

## Komunikasi Diagonal Pegawai Telkom Bandung dalam Melakukan Program Reverse Coach

Zhafira Indah Widiharjanti\*, Dede Lilis Chaerowati

Prodi Hubungan Masyarakat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

\*zhafiraindah@gmail.com, dede.lilis@unisba.ac.id

**Abstract.** The SSOP (Shared Service Operation and Procurement) Unit of Telkom Bandung has a routine activity program that is carried out every two weeks called Reverse Coach. This program aims to increase harmony between employees and also aims to exchange information from younger employees to more senior employees so they can keep up with the times and technology so they stay up to date. In implementing the Reverse Coach program, SSOP unit employees use diagonal communication. The purpose of this research is to find out the process of diagonal communication, the reasons for implementing diagonal communication, the inhibiting factors and the solutions chosen by the SSOP Telkom Bandung unit in implementing the Reverse Coach program. This study uses a qualitative research method by applying a case study approach and a constructivist paradigm. The theory used in this study is the theory of human relations. Conducting interviews, observations, and documentation for data collection techniques. The analysis technique uses interactive analysis techniques from Miles & Huberman namely data reduction, data presentation, and conclusion/verification. To test the validity of the data used in this study by applying the dependability test and triangulation method. The results of this study are that the diagonal communication implemented in the Reverse Coach program can create and increase harmony among SSOP unit employees, can increase employee understanding of technology or the company, is effective and efficient in exchanging information, can increase work productivity, and can increase collaboration between employee.

**Keywords:** *Diagonal Communication, SSOP, Reverse Coach.*

**Abstrak.** Unit SSOP (*Shared Service Operation and Procurement*) Telkom Bandung memiliki suatu program kegiatan rutin yang dilakukan setiap dua minggu sekali bernama *Reverse Coach*. Program ini bertujuan untuk meningkatkan keharmonisan antar pegawai dan juga bertujuan untuk saling bertukar informasi dari pegawai muda kepada pegawai yang lebih senior agar bisa mengikuti perkembangan jaman dan teknologi sehingga tetap *up to date*. Dalam pelaksanaan program *Reverse Coach*, para pegawai unit SSOP menggunakan komunikasi diagonal. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui proses komunikasi diagonal, alasan penerapan komunikasi diagonal, faktor penghambat serta solusi yang dipilih oleh unit SSOP Telkom Bandung dalam pelaksanaan program *Reverse Coach*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus serta menggunakan paradigma konstruktivis. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori hubungan manusiawi. Melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk teknik pengumpulan data. Teknik analisis menggunakan teknik analisis interaktif dari Miles & Huberman yakni reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji dependabilitas dan triangulasi metode. Hasil dari penelitian ini adalah komunikasi diagonal yang diterapkan dalam program *Reverse Coach* dapat menciptakan dan meningkatkan keharmonisan antar pegawai unit SSOP, dapat meningkatkan pemahaman para pegawai mengenai teknologi ataupun perusahaan, efektif dan efisien dalam pertukaran informasi, dapat meningkatkan produktivitas kerja, dan dapat meningkatkan kolaborasi antar pegawai.

**Kata Kunci:** *Komunikasi diagonal, SSOP, Reverse Coach.*

## A. Pendahuluan

Harmonis, merupakan satu istilah yang merujuk pada kata harmoni dan memiliki makna selaras atau serasi. Keharmonisan antar individu perlu dibangun serta dijaga, baik dalam lingkungan bermasyarakat, keluarga, sekolah, termasuk pula lingkungan pekerjaan. Jika keharmonisan tersebut dapat dijaga dengan baik, maka kehidupan akan berjalan dengan damai dan tiap individu serta kelompok dapat mencapai tujuannya dengan baik pula.

Salah satu kelompok yang tetap menjaga keharmonisan tersebut adalah Unit SSOP (*Shared Service Operation and Procurement*) Telkom Bandung. Banyak cara yang dilakukan oleh Unit SSOP untuk menjaga keharmonisan antar pegawai, contohnya dengan melakukan program *Reverse Coach*.

*Reverse Coach* adalah salah satu program terjadwal yang berbentuk *sharing knowledge* dari pegawai yang lebih muda kepada pegawai senior. Program ini dilakukan secara rutin setiap 2 minggu sekali dan dihadiri oleh seluruh pegawai unit SSOP yang kurang lebih berjumlah 42 orang.

Menurut Ibu Laura (*manager* kesekretariatan SSOP) terbentuknya program *Reverse Coach* ini dilatarbelakangi oleh perubahan jaman dan juga globalisasi. SDM atau pegawai yang lahir sekitar tahun 1960-an hingga tahun 1980-an otomatis harus mengikuti perkembangan kemajuan teknologi dan menyesuaikan dengan kondisi yang ada saat ini. Hal tersebut disebabkan karena para pegawai senior sedikit susah untuk menerima suatu perubahan. Pendidikan, wawasan, dan pengetahuan yang dimiliki setiap generasi pastinya berbeda. Maka dari itu diperlukan pegawai yang lebih muda untuk membantu para pegawai senior agar tetap eksis mengikuti dan mempelajari perubahan jaman yang terjadi di masyarakat.

Dalam SSOP, proses pengadaan awalnya dilakukan secara manual, mulai dari memilih vendor/mitra hingga final keputusan akhir. Namun karena saat ini hampir semua hal dilakukan secara digital, maka SSOP pun harus beradaptasi dengan digitalisasi. Sehingga perlu diadakan kegiatan *sharing session* dengan nama *Reverse Coach* agar para pegawai milenial bisa berbagi ilmu mengenai teknologi terbaru kepada pegawai senior supaya semua pegawai dapat mengikuti digitalisasi.

Sebuah organisasi atau perusahaan tentunya memiliki masalah atau kendala yang harus dihadapi dan diselesaikan, begitu pula dengan unit SSOP. Kendala mengenai proses pengadaan yang berubah ke arah digitalisasi menjadi fokus utama unit SSOP untuk tetap bisa mengikuti perkembangan teknologi. Maka dari itu, program *Reverse Coach* berperan sebagai alat agar para pegawai dapat berkomunikasi untuk mencari solusinya secara bersama-sama. Di samping fokus utama, *Reverse Coach* juga dapat berperan sebagai wadah bagi para pegawai untuk bertukar informasi mengenai hal-hal lain yang berhubungan pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

Setiap instansi dan masing-masing unitnya memiliki program aktualisasi dan program internalisasi AKHLAK yang berbeda-beda, termasuk pula unit SSOP Telkom Bandung. *Reverse Coach* adalah salah satu program aktualisasi AKHLAK dari poin Harmonis. Maka dari itu, keharmonisan harus tetap dipertahankan oleh seluruh pegawai unit SSOP.

Program *Reverse Coach* ini tentunya sangat penting bagi para pegawai SSOP dan unitnya itu sendiri. Karena dengan adanya program ini, unit SSOP dapat mengkomunikasikan hal-hal terkait digitalisasi dibantu dengan pandangan dari para pegawai milenial agar lebih *up to date*. Jika tidak adanya program *Reverse Coach*, mungkin para pegawai senior akan kesulitan untuk mengikuti perkembangan teknologi yang mana hal tersebut berpengaruh pada kemajuan digitalisasi proses pengadaan di unit SSOP.

## B. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian yaitu studi kasus. Menurut Daymond dan Holloway, penelitian kualitatif tidak bermaksud untuk menguji hipotesis namun hanya mendeskripsikan, menggambarkan suatu kejadian (Daymon dan Holloway, 2011). Sedangkan untuk pendekatan penelitian studi kasus, Mudjia Rahardjo (dalam Hidayat & Purwokerto, 2019) mengatakan bahwa penelitian studi kasus ditargetkan pada hal-hal yang bersifat aktual dan unik.

Peneliti memilih tiga pegawai unit SSOP untuk menjadi informan dalam penelitian ini. Informan tersebut dipilih berdasarkan teknik *purposive sampling*, dengan rincian : (1) *Senior Manger Corp & Support Category* Unit SSOP, (2) *Manager General Support* Unit SSOP, dan (3) *Perwakilan Pegawai Muda General Support* Unit SSOP. Menurut Sugiyono, teknik *purposive sampling* merupakan suatu cara atau metode yang berguna untuk memastikan beberapa hal yang akan dipertimbangkan dalam memilih informan agar data yang diperoleh lebih representatif (dalam Lenaini, 2021).

Wawancara, observasi, dan dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini. Untuk teknik analisis data menggunakan teknik analisis interaktif dari Miles & Huberman (dalam Nugrahani, 2014) dengan tiga langkah yakni reduksi data, sajian data, dan penarikan simpulan/verifikasi. Uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji dependabilitas dan triangulasi metode. Uji dependabilitas dapat dilakukan dengan cara mengaudit data dari keseluruhan proses penelitian. Nantinya, hasil penelitian dapat dikatakan *dependable* jika peneliti dapat membuktikan bahwa peneliti telah melakukan semua proses rangkaian penelitian secara benar (Sugiyono, 2017). Menurut Bachri (2010), triangulasi metode adalah proses untuk melihat kembali keabsahan data atau temuan penelitian.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dari penelitian yang telah dilakukan program *Reverse Coach* yang diadakan oleh unit SSOP ini adalah kegiatan komunikasi organisasi yang berbentuk *sharing* antar pegawai yang tidak terbatas oleh sub-unit, jabatan, bahkan usia. Topik yang dibahas tidak hanya seputar pekerjaan atau perusahaan, pengalaman sehari-hari pun dapat dibahas pada program ini. Fungsi utama yang diterapkan melalui program *Reverse Coach* adalah untuk menjembatani perubahan jaman dengan cara mengkomunikasikannya agar seluruh pegawai bisa beradaptasi dan menerima perubahan jaman atau globalisasi.

Program *Reverse Coach* ini sendiri hadir sejak tahun 2019 dan masih berlangsung hingga saat ini. Pada awalnya, jadwal yang ditetapkan untuk melaksanakan program *Reverse Coach* adalah setiap satu bulan sekali. Seiring berjalannya waktu ada perubahan jadwal untuk dilakukan setiap satu minggu sekali. Namun mengingat para pegawai yang mempunyai kesibukan masing-masing, maka disepakati bahwa jadwal untuk melakukan program *Reverse Coach* ini adalah setiap dua minggu sekali yakni pada minggu ke-2 dan minggu ke-4 di setiap bulannya.

Unit SSOP mempunyai beberapa alasan tersendiri dibalik pengadaan program *Reverse Coach*. Pertama, dengan mengadakan program *Reverse Coach* para pegawai bisa berkomunikasi dengan lancar sehingga bisa segera mengkomunikasikan setiap masalah yang ada. Kedua, para pegawai unit SSOP memerlukan *knowledge* yang harus di *share* karena bermanfaat baik untuk kelancaran pekerjaan maupun hal-hal lain di kehidupan sehari-hari. Ketiga, untuk menambah pengetahuan dan wawasan setiap pegawai unit SSOP. Mengingat adanya perbedaan usia atau *age gap* yang cukup panjang dari para pegawai menyebabkan perbedaan minat dan pengetahuan. Maka dari itu, perbedaan minat dan pengetahuan tersebut bisa disamaratakan serta bisa meningkatkan kemampuan para pegawai melalui program ini.

Unit SSOP melakukan proses pengadaan awalnya secara manual, mulai dari memilih vendor/mitra hingga final keputusan akhir. Namun karena saat ini hampir semua hal dilakukan secara digital, maka SSOP pun harus beradaptasi dengan digitalisasi. Sehingga perlu diadakan kegiatan *sharing session* dengan nama *Reverse Coach* agar para pegawai milenial bisa berbagi ilmu mengenai teknologi terbaru kepada pegawai senior supaya semua pegawai dapat mengikuti digitalisasi.

Pada era teknologi informasi yang semakin canggih saat ini, organisasi pun tidak ketinggalan memanfaatkan perkembangan teknologi. Banyak organisasi yang berusaha mendistribusikan informasi secepat dan semerata mungkin, dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui peralatan yang canggih dan cukup mahal, karena “organisasi yang mampu mengadaptasikan teknologi informasi secara cepat dan bijaksana biasanya relatif lebih sehat” (Adriyanto dalam Chaerowati, 2002).

Dalam program *Reverse Coach*, komunikasi diagonal diterapkan supaya seluruh pegawai dapat

saling peduli dan tidak hanya fokus di sub-unit nya masing-masing atau jabatan yang setara. Perbedaan jabatan, sub-unit, usia, minat, serta pengetahuan memungkinkan para pegawai unit SSOP canggung dengan satu sama lain. Maka dari itu, *Reverse Coach* hadir agar kecanggungan tersebut bisa hilang dan tercipta keharmonisan antar pegawai. Beragam materi yang dapat dibahas pada program *Reverse Coach* bisa menghilangkan sekat antar pegawai. Biasanya, materi atau masalah yang *simple* pun justru menarik untuk dibahas dan mengundang banyak pertanyaan. Hal tersebut membuat pegawai unit SSOP lebih harmonis sekaligus meningkatkan kompetensi dari masing-masing pegawai. Dengan adanya *sharing* yang dilakukan oleh pegawai muda terutama untuk hal teknologi dapat berpengaruh pada kemajuan unit dan perusahaan. Para pegawai muda tentunya lebih paham akan kemajuan teknologi dan *trend* baru. Dengan begitu, para pegawai senior mendapatkan wawasan baru agar tetap bisa mengikuti keadaan saat ini.

Selain itu, efektivitas dan efisiensi pertukaran informasi, serta lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai unit SSOP. Bagi pegawai yang sebelumnya tidak mengetahui suatu hal, dengan melakukan *sharing* pada program *Reverse Coach*, akan menjadi lebih tahu dan merasa mampu sehingga bisa produktif saat mengerjakan sesuatu.

Guna menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan, manusia sebagai anggota organisasi harus berkoordinasi dengan anggota organisasi lainnya. Untuk itu, setiap anggota organisasi harus saling berkomunikasi dengan anggota lain dibagiangannya, atau pada bagian lainnya, pada tingkatan struktur hierarkis yang berbeda. Karenanya, komunikasi antaranggota menjadi satu kunci keberhasilan suatu organisasi (Chaerowati, D. L., 2002).

Program *Reverse Coach* tentunya memerlukan kolaborasi dan koordinasi yang baik antar pegawai agar kegiatan dapat berjalan dengan lancar. Kolaborasi yang dimaksud dalam program ini adalah kolaborasi antara pegawai muda dengan pegawai senior maupun antara unit SSOP dengan pihak lain. Dengan begitu, kolaborasi yang terjadi di program *Reverse Coach* ini menerapkan komunikasi diagonal karena tidak terbatas pada jabatan dan sub-unit tertentu.

Hadirnya kolaborasi tentu dapat memberikan manfaat seperti bisa membantu satu sama lain atau tolong-menolong. Hal ini sejalan dengan Q.S. Al-Maidah: 2, yang artinya “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertaqwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksa-Nya.”

Pesatnya perkembangan teknologi yang ada saat ini membuat para pegawai senior harus mampu mengikuti dan beradaptasi. Hal tersebut harus diimbangi dengan pegawai muda yang membantu pegawai senior agar tidak kesulitan. Maka dari itu, kolaborasi tersebut tentunya penting untuk seluruh pegawai terutama pegawai senior.

Selain kolaborasi antar pegawai unit SSOP, kolaborasi dengan pihak lain pun dapat dilakukan jika memang dibutuhkan. Unit SSOP melibatkan pihak lain untuk berkolaborasi agar bisa mendapatkan informasi yang jelas dan detail mengenai bidang dari masing-masing pihak yang mana berpengaruh pada kelancaran pekerjaan.

Tidak setiap saat unit SSOP melakukan kolaborasi dengan pihak lain dalam program *Reverse Coach*. Biasanya, unit SSOP hanya melibatkan pihak lain jika memang ada sesuatu hal yang rumit dan membutuhkan bantuan dari yang ahli di bidangnya. Untuk proses pengadaan sendiri, terdapat langkah-langkah yang membutuhkan pihak lain agar proses pengadaan bisa berjalan lancar.

Setiap individu maupun kelompok pasti mempunyai hambatan dalam berkomunikasi. Penerapan komunikasi diagonal dalam program *Reverse Coach* pun tidak menjamin seluruh komunikasi yang dilakukan akan berjalan mulus. Walaupun sesuai temuan penelitian di atas, komunikasi diagonal dinilai efektif dan efisien dalam pertukaran informasi.

Perbedaan persepsi merupakan hambatan yang sering ditemui dalam komunikasi, begitu pula dalam program *Reverse Coach*. Hal tersebut disebabkan oleh adanya perbedaan usia, generasi, jabatan, dan sub-unit para pegawai unit SSOP sehingga pengalaman yang dialami pun berbeda-beda. Namun setiap pegawai berusaha untuk tetap terbuka dan menerima satu sama lain agar tetap bisa menjaga hubungan baik yang ada di unit SSOP. Sesuai dengan firman Allah dalam Q.S. Al-Hujurat: 10, yang artinya “Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertaqwalah kepada Allah agar

kamu mendapat rahmat”. Ayat ini mengajarkan bahwa sebagai manusia harus bisa menjaga hubungan baik antar sesama dan jangan sampai berselisih hingga menimbulkan perpecahan.

Selain perbedaan persepsi dalam berkomunikasi, kesibukan para pegawai pun menjadi hambatan yang sering ditemui pada program *Reverse Coach*. Cara pegawai mengatasi hambatan satu ini adalah dengan saling mem-*back up* satu sama lain serta sepakat untuk menjadwalkan *Reverse Coach* setiap dua minggu sekali.

Untuk hambatan-hambatan atau masalah lain, seluruh pegawai unit SSOP saling bahu-membahu untuk mencari solusi dan jalan keluarnya. Tidak ada batasan waktu tertentu pula untuk menyelesaikan suatu masalah. Tetapi sebaiknya diselesaikan secepat mungkin dan tetap menunjukkan *progress*. Biasanya diskusi mengenai pencarian solusi dilakukan pada saat melaksanakan *Reverse Coach*. Dengan begitu, para pegawai bisa saling bertukar pendapat dan mendapatkan keputusan bersama.

#### D. Kesimpulan

Setelah melakukan seluruh rangkaian proses penelitian mulai dari pra-riset, wawancara, observasi, serta dokumentasi pada komunikasi diagonal pegawai SSOP Telkom Bandung dalam program *Reverse Coach*, peneliti dapat menarik kesimpulan sesuai dengan pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian, yakni:

1. Mendeskripsikan latar belakang program *Reverse Coach*. Kegiatan yang dilakukan selama program *Reverse Coach* ini berlangsung adalah para pegawai *sharing* tentang berbagai hal. Tidak hanya terbatas pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, tetapi hal-hal lain di luar pekerjaan atau kantor pun dapat dibahas pada kegiatan program *Reverse Coach* ini.
2. Mendeskripsikan kegunaan komunikasi diagonal dalam program *Reverse Coach*. Dengan tidak adanya batasan sub-unit, jabatan, bahkan usia, para pegawai unit SSOP merasa lebih fleksibel, lebih produktif, lebih paham akan kemajuan teknologi yang berpengaruh pada pekerjaan, komunikasi pun efektif dan efisien, serta meningkatnya keharmonisan antar pegawai.
3. Mendeskripsikan komunikasi diagonal dalam kolaborasi pegawai unit SSOP pada program *Reverse Coach*. Kolaborasi yang terjalin antara pegawai muda dengan pegawai senior dapat membantu pegawai senior untuk mengikuti perkembangan jaman dan teknologi. Kolaborasi dengan pihak lain pun dapat terjadi jika memang diperlukan. Tujuannya adalah supaya bisa mendapatkan penjelasan bidang masing-masing secara detail dan menghindari misinformasi.
4. Mendeskripsikan faktor penghambat dan solusi dalam komunikasi diagonal pegawai unit SSOP pada program *Reverse Coach*. Hambatan yang sering ditemui pada program *Reverse Coach* adalah alokasi waktu dari masing-masing pegawai serta perbedaan persepsi. Solusinya yaitu dengan membahasnya secara bersama dan mengambil jalan tengah yang dirasa terbaik berdasarkan keputusan bersama.

#### Acknowledge

Berisi ucapan terima kasih kepada pihak-pihak terkait yang membantu penelitian Anda.

#### Daftar Pustaka

- [1] Bachri, B. S. 2010. “Meyakinkan validitas data melalui triangulasi pada penelitian kualitatif,” dalam *Jurnal Teknologi Pendidikan*. Volume 10, Nomor 1, (hlm. 46-62).
- [2] Chaerowati, D. L. (2002). Pemberdayaan SDM melalui Komunikasi Organisasi: Suatu Pendekatan Subjektivis. *Mediator: Jurnal Komunikasi*, 3(2), 267-272.
- [3] Daymon, C. dan Holloway, I. 2011. *Qualitative Research Methods in Public Speaking Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.
- [4] Hidayat, T., & Purwokerto, U. M. 2019. “Pembahasan studi kasus sebagai bagian metodologi penelitian,” dalam *Jurnal Study Kasus*, (hlm. 1-13).
- [5] Lenaini, I. 2021. “Teknik pengambilan sampel purposive dan snowball sampling,” dalam *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*.

- Volume 6, Nomor 1, (hlm. 33-39).
- [6] Mulki SS, Kurniadi O. Strategi Komunikasi Krisis pada Masa Adaptasi Kebiasaan Baru di Bank Bukopin KCP Cianjur. *J Ris Public Relations* [Internet]. 2021 Oct 24;1(1):71–8. Available from: <https://journals.unisba.ac.id/index.php/JRPR/article/view/175>
  - [7] Nugrahani, F. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta.
  - [8] Priyono A, Ahmadi D. Strategi Komunikasi Marketing Public Relations Barli Coffee. *J Ris Public Relations* [Internet]. 2021 Oct 24;1(1):90–5. Available from: <https://journals.unisba.ac.id/index.php/JRPR/article/view/306>
  - [9] Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif. Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif, dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta.