

KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENSOSIALISASIKAN BUDAYA ORGANISASI PRINSIP 46 PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. KANTOR CABANG UTAMA SAMARINDA

Nia Septiana Putri¹

Abstrak

Artikel ini berisi tentang komunikasi organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasi prinsip 46 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda. Artikel ini difokuskan pada komunikasi organisasi melalui komunikasi ke bawah, komunikasi kelompok kecil dan saluran media komunikasi. Metode penelitian yaitu metode deskriptif kualitatif dengan teknik analisis data Model Interaktif Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah telah tercipta berjalan dengan baik, pimpinan bidang operasional menyampaikan segala informasi yang diperlukan oleh karyawan secara terbuka dengan berusaha mengurangi ketidakpastian yang dirasakan karyawan seperti bersikap yang sesuai dengan budaya organisasi Prinsip 46 sebagai wujud contoh dan teladan bagi karyawan sehingga karyawan dapat mempercayai apa yang dikomunikasikan pimpinan tentang nilai-nilai budaya organisasi Prinsip 46. Komunikasi kelompok kecil lebih sering dilakukan dengan pengarah lisan melalui rapat dan diskusi. Saluran media komunikasi yang lebih sering digunakan untuk menunjang komunikasi lisan yang menjangkau seluruh karyawan, lebih cepat dan tepat sasaran karena mudah dan terjangkau dengan kelebihan dapat diakses kapan saja dan dimana saja, yaitu internal website, email, majalah internal (Sinergi) dan buku pedoman perilaku Prinsip 46.

Kata Kunci: *komunikasi organisasi, komunikasi ke bawah, komunikasi kelompok kecil dan saluran media komunikasi*

Pendahuluan

Di dalam organisasi mengenal suatu komunikasi yang dikatakan dengan komunikasi organisasi. Komunikasi merupakan unsur pokok dalam suatu organisasi karena di dalam organisasi terdapat interaksi sosial yang dilandasi adanya pertukaran pesan, makna untuk mengintegrasikan tindakan-tindakan individu. Komunikasi organisasi pada umumnya membahas tentang struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi. Komunikasi organisasi adalah

¹ Mahasiswa Program S1 Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: niaseptianap@gmail.com

“perilaku pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi (Pace dan Faules, 2001:34). Perkembangan organisasi juga ditentukan oleh perilaku yang ditunjukkan oleh para anggota organisasi yang ada didalamnya. Dalam hal ini perilaku disebuah organisasi adalah tergantung oleh budaya yang ditanamkan dilingkungan organisasi. Untuk menanamkan budaya organisasi itu sendiri yakni melalui pemberian informasi kepada para anggota organisasi tentang nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger dalam Nimran (2009:236) budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dalam pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa nilai-nilai yang ada di dalam sebuah perusahaan merupakan pedoman-pedoman perilaku bagi para anggota organisasi yang ada didalamnya. Penanaman nilai-nilai budaya organisasi berawal dari semenjak seseorang baru bergabung pada organisasi tersebut.

Dalam mencapai tujuannya untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi dilingkungan anggotanya, perusahaan dalam hal ini melakukan upaya dalam mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan tersebut kepada para anggota yang berada dilingkungannya. Salah satu bentuk upaya mengkomunikasikan nilai-nilai budaya tersebut adalah melalui sosialisasi kepada para anggotanya. Salah satu tujuan sosialisasi adalah memperkenalkan nilai-nilai budaya organisasi secara total sehingga diharapkan anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Program sosialisasi diharapkan mampu memberikan gambaran secara tepat kepada anggota tentang lingkungan pekerjaan dan budaya organisasi tempatnya bekerja. Untuk menciptakan proses komunikasi organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasi yang dilakukan diperlukan keterlibatan anggota, organisasi itu sendiri dan kemampuan pimpinan menyampaikan informasi, mengomunikasikan pesan nilai-nilai, meyakinkan makna akan pentingnya budaya organisasi kepada karyawan melalui komunikasi organisasi baik secara formal maupun informal dengan menggunakan saluran media komunikasi tertentu, pemimpin yang dapat memberikan dukungan serta melakukan koordinasi yang tepat selama proses sosialisasi.

Beberapa perusahaan yang berhasil tidak terlepas dari *corporate culture* yang ditanamkan oleh perusahaan dan menjadi pendukung dalam berperilaku. Salah satunya yaitu PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Seiring dengan tuntutan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada sektor perbankan, maka Bank Indonesia tentang pelaksanaan GCG pada bank umum yang telag diubah dengan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/14/PBI/2006. Tanggal 5 Oktober 2006 menggagas peraturan yang secara khusus mengatur mengenai ketentuan pelaksanaan GCG di Bank Umum salah satunya menciptakan budaya organisasi. Budaya organisasi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Pusat Jakarta sudah ada sejak sebelum mengikuti ketentuan Bank Indonesia, ditangani divisi *Human Capitals* oleh *Culture Spesialis*. Pada tanggal 5

Juli 2007 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. mengubah budaya organisasi yang dimilikinya, semula dikenal dengan “Lima Pilar Budaya Kerja BNI dan 12 Perilaku Pegawai” kemudian berubah menjadi “Prinsip 46” sebagai pedoman bagi insan BNI berkarya dan berperilaku. Budaya ini merupakan cerminan dari nilai-nilai penting yang diyakini bersama dalam bekerja dan digunakan sebagai pedoman berperilaku dalam berhubungan dengan manajemen puncak, sesama karyawan, nasabah serta pihak eksternal lainnya. Dimana untuk setiap perwakilan tiap-tiap daerah mengikuti kebijakan sosialisasi budaya organisasi tersebut seperti di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Samarinda. Sebagaimana nilai yang dituangkan dalam Prinsip 46:

Tabel 1.1 Budaya Organisasi Prinsip 46 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

4 NILAI BUDAYA KERJA BNI	6 NILAI PERILAKU UTAMA INSAN BNI
Professionalisme <i>(Professionalism)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik
Integritas <i>(Integrity)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jujur, Tulus dan Ikhlas • Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab
Orientasi Pelanggan <i>(Customer Orientation)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis
Perbaikan Tiada Henti <i>(Continuous Improvement)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Senantiasa Melakukan Penyempurnaan • Kreatif dan Inovatif

Sumber: www.bni.co.id

Prinsip 46 ini sesuai dengan sejarah berdirinya PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. yaitu pada tahun 1946 sebagai bank yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Salah satu bukti usaha dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam meningkatkan performa perusahaan dengan memegang Prinsip 46 yaitu telah mendapatkan berbagai penghargaan, salah satunya mendapatkan predikat sebagai peraih juara umum (*Best of the Best*) sekaligus berpredikat sebagai perusahaan milik Negara terbaik dalam Anugerah BUMN 2011. Kemudian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. meraih *Best Bank Service Excellence* pada tahun 2012 dengan menempati peringkat keempat. Di tahun 2013 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. meraih penghargaan sebagai bank terbaik di Indonesia yang berhasil membangun tata kelola bank yang baik *Good Corporate Governance* (GCG) versi *Asiamoney*.

Sosialisasi budaya organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda tidak hanya dipandang sebagai kewajiban organisasi untuk memenuhi peraturan dalam memberdayakan karyawan, tetapi

dapat membangun PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda menjadi organisasi yang kompetitif dengan sumber daya manusia yang mampu memahami nilai-nilai budaya organisasi dan dapat bertindak atau berperilaku untuk mencapai kemajuan organisasi, serta unggul sebagai komitmen terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus menerus demi kenyamanan dan kepuasan pelanggan. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda yang berlokasi di jalan Pulau Sebatik No.01 Kelurahan Pelabuhan Kecamatan Samarinda Ilir Kota Samarinda Provinsi Kalimantan Timur. Telah beroperasi sejak lama menunjukkan bahwa organisasi tersebut memiliki kekuatan atau kemampuan untuk menyesuaikan terhadap visi, misi, tujuan perusahaan, serta budaya organisasi yang berlaku sesuai dengan Prinsip 46. Melalui kebijakan yang dibentuk oleh pusat, penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam tentang bagaimana komunikasi organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46 pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. kantor Cabang Utama Samarinda.

Kerangka Dasar Teori

Teori Pengurangan Ketidakpastian

Teori pengurangan ketidakpastian atau Uncertainty Reduction Theory (URT) pertama sekali dikembangkan oleh Berger dan Calabrese pada tahun 1975. Tujuan Berger dan Calabrese dalam membangun teori ini adalah untuk menjelaskan bagaimana komunikasi digunakan untuk mengurangi ketidakpastian antara orang-orang yang baru saling mengenal yang terlibat dalam percakapan. Teori pengurangan ketidakpastian membahas proses dasar bagaimana kita memperoleh pengetahuan mengenai orang lain melalui interaksi komunikasi. Teori pengurangan ketidakpastian yang dikembangkan oleh Berger dan Calabrese (1975) ini dapat dilihat dan diaplikasikan dalam konteks komunikasi kelompok, organisasi dan interpersonal.

Berger dan Calabrese (1975) mendefinisikan ketidakpastian sebagai “sejumlah alternative yang bisa terjadi antara orang yang saling berinteraksi”. Tingkatan paling tinggi dari ketidakpastian yang ada pada suatu situasi, sedangkan tingkatan paling rendah serta harapan individu dapat memprediksi tingkah laku seseorang dan kemungkinan apa yang akan terjadi dari hubungan tersebut. Teori pengurangan ketidakpastian juga menjelaskan mengapa pasangan dalam hubungan interpersonal dapat mempercayai apa yang mereka lakukan.

Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan proses yang berkesinambungan. Proses komunikasi menunjukkan suatu rangkaian tahap-tahap atau langkah-langkah dimana suatu informasi/pengertian dikirimkan dari sumbernya yang disebut pengirim pesan menyampaikan informasi atau pengertian tersebut dijalankan oleh yang menjadi sasaran komunikasi.

Komunikasi dalam organisasi diungkapkan oleh Makmuri (2005:56) bahwa komunikasi terdiri dari pengalihan informasi dan pengertian diantara berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai cara dan media yang terlibat dalam pertukaran informasi dan pengertian tersebut.

Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah mengalir dari pimpinan kepada bawahan, dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah terus mengalir kepada para pegawai bawahan atau pekerja. Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum.

Menurut Lewis (dalam Arni Muhammad (2004:108)) komunikasi ke bawah 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. Menurut R. Wayne Pace dan Don Faules (2006:184) komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas rendah.

Komunikasi Kelompok Kecil

Didalam organisasi juga sering ditemui adanya komunikasi dalam kelompok-kelompok kecil, seperti dalam rapat-rapat, konferensi dan komunikasi dalam kelompok kerja. Berdasarkan hasil penelitian dinyatakan bahwa kebanyakan organisasi menggunakan kelompok-kelompok dalam pekerjaannya sehari-hari. Menurut Tillman dalam Arni (2005:181), Kelompok adalah bagian integral dari semua organisasi. Rata-rata anggota pimpinan tingkat menengah dan atas menghabiskan seperempat atau sepertiga dari waktu kerja mereka sehari-hari untuk berdiskusi.

Shaw dalam Arni (2005) mengatakan bahwa komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka. Jika salah satu dari komponen ini hilang yang terlibat tidaklah berkomunikasi dalam kelompok kecil.

Saluran Media Komunikasi

Saluran dan media komunikasi formal pada dasarnya sudah melekat pada garis kewenangan organisasi yang telah ditetapkan manajemen. Menurut Masmuh

(2010:23) saluran media komunikasi kebawah harus ditetapkan agar manajemen puncak dan menengah dapat berkomunikasi secara efektif dengan karyawan bawahannya. Beberapa jenis saluran media komunikasi kebawah tertulis yang relatif berkaitan yaitu buku pedoman (handbook), majalah, bulletin perusahaan, papan pengumuman, poster dan laporan tahunan yang dipublikasikan.

Budaya Organisasi

Robbins dalam Chatab (2007:22) menjelaskan bahwa, budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna/arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Sistem tersebut secara umum mengikat para karyawan yang ada di dalam organisasi dan para karyawan harus dapat menjelaskannya baik ke dalam maupun ke luar. Sistem tersebut tentunya didalamnya memiliki nilai-nilai yang telah diyakini oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai suatu aturan main yang sah membuat nilai-nilai itu menjadi hakikat budaya organisasi.

Menurut Ruslan (2007:316) budaya perusahaan merupakan perpaduan antara kepercayaan, harapan-harapan, dan nilai-nilai yang ditampilkan oleh para anggotanya, dan diturunkan dari satu generasi karyawan ke karyawan lainnya secara berkesinambungan.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan deskriptif kualitatif yang berisi tentang pemaparan atau uraian mendalam tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian secara utuh dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata

Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian ini membahas tentang :

1. Komunikasi organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46 melalui:
 - a. Komunikasi dari atas ke bawah
 - b. Komunikasi kelompok kecil
 - c. Saluran media komunikasi
2. Hambatan dalam komunikasi organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda.

Jenis dan Sumber Data

Data utama dalam penelitian kualitatif ialah :

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian/sumber data utama. Sumber dari data primer adalah data yang diperoleh dari instrument penelitian yaitu wawancara dan kuesioner

dengan jenis pertanyaan terbuka. Key informan dari penelitian ini yaitu Pimpinan Bidang Operasional.

- b. Data sekunder yaitu data dalam bentuk yang sudah jadi seperti :
 1. Buku-buku yang menjadi referensi
 2. Dokumen-dokumen
 3. Internet

Teknik Pengumpulan Data

1. Penelitian kepustakaan (*library research*)
2. Penelitian lapangan (*field research*)
 - a. Observasi
 - b. Kuesioner dengan Jenis Pertanyaan Terbuka
 - c. Dokumentasi

Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman :

1. Pengumpulan data
2. Reduksi data
3. Penyajian data
4. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Empat jenis kegiatan analisis dan kegiatan pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus dan interaktif, dimana peneliti harus siap bergerak di antara empat hal tersebut selama pengumpulan data, selanjutnya bergerak bolak-balik kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan/verifikasi selama sisa waktu penelitian.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian ini akan disajikan data mengenai hasil penelitian atau kuesioner terbuka yang penulis berikan kepada key informan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda mengenai komunikasi organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46. Berdasarkan hasil pengumpulan kuesioner terbuka yang telah diberikan tersebut, peran atasan atau pimpinan sangat penting dalam memberikan informasi dan keterbukaan komunikasi, maka akan dipaparkan dalam bentuk deskripsi dari masing-masing kuesioner yang kemudian akan digunakan sebagai bahan untuk melakukan pembahasan. Analisis ini sendiri difokuskan kepada komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi kelompok kecil dan saluran media komunikasi. Berikut penulis akan membahas dari masing-masing fokus yang telah diteliti.

a. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi yang terjalin antara atasan kepada bawahan bisa berjalan dengan lancar dikatakan seperti itu karena atasan lebih sering melakukan pendekatan secara rutin dengan pengarahan lisan sehingga karyawan bisa langsung

menyampaikan hal-hal maupun kendala-kendala agar tidak timbul kesalahan informasi yang masih kurang dipahami sesuai budaya organisasi Prinsip 46, diikuti dengan pesan tertulis. Sosialisasi atau penanaman nilai-nilai budaya organisasi Prinsip 46 dapat terjadi melalui komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok. Secara periodik selalu diadakan sosialisasi oleh seluruh karyawan, untuk komunikasi interpersonal dilakukan secara berjenjang disesuaikan kebutuhan tiap bidang. Di bidang pelayanan diskusi atasan dengan bawahan satu per satu dengan durasi sekitar 20 menit hal ini namanya *coaching* minimal satu kali dalam sebulan, jadi satu per satu karyawan akan masuk ke ruangan pimpinan untuk berdiskusi person by person, disitulah pimpinan menyelipkan pesan nilai-nilai Prinsip 46 kepada karyawan meski tidak secara keseluruhan.

Ada kalanya suatu tindakan atau perbuatan lebih mengungkapkan sesuatu yang lebih jelas ketimbang kata-kata, atau dengan kata lain orang akan lebih mempercayai tindakan dari pada kata-kata. Para pekerja yang mengatakan sesuatu, namun yang diperbuat adalah hal lain, bisa saja yang disimak adalah bukan kata-katanya melainkan perbuatannya. Pemimpin yang menganjurkan disiplin dengan kata-kata, namun dalam perbuatan sehari-harinya tidak menggambarkan disiplin yang diucapkannya, maka dalam komunikasi tidak memiliki kredibilitas komunikasi yang baik. Maka kadar perbedaan antara yang dikatakan seseorang dengan apa yang dilakukannya sering disebut dengan kesenjangan kredibilitas komunikasi. Apabila kesenjangan kredibilitas seorang pekerja cukup lebar maka pekerja tersebut akan kehilangan kepercayaan dalam berkomunikasi. Hal ini sesuai dengan teori pengurangan ketidakpastian yang menjelaskan bagaimana komunikasi digunakan untuk mengurangi ketidakpastian antara orang-orang yang baru saling mengenal yang terlibat dalam percakapan, bagaimana kita memperoleh pengetahuan mengenai orang lain melalui interaksi komunikasi, juga menjelaskan mengapa seseorang dalam hubungan interpersonal dapat mempercayai apa yang mereka lakukan.

Untuk itu selain mampu berkomunikasi pimpinan bidang operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda juga selalu berusaha untuk dapat menjadi contoh dan panutan dalam bersikap sesuai Prinsip 46 bagi bawahannya atau karyawannya agar tidak kehilangan kepercayaan dalam berkomunikasi. Pimpinan bidang operasional mewujudkan dengan dapat berinteraksi dengan semua orang dan harus pandai mengakrabkan diri dengan orang lain. Pemimpin yang hanya pintar berkata-kata, tetapi tindakannya tidak mencerminkan apa yang dikatakannya, hanya akan menghasilkan visi organisasi tanpa makna (Safaria, 2004:89). Karena itu pimpinan bidang operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda selalu berusaha bertutur kata dan bersikap sesuai Prinsip 46 dimana empat nilai budaya kerja BNI yaitu profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan dan perbaikan tiada henti. Enam nilai perilaku utama insan BNI yaitu meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, jujur, tulus dan ikhlas, disiplin, konsisten dan

bertanggungjawab, memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, senantiasa melakukan penyempurnaan, kreatif dan inovatif.

Komunikasi dari atasan kepada bawahan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46 dilakukan secara terstruktur, memegang peranan penting karena berkaitan dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi dan tidak bisa dipungkiri perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan ini terlihat pimpinannya dalam berkomunikasi dengan gaya dinamis yang memiliki kecenderungan agresif, karena atasan sebagai pengirim pesan memahami bahwa lingkungan kerja di Bank berorientasi pada tindakan, jadi tidak hanya melalui perkataan tetapi juga tindakan sehingga merangsang karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Tujuannya adalah membantu mengurangi terjadinya rumor, agar dapat menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas dan keuntungan perusahaan, jika komunikasi ke bawah berjalan dengan baik maka akan tercipta komunikasi yang efektif. Disinilah peran komunikasi dari atasan ke bawahan sangat penting tidak hanya dalam kegiatan menyampaikan budaya organisasi Prinsip 46, tetapi juga tentang keberhasilan usaha yang terkait dengan prestasi dan kontribusi bawahan dalam perusahaan.

b. Komunikasi kelompok kecil

Shaw dalam Arni, 2005:89 mengemukakan komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka. Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda komunikasi kelompok kecil dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46 yang dilakukan setiap pagi oleh beberapa divisi yang mereka sebut dengan briefing morning yang dilakukan bersama-sama insan BNI membacakan nilai-nilai Prinsip 46 agar di hari tersebut dalam bekerja nilai-nilai Prinsip 46 dapat diimplementasikan dan menjadi rem agar tidak berbuat pelanggaran. Selain morning briefing ada rapat pimpinan, rapat mingguan setiap satu sampai dengan dua kali dalam seminggu di unit masing-masing, kemudian dua sampai dengan tiga kali dalam satu bulan seluruh pegawai, maupun diskusi yang disesuaikan kebutuhan.

Selain itu setiap seminggu dua kali diadakan diskusi yang dipandu, seperti *teller* dan *customer service* berdiskusi dimana simulasi salah seorang pegawai menjadi *teller* dan *customer service* sementara pegawai lainnya menjadi nasabah, kemudian pimpinan bidang mengawasi aktivitas tersebut apakah sudah sesuai dengan Prinsip 46, selanjutnya diadakan diskusi atas simulasi yang dilakukan tersebut. Hal ini sebagai persiapan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah, juga sebagai persiapan menghadapi *Missiori Officer* dari kantor pusat di Jakarta ketika menyamar sebagai nasabah guna memberikan penilaian langsung

kepada *teller* dan *customer service* apakah sudah menerapkan Prinsip 46 dengan baik, yang keberadaannya hanya diketahui oleh setiap pimpinan bidang. Selain itu untuk *teller* dan *customer service* setiap Rabu diminggu ketiga diadakan *roll play*. Hal ini terlihat bahwa simulasi yang dilakukan sebagai proses penanaman nilai-nilai dan perilaku yang sesuai budaya organisasi Prinsip 46. Diskusi pimpinan dan bawahan saling berbagi/membantu dalam proses memahami Prinsip 46 untuk diterapkan dengan baik agar mencapai kepuasan nasabah.

Proses, menunjukkan kepada semua proses menyimak yang terjadi dalam kelompok selama diskusi. Apakah mereka dapat memperoleh hasil dari tiap-tiap anggota kelompok yang dibawa kepada hasil kelompok untuk perkembangan kelompok atau tidak. Proses mencakup semua tingkah laku verbal dan nonverbal yang berisi proses internal yang terjadi dalam kelompok dan mempengaruhi apa yang terjadi dalam kelompok. Apabila komunikasi yang ditujukan kepada para pekerja ditulis dalam rumusan yang rumit, maka para pekerja sulit memahami tulisan tersebut sehingga tidak termotivasi membaca dengan teliti. Mengingat tujuan komunikasi adalah untuk dipahami dengan mudah, maka perlu mempertimbangkan agar suatu informasi dapat dibaca dan disesuaikan dengan daya tangkap para pekerja. Melalui pengalaman dan latihan, suatu penyederhanaan dapat dilakukan dengan gaya yang menarik, mudah dibaca dan mudah diingat. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kemampuan menyimak dari penerima pesan. Sering dikatakan mendengar adalah dengan menggunakan telinga, tetapi menyimak dengan menggunakan pikiran. Menyimak yang efektif membantu penerima pesan mengambil gagasan yang persis sama seperti yang dimaksudkan oleh pengirim pesan. Menyimak mempunyai arti yang penting bagi terjadinya pemahaman diantara pekerja.

Untuk komunikasi informal biasanya dengan diskusi ringan dan santai saat menunggu catering makan siang, lainnya setiap bulan sekali diadakan pengajian, *employee gathering* dan di acara ulang tahun perusahaan saat Pimpinan Cabang Samarinda bahkan jika Pimpinan Pusat Jakarta berkesempatan hadir juga memberikan sambutan biasanya disisipkan pesan-pesan nilai-nilai Prinsip 46. Atasan yang selalu berkomunikasi dengan semua pihak baik melalui hubungan formal maupun informal akan menciptakan sosialisasi yang nyaman tidak dirasa kaku, seperti di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda komunikasi informal dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46 terjadi ketika menunggu catering jam makan siang, untuk yang lebih besar terjadi ketika acara ulang tahun perusahaan dan *employee gathering*.

c. Saluran media komunikasi

Dalam menyampaikan suatu informasi atau pesan Prinsip 46 pimpinan bidang operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda menyatakan bahwa media yang lebih banyak digunakan dalam sosialisasi Prinsip 46 melalui pengarah lisan tatap muka (*face to face*), karena informasi yang disampaikan lebih jelas dan apabila ada yang perlu ditanyakan

dapat langsung dilakukan serta dapat langsung mencapai suatu pengertian atau pemahaman bersama. Pimpinan mempunyai banyak pilihan untuk memilih jenis media komunikasi apa yang diinginkan dalam menyampaikan komunikasi.

Kebutuhan akan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai budaya organisasi Prinsip 46 maupun program-program PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda, telah mendorong manajemen untuk mengambil langkah strategi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan adanya perkembangan teknologi informasi (IT) yang semakin pesat telah membantu manajemen untuk melaksanakan kegiatan penyebaran informasi secara cepat dan tepat sasaran yang diharapkan. Dalam hal ini, para pimpinan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda juga memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada sekarang ini, salah satunya adalah menggunakan media internet sebagai salah satu media dalam menyampaikan informasi. BNI memiliki website resmi www.bni.co.id yang didalamnya ada akses ID internal karyawan yang berisikan mengenai gambaran umum BNI, pemberitaan, pemberitahuan pengumuman maupun program-program yang dilakukan BNI dalam hal ini informasi budaya organisasi Prinsip 46.

Sasaran dari pemberitahuan informasi yang ada dalam situs ini sehubungan dengan program budaya organisasi Prinsip 46 adalah seluruh karyawan. Dimana tujuan dari situs ini adalah memberikan informasi secara jelas mengenai apa dan bagaimana budaya organisasi Prinsip 46, sejauh ini pengelolaan situs ini bisa dikatakan optimal dikelola di ruang server. Tentunya karyawan diberi kemudahan dalam memperoleh informasi budaya organisasi Prinsip 46 di situs website internal sebagai media yang mudah dan terjangkau dengan kelebihan dimana situs ini dapat diakses kapan saja dan dimana saja. Hasil penelitian Dahle (1981) dalam Arni menunjukkan bahwa pesan itu akan lebih efektif bila dikirimkan dalam bentuk lisan dan tulisan. Jadi bukan hanya dalam bentuk tertulis saja. Komunikasi tatap muka lebih disenangi oleh karyawan daripada media cetak. Namun itu tidak menutup bahwa penggunaan media tertulis juga penting meskipun sifatnya hanya sebagai *remainder* saja. Disisi lain PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda aktif menerapkan *Go Green* sebagai usaha mengurangi sampah dalam hal ini termasuk kertas, responnya positif dan efektif.

Hambatan komunikasi organisasi

Komunikasi dalam organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus dan lancar seperti yang diharapkan. Seringkali dijumpai dalam suatu organisasi terjadi salah pengertian antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan. Gangguan komunikasi (distorsi) seringkali terjadi saat penyampaian pesan, entah itu disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Penggunaan internal website dan email sebagai media komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan bidang operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda memiliki beberapa kekurangan sebagai hambatan

pribadi dari sisi kelemahan media massa itu sendiri yaitu tidak disampaikan secara langsung sehingga bisa saja ada karyawan yg mengabaikan pesan di internal website dan email tersebut dan penghayatan yg kurang terhadap budaya organisasi Prinsip 46. Kekurangannya bila terjadi gangguan sinyal/jaringan maka akan membuat penyampaian pesan tertunda/*delayed*, disinilah salah satu hambatan fisik itu.

Selain itu kesibukan/tuntutan pekerjaan sering menjadi kendala, menselaraskan manajemen waktu yang lebih baik lagi. Pimpinan menyadari dari waktu ke waktu, terus dilakukan sosialisasi agar dapat dipahami dengan benar dengan sebaik-baiknya. Pimpinan bidang dan para penyelia di unit-unit kerja diminta untuk memfasilitasi, memotivasi teman-temannya untuk bisa melakukan implementasi budaya dengan sebaik-baiknya karena pimpinan menyakini bahwa setiap karyawan mulai dari pimpinan middle sampai karyawan dapat memegang amanah mereka dan mereka dapat bekerja dengan sangat baik.

Pimpinan bidang operasional di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda, juga melakukan evaluasi kepada karyawan dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46. Rapat evaluasi secara keseluruhan diadakan tiap semesteran, jadi setahun dua kali. Setiap 3 bulan rutin dilakukan rapat evaluasi terutama yang berkaitan dengan marketing. Untuk *front line* dalam sebulan lebih sering dilakukan. Untuk operasional dapat setiap saat dengan memperhatikan tingkat urgensi/resiko pekerjaan. Dalam melaksanakan evaluasi tersebut pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda dengan merujuk kepada penilaian pegawai, penilaian kinerja layanan yang sesuai dengan Prinsip 46.

Kesimpulan

1. Komunikasi dari atasan kepada bawahan melalui komunikasi pengarahan lisan tatap muka (*face to face*) sudah berjalan dengan baik. Pimpinan bidang operasional menyampaikan segala informasi yang diperlukan oleh karyawan secara terbuka dengan berusaha mengurangi ketidakpastian yang dirasakan karyawan seperti bersikap yang sesuai dengan budaya organisasi Prinsip 46 sebagai wujud contoh dan teladan bagi karyawan sehingga karyawan dapat mempercayai apa yang dikomunikasikan pimpinan tentang nilai-nilai budaya organisasi Prinsip 46. Pengurangan ketidakpastian karyawan baru dibimbing oleh pimpinan atau karyawan senior sehingga tidak terisolasi dari jaringan sosial yang ada di dalam perusahaan.
2. Komunikasi secara lisan yang terjadi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda lebih sering dilakukan secara berkelompok dalam penyampaian informasi pesan nilai-nilai Prinsip 46, dimana setiap karyawan dapat menyampaikan komentar dan pertanyaan yang masih kurang dipahami kemudian dibahas bersama-sama dengan pimpinan. Seperti *morning briefing*, rapat pimpinan, rapat mingguan maupun

3. Media yang lebih sering digunakan untuk menunjang komunikasi lisan yang menjangkau seluruh karyawan, lebih cepat dan tepat sasaran yaitu internal website, email, majalah internal (Sinergi) dan buku pedoman perilaku Prinsip 46. Media tersebut yang mudah dan terjangkau dengan kelebihan dapat diakses kapan saja dan dimana saja. Bentuk komunikasi tatap muka lebih menyediakan banyak kesempatan untuk terjadinya saling memahami secara lebih baik, yaitu dimungkinkannya adanya umpan balik segera sehingga kedua belah pihak dapat saling menyesuaikan diri. Maka komunikasi tatap muka memiliki informasi lebih kaya ketimbang bentuk komunikasi lainnya.
4. Beberapa hambatan yang dihadapi oleh pimpinan bidang operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46 antara lain hambatan pribadi dan hambatan fisik yaitu kesibukan atau tuntutan pekerjaan sering menjadi kendala sehingga lebih ditingkatkan lagi manajemen waktu yang lebih baik, kelemahan beberapa media komunikasi internal website dan email yang digunakan penghayatannya kurang didapat karyawan terhadap budaya organisasi Prinsip 46 dan gangguan jaringan maka akan membuat penyampaian pesan tertunda/*delayed*.

Saran

1. Suatu komunikasi diantara para pekerja pimpinan dan karyawan bawahan melalui pembicaraan tatap muka dan dengan tindakan atau perbuatan, jenis komunikasi ini bukan hal yang baru. Namun demikian, para pekerja sebaiknya senantiasa belajar banyak tentang cara pemanfaatannya untuk terus meningkatkan komunikasi organisasi yang lebih baik lagi.
2. Diharapkan proses komunikasi dalam mensosialisasikan budaya organisasi Prinsip 46 yang terjadi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda lebih ditingkatkan lagi. Pimpinan harus membiasakan semua karyawan untuk menyampaikan apa yang mereka pikirkan tentang budaya organisasi Prinsip 46. Berikan kesempatan khususnya bagi karyawan yang jarang mau menyampaikan apa yang dia pikirkan karena tidak berani, pimpinan dituntut untuk membangun keberanian karyawan.
3. Diharapkan pimpinan bidang operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda dalam menyampaikan informasi budaya organisasi Prinsip 46 selalu mengajak karyawan untuk mengutamakan manajemen waktu yang lebih baik lagi agar kesibukan atau tuntutan pekerjaan yang sering menjadi kendala dapat terminimalisir.
4. Diharapkan pimpinan bidang operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda perlu menjaga budaya organisasi Prinsip 46 yang telah diwariskan tersebut dengan lebih banyak dalam bentuk gambar-gambar tulisan di ruang kerja untuk sebagai pengingat yang membuat suasana kerja lebih nyaman.

Daftar Pustaka

- Arni, Muhammad. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Chatab, Nevizond. 2007. *Profil Budaya Perusahaan Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: Alfabeta.
- Little John, Stephen W & Karen A. Foss. 2009. *Teori Komunikasi (theories of human commucation) edisi 9*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Harun, Rochajat. 2008. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Mandar Maju
- Ig. Wursanto. 2003 *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Makmuri, Muchlas. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Masmuh, Abdullah. 2010. *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- R. Wayne Pace dan Don F. Faules. 2001. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Riswandi. 2009. *Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, Rosady. 2006. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Sendjaja. 1994. *Teori-Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisna, Dewi. 2007. *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

<http://www.bni.co.id>, diakses tanggal 25 Januari 2012 pukul 13.00

<http://www.metrotvnews.com/metromain/news/2011/12/02/74058/Bank-BNI-Sabet-BUMN-Terbaik-2011>, diakses tanggal 15 April 2012 pukul 10.00

[http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/18705/1/har-jan2008-2%20\(6\).pdf](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/18705/1/har-jan2008-2%20(6).pdf), diakses tanggal 31 Agustus 2012 pukul 14.35

http://www.itjen.depkes.go.id/public/upload/unit/pusat/files/Peraturan%20Menteri/PERMENPAN2011_028_lampiranPedomanUmuKomunikasiOrganisasi.pdf, diakses tanggal 20 Desember 2013 pukul 10.45

<http://finance.detik.com/read/2013/01/29/111900/2155004/5/>, diakses tanggal 12 Januari 2014 pukul 15.00

<http://www.infobanknews.com/2012/05/ini-dia-10-bank-peraih-best-bank-service-excellence-2012/>, diakses 12 Januari 2014 pukul 15.15

<http://www.unhas.ac.id/lkpp/isipol-2/tuti%20-%20tdk-1.pdf>, diakses 12 Januari 2014 pukul 16.00