisi Customer service Office PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung tidak terlaksana dengan baik.

Indikator (5) Penyaringan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang didapat di lapangan, ketika atasan memberikan beberapa instruksi tugas bawahan akan memilih pesan mana yang lebih penting dan harus didahulukan, kemudian setelah salah satu tugas selesai dikerjakan bawahan akan mengerjakan instruksi tugas lainnya secara berurutan berdasarkan tingkat kepentingannya. Selain itu bawahan juga diberikan kebebasan untuk memberikan masukan terhadap instruksi tugas yang diberikan oleh atasan.

Contoh bawahan melakukan penyaringan terhadap pesan yang diberikan atasan yaitu ketika atasan memberikan beberapa pesan misalnya persiapan acara cooking class Taman Kanak-Kanak yang akan dilaksanakan pada hari senin, pembelian voucher belanja konsumen yang akan diambil pada hari ini jam 10.00 siang, mempersiapkan hadiah untuk peserta senam besok dan mengantar proposal kerjasama ke Taman Kanak-kanak terdekat. Dari beberapa tugas tersebut bawahan akan mengutamakan pesan yang lebih penting yaitu mempersiapkan voucher belanja yang sudah dipesan

konsumen pada hari kemarin yang akan diambil jam 10.00 siang ini, kemudian setelah itu bawahan akan mengerjakan tugas lainnya yang paling penting dan harus didahulukan secara berurutan. Kesimpulan dari pembahasan di atas adalah dengan melihat contoh tersebut, indikator penyaringan pada divisi Customer service Office PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung sudah terlaksana dengan baik.

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan di atas dalam pelaksanaan downward communication pada divisi Customer Service Officer yang mengacu pada indikator, ternyata tidak semua pelaksanaan komunikasi itu berjalan dengan lancar. Karena komunikasi melibatkan lebih dari satu orang hal ini menyebabkan adanya hambatan dalam pelaksanaan komunikasi. Di bawah ini merupakan uraian mengenai hambatan-hambatan apa saja yang terdapat dalam pelaksanaan downward communication divisi Customer Service Officer PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung:

- (1) Terjadi kesalahpahaman diantara atasan dan bawahan. Hal ini disebabkan karena adanya salah persepsi dalam penerimaan informasi maupun dalam hal penyampaian informasi. Contohnya dalam pembagian hadiah undian dari pengumpulan struk ATM Mandiri atasan memerintahkan pembagian hadiah dilaksanakan pada jam dua belas siang tetapi karyawan menerima informasi dari pihak Bank bahwa pembagian hadiah dilaksanakan pada jam sepuluh siang, karena bawahan sudah terlanjur memberikan informasi kepada pemenang hadiah bahwa pengambilan hadiah dilaksanakan pada jam sepuluh siang akhirnya hadiah tersebut diberikan sesuai dengan informasi yang diberikan pihak bank.
- (2) Atasan memberikan instruksi tugas yang banyak dalam tenggat waktu yang singkat. Hal ini menyebabkan tugas yang dijalankan kurang maksimal. Contohnya ketika atasan memberikan instruksi tugas berupa acara perlombaan yang harus dilaksanakan minggu depan, perlombaan tersebut bertujuan untuk mendatangkan banyak peserta yang sudah ditargetkan, sedangkan untuk mendapatkan banyak peserta butuh persiapan, perencanaan serta waktu yang tidak sebentar misalnya dipersiapkan satu bulan sebelumnya. Melihat kondisi peserta yang belum mencapai target program acara yang akan dilaksanakan seringkali ditunda atau diundur sampai waktu yang ditentukan.
- (3) Atasan memberikan instruksi tugas secara mendadak. Hal ini membuat bawahan merasa panik dan bingung terhadap instruksi tugas yang diberikan tersebut. Contohnya atasan memberikan tugas kepada bawahan yang masuk pada hari itu untuk menjadi MC di acara promo barang elektronik yang

diselenggarakan oleh divisi YOEL (Yogya Elektronik). Sedangkan bawahan yang diberi tugas tidak diberikan informasi mengenai acara yang akan diselenggarakan tersebut sebelumnya sehingga bawahan merasa kaget dan tidak terlalu memahami isi acaranya, namun disitu sebisa mungkin bawahan harus tetap siap melaksanakan tugas yang diberikan atasan walaupun tanpa adanya persiapan.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan downward communication terdapat beberapa solusi untuk mengatasi hambatan tersebut, yakni sebagai berikut: (1) Upaya untuk mengatasi adanya hambatan dalam hal komunikasi yang disampaikan oleh atasan yaitu memberikan arahan terhadap tugas yang akan diberikan secara rutin, jelas dan terperinci. Saling berkoordinasi setiap akan melakukan kegiatan yang berkaitan dengan perusahaan serta melakukan kontrol dan evaluasi pekerjaan yang telah dilakukan bawahan supaya menjadi koreksi terhadap hasil kerja yang tidak mencapai target. (2) Upaya untuk mengatasi hambatan pada instruksi tugas yaitu membuat perencanaan yang matang ketika akan mengadakan suatu program acara sesuai dengan kebijakan perusahaan agar kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik dan mencapai target yang diharapkan. (3) Upaya untuk mengatasi hambatan pada waktu pemberian instruksi tugas yang mendadak yaitu atasan memberikan intruksi tugas diwaktu yang tepat ketika bawahan telah selesai mengerjakan tugas dari atasan. Memberikan informasi secara jelas, terperinci dan memberikan motivasi kerja untuk menjaga kualitas kerja bawahan agar tidak merasa bosan terhadap tugas yang diberikan sehingga bawahan bisa melaksanakan tugas tersebut dengan baik dan maksimal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, maka diperoleh kesimpulan bahwa pelaksanaan komunikasi vertikal khususnya dari atasan ke bawahan PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung, menitik beratkan pada lima indikator communication vertikal ke bawahan, yaitu; keterbukaan, kepercayaan pada pesan tulisan, pesan yang berlebihan, timing, dan penyaringan informasi yang berkaitan dengan atasan dan bawahan. Dari ke lima indikator tersebut dengan berdasarkan pelaksanaan komunikasi vertikal dari atasan ke bawahan pada divisi Customer Service Officer dapat dikatakan sudah terlaksana dengan cukup baik.

Selain point yang telah disebutkan di atas, kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah, ditemukan adanya beberapa hambatan dalam komunikasi verbal dari atasan ke bawahan, yaitu terjadinya kesalahpahaman diantara atasan dan bawahan yang diakibatkan karena adanya salah persepsi diantara keduanya. Sebagai contoh misalnya atasan memberikan banyak instruksi dengan tenggat waktu pelaksanaan yang pendek. Hal lainnya mengenai hambatan yang terjadi dalam komunikasi verbal atasan dan bawahan di PT. Akur P. Cabang Pahlawan Bandung adalah adanya instruksi tugas dadakan dari atasan kepada bawahan yang tidak siap dengan keadaan tersebut.

Selanjutnya yang menjadi kesimpulan dalam penelitian ini adalah ditemukan solusi untuk mengatasi hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan downward communication divisi Customer Service Officer tersebut yaitu memberikan arahan terhadap tugas yang akan diberikan secara rutin, jelas dan terperinci. Selain itu, solusi selanjutnya adalah atasan dan bawahan saling berkoordinasi setiap akan melakukan kegiatan yang berkaitan dengan perusahaan serta melakukan kontrol dan evaluasi pekerjaan yang telah dilakukan bawahan supaya menjadi koreksi terhadap hasil kerja yang tidak mencapai target. Solusi yang terakhir adalah membuat perencanaan yang matang ketika akan mengadakan suatu program acara sesuai dengan kebijakan perusahaan serta memberikan instruksi tugas diwaktu yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Y. Z. (2015) *Manajemen Komunikasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Adisasmita, R. (2011) *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ellitan, L., & Anatan, L. (2006). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Customer Relationship Management: Sebuah Usulan Kerangka Kerja Konseptual*. In Seminar Nasional Sistem dan Informatika. <https://bit.ly/3vh5722>
- Hasrita. 2019. *Humanoid Communication Transformasi Komunikasi Interpersonal dan Komunikasi Bisnis Pada Era Revolusi Industri 4.0*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Irawan, D., & Venus, A. (2016). Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai kantor keluarga berencana Jakarta Barat. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 4(2), 122-132.
- Lumbantobing, V. M. (2015). Peranan Komunikasi Customer Service Terhadap Kepuasan Pelanggan Lintas Semesta Surabaya, dalam *Jurnal Komunikasi*, 9(1), 13-20.
- Muhammad, A (2017). *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, D. (2010) *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ningsih, A.R., dan Suharso. (2014) *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Lux*, Semarang: Widya Karya.

- Pangumpia, F. (2013). Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di bank prisma dana Manado, *dalam Acta Diurna Komunikasi*, 2(2).
- Prabawa, A. (2011). Customer Relationship Management Sebagai Strategi Membangun Loyalitas, *dalam Jurnal Ekonomika Universitas Wijayakusuma Purwokerto*, 14(1), 23132. <https://media.neliti.com/media/publications/23132-ID-customer-relationship-management-sebagai-strategi-membangun-loyalitas.pdf>
- Rohim, S. (2009) *Komunikasi Organisasi: Perspektif, Ragam & Aplikasi*, Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Rosmawaty, H.P. (2010) *Mengenal Ilmu Komunikasi.*, Bandung: Widya Padjadjaran.
- Rudy, T. M. (2005) *Komunikasi & Hubungan Masyarakat Internasional*. Bandung. Refika Aditama.
- Ruliana, P. (2014) *Komunikasi Organisasi: Teori & Studi Kasus*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Suparna, P., Rachmawati, T. S., & Winoto, Y. (2013). Keterbukaan Komunikasi dalam Menciptakan Iklim Komunikasi yang Kondusif di Perpustakaan. *Jurnal Kajian Informasi & Perpustakaan*, 1(2), 157-164.
- Suryanita, Z. Z. (2015). *Strategi Komunikasi Costumer Relationship Management PT. Media Fajar Koran dalam Membangun Relasi dengan Publik* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar).
- Zuhdi, U. F. (2011) *Komunikasi Bisnis*, Yogyakarta: Wahana Totalita Publisher.