

ANALISA IKLIM KOMUNIKASI DAN GAIRAH KERJA KARYAWAN DI BANK CAPITAL CABANG ASEMKA

Oleh Fany Wijaya Nurdin*

ABSTRACT

This study examines the climate issue of communication and morale of employees in Capital Bank Asemka branch, Jakarta. This research aims to identify and analyze the communication climate and employees morale that is built in Capital Bank Asemka branch.

This research uses qualitative descriptive method. This method is used to find and gather data, compile, use and interpret existing data. The data that is used in this study are obtained by written documents, consisting of books, archive, also gathered from an in-depth interview with the right sources of informant. The in-depth interviews were conducted by a list of questions that have been prepared. Before hand observation was also conducted to determine the situation on the ground. In this case, the researcher conducted participant observation with direct involvement role in a day-to-day activities with the informant.

In this study the authors test the validity of data obtained using triangulation techniques. Triangulation is done by comparing or double checking the data that has been obtained, which is the results of both observations and interviews and other related documents.

After analyzing, the author concluded that the communication climate that is built in Capital Bank Asemka branch is not conducive and has become one of the causes of low morale of every employee. One of the causes is because of the low factors that support the establishment of communication climate, such as trust, mutual decision-making, integrity, open communication downward, listen upward communication and emphasis to high performance goal. Hence, a low morale of work in employee is caused by factors that are not met. Whereas, a conducive communication climate can be realized with the role of a leader who can provide a good example for his subordinates, so that subordinates will gain a correct view in the organization and would encourage the morale of subordinates to work excellently for the company.

Keywords: organization communication, communication climate, morale.

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji masalah iklim komunikasi dan gairah kerja karyawan di Bank Capital Cabang Asemka, Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis iklim komunikasi dan gairah kerja karyawan yang terbangun di Bank Capital Cabang Asemka.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode deskriptif ini digunakan untuk mencari dan mengumpulkan data, menyusun, menggunakan serta menafsirkan data yang ada. Data dalam penelitian ini berupa sumber tertulis, yaitu buku, arsip, dan dokumen, juga kata-kata atau pernyataan dari sumber informan yang diperoleh dari wawancara mendalam. Wawancara mendalam dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun. Observasi juga dilakukan untuk mengetahui situasi langsung di lapangan. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi partisipatif dengan terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari dengan sumber informan.

Dalam penelitian ini penulis melakukan uji validitas data yang diperoleh dengan menggunakan teknik Triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan atau melakukan kroscek terhadap data yang telah diperoleh, yaitu hasil observasi dengan hasil wawancara serta dokumen yang berkaitan.

Setelah melakukan analisis diperoleh kesimpulan bahwa iklim komunikasi yang terbangun di Bank Capital Cabang Asemka belum kondusif dan menjadi salah satu penyebab rendahnya gairah kerja setiap karyawan. Hal tersebut antara lain karena rendahnya faktor-faktor yang mendukung terbangunnya iklim komunikasi, seperti kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah,

mendengar pada komunikasi ke atas dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Begitupun gairah kerja yang rendah dialami oleh karyawan dikarenakan faktor-faktor dalam gairah kerja tidak terpenuhi. Sedangkan iklim komunikasi yang kondusif dapat terwujud apabila pemimpin dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahannya. Dengan begitu bawahan dapat memperoleh pandangan yang benar di dalam organisasi dan akan mendorong gairah kerja para bawahan untuk bekerja dengan sebaik mungkin bagi perusahaan.

Kata kunci: komunikasi organisasi, iklim komunikasi, gairah kerja.

1. Pendahuluan

Kinerja karyawan tidak hanya ditentukan dengan sistem teknologi canggih, tetapi juga pendekatan pada perilaku dan sikap mental seorang karyawan yang sangat menentukan dan sangat mendukung pencapaian suatu prestasi. Begitu juga kinerja karyawan dapat dilihat bagaimana kuantitas dan kualitas output, efektif, efisien serta menimbulkan kepuasan kerja bagi kerja karyawan.

Bank Capital Indonesia (BCI) yang dibentuk pada 31 Agustus 2004 merupakan bank devisa yang sedang berkembang dan bertumbuh. Bagi perusahaan yang sedang berkembang dan bertumbuh, peranan karyawan yang bekerja secara optimal sangatlah penting. Karena karyawan akan berhubungan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan nasabah, maka kualitas kerja karyawan yang optimal berperan penting bagi kepuasan nasabah. Dengan tercapainya kepuasan nasabah tentu akan mendukung kemajuan bagi perusahaan.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kualitas kerja karyawan. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan kualitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok. Tidak dapat dipungkiri bahwa komunikasi berperan penting dalam hubungan karyawan di dalam sebuah perusahaan. Dengan komunikasi yang baik maka suatu organisasi dapat dikatakan berjalan dengan baik, lancar dan sukses. Sebaliknya tanpa adanya komunikasi yang baik maka suatu organisasi akan kacau dan tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Oleh karena itu interaksi yang baik antara rekan kerja maupun atasan penting dalam mendukung kinerja karyawan.

Dalam setiap faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja seperti motivasi, dukungan yang diterima, pekerjaan mereka dan hubungan mereka dalam organisasi menunjukkan bahwa hal-hal tersebut akan mempengaruhi bagaimana gairah kerja setiap individu dalam lingkungan kerjanya. Karyawan yang memiliki gairah atau semangat kerja yang tinggi tentu akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tersebut. Kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut Nitisemito (1992), semangat dan gairah kerja sulit untuk dipisah-pisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap gairah kerja. Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan serta semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti absensi akan dapat diperkecil. Meningkatnya semangat dan gairah kerja dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Untuk mendukung hal tersebut dalam sebuah organisasi perlu dibangun iklim komunikasi yang positif. Iklim komunikasi yang penuh rasa persaudaraan mendorong para anggota organisasi untuk berkomunikasi secara terbuka, rileks dan ramah dengan anggota lain. Sebaliknya iklim komunikasi yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan (Arni, 2004). Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi.

Iklim komunikasi memberikan pedoman bagi keputusan-keputusan yang diambil dan perilaku individu. Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Iklim komunikasi mempengaruhi cara hidup tiap

anggota organisasinya: kepada siapa akan berbicara, siapa yang disukai, bagaimana perkembangannya, dan apa yang ingin dicapai.

Menurut Wayne Pace & Brent Peterson (2002), ada enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi, yaitu: kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan dalam komunikasi keatas dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Jika dalam ke enam faktor tersebut ada yang tidak terpenuhi atau tidak sesuai maka iklim komunikasi yang terbentuk bisa saja negatif. Iklim komunikasi yang negatif dalam sebuah organisasi memicu terjadinya konflik.

Seperti yang terjadi dalam perusahaan yang diteliti, penulis melihat adanya konflik-konflik yang terjadi diduga karena iklim komunikasi yang terbentuk cenderung negatif. Dalam perusahaan yang diteliti yaitu Bank Capital Cabang Asemka terdapat delapan karyawan terdiri dari Pimpinan Cabang, *Supervisor*, *Teller*, *Customer service*, *Office Boy*, *Driver* dan *Security*.

Dari konflik yang terjadi diperusahaan tersebut, penulis melihat ada kaitan erat antara iklim komunikasi organisasi dengan gairah kerja karyawan. Karena adanya pelimpahan kesalahan, perkataan yang kasar, kekecewaan atas perlakuan yang tidak adil dirasakan oleh karyawan, maka proses komunikasi antara atasan dan bawahan terganggu, bahkan berakibat pada hubungan kerja yang tidak harmonis. Hal ini mendukung perkataan Kopelman, Brief dan Guzzo bahwa pada akhirnya iklim komunikasi organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan (Pace & Faule, 2001). Komunikasi dalam organisasi dapat mempengaruhi cara hidup karyawan suatu organisasi mengenai kepada siapa berbicara, siapa yang disukai, bagaimana kegiatan kerja yang dilakukan oleh karyawan, bagaimana hasil kegiatannya dan apa yang diharapkan serta bagaimana cara beradaptasi. Dari latar belakang tersebut, penulis ingin menganalisa iklim komunikasi dan gairah kerja karyawan yang terbangun di Bank Capital Indonesia Cabang Asemka, Jakarta.

2. Metodologi Penelitian

2.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi di mana peneliti menentukan kasus yang diteliti, terarah pada satu karakteristik, dilakukan pada

satu sasaran atau lokasi atau subyek, yaitu Bank Capital Indonesia Cabang Asemka.

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar, bukan angka-angka atau bersifat deskriptif. Dengan demikian laporan atau hasil penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian hasil penelitian tersebut.

2.2. Teknik Penarikan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel purposif, yakni sejumlah karyawan berbagai jenjang di Bank Capital Indonesia Cabang Asemka. Dalam penelitian ini terdapat 7 informan kunci di Bank Capital Indonesia Cabang Asemka yaitu *Branch Manager*, *Supervisor*, *Petugas Customer service*, *Security*, *Office Boy* dan *Driver*, masing-masing 1 orang.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara mendalam dilakukan kepada informan kunci tentang aspek-aspek iklim komunikasi dan gairah kerja selama bekerja di Bank Capital. Selain diminta untuk menceritakan tentang pengalaman pribadinya, informan kunci juga dapat menyampaikan pengetahuan dan penilaiannya terhadap peran yang telah dilakukan oleh orang lain.

b. Observasi

Teknik lainnya yang juga digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi partisipatif aktif. Peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari dengan sumber informan di Bank Capital Asemka. Melalui teknik ini peneliti dapat memperoleh data lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku atau gejala yang muncul. Dengan teknik ini juga peneliti dapat menemukan hal-hal yang sedianya tidak akan terungkap oleh informan dalam wawancara karena bersifat sensitif atau ingin ditutupi karena dapat merugikan nama lembaga.

c. Dokumentasi

Dokumen terdiri dari laporan absensi karyawan Bank Capital Asemka dan data

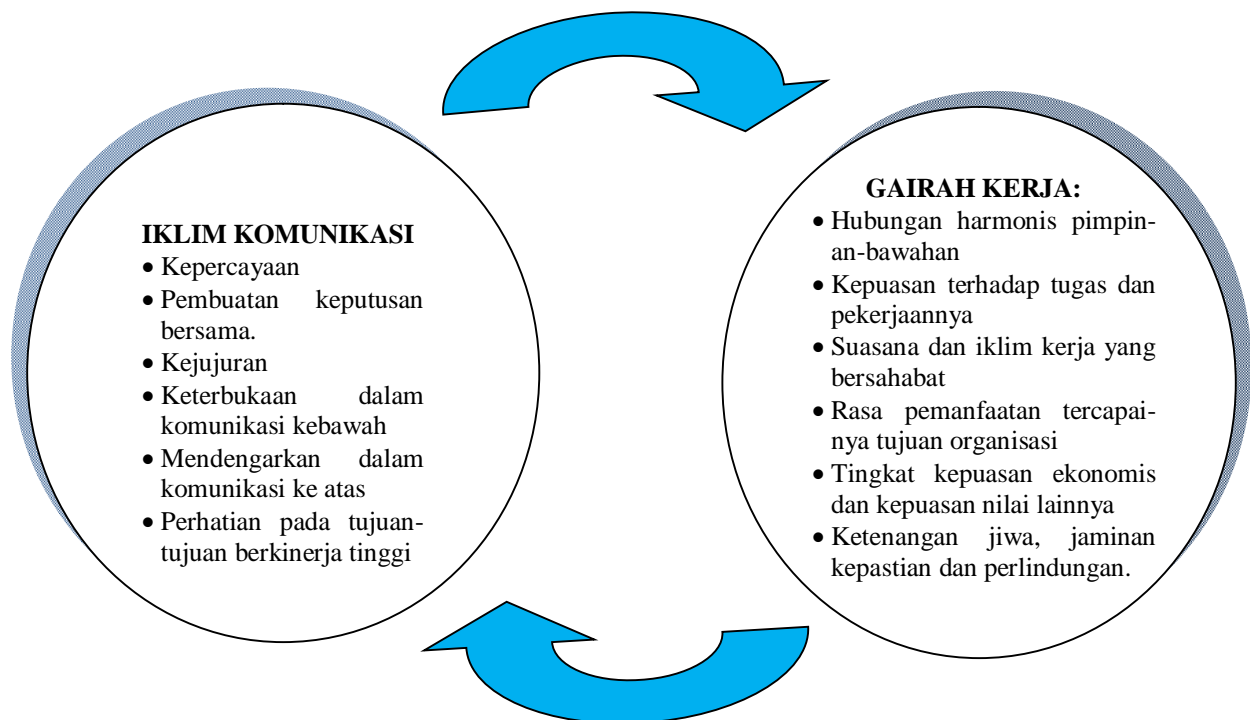
arsip-arsip seperti surat tugas, berita acara tertulis dan lain sebagainya untuk menjadi bukti pendukung yang berkaitan dengan objek penelitian ini. Selain itu peneliti juga menggunakan foto dan rekaman suara untuk menggambarkan situasi sosial pada momen tertentu sehingga dapat memberikan informasi deskriptif yang terjadi saat itu.

2.4. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari laporan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Untuk itu, dilakukan reduksi data yang merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Kemudian dilakukan verifikasi atau penyimpulan Data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan

2.6. Model Analisis

Model analisis dalam penelitian ini berbentuk siklus iklim komunikasi dan gairah kerja dalam komunikasi organisasi di Bank Capital Indonesia Cabang Asemka.



Gambar: Model Analisis

Penelitian ini ingin meneliti bagaimana iklim komunikasi dan gairah kerja berinteraksi di Bank Capital Indonesia Cabang Asemka.

2.7. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini meliputi subjektivitas yang ada pada peneliti sebagai orang

berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Pengumpulan dan analisa data dilakukan bulan April-Mei 2015.

2.5. Pemeriksaan Keabsahan data

Untuk menguji kredibilitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber di mana peneliti dapat mengecek kembali temuannya dengan cara membandingkannya antara wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi.

dalam. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara dan hasil observasi sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada. Namun untuk mengurangi bias maka dilakukan proses triangulasi sumber.

3. Hasil dan Pembahasan

Dalam iklim komunikasi organisasi mengenai faktor kepercayaan dikemukakan oleh Wayne Pace dan Brent Peterson bahwa setiap karyawan harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas. Para pemimpin harus mampu berusaha membentuk kepercayaan dalam organisasi dalam hal penyampaian pesan. Berdasarkan teori tersebut berkaitan dengan kondisi yang terjadi di Bank Capital Asemka belum ada usaha dari pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan kepercayaan. Walaupun dalam pandangan para pemimpin, kepercayaan perlu dibangun seperti halnya yang diutarakan oleh Wayne Pace, namun dalam kenyataannya masih rendahnya tingkat kepercayaan dari bawahan kepada atasannya dikarenakan rasa kecewa terhadap perlakuan dari atasan, penyampaian pesan yang dinilai tidak sesuai dengan kenyataan dan kurangnya rasa tanggungjawab yang ditunjukkan dari atasan.

Dari segi faktor pembuatan keputusan bersama di Bank Capital Cabang Asemka sudah berjalan baik namun tidak konsisten dalam pelaksanaan proses pengambilan keputusan tersebut. Tidak semua kendala atau masalah yang menyangkut pekerjaan bersama dibahas atau dikomunikasikan kepada karyawan, sehingga dalam menjalankan keputusan tersebut tidak memberikan hasil yang efektif. Seperti yang dikemukakan oleh Wayne Pace dan Brent Peterson yang mengatakan bahwa para karyawan disemua tingkat harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Dalam kenyataannya di Bank Capital Cabang Asemka belum sesuai dengan teori yang ada. Karena tidak semua masalah yang berkaitan dengan pekerjaan setiap karyawan dikomunikasikan atau diberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan pendapatnya, tetapi atasan langsung mengambil keputusan untuk dijalankan bersama.

Dari segi faktor kejujuran menurut Wayne Pace dan Brent Peterson mengemukakan bahwa suasana yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi dan para karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka, tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan. Berbeda dengan teori yang dikemukakan

di atas, dalam prakteknya di Bank Capital Cabang Asemka belum adanya kejujuran yang terbangun dengan baik. Suasana kerja belum diliputi dengan kejujuran dan keterusterangan. Baik atasan dan bawahan belum merasa adanya keterbukaan dalam bekerja. Para karyawan belum mampu terbuka atau mengatakan apa yang ada dipikiran mereka khususnya kepada atasan mereka dikarenakan rendahnya kepercayaan mereka terhadap atasan untuk mencoba terbuka dalam berkomunikasi.

Keterbukaan dalam komunikasi kebawah di Bank Capital Cabang Asemka belum berjalan sesuai dengan teori yang dikemukakan Wayne Pace dan Brent Peterson bahwa keterbukaan itu menunjukkan kemudahan memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas para karyawan, yang akan mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya dan yang berhubungan dengan perusahaan. Dalam prakteknya untuk penyampaian informasi yang berhubungan langsung dengan tugas para karyawan belum dapat dilakukan secara konsisten. Informasi yang penting masih ada yang tidak disampaikan oleh atasan kepada bawahannya sehingga mempengaruhi proses penyelesaian tugas tersebut bahkan berpotensi timbulnya kesalahan atau hasil kerja yang tidak efektif. Namun hal lain yang ditemukan dalam proses keterbukaan komunikasi kebawah di Bank Capital Cabang Asemka bahwa bukan hanya sekedar kemudahan untuk memperoleh informasi, namun informasi yang berhubungan langsung dengan tugas para karyawan harus disampaikan dengan lengkap, dengan cara dan waktu yang tepat.

Mendengarkan dalam komunikasi ke atas menurut Wayne Pace dan Brent Peterson adalah dimana karyawan disetiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan karyawan disetiap tingkat bawahan dalam organisasi secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan. Dalam prakteknya di Bank Capital Cabang Asemka tidak sesuai dengan teori yang ada. Seperti halnya di dalam pengambilan keputusan, atasan tidak konsisten dalam melibatkan setiap karyawan dalam menyampaikan saran, laporan-laporan masalah atau kritik seputar pekerjaan. Atasan masih tidak dapat menerima saran atau informasi

dari bawahan namun cenderung menolak setiap masukan yang disampaikan.

Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi menurut Wayne Pace dan Brent Peterson adalah dimana personel disemua tingkatan dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi- produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Dalam prakteknya di Bank Capital Cabang Asemka teori ini belum sepenuhnya berjalan. Belum semua personel dalam organisasi dapat menunjukkan komitmennya dalam bekerja. Hal ini dilihat dari kurangnya produktivitas dalam bekerja. Tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, tidak dapat dikerjakan dengan baik bahkan ada yang tidak dapat menunjukkan integritasnya dalam bekerja dengan sering tidak masuk kantor tanpa alasan yang jelas.

Dari keenam faktor dalam iklim komunikasi organisasi dan fakta yang terjadi di Bank Capital cabang Asemka dapat dikatakan iklim komunikasi yang terbangun belum berjalan dengan baik. Iklim komunikasi yang terbentuk di organisasi cenderung negative dilihat dari respon setiap karyawan dari keenam faktor tersebut sesuai dengan apa yang sudah diuraikan di atas. Seperti yang dikemukakan oleh Redding (1972) bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik semata-mata dalam menciptakan organisasi yang efektif, maka perlu adanya perhatian lebih dari setiap manajemen dan para pemimpin atau atasan dalam membangun iklim komunikasi organisasi agar dapat menciptakan organisasi yang efektif dan setiap karyawan dapat bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan bersama di perusahaan.

Dalam gairah kerja terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi munculnya gairah kerja menurut Zainun. Salah satunya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan. Dalam prakteknya di Bank Capital Cabang Asemka, hubungan antara pimpinan atau atasan dengan bawahannya jauh dari kriteria harmonis. Rendahnya keharmonisan diantara atasan dengan bawahannya dikarenakan kurangnya keterbukaan, rendahnya kejujuran dan rasa kepercayaan serta sering terjadinya kesalahpahaman yang tidak menemukan solusi bersama sehingga mempengaruhi hubungan

keharmonisan diantara karyawan baik atasan dan bawahan.

Faktor kepuasan terhadap pekerjaan menurut Zainun merupakan tingkat kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang sesuai sepenuhnya. Dalam prakteknya di Bank Capital Cabang Asemka tidak sesuai dengan teori yang disampaikan. Tugas atau pekerjaan yang diberikan dari atasan tidak semuanya dapat diterima dan dikerjakan dengan sepenuh hati dikarenakan tugas atau pekerjaan yang diberikan tersebut tidak sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab penerima tugas tersebut. Hal ini karena tugas yang diberikan merupakan pelimpahan tugas yang seharusnya adalah tugas dan tanggungjawab dari atasan. Dapat dikatakan kepuasan terhadap pekerjaan yang diberikan masih rendah, karena tidak sesuai dengan kapasitas penerima tugas tersebut.

Faktor suasana dan iklim kerja menurut Zainun merupakan kondisi kerja dimana terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, apabila dengan mereka sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan. Dalam prakteknya di Bank Capital Cabang Asemka, suasana dan iklim kerja yang terbangun belum sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Zainun. Suasana dan iklim kerja yang ada kurang nyaman dan tidak bersahabat. Namun kondisi seperti ini ditemukan ketika atasan berada dalam lingkungan kerja yang sedang berlangsung. Hal ini menunjukkan suasana kerja yang terbangun belum kondusif, dikarenakan hubungan dan komunikasi antara bawahan kepada atasan tidak berjalan baik.

Pada faktor rasa pemanfaatan dari pencapaian tujuan organisasi dikemukakan oleh Zainun merupakan tujuan bersama setiap anggota organisasi yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula. Dalam prakteknya di Bank Capital Cabang Asemka, pencapaian tujuan organisasi atau yang lebih akrab disebut dengan target cabang dilakukan secara bersama-sama oleh setiap karyawan dengan mengambil bagian sesuai dengan kontribusi masing-masing yang bisa diberikan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab setiap karyawan. Rasa pemanfaatan dari tercapainya tujuan organisasi atau target cabang tersebut juga sudah dapat dirasakan oleh setiap karyawan dalam wujud kenaikan gaji atau bonus tahunan yang diberikan perusahaan.

Faktor tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai menurut Zainun merupakan imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah

yang telah diberikan setiap karyawan kepada organisasi. Dalam prakteknya di Bank Capital Cabang Asemka, kepuasan ekonomis dalam bentuk upah yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan sebagai bentuk imbalan terhadap jerih payah yang diberikan sudah dirasakan cukup baik oleh karyawan. Namun ada beberapa orang yang belum merasakan hal tersebut karena standar kepuasan yang dimiliki tidak sesuai dengan upaya yang diberikan kepada perusahaan. Dalam hal kepuasan nilai juga belum dirasakan merata oleh setiap karyawan. Hal ini karena atasan tidak memberikan kontribusi untuk berupaya memberikan kepuasan nilai kepada bawahannya.

Faktor ketenangan jiwa, jaminan kepastian dan perlindungan yang dikemukakan Zainun mengungkapkan bahwa hal tersebut harus dirasakan oleh setiap individu untuk membangun gairah kerja setiap karyawan. Ketenangan jiwa

dapat dirasakan apabila ada jaminan kepastian dan perlindungan yang diberikan kepada setiap karyawan. Dalam prakteknya di Bank Capital Cabang Asemka karyawan bekerja jauh dari rasa ketenangan jiwa akibat dari rasa tidak aman dan rasa curiga yang tinggi dalam bekerja terhadap atasannya sendiri. Hal ini terjadi karena atasan tidak dapat memberikan jaminan kepastian dan perlindungan saat bekerja ketika terjadi masalah yang mengancam diri karyawan tersebut.

Dari uraian mengenai iklim komunikasi dan gairah kerja di Bank Capital Cabang Asemka dapat dilihat bahwa ada keterkaitan antara iklim komunikasi organisasi yang terbangun dengan tingkat gairah kerja karyawan. Berikut ini merupakan matrik siklus iklim komunikasi dengan gairah kerja karyawan di Bank Capital Cabang Asemka:

		Iklim Komunikasi					
		Kepercayaan	Pembuatan Keputusan Bersama	Kejujuran	Keterbukaan Dalam Komunikasi Kebawah	Mendengarkan Dalam Komunikasi Ke atas	Perhatian pada Tujuan-tujuan Berkinerja tinggi
Gairah Kerja	Keharmonisan kerja	Keharmonisan dan kepercayaan masih sangat rendah.	Komunikasi dan konsultasi tidak berjalan konsisten.	Kejujuran rendah, muncul rasa curiga, tidak ada keharmonisan.	Kesulitan memperoleh informasi, keharmonisan kerja rendah.	Penerimaan informasi, saran, ide-ide tidak berjalan konsisten.	Komitmen kerja belum dilakukan merata.
	Kepuasan Terhadap Pekerjaan	Kepercayaan yang rendah membuat kepuasan terhadap pekerjaan menurun.	Keterlibatan bawahan, mempengaruhi tingkat kepuasan.	Suasana kerja yang tidak jujur, mempengaruhi kepuasan terhadap pekerjaan.	Kurangnya keterbukaan informasi mempengaruhi kepuasan terhadap pekerjaan.	Penerimaan informasi dari atasan belum berjalan konsisten, mempengaruhi kepuasan terhadap pekerjaan.	Komitmen kerja dan kepuasan terhadap pekerjaan belum terpenuhi.
	Suasana dan iklim kerja	Kepercayaan yang rendah dari bawahan, mempengaruhi suasana dan iklim kerja.	Bawahan kurang dilibatkan, suasana kerja tidak kondusif.	Rendahnya keterbukaan dan keterusterangan mempengaruhi suasana kerja.	Informasi yang terbatas dari atasan, mempengaruhi suasana kerja.	Informasi, saran, dan pendapat sulit diterima oleh atasan berdampak pada suasana kerja.	Suasana dan iklim kerja mempengaruhi komitmen kerja karyawan.
	Rasa pemanfaatan dari tercapainya tujuan organisasi	Kepercayaan rendah, manfaat pengembangan diri tidak terpenuhi.	Keterlibatan bawahan belum konsisten, karyawan belum merasakan manfaat dari pencapaian tujuan.	Suasana yang tidak jujur dan terbuka berakibat rendahnya manfaat pengembangan diri karyawan.	Informasi belum disampaikan secara konsisten, menghambat kerja organisasi.	Penerimaan informasi dari bawahan rendah, manfaat pencapaian organisasi belum dirasakan.	Komitmen kerja rendah, tujuan organisasi sulit tercapai.
	Kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai	Rendahnya kepercayaan kepada atasan, kepuasan nilai belum dirasakan.	Tidak diajak berkonsultasi, berdampak pada rendahnya kepuasan nilai yang dirasakan.	Suasana yang tidak jujur, kepuasan nilai tidak dirasakan karyawan.	Informasi dari atasan belum konsisten disampaikan, berdampak pada proses kerja dan kepuasan nilai.	Penerimaan saran, ide-ide dan pendapat rendah, berpengaruh pada kepuasan nilai yang dirasakan karyawan.	Komitmen kerja yang rendah, berpengaruh pada kepuasan ekonomis yang dirasakan.
	Ketenangan jiwa, jaminan kepastian dan perlindungan	Kepercayaan rendah, bekerja dengan perasaan tidak aman, tidak ada kepastian dan perlindungan kerja.	Keterlibatan bawahan tidak konsisten, ketika ada masalah atasan tidak memberikan bentuk perlindungan.	Rendahnya keterbukaan, membuat karyawan merasa tidak aman dalam bekerja.	Informasi yang terbatas berdampak pada hasil kerja dan mempengaruhi ketenangan jiwa karyawan dalam bekerja.	Tidak terbuka untuk menerima saran dari bawahan, resiko yang muncul membuat rasa tidak aman dalam bekerja.	Komitmen kerja belum merata, karena jaminan kepastian dan perlindungan tidak memadai.

Tabel: Matrik Siklus Iklim Komunikasi dan Gairah Kerja

Secara keseluruhan iklim komunikasi yang terbangun di Bank Capital Cabang Asemka belum terbangun dengan baik. Gairah kerja setiap karyawan juga masih tergolong rendah. Dapat dikatakan, dalam kasus di Bank Capital Cabang Asemka, iklim komunikasi yang ideal akan terbentuk apabila atasan dapat membangun iklim komunikasi yang baik di dalam organisasi. Dengan iklim komunikasi yang baik, maka akan berpengaruh positif kepada gairah kerja setiap karyawan.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1. Kesimpulan

a. Iklim Komunikasi di Bank Capital Indonesia Cabang Asemka

Dari uraian gambaran kondisi di Bank Capital Cabang Asemka dapat disimpulkan bahwa belum ditemukan kondisi iklim komunikasi yang ideal sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wayne Pace dan Brent Peterson. Berikut uraian setiap faktor dalam iklim komunikasi sesuai dengan gambaran kondisi di Bank Capital Asemka:

- 1) Kepercayaan: belum terbangun kepercayaan di dalam organisasi. Para pemimpin belum mampu membentuk kepercayaan di dalam organisasi dalam hal penyampaian pesan. Pemimpin dinilai tidak mampu mempertanggung jawabkan atau memegang setiap ucapannya. Apa yang disampaikan tidak sesuai dengan apa yang dilakukan.
- 2) Pembuatan keputusan bersama: karyawan disemua tingkat belum merasakan keterlibatan mereka secara konsisten dalam hal berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka.
- 3) Kejujuran: baik atasan maupun bawahan masih belum ada keterbukaan diantaranya. Tiap karyawan merasa ada hal yang ditutup-tutupi dalam pekerjaan, sehingga muncul rasa curiga dan ketidakpercayaan satu sama lain.
- 4) Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah: informasi yang berhubungan langsung dengan tugas karyawan belum disampaikan secara konsisten oleh atasan. Selain itu informasi terkadang tidak disampaikan secara lengkap dan pada waktu yang tepat.
- 5) Mendengarkan pada komunikasi ke atas: untuk pimpinan cabang kepada bawahannya, sudah cukup baik, namun untuk bawahan kepada atasan belum dapat diterima atau direspon dengan baik oleh atasan. Atasan belum mampu

mendengarkan secara berkesinambungan dan berpikir luas mengenai idea tau laporan dari bawahan mengenai masalah yang terjadi dalam organisasi.

- 6) Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi: komitmen kerja belum dapat ditunjukkan oleh semua karyawan. Masih ada karyawan yang memberikan kinerja yang tidak produktif dan berkualitas. Karyawan ada yang bekerja sesuka hati dengan tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas.

b. Gairah Kerja di Bank Capital Indonesia Cabang Asemka

Untuk gairah kerja, dari keenam faktor yang mempengaruhi munculnya gairah kerja, dapat dikatakan bahwa di Bank Capital Cabang Asemka setiap karyawannya khususnya bawahan memiliki gairah kerja yang rendah dalam organisasi. Berikut uraian setiap faktor dalam gairah kerja sesuai dengan gambaran kondisi di Bank Capital Asemka:

- 1) Keharmonisan kerja : Antara atasan dan bawahan terdapat hubungan yang tidak harmonis. Jauhnya rasa keharmonisan kerja akibat kurang terbangunnya faktor-faktor dalam iklim komunikasi seperti kurangnya keterbukaan, rendahnya kejujuran dan rasa kepercayaan serta sering terjadinya kesalahpahaman yang tidak menemukan solusi bersama.
- 2) Kepuasan terhadap pekerjaan: secara keseluruhan, bawahan merasa tidak puas dengan pekerjaan atau tugas yang diberikan atasan. Bawahan mengerjakan dengan tidak sepenuh hati, dikarenakan tugas yang diberikan tidak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab penerima tugas tersebut.
- 3) Suasana dan iklim kerja: belum terdapat suasana kerja yang bersahabat dalam organisasi. Suasana menjadi tampak berbeda ketika atasan menengah (*supervisor*) berada di tengah situasi obrolan mereka. suasana sunyi bahkan bawahan terlihat tertutup dan menghindari kontak dengan atasannya
- 4) Rasa pemanfaatan dari pencapaian tujuan organisasi: sudah berjalan cukup baik. Karyawan dapat merasakan manfaat dari tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.
- 5) Kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai: secara keseluruhan kepuasan ekonomis dapat dirasakan oleh karyawan. Sedangkan kepuasan nilai belum dirasakan oleh karyawan karena atasan tidak memberikan kontribusi atau

upaya seperti memberikan apresiasi atau penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan bawahannya.

- 6) Ketenangan jiwa, jaminan kepastian dan perlindungan: karyawan masih merasa tidak aman dalam bekerja, karena tidak mendapatkan perlindungan dari atasannya. bawahan cenderung bekerja lebih hati-hati karena takut melakukan kesalahan yang nantinya membahayakan diri dan karirnya.

c. Interaksi Iklim Komunikasi dan Gairah Kerja di Bank Capital Indonesia Cabang Asemka

Dari uraian iklim komunikasi dan gairah kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim komunikasi yang tidak kondusif menjadi salah satu penyebab bagaimana rendahnya gairah kerja setiap karyawan. Kepercayaan dan kejujuran yang rendah di dalam organisasi dapat merusak keharmonisan kerja diantara atasan dan bawahan. Kurangnya keterlibatan bawahan dalam proses pembuatan keputusan dan keterbukaan komunikasi dari atasan kepada bawahan serta peran atasan dalam mendengarkan masukan dari bawahannya akan mempengaruhi bagaimana bawahan dapat merasakan kepuasan terhadap tugas atau pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk menghasilkan gairah kerja di dalam organisasi, penting bagi organisasi memiliki iklim komunikasi yang kondusif. Iklim komunikasi yang kondusif salah satunya dapat terwujud dengan peran pemimpin atau atasan dalam meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya iklim komunikasi tersebut, seperti kepercayaan, proses pengambilan keputusan, kejujuran, keterbukaan komunikasi kebawah, mendengar dalam komunikasi ke atas dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Pemimpin atau atasan yang dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahan, akan membuat bawahan memperoleh pandangan yang benar di dalam organisasi dan akan mendorong gairah kerja para bawahan untuk bekerja dengan sebaik mungkin bagi perusahaan. Demikian juga sebaliknya, gairah kerja yang rendah pada karyawan di Bank Capital Cabang Asemka mempengaruhi iklim komunikasi yang terbangun di dalam organisasi. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan berdampak pada kepercayaan dan komitmen kerja yang merupakan faktor dari terbangunnya iklim yang kondusif di dalam organisasi. Pada akhirnya peneliti melihat bahwa terbentuknya iklim komunikasi dan gairah kerja

sangat erat hubungannya satu sama lain di Bank Capital Cabang Asemka.

4.2. Saran

Berdasarkan keseluruhan pembahasan dan kesimpulan tersebut, maka penulis menyampaikan saran dan kritik kepada Bank Capital, secara khusus Cabang Asemka yang diharapkan dapat membantu meningkatkan iklim komunikasi organisasi serta membangun gairah kerja karyawan Bank Capital Cabang Asemka. Saran dari penulis yaitu:

- Faktor-faktor dalam iklim komunikasi dapat menjadi perhatian bagi para pemimpin. Para pemimpin diharapkan tidak hanya berfokus pada pencapaian target cabang, namun juga memperhatikan pentingnya membangun iklim komunikasi dalam organisasi yang akan membangun gairah kerja karyawan sehingga berdampak positif bagi kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini, penulis mengharapkan adanya pelatihan kepemimpinan yang diadakan dari pihak manajemen pusat Bank Capital untuk para level pemimpin dan *supervisor*. Hal ini sebagai upaya agar para pemimpin dan *supervisor* memahami cara bagaimana membangun kepercayaan, kejujuran serta *attitude* yang baik.
- Bank Capital dapat menyediakan forum atau membentuk suatu organisasi untuk menampung aspirasi atau pandangan setiap karyawan agar menjadi bahan evaluasi bagi *Human Resource* dalam menyediakan pelatihan-pelatihan yang akan mendukung pengembangan sumber daya manusia di Bank Capital. Hal ini disarankan oleh penulis setelah melihat kesulitan-kesulitan yang dihadapi di Bank Capital Cabang Asemka bagi para karyawan yang ingin menyampaikan gagasannya untuk kemajuan bersama.
- Menghindari konflik yang mendalam serta meminimalisir kesempatan *fraud* di dalam organisasi, diharapkan untuk menjalankan sistem rotasi karyawan di Bank Capital Cabang Asemka. Rotasi karyawan diharapkan agar terbangunnya hubungan harmonisasi di dalam suatu organisasi. Karena konflik atau masalah yang terlalu kompleks, seperti pada kasus di Bank Capital Cabang Asemka yang mengakibatkan tidak adanya keharmonisan kerja, kepercayaan yang rendah, bila dibiarkan begitu saja akan sangat berdampak buruk terhadap gairah kerja karyawan. Hal ini bahkan akan mengganggu proses kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

- d. Diadakannya berbagai training motivasi bagi para karyawan sehingga dapat menumbuhkan kembali semangat dan gairah kerja karyawan yang menurun akibat tekanan pekerjaan di dalam organisasi.

REFERENSI

- Arni, Muhammad. 2004. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Goldhaber, Gerald M. 1986. *Organizational Communication*. Jakarta : Erlangga
- Hasibuan, Melayu. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bina Aksara
- Jefkins, Frank. 1997. *Public Relations*. Jakarta : Erlangga
- Masmuh, Abdullah. 2008. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang : UMM Pers
- Mathis, Robert L. 2001. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Emban Patria
- Moleong, Lexi J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Nasution, M.A. 1992. *Metode Research*. Yogyakarta : Rake Sarasin
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Cetakan Delapan
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2002. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : Rosdakarya
- Redding, W. Charles. 1972. *Communication Within The Organization: Industrial Communication Council*.
- Robbins, Stephen P dan Judge Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi (Jilid II)*. Jakarta: Salemba Empat
- Soemirat, Soleh, Elvinaro Ardianto & Yenny Ratna Suminar. 1999. *Komunikasi Organisasional*. Jakarta : Universitas Terbuka
- Standard Operational Prosedur (SOP) Bank Capital Indonesia Tahun 2013 tentang Tugas dan Tanggung Jawab Petugas Operasional Cabang*
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Undang-Undang RI No.10 Tahun 1998 tentang Definisi Bank, Jakarta Pusat
- Zainun, Buchari. 1991. *Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- *Fany Wijaya Nurdin, mahasiswa S1 Ilmu Komunikasi STISIP Widuri, bekerja di Bank Capital Cabang Asemka