



## Peran Komunikasi Pimpinan dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Organisasi yang Positif pada Perusahaan Bank BPR Jatim

Fira Nur Isnaini<sup>\*1</sup>, Herlina Suksmawati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Indonesia

E-mail: [franurIsnaini998@gmail.com](mailto:franurIsnaini998@gmail.com), [herlinasuksma@gmail.com](mailto:herlinasuksma@gmail.com)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2023-11-05 Revised: 2023-12-22 Published: 2024-01-02  <b>Keywords:</b> <i>Conflict;</i> <i>Leadership;</i> <i>Communication;</i> <i>Organizational</i> <i>Communication Climate.</i>	One of the keys to a company being able to run well is having effective communication and the one who is in control of this is a leader because if the company does not have good communication it will trigger conflict and can affect employee productivity. One example is at Bank BPR Jatim, especially in the risk and credit rescue division, where conflict arose due to a lack of communication between management and employees, causing the organization's communication climate to be negative. The purpose of this study is to examine the role of leadership communication in creating a positive organizational communication climate at BPR East Java banks using Organizational Communication Climate Theory by Pace and Faules (2006). This study uses a qualitative approach with the case study method and in data collection techniques using in-depth interviews, observation, and documentation. The results of this research are the roles played by leaders in creating a positive organizational communication climate that runs effectively. The conflict that previously occurred has slowly been resolved and the condition of the organizational communication climate which was previously negative has changed to positive and this is also supported by the role played in fulfilling the six aspects in generating a positive organizational communication climate. It was also agreed by employees from the division that the conflicts that occurred were starting to be resolved and the organizational communication climate of the division had been positive and made the level of productivity of its employees begin to increase.
Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2023-11-05 Direvisi: 2023-12-22 Dipublikasi: 2024-01-02  <b>Kata kunci:</b> <i>Konflik;</i> <i>Komunikasi Pimpinan;</i> <i>Iklim Komunikasi</i> <i>Organisasi.</i>	Salah satu kunci perusahaan dapat berjalan dengan baik yaitu memiliki komunikasi yang efektif dan yang memegang kendali atas hal tersebut adalah seorang pimpinan sebab jika perusahaan tidak memiliki komunikasi yang baik akan memicu terjadi konflik dan dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Salah satu contoh pada Bank BPR Jatim khususnya pada divisi risiko dan penyelamatan kredit yang muncul adanya konflik karena kurangnya komunikasi antara pimpinan dan karyawan yang terjalin menyebabkan iklim komunikasi organisasinya bersifat negatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji mengenai peran komunikasi pimpinan dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif pada bank BPR Jatim dengan menggunakan Teori Iklim Komunikasi Organisasi oleh Pace and Faules (2006). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan dalam teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini yaitu peran-peran yang dilakukan oleh pimpinan dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif berjalan dengan efektif. Konflik yang sebelumnya terjadi berlahan telah terselesaikan serta kondisi iklim komunikasi organisasi yang sebelumnya bersifat negatif berubah menjadi positif dan hal tersebut juga di dukung dari peran yang dilakukan telah memenuhi 6 aspek dalam membangkitkan iklim komunikasi organisasi positif. Hal tersebut juga disetujui oleh karyawan dari divisi tersebut bahwa konflik yang terjadi mulai terselesaikan dan iklim komunikasi organisasi divisinya telah bersifat positif dan membuat tingkat produktivitas karyawannya mulai meningkat.

### I. PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan salah satu aspek yang tidak dapat dihindari dalam kegiatan sehari-hari kita sebagai makhluk sosial. Dengan adanya komunikasi kita dapat menjalin hubungan dengan individu lain untuk bertukar pesan, informasi, maupun opini untuk mencapai tujuan

tertentu. Seperti organisasi pada perusahaan yang tidak dapat terlepas dari proses komunikasi, komunikasi menjadi bagian integral pada organisasi agar karyawan yang bergabung dapat menjalankan pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya (Prietsaweny Riris T Simamora, 2021). Salah satu kunci agar

perusahaan dapat berjalan dengan baik yaitu memiliki komunikasi yang lancar tanpa adanya hambatan dan yang memegang kendali atas hal tersebut adalah seorang pimpinan. Sehingga sebagai seorang pemimpin diharapkan memiliki komunikasi yang efektif dengan bawahannya.

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dapat membentuk perubahan sikap pada individu yang terlibat pada komunikasi sehingga dapat dengan jelas memahami pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan dan umpan balik yang diterima seimbang, maka antara komunikator dan komunikan memiliki perasaan yang sama atas sikap, pengertian dan bahasa (Mahadi, 2021). Dengan memiliki komunikasi yang efektif digunakan oleh pimpinan sebagai alat untuk menciptakan serta membangkitkan iklim komunikasi organisasi. Terdapat beberapa prinsip dari komunikasi efektif yaitu REACH, *Respect* (menghormati), *Emphaty* (empati), *Audible* (dapat di dengar), *Clarity* (jelas), *Humble* (rendah hati). Jika sudah memenuhi kelima prinsip dari komunikasi efektif tersebut maka akan mencapai kesamaan makna antara komunikator dan komunikan (Nurhayati et al., 2022). Dengan memiliki komunikasi yang efektif digunakan oleh pimpinan sebagai alat untuk menciptakan serta membangkitkan iklim komunikasi organisasi.

Iklim komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam keberhasilan perusahaan. Karena iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Iklim komunikasi organisasi menurut Tiaguri pada (Asep Maulana et al., 2019) sebuah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh para anggotanya dan mempengaruhi tingkah laku mereka yang dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu karakteristik tertentu dari lingkungannya. Iklim komunikasi organisasi ini terbagi menjadi dua yakni iklim komunikasi organisasi positif dan iklim komunikasi organisasi negatif. Iklim komunikasi organisasi yang positif adalah sebuah suasana yang nyaman, aman, menyenangkan, penuh perhatian, saling terbuka dengan sesama anggota, dan juga meminimalisir terjadinya permasalahan atau konflik. Pada riset yang telah dilakukan (Fauzi et al., 2022) menyatakan bahwa produktivitas karyawan dengan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang relevan, dengan lingkungan kerja nyaman dapat mendorong karyawan mengerjakan tugasnya dengan baik lingkungan kerja yang baik dilihat dari seberapa besar lingkungan pada tempat kerja tersebut

menyongkong serta memberikan rasa nyaman aman di saat bekerja. Sehingga disitulah tugas seorang pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hal tersebut tentunya disesuaikan oleh keadaan lingkungan kerjanya. Karena lingkungan kerja yang memiliki banyak permasalahan atau konflik itu gambaran lemahnya interaksi komunikasi dan kurangnya pemahaman antara pimpinan dengan bawahannya (Lestari, 2022).

Tetapi tidak dapat dipungkiri perusahaan juga tidak akan terlepas dengan adanya permasalahan atau konflik yang terjadi. Menurut penelitian yang telah dilakukan pada para manajer di Amerika Serikat menyatakan bahwa hampir kurang lebih 20% waktu yang mereka miliki digunakan untuk menghadapi permasalahan atau konflik (Sulistiyorini, 2017). Permasalahan itu entah timbul dari pihak internal maupun eksternal dari perusahaan. Tentunya sebagai seorang pimpinan memiliki andil di dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Terlebih jika permasalahan yang muncul terjadi pada pihak internal perusahaan yaitu anggota perusahaan itu sendiri yang mengakibatkan produktivitas kinerjanya menurun. Sebagai seorang pimpinan harus segera mengambil tindakan agar permasalahan yang terjadi segera terselesaikan. Karena pimpinan memiliki tanggungjawab atas karyawannya sehingga produktivitas karyawan juga akan sangat di perhatikan oleh pimpinan karena mempengaruhi tingkat kesuksesan perusahaan. Jika para karyawan memiliki tingkat produktivitas rendah maka perusahaan akan terkena dampaknya yaitu perusahaan menjadi terhambat dan susah untuk berkembang. Maka dari itu pimpinan harus dapat mendiagnosis situasi serta apa yang diharapkan pada saat ini dan mendatang (Sumilat et al., 2017).

Fenomena yang terjadi diatas juga terjadi pada salah satu perusahaan yakni bank BPR Jatim. Tidak dapat dipungkiri bank BPR Jatim juga pasti pernah mengalami masalah atau konflik yang terjadi. Permasalahan yang muncul pada lingkungan kerja bank BPR Jatim beragam dapat dari pihak internal maupun eksternal perusahaan yang dimana permasalahan yang timbul tersebut pastinya akan berdampak pada perusahaan yaitu jalannya akan terhambat dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Peneliti telah melakukan survey dengan salah satu pimpinan tersebut mengatakan bahwa pada lingkup lingkungan pekerjaannya kerap terjadi permasalahan. Salah satu contoh permasalahan terjadi pada

salah satu divisi di perusahaan tersebut dan konflik yang terjadi disebabkan oleh pihak internal divisi tersebut. Seperti adanya konflik sesama karyawan mengenai masalah pembagian pekerjaan hal tersebut terjadi karena bedanya kompetensi dalam mengerjakan pekerjaan, work-life balance yang buruk yaitu karyawan seringkali tidak fokus suka bermain hp dan sering mengobrol, terdapat beberapa karyawan yang tidak bisa mengerjakan tugas nya sesuai target atau tidak mencapai keinginan dari perusahaan, karyawan cenderung pasif, lalu tidak dapat mengintruksikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik sehingga kemauan yang diinginkan oleh pimpinan dengan apa yang dikerjakan oleh bawahannya berbeda.

Permasalahan yang terjadi pada divisi tersebut terjadi karena kurangnya komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dan bawahan yang mengakibatkan produktivitas para karyawan menjadi menurun. Hal tersebut karena iklim komunikasi organisasi yang negatif, sebab tidak adanya perkembangan yang terjadi sesuai dengan komitmen organisasi. Maka dibutuhkan peran komunikasi pimpinan di dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif. Sehingga dengan adanya iklim komunikasi organisasi yang positif pada divisi risiko dan penyelamatan kredit tingkat produktivitas kerja karyawannya semakin meningkat sesuai dengan komitmen organisasi dan permasalahan yang terjadi pada divisi tersebut dapat teratasi.

Maka peneliti tertarik untuk meneliti topik tersebut, sehingga dengan adanya penelitian ini yaitu peneliti menganalisis dan mengkaji bagaimana seorang pimpinan mengatasi permasalahan tersebut, apa aksi dan juga sikap yang dilakukan agar bawahannya memiliki tingkat produktivitas sesuai dengan standart perusahaan dengan menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif. Berdasarkan pemaparan diatas, maka penelitian ini diberi judul "Peran Komunikasi Pimpinan Dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Organisasi Yang Positif Pada Perusahaan Bank BPR Jatim".

## II. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Studi kasus yakni sebuah metode yang empiris dalam menyelidiki suatu fenomena secara mendalam dan dalam konteks yang nyata. pendekatan studi kasus juga digunakan untuk mendapatkan pemahaman mengenai suatu masalah, fenomena, serta peristiwa dalam konteks di kehidupan nyata dan peneliti mendapatkan pandangan secara holistic

mengenai kejadian maupun fenomena tertentu secara mendalam (Nurahma & Hendriani, 2021).

Penelitian kualitatif ini dilakukan karena peneliti ingin memahami mengenai serta mengamati peristiwa atau fenomena yang terjadi pada subjek penelitian secara detail dan mendalam. Data yang di dapatkan berbentuk deskriptif atau catatan dan data yang memadai digunakan peneliti untuk memahami peristiwa yang diteliti (Rijali, 2018). Sehingga data yang di dapatkan pada penelitian kualitatif digunakan untuk penarikan makna mengenai suatu peristiwa penelitian. Pada penelitian kualitatif ini menggunakan metode wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi untuk mendapatkan data-data yang dapat mendukung penelitian.

Pada penelitian ini telah terbentuk subjek dan objek penelitian. Diantaranya yaitu subjek yaitu pimpinan dari perusahaan bank BPR Jatim khususnya pada pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit, yang akan memberikan mengenai informasi yang diperlukan disaat proses penelitian. Serta objek pada penelitian ini yakni karyawan bank BPR Jatim khususnya pada divisi risiko dan penyelamatan kredit. Dalam teknik penentuan informan menggunakan teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* menurut Sugiyono (Mamik, 2015) ini yaitu teknik di dalam menentukan sampel dengan mempertimbangkan hal tertentu, menyesuaikan unit sample sesuai dengan kriteria tertentu yang dimana memiliki korelasi dengan tujuan penelitian. Berikut kriteria informan yang sesuai dengan penelitian yaitu Pimpinan bank BPR Jatim, Pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit, dan karyawan bagian divisi risiko dan penyelamatan kredit (8 karyawan).

Dalam melakukan penelitian, teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara secara mendalam, observasi, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan peneliti untuk menunjang proses penelitian. Serta dalam menganalisis data yang telah di dapatkan menggunakan teknik analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1992:20). dibagi menjadi 4 tahapan diantaranya pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penyimpulan hasil penelitian.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian dengan melakukan wawancara mendalam dengan para informan menunjukkan bahwasanya setiap perusahaan

pasti mengalami konflik dan penyebab dari konflik juga akan berbeda-beda. Seperti pada perusahaan bank BPR Jatim salah satunya pada divisi risiko dan penyelamatan kredit. Konflik pada divisi tersebut dapat terjadi karena kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan. Komunikasi yang terjalin masih kurang baik atau berada pada posisi negatif.

Dengan adanya konflik tersebut pimpinan divisi berperan untuk dapat mengatasi konflik yang terjadi. Peran-peran yang telah dilakukan pimpinan divisi dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif telah berjalan dengan efektif dan efisien seperti beberapa karyawan sudah tidak pasif mereka lebih responsif, bertanya, memberikan tanggapan, saran dan peka dengan sesama karyawan yang membutuhkan, lalu dapat menginstruksikan tugas yang diberikan memahami tugas yang diberikan dan dapat menyelesaikan target sesuai dengan deadline yang diberikan, konflik sesama karyawan masalah pembagian tugas juga sudah sangat jarang karena pimpinan divisi memberikan kerjaan sesuai dengan skill atau keahliannya, lalu karyawan juga mulai bersikap kondusif di lingkungan kerja meskipun masih sesekali pimpinan melihat karyawan yang masih bermain handphone atau mengobrol di saat jam kerja. Serta dari delapan karyawan divisi tersebut sebagian besar menyatakan setuju iklim komunikasi organisasi di divisi tersebut telah bersifat positif dan konflik yang terjadi perlahan mulai terselesaikan serta tingkat produktivitas dari karyawannya mulai mengalami peningkatan.

## **B. Analisis dan Interpretasi**

Dari hasil penelitian menyatakan bahwa setiap perusahaan pasti mengalami konflik dan penyebab dari konflik juga akan berbeda-beda. Seperti pada perusahaan bank BPR Jatim yang tiap divisinya pernah di hadapkan oleh konflik yang terjadi. Contohnya pada divisi risiko dan penyelamatan kredit, berikut konflik-konflik yang terjadi konflik antar karyawan, work-life balance yang buruk, karyawan yang tidak bisa mencapai target, karyawan cenderung pasif, karyawan bekerja tidak sesuai dengan intruksi. Dilihat dari konflik yang terjadi tersebut memiliki pengaruh dengan produktivitas karyawan yang mengalami penurunan dan dibutuhkanlah upaya-upaya yang dilakukan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Dari

hasil wawancara kepada karyawan pada divisi tersebut sebagian besar karyawan juga merespon bahwasanya memang benar pada divisinya pernah mengalami adanya konflik yang terjadi pada pihak internal.

Konflik pada divisi risiko dan penyelamatan kredit dapat terjadi tersebut karena kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan. Komunikasi yang terjalin masih kurang baik atau berada pada posisi negatif. Dengan adanya permasalahan tersebut membuat produktivitas karyawannya menjadi menurun dan performa dari divisi tersebut mengalami penurunan. Kurangnya komunikasi antara pimpinan dan karyawan tersebut diantaranya:

1. Komunikasi yang dilakukan masih satu arah
2. Tidak adanya keterbukaan dari pihak karyawan kepada pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit
3. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit sangat tegas kepada karyawannya membuat karyawan merasa takut untuk bertindak
4. Pimpinan kurang memahami sifat dan kondisi dari karyawannya
5. Karyawan kurang responsif terhadap instruksi dari pimpinan sehingga hasil dari kerjanya kurang maksimal.

Dengan adanya hal tersebut dibutuhkanlah peran pimpinan di dalam mengatasi konflik yang terjadi sebab sebagai seorang pimpinan sebagai pimpinan memiliki tuntutan dan juga tanggungjawab terhadap karyawan dalam bersikap serta bertindak. Dalam menghandle semua itu dibutuhkanlah sebuah komunikasi. Dengan adanya peran dari komunikasi pimpinan membantu organisasi beroperasi dengan lancar dan salah satu yang menunjang kelancaran tersebut ialah karyawan, yang menghandle atas karyawan adalah pimpinan. Maka dari itu peran komunikasi pimpinan bersifat penting karena berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas karyawannya. Menurut Siagian (2011) pada (Hanifah & K., 2022) peran pemimpin dalam organisasi dibagi menjadi empat yaitu peran bersifat interpersonal, peran bersifat informasional, peran pengambilan keputusan, peran pengawasan dan terdapat beberapa peran yang telah dilakukan oleh pimpinan dari divisi risiko dan penyelamatan kredit dalam

menciptakan divisi yang baik serta berkualitas. Peran-peran tersebut diantaranya:

1. Peran bersifat interpersonal

Peran pimpinan yang juga bersifat interpersonal ini dengan memberikan dorongan, dukungan, serta motivasi kepada karyawannya. Bentuk peran secara interpersonal yang dilakukan pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit yaitu memberikan dorongan dan support kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya. lalu bersikap santai kepada karyawannya dengan tidak memberikan tekanan kepada karyawan tetapi tetap mengutamakan kedisiplinan dan selalu menjaga komunikasi yang baik dengan karyawannya untuk menjaga produktivitas dari karyawannya.

2. Peran bersifat informasional

Peran pimpinan yang bersifat informasional ini yaitu memberikan informasi mengenai pembagian tugas dan juga memastikan kepada karyawannya apakah informasi yang diberikan sudah cukup jelas dan selalu terbuka jika ada karyawan yang ingin bertanya mengenai informasi yang disampaikan serta memberikan instruksi mengenai tugas yang diberikan secara detail dan pimpinan selalu memastikan bahwa karyawannya paham terhadap informasi yang diberikan. Pimpinan memberikan informasi secara langsung dalam bentuk koordinasi atau briefing, jika pimpinan tidak berada di kantor atau luar kota dan informasi bersifat penting maka menggunakan group wa karena tidak mau informasi yang harus diberikan menjadi tertunda.

3. Peran pengambilan keputusan

Dalam peran pengambilan keputusan ini pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit diantaranya sebagai problem solving disaat di divisinya sedang terjadi masalah dan mencari jalan keluar dari permasalahan yang terjadi, peran dalam pembagian tanggungjawab atau tugas untuk karyawannya dan sebelum menentukan tugas dari karyawannya terlebih dulu memperhatikan skills dan juga kemampuan dari karyawannya agar tugas yang diberikan dapat dikuasai serta pimpinan juga melibatkan karyawan untuk dapat membantu dalam memecahkan permasalahan yang terjadi.

4. Peran pengawasan

Peran pimpinan sebagai pengawasan ini berupa pengawasan berbentuk evaluasi dari adanya kegiatan atau aktivitas dan juga mengawasi tindakan dari karyawan. Dengan adanya pengawasan dapat menghindari adanya penyelewengan. Serta selalu melakukan evaluasi satu bulan sekali untuk menilai kinerja serta produktivitas karyawan untuk melihat apa yang akan ditingkatkan lagi dan apa yang harus tetap dipertahankan oleh karyawan.

Dari peran-peran tersebut dilakukan untuk mengupayakan agar konflik yang terjadi pada divisi risiko dan penyelamatan kredit dapat teratasi dengan memperbaiki hubungan komunikasi yang terjadi pada divisi tersebut. Sebab bahwasanya kondisi iklim komunikasi organisasi pada divisi tersebut bersifat negatif, sehingga pimpinan berupaya untuk merubah yang sebelumnya bersifat negatif menjadi positif sehingga konflik yang terjadi dapat teratasi. Menurut Redding dalam Pace and Faules (2006) mengatakan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki kedudukan yang penting dibandingkan dengan ketrampilan maupun teknik komunikasi hal tersebut semata-mata untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif atau sukses. Maka dari itu pimpinan dari divisi risiko dan penyelamatan kredit sebisa mungkin menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif untuk meminimalisirkan terjadinya konflik dan juga untuk menjaga produktivitas karyawannya. Pimpinan dari divisi tersebut telah melakukan beberapa upaya untuk merubah dari iklim yang negatif menjadi positif.

Jika dilihat dari Teori Iklim Komunikasi Organisasi yang dikemukakan oleh Pace and Faules (2006) mengatakan terdapat enam aspek penting di dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif. Hal tersebut dapat diuraikan melalui peran-peran yang telah dilakukan pimpinan:

1. Kepercayaan

Pimpinan memberikan tanggungjawab kepada karyawannya sesuai dengan skill atau kemampuan yang dimiliki karyawan, selalu memberikan dorongan, dukungan, serta support kepada karyawannya untuk melakukan peningkatan disetiap kerjanya bukan menyuruh, serta selalu memberikan kebebasan kepada karyawannya tetapi

dalam batas wajar dan hal tersebut salah satu bentuk kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan.

2. Pembuatan keputusan yang partisipatif

Pimpinan selalu memberikan kontribusi dan peran kepada karyawannya dalam pengambilan keputusan di segala hal seperti pada pemecahan masalah serta karyawan juga diberikan peran untuk memberikan saran dalam mengatasi permasalahan yang terjadi agar pimpinan dapat memilah dan mempertimbangkan keputusan yang dibuat.

3. Kejujuran

Pimpinan bersifat transparan kepada karyawannya dan juga pimpinan selalu mengingatkan kepada seluruh karyawannya untuk bersikap transparan terhadap hal yang terjadi terhadap pekerjaannya. Karyawan dituntut untuk jujur jika karyawan melakukan kesalahan lalu jika terjadi kendala atau kesusahan, begitu juga pimpinan beliau juga bersifat transparan kepada karyawannya terhadap informasi yang disampaikan.

4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit selalu mengusahakan untuk terbuka dengan karyawannya agar timbul rasa kekeluargaan dan rasa dihargai, lalu pimpinan juga terbuka terkait hal yang terjadi di divisi risiko dan penyelamatan kredit entah itu mengenai pembagian tugas, hambatan, serta perkembangan di divisi nya sebab diperlukan pemahaman yang sama antara pimpinan dengan anggota di divisi tersebut, menjadi problem solving disaat di divisinya sedang terjadi masalah dan mencari jalan keluar dari permasalahan yang terjadi.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk tidak menjadi karyawan yang pasif, teliti serta memiliki sifat responsif terhadap segala hal. Dengan adanya hal tersebut karyawan saat ini selalu memberikan feedback serta saran-saran kepada pimpinan saat rapat maupun evaluasi dan bertanggungjawab terhadap kerjanya.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Pimpinan selalu memberikan dorongan, support dan selalu menjaga hubungan komunikasi yang harmonis antara

pimpinan dengan karyawan, pimpinan divisi juga memperhatikan kemampuan yang di miliki karyawannya sehingga pimpinan dapat menempatkan karyawannya pada bagian yang sesuai dengan keahlian, mengadakan evaluasi kerja satu bulan sekali untuk mengukur kinerja dari karyawan dan dari hasil evaluasi akan dilihat apa yang harus dibenahi dan apa yang harus dipertahankan, serta sesekali melakukan briefing sebelum memulai kerja.

Pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit telah melakukan beberapa peran untuk menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif dengan merubah beberapa gaya kepemimpinan dan juga cara berkomunikasi agar dapat tercipta hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan sehingga konflik yang terjadi dapat terselesaikan serta produktivitas karyawannya dapat menjadi meningkat. Melihat dari sudut pandang karyawan upaya pimpinan dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif telah berjalan dengan maksimal dan telah melakukan validasi terhadap upaya pimpinannya dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif, mereka semua menyetujui bahwasanya pimpinannya telah melakukan upaya-upaya yang untuk dapat menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif pada divisinya. Tetapi dari kedelapan informan tersebut terdapat satu informan yang memberikan saran untuk dapat meningkatkan performanya di dalam menciptakan iklim komunikasi organisasinya.

Kondisi divisi risiko dan penyelamatan kredit yang sebelumnya kondisi komunikasi antara pimpinan dengan karyawannya masih kurang baik atau negatif yang membuat hubungan pimpinan dan karyawan kurang harmonis. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan divisi yang terkesan tegas, sangat disiplin dan terlalu menekan karyawan membuat karyawan merasa tertekan dan tidak fokus dalam bekerja, komunikasi yang dilakukan masih satu arah, tidak ada keterbukaan antara pimpinan dengan karyawan begitupun sebaliknya. Untuk kondisi sekarang sudah lebih efektif dan efisien seperti beberapa karyawan sudah tidak pasif mereka lebih responsif, bertanya, memberikan tanggapan, saran dan peka dengan sesama karyawan yang membutuh-

kan, lalu dapat menginstruksikan tugas yang diberikan memahami tugas yang diberikan dan dapat menyelesaikan target sesuai dengan deadline yang diberikan, konflik sesama karyawan masalah pembagian tugas juga sudah sangat jarang karena pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit memberikan kerjaan sesuai dengan skill atau keahliannya, lalu karyawan juga mulai bersikap kondusif di lingkungan kerja meskipun masih sesekali pimpinan melihat karyawan yang masih bermain handphone atau mengobrol di saat jam kerja.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi merupakan salah satu kunci keberhasilan di dalam proses berorganisasi. pimpinan dari divisi risiko dan penyelamatan kredit telah melakukan perannya di dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif pada lingkungan kerjanya. Berbagai peran telah dilakukan oleh pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit untuk menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif. Peran tersebut berupa peran secara interpersonal, informasional, pengambilan keputusan, pengawasan.

Dengan adanya peran-peran yang telah dilakukan pimpinan divisi risiko dan penyelamatan kredit tersebut menunjukkan bahwasanya telah memenuhi dari keenam karakteristik atau aspek di dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif. Keenam aspek tersebut yaitu 1) Kepercayaan 2) Kejujuran 3) Pembuatan keputusan yang partisipatif 4) Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah 5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas 6) Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

Maka dari itu dari peran yang telah dilakukan pimpinan divisi tersebut dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif telah berjalan efektif, dapat terlihat adanya perubahan yakni permasalahan yang terjadi di divisi tersebut perlahan telah teratasi dan iklim komunikasi organisasi yang sebelumnya bersifat negatif saat ini kondisi iklim komunikasi organisasi pada divisi risiko dan penyelamatan kredit telah bersifat positif, hal tersebut juga di dukung dari peran yang dilakukan telah memenuhi keenam aspek dalam membangkitkan iklim

komunikasi organisasi positif dan dari delapan karyawan divisi tersebut sebagian besar setuju bahwasanya peran yang dilakukan pimpinannya telah berjalan efektif dan iklim komunikasi organisasi di divisi tersebut telah positif dan konflik yang terjadi perlahan mulai teratasi. Efek yang ditimbulkan dari adanya hal tersebut yakni tingkat produktivitas karyawan mulai mengalami peningkatan.

##### B. Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat saran yang diajukan oleh peneliti yang kemungkinan dapat berguna bagi perusahaan maupun pembaca diantaranya yaitu:

1. Perlu terjalinnya kerjasama yang baik antara karyawan dengan pimpinan sehingga dibutuhkan pendekatan dan pengenalan lebih dalam dengan membuat kegiatan di luar kantor seperti *gathering* atau *outing* secara rutin.
2. Dibutuhkan untuk membuat peraturan tertulis dan jika terdapat karyawan yang melanggar akan mendapatkan peringatan, hal tersebut meminimalisir karyawan yang bersikap tidak kondusif seperti bermain handphone, mengobrol dengan sesama karyawan saat jam kerja.
3. Mengadakan pelatihan bagi karyawan agar terciptanya karyawan yang memiliki kualitas, mutu, dan produktivitas kerja yang baik sehingga perusahaan akan dapat lebih cepat berkembang.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Agnes, R. F., Erawan, E., & Rande, S. (2021). *ANALISIS IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI PADA KANTOR CABANG BANK ARTHA GRAHA INTERNASIONAL KOTA SAMARINDA*. 2021(1), 260–271.
- Akh. Muwafik Saleh. (2016). *Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi*.
- Ane Dwi Septina. (2020). PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI BERDASARKAN PERSPEKTIF APARATUR SIPIL NEGARA NON-STRUKTURAL. *Studi Komunikasi Dan Media*, 24(No. 1), 1–6.
- Asep Maulana, dan, Studi Komunikasi Penyiaran Islam, P., & Syekh Nurjati Cirebon, I. (2019a). *COMMUNICATION CLIMATE, ORGANIZATION CLIMATE AND*

- ORGANIZATIONAL COMMUNICATION CLIMATE. In *Jurnal Dakwah dan Komunikasi* / (Vol. 10, Issue 2).
- Hanif Aditya, M., & Luthfi, M. (2020). *Analisis Iklim Komunikasi Organisasi Asrama Al Azhar Pondok Modern Darussalam Gontor* 2.2(2).  
<https://doi.org/10.21111/sjic.v2i.nomor.4233>
- Hendra hidayat, L. A. (2022). PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PTS DI RIAU. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 5(No. 1), 53–64.
- Mahadi, U. (2021). Komunikasi Pendidikan (Urgensi Komunikasi Efektif dalam Proses Pembelajaran). *JOPPAS: Journal of Public Policy and Administration Silampari*, 2(2), 80–90.  
<https://doi.org/10.31539/joppa.v2i2.23>
- Mamik. (2015). *METODOLOGI KUALITATIF* (p. 53).
- Muspawi, M., Firman, F., & Manullang, Y. C. (2021). Penciptaan Iklim Komunikasi Organisasi (Tinjauan Peran Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Jambi). *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(3).  
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i3.17>
- Nurahma, G. A., & Hendriani, W. (2021). *Tinjauan sistematis studi kasus dalam penelitian kualitatif*. 7(2), 119–129.
- Prietsaweny Riris T Simamora. (2021). *Komunikasi Organisasi* (p. 3).
- Priharjo, P. W. (2021). *Pengaruh Iklim Komunikasi organisasi.....* 20(01), 1–13.
- Rijali, A. (2018). *Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari Banjarmasin*. 17(33), 81–95.
- Sugiarto, A., & Priowidodo, G. (n.d.). *Iklim komunikasi organisasi di PT. Starindo Anugerah Abadi Surabaya*.
- Sulistyorini, S. (2017). Peran Pemimpin dalam Mengatasi Konflik dan Stres di Lembaga Pendidikan Islam. *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 141–160.  
<https://doi.org/10.21274/taalum.2017.5.1.141-160>
- Sumilat, C., Paputungan, R., & Golung, A. (2017). Peranan Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kakas. *E- Jurnal Acta Diurna*, 6(1), 1–15.
- Wardhaugh, Ronald. 1986. *An Introduction to Sociolinguistics*. Oxford: Basil Blackwell