

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menjalani aktivitas sehari – hari manusia tidak terlepas dari kegiatannya untuk bersosialisasi dengan orang lain. Untuk bersosialisasi dengan orang lain, maka manusia memerlukan komunikasi. Komunikasi merupakan media untuk menghubungkan setiap individu untuk berinteraksi satu sama lain. Hal ini sesuai dengan pernyataan Soekanto (1990: 71) bahwa suatu interaksi sosial tidak mungkin terjadi apabila tidak memenuhi 2 syarat, yaitu adanya kontak sosial dan komunikasi. Ketika seseorang memerlukan proses komunikasi dengan orang lain dibutuhkan suatu kesamaan makna agar proses komunikasi yang sedang terjadi dapat berlangsung efektif dan terciptanya suatu kepuasan komunikasi (Sarah: 2010).

Pentingnya komunikasi tidak dapat dipungkiri demikian pula halnya dalam organisasi. Komunikasi merupakan proses yang tidak dapat dihindari oleh setiap anggota organisasi sehingga komunikasi menjadi alat utama bagi anggota organisasi untuk bekerjasama dalam melakukan aktivitas manajemen. Menurut Mulyana (2007:83) komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi bersifat formal dan juga informal, berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Oleh karena itu, organisasi dapat diartikan sebagai kelompok dari kelompok-kelompok.

Sedangkan menurut definisi Wayne (dalam Hussein, 2002: 8) komunikasi organisasi adalah suatu pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit – unit

komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit – unit komunikasi dalam hubungan – hubungan hierarkis antara yang satu dan lainnya berfungsi dalam suatu lingkungan.

Komunikasi organisasi dianggap penting karena merupakan media untuk menghubungkan setiap anggota yang terdapat dalam organisasi tersebut untuk berinteraksi antara satu dengan yang lainnya. Keberlanjutan interaksi dalam organisasi dapat terjadi jika respon yang diberikan oleh pihak yang terkait berjalan dengan baik (Sherly: 2012).

Komunikasi organisasi merupakan sebuah keutuhan yang terdiri dari beberapa konsep yang mempengaruhinya. Konsep – konsep tersebut mempengaruhi proses komunikasi dalam sebuah organisasi diantaranya budaya organisasi, ketepatan penyebaran pesan, kualitas media sekitar, ketelitian informasi, beban informasi, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, kepuasan komunikasi organisasi, dan iklim komunikasi organisasi.

Kepuasan dalam berkomunikasi yang dirasakan oleh karyawan menjaga terjalannya proses komunikasi di dalam organisasi. Perusahaan yang mengandalkan koordinasi dan komunikasi sebagai jasa utama yang ditawarkan, tentunya sangat membutuhkan respon yang positif dari setiap anggota organisasi. Respon yang positif nantinya dapat meningkatkan kepuasan komunikasi (Sherly:2012).

Kepuasan komunikasi organisasi sangatlah penting bagi sebuah organisasi karena kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil – hasil yang diinginkan berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi (Pace & Faules 2005: 164). Menurut Redding (dalam Pace & Faules,2005: 165) istilah kepuasan

komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya. Kepuasan merupakan suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan – pesan, media dan hubungan – hubungan dalam organisasi.

Down & Hanzen (dalam Pace, 2005: 63) mengatakan kepuasan komunikasi adalah keadaan emosional yang menyenangkan bagi karyawan dalam memandang komunikasi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka. Kepuasan dalam hal pengertian ini juga menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses dan apa respon orang yang menerima (Muhammad, 2009: 88).

Agar kepuasan komunikasi organisasi dapat tercapai maka para anggota organisasi harus menentukan dan meneguhkan eksistensi pengaruh komunikasi. Tidak bisa dipungkiri bahwa melalui proses interaksi, para anggota organisasi dapat sekaligus memeriksa eksistensi dimensi kepuasan komunikasi organisasi. Pentingnya interaksi ini dikatakan oleh Pace (2005:154) bahwa pengaruh komunikasi dapat bermacam – macam dan berubah menurut cara – cara pengaruh komunikasi ini ditentukan dan diteguhkan melalui interaksi di antara para anggota organisasi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepuasan komunikasi merupakan suatu konsep yang berkenaan dengan kenyamanan maka dalam bersosialisasi dan berkoordinasi membutuhkan hal tersebut (Effendy, 1997:

116). Sehingga dalam hal ini komunikasi pada organisasi tersebut memiliki peranan penting dalam proses tercapainya kepuasan komunikasi organisasi.

Dengan memahami pentingnya kepuasan komunikasi organisasi dalam sebuah perusahaan seperti yang telah dipaparkan sebelumnya maka peneliti ingin mengetahui kepuasan komunikasi organisasi pada karyawan Bank Mandiri MBC SBR 1. Bank Mandiri merupakan satu kesatuan organisasi karena terdiri dari pimpinan, karyawan, dan juga rekan sejawat. Pimpinan dan karyawan sama-sama memiliki peran yang penting dalam organisasi. Pimpinan berperan sebagai kepala, orang yang mengatur, mengawasi dan bertanggung jawab pada organisasi. Seorang pimpinan tentu tidak dapat bekerja sendiri dalam memajukan organisasinya, ia membutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama-sama (Pace & Faules, 2005: 151). Bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan bersama nantinya akan menimbulkan rasa puas dan tidak puas atas informasi yang telah diperoleh.

Bank Mandiri merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang usaha dengan persaingan yang ketat dan terus tumbuh di dunia Perbankan. Di Indonesia sendiri Bank Mandiri merupakan perbankan yang terus menunjukkan persaingannya. Dari data statistik Bank Indonesia (BI) yang dikutip dari <http://bisniskeuangan.kompas.com> menunjukkan terjadi pergeseran peringkat di sepuluh besar daftar Bank dengan aset terbesar di Indonesia. Posisi teratas tetap di pegang Bank Mandiri dengan total aset Rp. 375 triliun disusul BRI dengan total aset Rp. 318 triliun dan *Bank Central Asia* (BCA) berada di posisi ketiga dengan aset Rp 283,18 triliun. Selain dari segi aset Bank Mandiri juga terbesar dari segi servis, pinjaman dan deposit.

Bank Mandiri terdiri dari beberapa macam bisnis diantaranya yaitu Prioritas, Reksadana, Mitra Usaha, KPR, BBC, *Consumer Loan*, *Corporate Credit*, *Credit Card* dan lainnya. Dari beberapa bisnis *Banking* yang dilakukan Bank Mandiri ini, peneliti akan memilih salah satu bisnis *Banking* yang perkembangannya melaju pesat yaitu Bank Mandiri Mitra Usaha. Bank Mandiri Mitra Usaha berdiri pada tahun 2005. Hingga saat ini Bank Mandiri Mitra Usaha telah memberikan kontribusi yang luar biasa untuk Bank Mandiri.

Dalam perkembangannya yang baru 9 tahun ini, Bank Mandiri Mitra Usaha sudah memberikan profit 36.4 % atau menjadi 64.6 triliun. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah nasabah dari 327 ribu nasabah menjadi 358 ribu nasabah bahkan dari jumlah ini diperkirakan akan terus melaju pesat. (<http://m.sindonews.com/read/2014/bank-mandiri-bukukan-kredit-rp470>). Melihat pencapaian perseroan tersebut, Bank Mandiriakan terus menggenjot aspek pelayanan kepada nasabah. Budi Gunadi Sadikin selaku Direktur Utama Bank Mandiri mengatakan bahwa “selain ukuran yang lebih besar, kita juga harus baik dari sisi pelayanan yang bagus dan dari sisi *good corporate governance* juga baik” (<http://bisniskeuangan.kompas.com>).

Melihat perkembangan bisnis Bank Mandiri yang signifikan di bidang Mitra Usaha, namun ternyata masih banyak sejumlah Bank Mandiri Mitra Usaha yang pertumbuhannya kurang di antara yang lainnya. Bank Mandiri *Micro Bussiness Cluster* Surabaya Basuki Rahmat 1 (MBC SBR1) adalah cabang bisnis Mitra Usaha yang pertumbuhan kreditnya masih terbilang rendah di antara bisnis Bank Mandiri Mitra Usaha di sejumlah provinsi di Indonesia (*Daily Run Rate* Bank Mandiri edisi triwulan kedua bulan Juli 2014). Dalam mencapai tujuan dan

kepuasan bersama, maka hal ini tidak lepas dari kinerja karyawan yang berkontribusi di Bank Mandiri.

Bank Mandiri MBC SBR 1 mempunyai sembilan unit Mitra Usaha dan tiga cabang Mitra Usaha. Di kantor MBC SBR 1 sendiri terdapat *Cluster Manager* (CM) yang merupakan pimpinan dari Bank Mandiri MBC SBR 1, *Credit Admin Officer* (CAO) selaku officer administrasi, *Credit Quality Officer* (CQO) merupakan *preview* hasil pelaksanaan kredit, *Koordinasi Maintenance* (KM) selaku koordinator penagihan, dan dua *Cluster Admin* (CA) selaku supporting unit. Sedangkan karyawan yang ada di unit yaitu *Micro Mandiri Manager* (MMM) selaku pimpinan unit, *Mitra Usaha Kredit Analis* (MKA) selaku penganalisis kredit dan beberapa *Mitra Usaha Kredit Sales* (MKS) yang menawarkan kredit. Sedangkankaryawan yang ada di kantor cabang Mitra Usaha yaitu Kepala Cabang Mitra Usaha (KCM) selaku pimpinan cabang, MKA, *Customer Service* (CS) yang menjelaskan proses kredit, *Teller* yang mengatur jalannya keluar masuk uang setoran, beberapa MKS, dan *Security*(data karyawan dan *jobdesc* Bank Mandiri MBC SBR 1 2014).

Bank Mandiri MBC SBR 1 merupakan satu kesatuan tim yang utuh dengan tujuan bersama. Namun, adanya kebijakan dari perusahaan yang mengharuskan karyawan mutasi ketempat lain maksimal 2 tahun sekali, dan adanya kebijakan dari perusaan mengenai komitmen *layoff* bagi MKS yang tidak target dalam kurun waktu tertentu membuat lingkungan kerja yang silih berganti yang akhirnya berimbas pada karyawan lainnya yang juga memutuskan hubungan kerja. Hal ini menimbulkan ketidaknyamanan antar karyawan dan mengharuskan untuk beradaptasi lagi. Banyak yang harus disesuaikan mulai dari struktur

organisasi, porsi pekerjaan, rekan kerja, praktik pengelolaan, dan pedoman organisasi (Pace & Faules, 2005: 149). Adanya kekurangan informasi mengenai perusahaan dalam hal *jobdesc* pekerjaan yang mengharuskan karyawan untuk cepat tanggap dengan informasi tersebut membuat produktifitas tidak maksimal.

Apabila dilihat dari segi gaji ataupun tunjangan Bank Mandiri memberikan gaji yang bisa dikatakan cukup untuk para karyawannya (data personalia Bank Mandiri MBC SBR1). Namun siklus perputaran karyawan di Bank Mandiri MBC SBR 1 begitu cepat. Perputaran karyawan ini sering disebut sebagai *turnover*(Edy:2009).

Menurut Carrel dan Kuzmits (1982: 626) *turnover* adalah pergerakan karyawan ke dalam dan keluar organisasi atas kehendak sendiri maupun kehendak perusahaan. *Turnover* menurut Cotton dan Tuttle (dalam Edy ,2009) diartikan sebagai suatu perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap berada dalam suatu organisasi. Oleh karena itu menurut Maertz dan Campion (dalam Edy, 2009) proses identifikasi terhadap faktor – faktor yang mempengaruhi untuk pindah menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Angka *turnover* yang terjadi pada karyawan Bank Mandiri MBC SBR 1 dari tahun 2011 sampai tahun 2013 terbilang tinggi. Dipilih tiga tahun terakhir ini karena Bank Mandiri MBC SBR 1 berdiri sendiri setelah adanya rekonfigurasi jaringan pada akhir tahun 2010. Dapat diketahui bahwa setelah adanya rekonfigurasi jaringan dan datangnya pimpinan baru membuat angka *turnover* sangat tinggi sekali yaitu sebesar 72%. Namun setelah berjalan satu tahun angka *turnover* menurun menjadi 25% sehingga karyawan sudah mulai bisa

menyesuaikan. Pada tahun ketiga *turnover* naik lagi menjadi 39% (olahan peneliti dari data karyawan Bank Mandiri MBC SBR 1:2014). Dalam penarikan data dilapangan peneliti juga akan mengambil sampling dari karyawan yang sudah keluar karena peneliti ingin melihat lebih jauh apakah karyawan ini keluar dari Bank Mandiri MBC SBR disebabkan oleh kepuasan komunikasi organisasi.

Terjadinya *turnover* dapat disebabkan oleh berbagai faktor, Berikut penyebab terjadinya *turnover* yang diungkapkan oleh beberapa ahli. Carrel dan Kuzmitz (dalam Maria, 2009) mengungkapkan penyebab terjadinya *turnover* adalah pengunduran diri dari pekerjaan, pemecatan oleh perusahaan dan pensiun, sedangkan hal yang sangat jarang disebut sebagai penyebab *turnover* adalah kematian. Hal yang sama juga diungkapkan oleh SP. Siagian (1984: 57) penyebab *turnover* diantaranya adalah berhenti atas kemauan sendiri, pensiutan dalam organisasi, pemecatan, kematian, masa pensiun, dan penggunaan teknologi dalam organisasi kerja.

Turnover yang terjadi di Bank Mandiri MBC SBR 1 sendiri disebabkan oleh beberapa faktor. Dapat dilihat bahwa *turnover* tinggi tersebut disebabkan atas keinginan karyawan sendiri dengan prosentase tinggi yaitu 50%. Kebanyakan dari karyawan yang mengundurkan diri disebabkan oleh ketidaknyamanan pada lingkungan kerja mereka, selanjutnya adanya tekanan dari pimpinan mereka untuk target pencairan setiap bulannya, selain itu pula disebabkan karena mereka mendapatkan pekerjaan di perusahaan lainnya. Sementara itu adanya mutasi pada angka 33% merupakan kebijakan dari perusahaan yang mengharuskan karyawan mutasi maksimal dua tahun. Sedangkan *lay off* merupakan komitmen perusahaan untuk menonaktifkan karyawan yang tidak target selama kurun waktu tiga bulan

berturut – turut. Pensiun di Bank Mandiri adalah karyawan yang mencapai usia 55 tahun sehingga angka pensiun ini sangat kecil yaitu 3% saja (olahan peneliti dari data karyawan Bank Mandiri MBC SBR 1:2014).

Dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi dan menurunkan tingkat kepuasan komunikasi yang akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya (Edy:2009).

Studi yang dilakukan Igbaria dan Greenhaus (dalam Edy, 2009) mengindikasikan bahwa kepuasan komunikasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap *turnover*. Ketidakpuasan komunikasi bagi pekerja dapat memunculkan tingkah laku penarikan diri dari pekerjaan atau pengunduran diri dan mempertimbangkan kesempatan memperoleh pekerjaan di tempat lain (Edy: 2009).

Turnover dapat berakibat fatal bagi organisasi karena mengalami kekurangan tenaga ahli yang berdampak pada produktifitas kinerja. Pencapaian produktifitas yang bagus tidaklah mudah, karena produktifitas mencerminkan kinerja karyawan yang ditunjukkan terhadap pekerjaan yang nampak pada sikap positif atau negatif dari diri karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya. Sikap puas dan tidak puas karyawan dapat dilihat melalui produktifitas dan juga dapat dilihat dari segi *turnover* karyawan (Abdul:2014).

Tercapainya kepuasan komunikasi organisasi yang baik dapat dilihat dari berbagai faktor yang ada dalam perusahaan tersebut, diantaranya adalah informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, kecukupan informasi, kemampuan untuk

menyarankan perbaikan, efisiensi berbagai saluran komunikasi ke bawah, kualitas media, cara sejawat berkomunikasi, informasi tentang organisasi secara keseluruhan, dan integrasi organisasi sehingga dapat memperkecil angka *turnover*.

Banyak penelitian terdahulu yang membahas tentang kepuasan komunikasi organisasi, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Maria Yuliasuti (2013). Penelitian Maria Yuliasuti ini difokuskan pada hubungan antara iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi pada karyawan di Universitas "X". Hasil dari penelitian ini adalah iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi di empat fakultas baru di Universitas "X" masih tergolong lemah. Penelitian lainnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sherly Marcellina (2012) dengan "*Kepuasan Komunikasi Organisasi Pada Karyawan PT. "X"*". Hasil penelitian menyatakan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas dengan komunikasi yang ada di dalam perusahaannya.

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Bey Arifin (2005) yang meneliti tentang pengaruh faktor - faktor kepuasan komunikasi terhadap kinerja karyawan di tiga Rumah Sakit Swasta di Kota "X". Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan komunikasi organisasi telah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang membahas tentang kepuasan komunikasi berikutnya yaitu penelitian oleh Lyly Suriani, Mohd Arif, Ungku Norulkamar, Ungku Ahmad, Siti Aisyah, Abdul Rahman (2011) dengan judul "*Hubungan kepuasan komunikasi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan teknikal perusahaan "X"*". Hasil dari penelitian ini yaitu kepuasan komunikasi telah berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan.

Penelitian selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Putri Paramita (2011) dengan judul “ *Pengaruh tingkat kepuasan komunikasi downward terhadap kinerja karyawan PT “X”* “. Dari hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kepuasan komunikasi *downward* memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rangga Setiawan (2012) dengan judul “ *Kepuasan Komunikasi dan Kinerja Karyawan Pada Dinas “X”* “. Hasil dari penelitian ini adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan komunikasi dan kinerja karyawan.

Adanya enam penelitian terdahulu yang dipilih oleh peneliti ini nantinya akan dijadikan sebagai tolok ukur dalam hal kepuasan komunikasi organisasi. Penelitian ini dan keenam penelitian sebelumnya yang sama – sama membahas kepuasan komunikasi organisasi tentu memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan penelitian ini dengan keenam penelitian tersebut adalah penelitian ini berangkat dari fenomena tingginya *turnover* di Bank Mandiri MBC SBR 1, sehingga memunculkan pertanyaan tentang tingkat kepuasan komunikasi organisasi. Penelitian ini hanya difokuskan pada kepuasan komunikasi organisasi yang akan dideskripsikan secara mendalam. Penelitian ini menjadi beda karena ingin melihat bagaimana kepuasan komunikasi organisasi unit bisnis dari sebuah korporasi yang besar dan tentunya memiliki budaya perusahaan yang berbeda.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang akan dijawab adalah sebagai berikut :

Bagaimana kepuasan komunikasi organisasi pada karyawan di Bank Mandiri MBC SBR 1?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kepuasan komunikasi organisasi di Bank Mandiri MBC SBR1.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Secara Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan memperkaya penelitian di bidang ilmukomunikasi organisasi khususnya mengenai kepuasan komunikasi organisasi pada karyawan.
- b. Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi sekaligus memberi masukan bagi pihak terkait seperti Bank Mandiri MBC SBR 1 dan memberikan sumbangan pada organisasi pada umumnya dalam mengukur tingkat kepuasan komunikasi organisasi karyawannya.