



Contents list available at [Anubhava](http://ojs.uhnsugriwa.ac.id/index.php/anubhava)

JURNAL ILMU KOMUNIKASI HINDU

Journal Homepage <http://ojs.uhnsugriwa.ac.id/index.php/anubhava>



STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGOPTIMALKAN BUDAYA MUTU DI KANTOR BANK BPD BALI CABANG MATARAM

Ni Made Indiana^{a, 1}
I Dewa Ayu Hendrawathy Putri^b
I Nyoman Subagia^c

^{a,b,c}Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar

¹Corresponding Author, email: anaidni29@gmail.com (Indiana)

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 02-02-2024

Revised: 06-08-2024

Accepted: 28-09-2024

Published: 30-09-2024

Keywords:

Organizational
Communication,
Corporate Quality
Culture, Bank BPD
Bali

ABSTRACT

This study examines organizational communication at the Mataram Branch of Bank BPD Bali, focusing on reinforcing the bank's established CINTA culture, which emphasizes Competence, Integrity, Teamwork, and Customer Awareness. The research addresses three main questions: 1) How is the organizational communication process structured to enhance the quality culture at the Mataram branch? 2) What communication strategies are used to strengthen this culture? 3) How do branch leaders manage obstacles in executing these strategies? Using a qualitative descriptive approach, the study reveals that the Mataram branch operates within a complex open system, relying on interdependent relationships within and outside the organization. This system fosters interpersonal communication among team members to exchange information and share perspectives. The strategies employed effectively capitalize on internal strengths and external opportunities while mitigating internal and external challenges. The success of these efforts is reflected in the partners' acceptance of the CINTA culture, allowing the branch to sustain economic operations while bridging internal differences within the organization and the cultural background of the West Nusa Tenggara region.

PENDAHULUAN

Pada tahun 2015, Bank BPD Bali mendirikan cabang di Mataram, Nusa Tenggara Barat, sebagai langkah untuk memperluas jangkauan pelayanannya. Meskipun berhasil mempertahankan eksistensinya di luar Bali, Kantor Cabang Mataram menghadapi beberapa tantangan, terutama terkait perbedaan budaya dan pemahaman literasi perbankan di antara masyarakat setempat. Kota Mataram, sebagai ibu kota Provinsi Nusa Tenggara Barat, memiliki keberagaman agama dan budaya. Tantangan

besar dihadapi oleh Bank BPD Bali, terutama terkait pemahaman literasi perbankan di masyarakat dan perbedaan budaya antara pegawai yang berasal dari Pulau Bali dan masyarakat asli Mataram, Lombok. Adapun solusi yang diambil adalah dengan mengadakan sosialisasi secara rutin melalui pendekatan personal dan acara berbasis pengabdian masyarakat. Pandemi COVID-19 menjadi ancaman serius bagi sektor perbankan, tetapi Bank BPD Bali tetap berhasil mencapai pertumbuhan positif pada tahun

2022. Penyaluran kredit mengalami peningkatan, Dana Pihak Ketiga (DPK) juga tumbuh, dan bank tetap berpegang pada prinsip kehati-hatian serta asas pemberian kredit yang sehat. Selain itu, penelitian ini juga membahas keberadaan Bank NTB Syariah di Pulau Lombok, yang mayoritas penduduknya beragama Islam. Bank NTB Syariah memperkuat posisinya sebagai bank syariah terkemuka di Nusa Tenggara Barat dengan mengembangkan inovasi baru, terutama selama masa pandemi COVID-19. Dalam upayanya menghadapi tantangan zaman yang kompleks, Bank NTB Syariah fokus pada pengembangan produk-produk inovatif dan variatif sesuai prinsip syariah. Penelitian ini menyoroti peran penting Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjaga standar mutu internal suatu organisasi. Komunikasi organisasi dipandang sebagai kebutuhan dasar yang dapat memengaruhi perilaku SDM, serta optimalisasi sistem komunikasi menjadi hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan latar belakang ini, muncul pertanyaan mengenai strategi komunikasi organisasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan budaya mutu di Kantor Bank BPD Bali Cabang Mataram. Studi ini bertujuan untuk menggali dan menganalisis strategi komunikasi organisasi yang efektif dalam menghadapi tantangan dan mempertahankan standar mutu internal di kantor cabang tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan fokus pada deskripsi data yang dapat menggali makna-makna dari lapangan. Tujuan utama adalah mendapatkan data mendalam untuk memahami makna di balik fenomena yang diamati. Metode penelitian ini berfokus pada pengumpulan data deskriptif, baik berupa kata-kata tertulis, lisan, dokumentasi, maupun perilaku yang dapat diamati. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara dengan informan yang dipilih berdasarkan rekomendasi dari pimpinan Bank BPD Bali Cabang Mataram. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang mengandalkan teknik observasi sistematis. Fokus utama penelitian ini adalah strategi komunikasi organisasi dalam mengoptimalkan budaya mutu di Bank BPD Bali Cabang Mataram. Untuk menguji validitas data

dan memperoleh kebenaran objektif, analisis triangulasi data diterapkan. Lokasi penelitian adalah di Kantor Bank BPD Bali Cabang Mataram, NTB, yang dipilih karena merupakan satu-satunya cabang Bank BPD Bali di luar Pulau Bali. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yang terbagi menjadi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan diskusi terfokus, sementara data sekunder bersumber dari aturan, kebijakan organisasi, dan budaya organisasi yang menjadi acuan dalam implementasi kepegawaian. Instrumen penelitian meliputi pedoman wawancara, alat perekam, dan catatan lapangan. Penentuan informan menggunakan metode purposive sampling, dengan pemilihan informan berdasarkan kemampuan dan keterlibatan mereka 3 4 dalam implementasi kebijakan di Bank BPD Bali Cabang Mataram. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara terstruktur, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Analisis data dilakukan secara interaktif dan kontinu dengan menggunakan teknik triangulasi, mencakup triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. sumber, Hasil analisis data disajikan secara deskriptif kualitatif menggunakan teks narasi, didukung oleh bagan atau tabel untuk memberikan visualisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan implementasi komunikasi organisasi, menganalisis strategi komunikasi, dan menemukan solusi dari pimpinan kepala cabang Bank BPD Bali Cabang Mataram dalam mengatasi hambatan implementasi strategi komunikasi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Bank Pembangunan Daerah Bali

Bank BPD Bali didirikan berdasarkan Akta Nomor 131 tanggal 5 Juni 1962, dengan status awal sebagai Perseroan Terbatas. Pada tahun 1965, Bank BPD Bali mengalami perubahan status hukum dari Perseroan Terbatas menjadi Perusahaan Daerah, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1962 namun seiring waktu tahun 2002, terjadi kembali perubahan bentuk badan hukum dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas melalui Peraturan Daerah Provinsi

Bali No.2 Tahun 2002. Anggaran Dasar Bank BPD Bali mengalami beberapa kali perubahan, termasuk pada tahun 2008 untuk menyesuaikan dengan Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Bank BPD Bali terus melakukan inovasi dalam peningkatan layanan kepada nasabah, seperti meluncurkan layanan e-money co-branding dengan Bank Mandiri pada tahun 2014 dan membuka Kantor Cabang di Mataram, Nusa Tenggara Barat, pada tahun 2015. Pada tahun 2019, Bank BPD Bali semakin fokus pada pengembangan layanan digital, termasuk penerbitan kartu debit, co-branding BRIZZI, dan QRIS hingga tahun 2022, Bank BPD Bali terus berinovasi dengan meluncurkan berbagai produk dan layanan baru, seperti uang elektronik server-based (Balipay), layanan transaksi tunai tanpa kartu (cardless) menggunakan Mobile Banking, QRIS Cross Border, dan lainnya. Hingga Desember 2022, Bank BPD Bali mengoperasikan jaringan kantor, terminal perbankan elektronik, serta berbagai kegiatan lainnya yang tersebar di seluruh Bali dan Nusa Tenggara Barat.

Penelitian yang dilakukan di Kantor Bank BPD Bali Cabang Mataram yang berlokasi di Jln. Pejanggik No 92 B-D Pejanggik Kecamatan Mataram Kota Mataram Nusa Tenggara Barat 83127. Lokasi dipilih karena kantor cabang ini merupakan satu-satunya kantor cabang Bank BPD Bali yang berada di luar pulau Bali, dan peneliti ingin melihat proses maupun hambatan dari Empat Budaya Kerja "CINTA" di tengah perbedaan budaya dan latar belakang dengan masyarakat mayoritas di Mataram, Nusa Tenggara Barat.

Komunikasi persuasif dipandang sebagai peranan yang paling penting dan berguna dalam sebuah proses penyampaian pesan. Komunikasi Persuasif pun juga dapat muncul dari beragam hal di antaranya adalah: Meyakinkan tingkah laku, keyakinan, atau tujuan seseorang; Merubah tingkah laku, keyakinan, atau tujuan seseorang; Mendorong atau memotivasi seseorang untuk melaksanakan tindakan tertentu; Mengenalkan etika atau memberikan pengenalan dalam sebuah sistem yang memiliki tujuan-tujuan tertentu.

Nilai-nilai yang membentuk budaya organisasi tidak hanya tercermin dari hal-hal yang secara eksplisit tertulis dalam dokumen resmi seperti pedoman kerja, buku panduan, atau program pelatihan dan pengembangan pegawai.

Lebih dari itu, nilai-nilai ini sering kali merupakan bagian dari asumsi-asumsi mendasar yang dianut secara kolektif oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini berakar pada keyakinan bersama, pola pikir, dan pengalaman yang berkembang secara organik di lingkungan organisasi, sehingga menjadi landasan tak terlihat yang memengaruhi cara kerja, pengambilan keputusan, serta interaksi antarindividu di dalamnya.

Karena nilai-nilai ini bersifat implisit dan sering kali terinternalisasi secara mendalam, organisasi sering kali menghadapi tantangan dalam mengidentifikasi dan mengartikulasikan asumsi-asumsi dasar tersebut. Asumsi-asumsi ini mungkin tidak disadari secara langsung oleh anggota organisasi sendiri, tetapi mereka secara otomatis memandu perilaku, norma, dan ekspektasi yang ada. Hal ini menciptakan kesenjangan antara apa yang secara resmi diungkapkan organisasi sebagai nilai-nilai budaya mereka dengan apa yang sebenarnya diterapkan dan diyakini dalam praktik sehari-hari.

Kesulitan ini juga muncul karena asumsi-asumsi dasar tersebut biasanya bersifat abstrak dan tidak selalu mudah untuk didefinisikan dalam istilah yang konkret atau terukur. Meskipun demikian, keberadaan asumsi-asumsi ini memainkan peran kunci dalam membentuk identitas organisasi dan menentukan bagaimana organisasi merespons tantangan, perubahan, atau peluang. Oleh karena itu, memahami dan mengelola nilai-nilai budaya organisasi memerlukan pendekatan yang mendalam, melibatkan observasi, refleksi, dan dialog untuk menggali elemen-elemen tersembunyi yang memengaruhi dinamika internal organisasi.

Visi misi adalah rangkaian tujuan yang ditetapkan suatu Perusahaan untuk mencapai tujuan Bersama. Visi Bank BPD Bali adalah menjadi Bank yang Kuat, Berdaya Saing Tinggi, dan Terkemuka dalam Melayani UMKM serta

Berkontribusi bagi Pertumbuhan Ekonomi dan Pembangunan Daerah yang Berkelanjutan.

Adapun Misi dari Bank BPD Bali antara lain: Memberikan solusi produk, layanan, dan/atau jasa keuangan yang inovatif melalui pengembangan ekosistem digital; Memberdayakan sektor UMKM dalam rangka menggerakkan pembangunan daerah; Meningkatkan kualitas SDM, teknologi dan informasi serta budaya perusahaan; Meningkatkan penerapan tata kelola yang baik, manajemen risiko, dan pengendalian dalam operasional organisasi; Meningkatkan kepedulian sosial bagi komunitas dan lingkungan.

Bank BPD Bali memiliki 4 (empat) nilai utama yang dikenal dengan istilah CINTA sebagai nilai-nilai perusahaan yang dijabarkan dalam 12 perilaku utama untuk mendukung pencapaian visi dan pelaksanaan misi yang telah ditetapkan. "CINTA" diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, mendorong produktivitas serta mengoptimalkan kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Bali sehingga mampu mencapai visi dan misinya lebih cepat. Kompetensi mencerminkan semangat Perusahaan agar karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan. Integritas mencerminkan harapan Perusahaan agar karyawan konsisten dan selalu patuh terhadap nilai-nilai moral atau peraturan lainnya, terutama nilai kejujuran dan anti korupsi serta kolusi. Kerja sama menggambarkan rasa kekompakan atau persatuan yang ada dalam organisasi dan kedekatan dengan sesama individu atau pada sesama satuan kerja sehingga mampu mendukung terciptanya kerjasama dan komunikasi yang baik. Berorientasi pada pelanggan dimaksud agar menjadikan pengguna sebagai fokus utama dari tindakan, mengemban dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan secara produktif.

Dalam menjalankan proses bisnis agar budaya kerja CINTA tetap menjadi dasar pelaksanaan yang optimal, diperlukan pengisian jabatan berdasarkan dengan ketentuan yang berlaku di internal Bank BPD Bali, yang kemudian dikaitkan dengan kompetensi dari pihak terkait. Kompetensi yang dipertimbangkan adalah kompetensi yang memberikan dampak positif pada capaian kinerja personalnya sebagai

individu, maupun capaiannya sebagai bagian dari kelompoknya. Adapun susunan struktur organisasi di Cabang Bank BPD Bali, antara lain: Kepala Cabang, Wakil Kepala Cabang, Kepala Seksi Kredit, Kepala Seksi Dana & Jasa, Head Teller, Kepala Seksi Pelayanan Nasabah, Kepala Seksi Dukungan Operasional, serta Kepala Seksi Hukum & Administrasi Kredit. Masing-masing kepala nantinya akan membawahi beberapa tim/staf dalam mengawal proses bisnis di unitnya untuk menjadi satu kesatuan yang terintegrasi dalam melayani nasabah.

Proses Komunikasi Organisasi di Kantor Bank BPD Bali Cabang Mataram

Komunikasi organisasi di Bank BPD Bali Cabang Mataram dirancang untuk mencakup semua aspek operasional perusahaan, baik dalam bentuk formal maupun informal. Penyampaian aturan perusahaan dilakukan secara rutin untuk memastikan bahwa budaya kerja "CINTA" telah tertanam dalam aktivitas sehari-hari karyawan saat melaksanakan tugas. Selain itu, komunikasi informal juga dibangun untuk menjaga suasana kekeluargaan di tengah hubungan profesional yang tetap terpelihara dalam organisasi Bank BPD Bali Cabang Mataram.

Dinamika yang masih terjadi dalam upaya penerapan komunikasi transparan di lingkungan perusahaan merupakan hal yang wajar, mengingat setiap individu memiliki preferensi, kenyamanan, dan tingkat keterbukaan yang berbeda-beda. Namun, tantangan ini dapat dikelola dengan menggunakan pendekatan-pendekatan komunikasi alternatif yang disesuaikan dengan tingkat urgensi dan dampaknya terhadap pengembangan layanan serta pencapaian tujuan perusahaan. Pendekatan ini menekankan pentingnya mengukur prioritas permasalahan berdasarkan skala yang terstruktur, sehingga perusahaan dapat menentukan aspek mana yang memerlukan perhatian lebih segera dan mana yang masih dapat ditoleransi.

Sebagai contoh, jika ditemukan bahwa beberapa karyawan belum mampu mencapai tingkat keterbukaan komunikasi yang

ideal sesuai harapan perusahaan, tetapi kondisi ini tidak berdampak negatif pada kinerja individu tersebut maupun pada pencapaian target perusahaan secara keseluruhan, maka situasi tersebut mungkin belum dianggap sebagai masalah kritis yang membutuhkan intervensi besar atau perubahan yang signifikan. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih fokus pada isu-isu yang benar-benar menghambat operasional atau mengancam produktivitas.

Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya, waktu, dan tenaga secara lebih efisien, dengan memprioritaskan penyelesaian masalah yang memiliki dampak langsung terhadap keberhasilan organisasi. Selain itu, toleransi terhadap tingkat keterbukaan komunikasi yang bervariasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana setiap individu diberikan ruang untuk beradaptasi secara alami tanpa tekanan yang berlebihan. Pada akhirnya, strategi ini bertujuan untuk membangun komunikasi yang sehat dan fungsional di lingkungan perusahaan, sambil tetap menjaga keseimbangan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi.

Komunikasi organisasi berperan penting dalam menyampaikan pesan dan citra internal perusahaan saat berinteraksi dengan pihak eksternal. Organisasi hanya akan berfungsi jika didukung oleh seluruh anggota internalnya untuk menampilkan semangat budaya kerja "CINTA". Pihak eksternal dapat menilai semangat budaya kerja "CINTA" ini melalui kinerja karyawan Bank BPD Bali Cabang Mataram.

Kepala Cabang Bank BPD Bali Cabang Mataram mendorong anggota tim untuk terlibat dalam isu-isu organisasi dan menerjemahkannya ke dalam tindakan nyata di bawah arahan yang diberikan. Pendekatan ini memungkinkan anggota untuk membangun dan mengelola hubungan antar sesama demi kemajuan organisasi, serta meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi situasi ambigu dan mengambil keputusan di tengah ketidakpastian.

Komunikasi dengan pihak eksternal menjadi salah satu aspek penting yang dioptimalkan melalui pemanfaatan media sosial

berbasis digital. Media sosial memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk menjangkau audiens yang lebih luas secara efisien, dengan tetap mempertahankan fokus komunikasi pada isu-isu utama yang ingin disampaikan. Dalam konteks ini, pendekatan komunikasi satu arah sering digunakan, misalnya melalui penyampaian instruksi, arahan, atau pengumuman resmi. Pendekatan ini dirancang untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan terstruktur, jelas, dan terfokus, sehingga audiens dapat dengan mudah memahami informasi tanpa adanya risiko penyimpangan dari inti isu yang dibahas.

Namun, perusahaan atau organisasi juga menyadari bahwa penggunaan media sosial sebagai saluran komunikasi memiliki keterbatasan, terutama dalam konteks diskusi atau interaksi terbuka. Diskusi yang dilakukan secara digital, meskipun menawarkan kemudahan dan aksesibilitas, berpotensi menimbulkan kesalahpahaman akibat kurangnya ekspresi non-verbal dan kemungkinan interpretasi yang berbeda atas pesan yang disampaikan. Oleh karena itu, diskusi terbuka di media sosial biasanya dilakukan secara terbatas, dengan pengaturan tertentu untuk menjaga komunikasi tetap terkendali.

Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk menghindari munculnya kendala baru yang sulit ditangani secara virtual, tetapi juga memastikan bahwa percakapan yang terjadi tetap relevan, terarah, dan produktif. Dengan demikian, media sosial dimanfaatkan sebagai alat komunikasi yang strategis untuk menyampaikan informasi penting kepada pihak eksternal, sambil tetap mempertahankan kendali atas narasi yang ingin dibangun dan memastikan transparansi yang tetap terjaga. Strategi ini juga mencerminkan upaya organisasi dalam menjaga profesionalisme sekaligus meminimalkan risiko kesalahpahaman dalam interaksi digital.

Komunikasi organisasi yang dioptimalkan dengan beberapa media pendukung disesuaikan dengan perkembangan dan situasi zaman saat ini. Periklanan melalui media sosial sebagai bentuk membuka pelayanan berbasis transparansi maupun cepat tanggap sehingga dapat mempertahankan

kualitas pelayanan karyawan serta mampu meningkatkan loyalitas nasabah yang sekaligus menjadi marketer atas seluruh produk yang ditawarkannya kepada calon nasabah.

Pendekatan secara digital dirasa perlu untuk mendapat perhatian lebih mengingat kita semua sudah melalui masa-masa sulit yang membatasi gerak dan interaksi selama Pandemi Covid-19. Masyarakat perlu banyak belajar agar hal-hal tersebut tidak menjadi penghambat pergerakan roda perekonomian dan perkreditan masyarakat.

Pelaksanaan tugas dipantau melalui laporan kinerja yang disusun oleh masing-masing karyawan, kemudian dikumpulkan oleh kepala divisi. Komunikasi terstruktur sesuai dengan garis koordinasi diterapkan untuk memastikan setiap pihak bertanggung jawab sesuai dengan kewenangannya. Kepala cabang perlu mengetahui seluruh kegiatan operasional dan proses bisnis di perusahaan, tetapi di sisi lain, kepala divisi berperan untuk memastikan informasi yang diteruskan kepada kepala cabang telah melalui penyaringan sesuai tugas dan kewenangan di tingkat divisi.

Selain fokus pada tanggung jawab, manajemen Bank BPD Bali Cabang Mataram juga memberi perhatian besar pada pendampingan yang dilakukan oleh atasan. Pendampingan ini dianggap mampu menjaga efektivitas operasional sehari-hari, karena dapat meminimalkan potensi kesalahan atau kekeliruan yang lebih besar, berlandaskan prinsip "zero mistake."

Strategi Komunikasi Organisasi untuk Mengoptimalkan Budaya Mutu di Kantor Bank BPD Bali Cabang Mataram

Bank BPD Bali Cabang Mataram merupakan satu-satunya cabang Bank BPD Bali yang berada di luar Pulau Bali, menghadapi tantangan operasional dan bisnis yang berasal dari perbedaan budaya lokal. Meski pembukaan cabang ini di Mataram didasarkan pada analisis mendalam terkait potensi daerah, pengaruh budaya setempat tetap harus diperhatikan. Sejak dibuka pada tahun 2015, Cabang Mataram mempertahankan eksistensinya dengan mengandalkan Empat Budaya Kerja "CINTA" yang sudah tertanam di keseharian karyawannya. Budaya kerja ini tidak hanya menjaga keharmonisan internal tetapi juga memudahkan

interaksi dengan masyarakat lokal di Nusa Tenggara Barat, karena nilai-nilai "CINTA" bersifat universal dan dapat diterapkan di berbagai konteks.

Kepala Cabang Bank BPD Bali memiliki ruang diskusi tersendiri yang lebih luas daripada operasional sehari-hari cabang, melibatkan diskusi strategi bisnis, percepatan proses, dan pengembangan cabang. Pertukaran "success value" antar kepala cabang juga dilakukan untuk saling belajar dan mengambil inspirasi yang dapat diterapkan pada cabang masing-masing.

Cabang Mataram terdiri dari tujuh divisi yang dikelola oleh Kepala Cabang dengan pendekatan komunikasi yang disesuaikan dengan fokus kerja masing-masing divisi, untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kepala Cabang dan Kepala Divisi bertanggung jawab atas pencapaian target yang ditentukan secara spesifik sesuai tugas dan wewenang tiap divisi, memastikan seluruh langkah yang diambil berfokus pada efisiensi dan efektivitas.

Dalam manajemen kerja, aspek manajemen risiko juga sangat diperhatikan. Potensi kecurangan yang telah dianalisis diminimalkan melalui pendampingan intensif oleh Kepala Divisi. Kepala Cabang mengawasi pencapaian target dan sistem kerja secara umum melalui laporan rutin. Komunikasi organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang kompleks saling ketergantungan dari lingkungan baik dari internal maupun eksternal, dan juga dapat melibatkan komunikasi antar pribadi diantara sesama anggotanya untuk mengetahui informasi dan perasaan sesamanya

Kinerja Kepala Cabang Bank BPD Bali Cabang Mataram dinilai sangat profesional, dengan kemampuan menjalin komunikasi organisasi di semua tingkat dengan berbagai pihak, memberikan teladan positif bagi seluruh karyawan. Tantangan perbedaan budaya antara mayoritas karyawan yang berasal dari Bali dan masyarakat lokal juga menjadi faktor penting yang perlu dihadapi untuk menjaga hubungan eksternal yang baik.

Teori Budaya Organisasi menjelaskan bahwa bahasa dan perilaku seseorang dapat menjadi indikator yang memberikan informasi tentang status sosial serta keanggotaan kelompoknya. Teori ini menekankan

pentingnya memahami bagaimana bahasa, sebagai alat komunikasi utama, memiliki dampak yang signifikan terhadap persepsi dan reaksi orang lain dalam suatu konteks sosial. Dalam percakapan, bahasa yang digunakan sering kali mencerminkan status sosial individu, di mana mereka yang memiliki status sosial lebih tinggi cenderung menggunakan gaya komunikasi yang berbeda dibandingkan dengan individu dari status sosial yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan adanya korelasi antara cara berbicara seseorang dan posisi mereka dalam hierarki sosial suatu kelompok.

Namun, dalam konteks komunikasi organisasi, perbedaan level pemahaman antara komunikator dan komunikan dapat menjadi penghambat terciptanya komunikasi yang efektif. Ketidaksetaraan dalam tingkat pemahaman terhadap suatu topik, pesan, atau informasi dapat menyebabkan terjadinya miskomunikasi atau bahkan salah tafsir. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam proses komunikasi memiliki pemahaman yang sejajar atau setidaknya berada dalam kerangka pemahaman yang sama. Kesenjangan dalam pemahaman ini tidak hanya dapat mengurangi efektivitas komunikasi, tetapi juga berpotensi menciptakan ketegangan atau kesalahpahaman di antara pihak-pihak yang terlibat.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, pihak komunikator disarankan untuk mengambil langkah proaktif dengan melakukan pendampingan literasi. Pendampingan ini bertujuan untuk menjelaskan secara rinci butir-butir informasi yang disampaikan, sehingga komunikan dapat memahami pesan secara jelas dan menyeluruh. Dengan pendekatan ini, diharapkan komunikasi yang terjalin tidak hanya menjadi lebih efektif tetapi juga lebih inklusif, di mana semua pihak merasa didengar, dipahami, dan mampu memberikan tanggapan yang sesuai. Proses ini juga mencerminkan komitmen komunikator dalam memastikan bahwa komunikasi tidak hanya menjadi alat penyampaian informasi, tetapi juga sarana untuk membangun pemahaman bersama yang lebih baik

Upaya Pimpinan Kantor Cabang untuk Mengatasi Hambatan Implementasi Strategi Komunikasi Organisasi di Kantor Bank BPD Bali Cabang Mataram

Dalam ruang lingkup komunikasi organisasi, komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi internal dan komunikasi eksternal (Hardjana, 2016, h. 55). Aspek yang menjadi pembeda komunikasi tersebut adalah penerima pesannya. Hardjana (2016, h. 55) menjelaskan bahwa dari perspektif sistem, pesan komunikasi organisasi dapat dilihat dari aspek internal dan eksternal. Interaksi eksternal organisasi mencakup hubungan dengan lingkungan sekitar organisasi. Komunikasi eksternal ini dilakukan oleh pejabat yang berwenang dan bertindak atas nama organisasi untuk berhubungan dengan pihak luar dalam rangka kepentingan tertentu. Potensi hambatan ini tidak terjadi langsung di Bank BPD Bali Cabang Mataram, tetapi tetap menjadi perhatian bersama untuk diantisipasi.

- A. Kecenderungan "One Man Show": Sikap ini pada karyawan bisa menjadi tanda adanya potensi fraud yang disembunyikan. Oleh karena itu, semua karyawan diharapkan bekerja sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan, yang melibatkan berbagai tim dalam menjalankan program. Kerja tim memungkinkan adanya pembagian tugas, wewenang, dan pelimpahan pekerjaan, yang dapat mengurangi kecenderungan "One Man Show."
- B. Keterbatasan Komunikasi Terbuka: Kurangnya komunikasi terbuka antara karyawan dan Kepala Cabang dapat menghambat penyaluran informasi. Dari sudut pandang karyawan, komunikasi masih dilakukan terbatas dengan pimpinan karena adanya kecanggungan dan lebih memilih untuk menyampaikan hal-hal melalui Kepala Divisi terlebih dahulu. Hal ini dilakukan untuk menghormati peran Kepala Divisi yang bertanggung jawab atas tugas dan wewenangnya, termasuk menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan. Keterlibatan Kepala Cabang difokuskan pada keputusan strategis dan rencana kerja yang lebih besar.

Kendala dari luar kantor Bank BPD Bali Cabang Mataram atau hambatan eksternal meliputi:

- A. Karakter Calon Debitur: Hal ini bukanlah sifat umum setiap debitur, namun perilaku calon debitur yang konsumtif bisa memunculkan hambatan dalam operasional. Meskipun kecenderungan ini bisa meningkatkan program kredit karena mereka datang sendiri untuk layanan kredit, banyak di antaranya kurang mempertimbangkan kemampuan finansial mereka, sehingga mempengaruhi kedisiplinan pembayaran. Proses pengecekan BI sering kali menunjukkan tunggakan kredit di bank lain, yang menyulitkan proses kredit dan berdampak pada perekonomian Mataram.
- B. Rendahnya Literasi Keuangan Perbankan: Masih kurangnya pemahaman mengenai pentingnya identitas dalam proses perbankan. Ada kecenderungan penggunaan identitas orang lain yang mempersulit koordinasi, verifikasi, dan tindak lanjut proses kredit.
- C. Minimnya Penggunaan Layanan Perbankan: Banyak masyarakat yang masih melakukan transaksi keuangan secara manual, menyimpan hasil transaksi jual beli secara pribadi tanpa disetorkan ke bank.
- D. Persaingan dengan Bank Syariah: Mengingat mayoritas masyarakat Mataram beragama Islam, ajaran keuangan syariah menjadi tantangan tersendiri bagi Bank BPD Bali dalam membuka peluang bisnis di wilayah ini.

Ada beberapa langkah yang diambil untuk mengatasi hambatan dalam penerapan strategi komunikasi organisasi di Bank BPD Bali Cabang Mataram.

Langkah-langkah yang dilakukan oleh Bank BPD Bali Cabang Mataram dalam menyalurkan semangat Empat Budaya Kerja "CINTA" (*Competent, Integrity, Team work, and Customer Awareness*) dapat dikatakan sebagai sebuah strategi untuk mencapai efektivitas komunikasi. Efektivitas itu tampak dari wujud penerimaan mitra kerja sama terhadap Empat Budaya Kerja "CINTA" yang tidak memengaruhi perbedaan latar belakang antara internal Bank BPD Bali Cabang

Mataram dengan mayoritas penduduk di Nusa Tenggara Barat. Keberadaan Kantor Cabang Bank BPD Bali Cabang Mataram merupakan bentuk upaya adaptasi budaya lokal yang bertujuan untuk menunjukkan adanya kontribusi Kantor Cabang Bank BPD Bali Cabang Mataram terhadap lokasi setempat kantor cabang itu berada.

Empat Budaya Kerja "CINTA" berlaku untuk seluruh internal Bank BPD Bali yang mengawal tercapainya visi misi organisasi melalui pelayanan operasional dan pengembangan program perbankan setiap waktu. Empat Budaya Kerja "CINTA" bukan pembatas untuk berproses dengan pihak eksternal meski berasal dari latar belakang yang berbeda. Empat Budaya Kerja "CINTA" tidak membatasi Bank BPD Bali untuk membuka kantor cabang di manapun dengan tetap membawa Budaya Kerja "CINTA" ini karena isinya sangat general dan standarnya diimplementasikan oleh seluruh bank.

Langkah-langkah ini dirangkum dari diskusi yang terdokumentasi sebelumnya, antara lain:

- A. Proses Wawancara Calon Debitur: Memperketat proses pendataan, penilaian awal, dan pendampingan bagi debitur. Hal ini sudah diatur dalam kebijakan perusahaan, tetapi implementasinya perlu ditingkatkan agar sirkulasi dana dapat berjalan dengan sehat.
- B. Literasi Keuangan: Menyisipkan sosialisasi literasi perbankan dalam program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) yang sudah ada. Program literasi ini bisa dirancang lebih spesifik dengan agenda khusus, seperti diskusi kelompok terarah bersama masyarakat.
- C. Penggunaan Fasilitas Perbankan: Menggiatkan penyebaran informasi mengenai fitur-fitur perbankan, terutama yang berbasis digital. Ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antara karyawan Bank BPD Bali Cabang Mataram dan pihak eksternal (nasabah, debitur, atau mitra), sehingga informasi dapat disampaikan secara menyeluruh dengan upaya minimal.

- D. Kompetisi dengan Bank Lain: Mempelajari "success value" dari bank kompetitor untuk dianalisis dan, jika sesuai, diadaptasi dalam internal Bank BPD Bali untuk memperluas jaringan kemitraan.
- E. Penguatan Sinergi Kebijakan: Bekerja sama dengan otoritas, pemerintah, dan pemangku kepentingan untuk memperkuat sinergi kebijakan.
- F. Penguatan Modal dan Skala Usaha: Meningkatkan modal dan skala usaha serta memperbaiki efisiensi operasional melalui program kerja yang terencana.
- G. Peningkatan Struktur Dana: Memperbaiki struktur dana guna mendukung perluasan segmen pembiayaan.
- H. Peningkatan Layanan dan Produk: Terus menjaga kualitas layanan serta memperkaya variasi produk yang ditawarkan.
- I. Pengembangan SDM, Sistem IT, dan Infrastruktur: Meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memperbarui sistem IT, dan memperkuat infrastruktur pendukung lainnya.
- J. Meningkatkan Literasi dan Preferensi Masyarakat: Terus mengedukasi masyarakat dan membangun preferensi mereka terhadap layanan perbankan yang ditawarkan.
- B. Strategi Komunikasi Organisasi: • Strategi komunikasi organisasi terlihat dalam hubungan antara Kepala Cabang dengan sesama Kepala Cabang, dengan Kepala Divisi, dan dengan karyawan. • Strategi ini dirancang untuk memaksimalkan kekuatan internal, memanfaatkan peluang eksternal, dan meminimalisir kelemahan internal serta menghadapi tantangan eksternal di Bank BPD Bali Cabang Mataram.
- C. Upaya Pemimpin dalam Mengatasi Hambatan:
1. Pimpinan kantor cabang mengambil langkah-langkah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi strategi komunikasi organisasi.
 2. Efektivitas komunikasi organisasi tercermin dalam penerimaan positif mitra kerja sama terhadap Empat Budaya Kerja "CINTA".
 3. Empat Budaya Kerja "CINTA" menjadi landasan agar perusahaan tetap berproses dan berkontribusi dalam perekonomian tanpa terpengaruh oleh perbedaan latar belakang.

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, J. (2019). Values Statements: The Missing Link Between Organizational Culture, Strategic Management And Strategic Communication. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 666-689.
- Brahmasari IA & Suprayetno A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135
- Brahmasari, 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada (Survey Pada CV. Kartika Group Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo Daerah

SIMPULAN

Memperkuat harmonisasi pengaturan dan pengawasan Merujuk pada hasil penelitian yang telah dilakukan maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

- A. Implementasi Komunikasi Organisasi:
1. Komunikasi organisasi di Kantor Bank BPD Bali Cabang Mataram bersifat terbuka dan kompleks, melibatkan ketergantungan antar lingkungan internal dan eksternal
 2. Komunikasi antarpribadi di antara anggota organisasi memiliki peran penting dalam pertukaran informasi dan perasaan, termasuk pesan, tujuan, arah, dan media komunikasi yang digunakan.
 3. Pengembangan karier karyawan diintegrasikan dengan kepentingan organisasi, di mana kebutuhan personal karyawan untuk aktualisasi diri dan pengembangan potensi memberikan dampak positif pada tujuan perusahaan.

- Istimewa Yogyakarta). Jurnal Titi Laras. Universitas Janabadra.
- Brummette, J., & Zoch, L. M. (2016). How stakeholders' personal values influence their value expectations for legitimate organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 309–321.
- Cangara, 2013. Strategi Komunikasi yang Efektif: Communication For Behavioral Impact (COMBI). Syiah Kuala University Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Devito, Joseph A. 1997. *Komunikasi Antarmanusia*. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Liliwari, Alo. 2017. *Komunikasi Antar Personal*. Prenada Media, 2017.