

KOMUNIKASI PIMPINAN DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA KOLABORATIF

Rasman Sonajaya¹ Kristin Natalia Siboro²

ABSTRAK

Penelitian ini berupaya mengkaji komunikasi pimpinan dalam pengembangan budaya kerja kolaboratif di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Pembahasan mencakup pola komunikasi, upaya penyampaian nilai-nilai kolaborasi, pandangan karyawan, serta kontribusi komunikasi pimpinan terhadap penguatan kerja sama di lingkungan organisasi. Penelitian ini menerapkan paradigma interpretif dengan metode kualitatif deskriptif. Informan ditentukan menggunakan teknik purposive sampling yang melibatkan unsur pimpinan, supervisor atau officer, customer service, teller, dan staf administrasi atau back office. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Data selanjutnya dianalisis melalui tahapan reduksi, penyajian, serta penarikan dan pemeriksaan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan dilakukan melalui briefing, rapat, koordinasi, evaluasi, instruksi langsung, dan percakapan informal. Penanaman nilai kolaborasi diwujudkan melalui penyampaian pesan yang berkesinambungan, koordinasi berkala, komunikasi timbal balik, motivasi, umpan balik, dan keteladanan. Karyawan menilai komunikasi pimpinan membantu memperjelas tanggung jawab, sasaran, skala prioritas, dan keterkaitan pekerjaan antarpihak. Keterbukaan serta tanggapan pimpinan turut mendukung kepercayaan, keberanian menyampaikan hambatan, dan kesediaan membantu rekan kerja. Kendati demikian, pelaksanaannya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan waktu, tingginya beban kerja, variasi pemahaman dan karakter karyawan, serta perbedaan kebutuhan informasi antarunit. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi pimpinan tidak hanya berfungsi menyampaikan informasi, tetapi juga membangun kesepahaman dan mendorong terbentuknya perilaku kolaboratif dalam aktivitas organisasi.

Kata kunci: komunikasi pimpinan, komunikasi organisasi, budaya kerja kolaboratif, kepercayaan, koordinasi.

ABSTRACT

This research examines leadership communication in fostering a collaborative work culture at PT Bank Mandiri (Presser) Tbk. The analysis covers communication practices, strategies for communicating collaborative values, employee perceptions, and the contribution of leadership communication to workplace cooperation. An interpretive paradigm and a descriptive qualitative approach were adopted. Informants were selected purposively from managerial positions, supervisors or officers, customer service personnel, tellers, and administrative or back-office employees. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, followed by data reduction, presentation, and conclusion drawing and verification. The findings reveal that leadership communication takes place through briefings, meetings, coordination sessions, work evaluations, direct instructions, and informal interactions. Collaborative values are reinforced through consistent messaging, regular coordination, two-way communication, feedback, motivation, and leadership by example. Employees generally perceive leadership communication as helpful in clarifying responsibilities, targets, priorities, and interdependent work processes. Leadership openness and responsiveness also encourage trust, the expression of workplace concerns, and mutual assistance among employees. Nevertheless, communication is challenged by time constraints, heavy workloads, differences in employee understanding and personalities, and varying information requirements across departments. The study concludes that leadership communication serves not only as a means of information delivery but also as a process of developing shared understanding and strengthening collaborative behavior within the organization.

Keywords: leadership communication, collaborative work culture, organizational communication, trust, coordination.

ABSTRACT

Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun nalungtik peran komunikasi pimpinan dina ngawangun budaya gawé kolaboratif di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Aspék anu ditalungtik ngawengku wangun komunikasi, strategi nepikeun ajén kolaborasi, pamadegan pagawé, sarta kontribusi komunikasi pimpinan dina nguatkeun gawé babarengan di lingkungan organisasi. Panalungtikan ieu ngagunakeun paradigma interpretif jeung métode kualitatif déskriptif. Informan dipilih sacara purposif, ngawengku unsur pimpinan, supervisor atawa officer, customer service, teller, jeung staf administrasi atawa back office. Data dikumpulkeun ngaliwatan wawancara jero, observasi, jeung dokuméntasi. Satuluyna, data dianalisis ku cara réduksi, midangkeun data, sarta nyieun jeung mariksa kacindekan. Hasil panalungtikan nuduhkeun yén komunikasi pimpinan lumangsung ngaliwatan briefing, rapat, koordinasi, évaluasi, arahan langsung, jeung interaksi informal. Ajén kolaborasi dipelak ngaliwatan pesen anu konsisten, koordinasi rutin, komunikasi dua arah, umpan balik, motivasi, jeung conto paripolah anu hadé ti pimpinan. Pagawé nganggap komunikasi pimpinan mantuan ngajelaskeun tanggung jawab, udagan, prioritas, jeung patalina pagawéan antara hiji pihak jeung pihak séjén. Sikep kabuka jeung résponsif ti pimpinan ogé ngarojong kapercayaan, kawani nepikeun bangbaluh, sarta kahayang pikeun silih tulungan. Sanajan kitu, masih aya halangan saperti kawatesna waktu, lobana pagawéan, bédana pamahaman jeung karakter pagawé, sarta bédana kabutuhan informasi unggal unit. Panalungtikan ieu nyindekkeun yén komunikasi pimpinan henteu saukur jadi sarana nepikeun informasi, tapi ogé mangrupa prosés pikeun ngawangun kasapahaman jeung nguatkeun paripolah kolaboratif dina organisasi.

Kecap konci: komunikasi pimpinan, budaya gawé kolaboratif, komunikasi organisasi, kapercayaan, koordinasi.

LATAR BELAKANG

Keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi setiap individu, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja di antara anggota organisasi. Perkembangan dunia kerja yang semakin kompleks menuntut adanya pertukaran informasi, koordinasi lintas fungsi, dan dukungan antarkaryawan agar setiap aktivitas dapat terlaksana secara terarah. Dalam situasi tersebut, budaya kerja kolaboratif menjadi penting karena menempatkan komunikasi, kepercayaan, kerja sama, dan kesamaan tujuan sebagai bagian dari pelaksanaan pekerjaan. Kilcullen et al. (2023) membahas keterkaitan orientasi kerja tim dengan berbagai dimensi efektivitas kelompok, termasuk komunikasi, koordinasi, kepercayaan, dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian tugas perlu dipahami sebagai bagian dari rangkaian kegiatan yang melibatkan kontribusi berbagai pihak.

Budaya kolaboratif tidak terbentuk hanya melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui proses interaksi dan pembiasaan yang berlangsung secara berkelanjutan. Dalam proses tersebut, pimpinan mempunyai peran penting untuk menyampaikan harapan organisasi, menjelaskan standar perilaku, serta mendorong penerapan nilai-nilai bersama. Komunikasi pimpinan menjadi sarana untuk menyelaraskan pemahaman karyawan mengenai tujuan, tanggung jawab, dan pola kerja yang diharapkan. Selain menyampaikan arahan, pimpinan juga bertindak sebagai penghubung antarfungsi dan memberikan contoh penerapan nilai organisasi. Hubungan antara kredibilitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan menjadi salah satu aspek yang dibahas oleh Srimulyani dan Hermanto (2022).

Dalam kajian komunikasi organisasi, komunikasi dapat dipahami sebagai proses pertukaran pesan yang memungkinkan anggota organisasi membangun pemahaman mengenai aktivitas dan tujuan bersama. Dengan perspektif tersebut, komunikasi tidak sebatas penyampaian informasi dari satu pihak kepada pihak lain, tetapi turut memengaruhi cara individu menafsirkan pekerjaan dan menjalin hubungan profesional. Sementara itu, Schein (2017) menjelaskan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang berkembang melalui proses pembelajaran bersama dan digunakan sebagai pedoman dalam bertindak. Berdasarkan pemikiran tersebut, budaya kerja kolaboratif perlu tercermin dalam interaksi dan kebiasaan kerja sehari-hari. Nilai kerja sama akan lebih bermakna ketika diterapkan secara nyata, bukan hanya dicantumkan

dalam pernyataan atau dokumen organisasi. Relevansi kerja tim terhadap komunikasi, koordinasi, dan kepercayaan juga menjadi perhatian Kilcullen et al. (2023).

Penyampaian pesan oleh pimpinan dapat dilakukan melalui jalur formal maupun informal. Briefing, rapat koordinasi, evaluasi, dan instruksi kerja digunakan untuk menyampaikan kebijakan, menetapkan prioritas, serta memperjelas pembagian tanggung jawab. Sebaliknya, komunikasi informal memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara lebih fleksibel, terutama ketika karyawan menghadapi persoalan yang membutuhkan penyelesaian segera. Kedua saluran tersebut saling melengkapi karena pelaksanaan pekerjaan membutuhkan kejelasan arahan sekaligus kesempatan untuk membicarakan kondisi aktual. Lines et al. (2022), melalui tinjauan sistematis dan meta-analisis, mengkaji intervensi pengembangan tim yang berkaitan dengan pembentukan *shared mental models*, yaitu kesamaan pemahaman anggota tim mengenai tugas, peran, dan proses kerja.

Penyampaian instruksi secara satu arah belum tentu cukup untuk membangun kolaborasi yang berkelanjutan. Karyawan juga membutuhkan kesempatan untuk meminta penjelasan, mengemukakan pendapat, menyampaikan hambatan, dan memberikan masukan berdasarkan pengalaman mereka. Komunikasi dua arah memungkinkan pimpinan memahami persoalan operasional sekaligus memberi ruang kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam penyelesaian masalah. Edmondson dan Bransby (2023) mengulas perkembangan penelitian mengenai *psychological safety* atau keamanan psikologis serta kaitannya dengan pembelajaran, kepemimpinan, dan pelaksanaan pekerjaan. Dalam lingkungan organisasi, suasana komunikasi yang memungkinkan karyawan berbicara tanpa kekhawatiran interpersonal yang berlebihan dapat mendukung keterbukaan dan pertukaran pengetahuan.

Selain melalui pesan verbal, pimpinan dapat menanamkan nilai kolaborasi melalui tindakan yang menjadi contoh bagi karyawan. Ajakan untuk bersikap terbuka akan sulit diterapkan apabila pimpinan tidak bersedia mendengarkan pandangan orang lain. Demikian pula, instruksi untuk memperkuat koordinasi akan kehilangan maknanya apabila pimpinan tidak menunjukkan perilaku yang sejalan dengan arahan tersebut. Oleh karena itu, keselarasan antara perkataan dan tindakan menjadi bagian penting dalam komunikasi kepemimpinan. Kesediaan mendengarkan, keterlibatan dalam penyelesaian persoalan, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan dapat memperlihatkan bagaimana kolaborasi diterapkan dalam praktik. Aspek kredibilitas

kepemimpinan dan hubungannya dengan budaya organisasi juga dibahas oleh Srimulyani dan Hermanto (2022).

Pentingnya kolaborasi dapat ditemukan pada organisasi yang memiliki beragam fungsi dan tanggung jawab, termasuk perusahaan perbankan. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. menjalankan kegiatan yang melibatkan pelayanan nasabah, operasional, administrasi, dan berbagai fungsi pendukung lainnya. Walaupun setiap bagian memiliki tugas yang berbeda, pelaksanaan pekerjaan tetap dapat saling berkaitan. Informasi yang terlambat atau tidak tersampaikan dengan tepat berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, pengulangan pekerjaan, maupun keterlambatan penyelesaian tugas. Sebaliknya, komunikasi yang memadai dapat membantu setiap pihak memahami kebutuhan unit lain dan menyesuaikan pekerjaannya dengan prioritas bersama. Kondisi tersebut sejalan dengan kajian Kilcullen et al. (2023) mengenai pentingnya komunikasi dan koordinasi dalam mendukung efektivitas tim.

Proses komunikasi dalam organisasi tidak selalu berlangsung tanpa hambatan. Keterbatasan waktu, tingginya beban kerja, perbedaan karakter individu, serta variasi pemahaman terhadap pesan dapat memengaruhi efektivitas pertukaran informasi. Situasi tersebut berpotensi membatasi kesempatan karyawan untuk meminta klarifikasi atau menyampaikan persoalan yang mereka hadapi. Padahal, dalam pekerjaan yang saling bergantung, pemahaman mengenai tanggung jawab dan kebutuhan pihak lain diperlukan untuk menjaga kelancaran koordinasi. Lines et al. (2022) menempatkan kesamaan pemahaman mengenai tugas dan peran sebagai salah satu aspek yang relevan dalam pengembangan kerja tim. Oleh sebab itu, komunikasi pimpinan perlu disesuaikan dengan kondisi kerja tanpa mengabaikan kejelasan informasi dan keterbukaan.

Berbagai penelitian mengenai komunikasi organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi telah memberikan landasan untuk memahami pentingnya pertukaran pesan serta pembentukan nilai bersama. Meskipun demikian, penelaahan mengenai cara pimpinan menyampaikan nilai kolaborasi dan bagaimana karyawan menafsirkan komunikasi tersebut dalam pengalaman kerja sehari-hari masih relevan untuk dilakukan. Pengkajian dari sudut pandang pimpinan dan karyawan dapat membantu mengidentifikasi kesesuaian antara tujuan komunikasi yang ingin dicapai dan pengalaman penerima pesan. Dengan demikian, perhatian tidak hanya diarahkan pada bentuk komunikasi yang digunakan, tetapi juga pada makna yang terbentuk dan penerapannya dalam hubungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengkaji komunikasi pimpinan dalam membangun budaya kerja kolaboratif di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Fokus pembahasan meliputi bentuk komunikasi yang digunakan, strategi penyampaian nilai kolaborasi, persepsi dan pengalaman karyawan, serta peran komunikasi dalam mengembangkan perilaku kerja sama. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian komunikasi organisasi sekaligus memberikan pertimbangan praktis bagi penguatan koordinasi, kepercayaan, keterbukaan, dan kerja sama di lingkungan kerja.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif dengan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami komunikasi pimpinan dalam membangun budaya kerja kolaboratif di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Informan dipilih melalui teknik purposive sampling, meliputi pimpinan cabang, supervisor atau officer, customer service, teller, dan staf administrasi atau back office. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis berdasarkan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik serta konfirmasi kepada informan sesuai pelaksanaan penelitian. Hasil analisis disajikan secara deskriptif berdasarkan tema penelitian dan didukung oleh kutipan wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Bentuk Komunikasi Pimpinan dalam Mendorong Kolaborasi

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa komunikasi pimpinan menjadi bagian dari berbagai aktivitas organisasi dan tidak terbatas pada pertemuan resmi. Komunikasi formal dilaksanakan melalui briefing, rapat, koordinasi, evaluasi pekerjaan, serta penyampaian arahan mengenai target dan kebijakan. Sementara itu, komunikasi langsung dan informal digunakan untuk membicarakan persoalan tertentu yang membutuhkan penjelasan atau penanganan segera. Pemilihan saluran komunikasi tersebut disesuaikan dengan karakter informasi dan pihak yang perlu dilibatkan. Temuan ini berkaitan dengan pembahasan Lines et al. (2022) mengenai pentingnya kesamaan pemahaman terhadap tugas dan peran dalam mendukung koordinasi tim.

Pak Suryadi menjelaskan, “Kalau berbicara mengenai kerja sama, sebenarnya penyampaian tidak hanya melalui satu forum saja. Ada komunikasi yang sifatnya formal seperti briefing, rapat, rapat koordinasi, evaluasi pekerjaan, kemudian ada juga penyampaian informasi terkait kebijakan atau target.” Keterangan tersebut menunjukkan bahwa nilai kerja sama disampaikan bersamaan dengan pembahasan mengenai pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kolaborasi tidak ditempatkan sebagai pesan yang terpisah dari pekerjaan, melainkan menjadi bagian dari arahan operasional dan koordinasi organisasi.

Komunikasi formal membantu menyelaraskan informasi, menentukan prioritas, dan memperjelas tanggung jawab. Adapun komunikasi informal memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk memperoleh informasi mengenai hambatan kerja tanpa harus menunggu pertemuan berikutnya. Pak Suryadi menjelaskan bahwa interaksi sehari-hari dapat digunakan untuk menanyakan perkembangan pekerjaan, kendala yang muncul, serta kebutuhan dukungan dari bagian lain. Dari sisi karyawan, Pak Robi menilai komunikasi langsung bermanfaat untuk menyelesaikan persoalan tertentu secara lebih cepat. Hal tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi informal berperan sebagai sarana klarifikasi dan respons terhadap kebutuhan operasional. Temuan ini sejalan dengan Kilcullen et al. (2023), yang membahas hubungan antara kerja tim, komunikasi, koordinasi, dan kerja sama.

Isi pesan yang disampaikan pimpinan mencakup pentingnya kerja sama, tanggung jawab, koordinasi, pelayanan, dan pencapaian sasaran bersama. Penekanan tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya berkaitan dengan pembagian pekerjaan, tetapi juga dengan pemahaman mengenai dampak tugas seseorang terhadap pekerjaan pihak lain. Pak Yusuf menyampaikan bahwa karyawan diingatkan untuk tidak hanya berfokus pada penyelesaian tanggung jawab pribadi, tetapi juga memperhatikan dukungannya terhadap rekan maupun unit lain. Sejalan dengan itu, Pak Permana menegaskan pentingnya menyampaikan informasi yang dibutuhkan pihak lain agar pekerjaan dapat diselesaikan tanpa hambatan yang tidak perlu.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan membantu membentuk pemahaman bersama mengenai hubungan antartugas. Arahan dari pimpinan memberikan kerangka tujuan dan prioritas, sedangkan komunikasi horizontal antarkaryawan menerjemahkannya menjadi tindakan koordinasi dalam kegiatan operasional. Dalam perspektif komunikasi organisasi, pertukaran pesan menjadi bagian dari upaya anggota organisasi mencapai tujuan bersama. Kajian

Kilcullen et al. (2023) juga menempatkan komunikasi dan koordinasi sebagai unsur yang berkaitan dengan efektivitas kerja tim. Dengan demikian, penggunaan beragam saluran komunikasi membantu menghubungkan arahan organisasi dengan pelaksanaan kolaborasi sehari-hari.

2. Strategi Komunikasi dalam Menanamkan Nilai Kolaborasi

Penelitian mengidentifikasi beberapa strategi komunikasi pimpinan yang mendukung pembentukan budaya kerja kolaboratif, yaitu pengulangan pesan secara konsisten, briefing dan koordinasi berkala, komunikasi dua arah, pemberian umpan balik, motivasi, serta keteladanan. Strategi tersebut saling melengkapi dalam memperjelas perilaku yang diharapkan dari karyawan. Pesan yang disampaikan secara konsisten berfungsi sebagai pengingat, sedangkan briefing dan koordinasi membantu menyelaraskan pemahaman sebelum maupun selama pekerjaan dilaksanakan. Hal ini relevan dengan Lines et al. (2022), yang membahas upaya pengembangan tim untuk memperkuat kesamaan pemahaman mengenai tugas dan peran.

Konsistensi pesan menjadi penting karena pembentukan budaya membutuhkan proses yang berulang. Pak Rizal menyatakan, “Karena budaya tidak terbentuk dari satu kali instruksi. Kalau hari ini kita mengatakan harus berkoordinasi, kemudian besok tidak dibicarakan lagi, pesan itu bisa hilang. Tetapi kalau terus diperkuat dalam briefing, evaluasi, dan komunikasi sehari-hari, lama-lama menjadi kebiasaan.” Keterangan tersebut menegaskan bahwa pesan mengenai kolaborasi perlu diintegrasikan ke dalam berbagai kegiatan kerja. Informasi yang terus diperkuat melalui pengarahan dan evaluasi dapat membantu karyawan mengenali perilaku yang perlu dipertahankan.

Selain konsistensi, komunikasi dua arah menjadi strategi penting dalam membangun keterlibatan karyawan. Pimpinan menyediakan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan, menyampaikan kendala, dan memberikan saran berdasarkan pengalaman operasional. Pak Rizal menjelaskan bahwa karyawan yang berhadapan langsung dengan pekerjaan sering kali memiliki pemahaman terperinci mengenai kondisi teknis di lapangan. Oleh karena itu, masukan mereka dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan tindakan atau memperbaiki proses kerja. Pembahasan Edmondson dan Bransby (2023) mengenai keamanan psikologis memberikan perspektif yang relevan untuk memahami pentingnya lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, pembelajaran, dan pertukaran informasi.

Pemberian umpan balik dan motivasi juga menjadi bagian dari strategi komunikasi pimpinan. Umpan balik digunakan untuk menjelaskan aspek pekerjaan yang perlu diperbaiki, sedangkan apresiasi diberikan ketika karyawan menunjukkan perilaku kerja sama yang baik. Pak Rizal menerangkan bahwa pimpinan menyampaikan langkah perbaikan apabila koordinasi belum berjalan sebagaimana mestinya dan memberikan penghargaan ketika kolaborasi terlaksana dengan baik. Umpan balik yang jelas membantu karyawan memahami bagaimana tindakan mereka memengaruhi pekerjaan pihak lain. Sementara itu, motivasi dapat menjaga semangat kerja ketika beban tugas meningkat, tanpa mengesampingkan pentingnya proses dan kerja sama. Relevansi pendekatan ini dapat dikaitkan dengan kajian Kilcullen et al. (2023) mengenai hubungan kerja tim dengan komunikasi, koordinasi, dan kepercayaan.

Keteladanan pimpinan memperkuat pesan yang disampaikan secara verbal. Pak Suryadi menjelaskan bahwa pimpinan yang mengharapkan keterbukaan dari karyawan juga perlu menunjukkan sikap terbuka, sebagaimana tuntutan untuk berkoordinasi perlu disertai kesediaan pimpinan melakukan koordinasi. Pengalaman karyawan menunjukkan bahwa keterlibatan pimpinan dalam penyelesaian masalah dan kesediaannya mendengarkan penjelasan sebelum mengambil keputusan dapat memberikan contoh perilaku kolaboratif. Ketika tindakan pimpinan selaras dengan pesan yang disampaikan, nilai kerja sama menjadi lebih mudah dipahami melalui pengalaman nyata. Hal tersebut berkaitan dengan pembahasan Srimulyani dan Hermanto (2022) mengenai kredibilitas kepemimpinan dan budaya organisasi.

Apabila ditinjau melalui pemikiran Schein (2017), strategi tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi berkembang melalui pembelajaran dan penguatan pola perilaku yang dilakukan secara berulang. Konsistensi arahan, respons terhadap kendala, pemberian umpan balik, dan keteladanan memberikan gambaran mengenai perilaku yang dianggap sesuai dalam organisasi. Dengan demikian, penanaman nilai kolaborasi tidak cukup dilakukan melalui penyampaian prinsip secara formal. Nilai tersebut perlu diwujudkan dalam keputusan, interaksi, dan kebiasaan kerja yang dapat diamati oleh seluruh anggota organisasi.

3. Persepsi dan Pengalaman Karyawan terhadap Komunikasi Pimpinan

Secara umum, informasi dalam bahan penelitian menunjukkan bahwa karyawan menilai komunikasi pimpinan cukup jelas dan membantu pelaksanaan tanggung jawab mereka. Pak Permana menjelaskan bahwa pimpinan menyampaikan

tugas, target, dan perubahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Karyawan juga memiliki kesempatan untuk meminta penjelasan apabila terdapat informasi yang belum dipahami. Pak Robi menyampaikan pengalaman serupa, yaitu bahwa target dan perubahan pekerjaan umumnya diinformasikan kepada karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kejelasan pesan membantu karyawan menentukan prioritas dan menyesuaikan pelaksanaan tugas dengan kebutuhan organisasi.

Setiap saluran komunikasi memiliki manfaat yang berbeda menurut pengalaman karyawan. Briefing membantu mereka mengetahui pekerjaan yang perlu didahulukan, sedangkan rapat dan koordinasi memberikan gambaran mengenai aktivitas unit lain serta keterkaitan antartugas. Untuk persoalan yang bersifat khusus, komunikasi langsung dinilai lebih praktis karena memungkinkan pembahasan dilakukan sesuai kebutuhan. Variasi pengalaman tersebut menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya bergantung pada satu saluran, tetapi juga pada kesesuaian metode komunikasi dengan tujuan dan situasi pekerjaan.

Keterbukaan dalam menyampaikan persoalan merupakan aspek lain yang muncul dalam pengalaman karyawan. Pak Permana mengungkapkan bahwa karyawan cukup leluasa membicarakan kendala pekerjaan karena pimpinan biasanya memberikan kesempatan untuk menjelaskan situasi sebelum memberikan arahan. Kesempatan tersebut dapat membantu karyawan mengemukakan persoalan lebih awal, sehingga masalah tidak terus berlanjut tanpa penyelesaian. Pak Robi juga mengaitkan respons pimpinan dengan kepercayaan, karena tanggapan terhadap persoalan yang disampaikan membuat komunikasi terasa berlangsung secara timbal balik.

Kepercayaan yang berkembang melalui komunikasi terbuka dapat mendorong kesediaan karyawan untuk saling mendukung. Pak Yusuf menjelaskan bahwa keterbukaan memungkinkan karyawan mengetahui rekan yang sedang menghadapi kesulitan dan pihak yang dapat memberikan bantuan. Dengan demikian, komunikasi bukan hanya mempertemukan informasi, tetapi juga membantu menghubungkan kebutuhan dengan tindakan yang diperlukan. Karyawan dapat semakin memahami bahwa keterlambatan atau kurangnya informasi dari satu bagian berpotensi memengaruhi pekerjaan pihak lain. Kesadaran terhadap keterkaitan tersebut menjadi salah satu dasar bagi terbentuknya perilaku kolaboratif.

Pengalaman positif karyawan tidak berarti bahwa komunikasi selalu berjalan secara optimal. Keterbatasan waktu ketika beban pekerjaan meningkat dapat menyebabkan pembahasan hanya berfokus pada pokok persoalan. Informasi yang

kompleks juga terkadang membutuhkan penjelasan tambahan agar tidak menimbulkan perbedaan penafsiran. Selain itu, karakter karyawan memengaruhi partisipasi dalam komunikasi. Sebagian karyawan terbiasa bertanya secara langsung, sedangkan sebagian lainnya lebih menunggu kesempatan atau pertanyaan dari pimpinan. Perbedaan kebutuhan informasi antarunit turut berpotensi menimbulkan ketidaksamaan pemahaman.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tersedianya ruang komunikasi belum tentu membuat seluruh karyawan berpartisipasi dengan cara yang sama. Pimpinan perlu menyesuaikan pendekatan berdasarkan kebutuhan dan karakter penerima pesan. Klarifikasi dapat dilakukan ketika informasi belum dipahami secara seragam, sementara pembahasan lanjutan diperlukan untuk persoalan yang memiliki banyak detail. Bagi karyawan yang kurang nyaman berbicara dalam forum bersama, komunikasi personal dapat menjadi alternatif untuk menggali kendala yang belum tersampaikan. Ketika waktu terbatas, pesan dapat disampaikan secara ringkas dengan tetap menyediakan mekanisme tindak lanjut bagi informasi penting.

4. Peran Komunikasi Pimpinan dalam Membentuk Budaya Kerja Kolaboratif

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa komunikasi pimpinan memiliki beberapa fungsi dalam pembentukan budaya kolaboratif, yaitu menyelaraskan pemahaman, mengembangkan kepercayaan, mengarahkan perilaku, memperkuat kebiasaan kerja sama, dan menghubungkan unit organisasi. Fungsi-fungsi tersebut saling berkaitan karena kolaborasi membutuhkan informasi yang jelas, hubungan kerja yang terbuka, serta pemahaman mengenai kontribusi setiap individu terhadap tujuan bersama.

Pertama, komunikasi pimpinan membantu menyamakan pemahaman mengenai sasaran dan prioritas organisasi. Penjelasan bahwa target individu berkaitan dengan pencapaian organisasi mendorong karyawan melihat tugasnya sebagai bagian dari proses kerja yang lebih luas. Pemahaman tersebut penting agar penyelesaian pekerjaan tidak hanya berorientasi pada hasil pribadi, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan dan kelancaran pekerjaan pihak lain. Dengan demikian, komunikasi menjadi penghubung antara tujuan organisasi dan pelaksanaan tanggung jawab sehari-hari.

Kedua, komunikasi berperan dalam membangun kepercayaan antara pimpinan dan karyawan. Kepercayaan berkembang ketika pesan disampaikan secara konsisten, pendapat karyawan didengarkan, dan persoalan yang dikemukakan memperoleh

tanggapan. Apabila karyawan mendapatkan kesempatan untuk menjelaskan kendala tanpa langsung menerima penilaian negatif, mereka dapat merasa lebih leluasa dalam meminta bantuan atau membagikan informasi yang dibutuhkan. Situasi tersebut membuka peluang bagi penyelesaian masalah secara bersama dan mendukung hubungan kerja yang lebih kooperatif.

Ketiga, komunikasi membantu menerjemahkan nilai kolaborasi ke dalam tindakan yang dapat diterapkan. Arahan, pengingat, umpan balik, dan contoh perilaku pimpinan memberikan acuan bagi karyawan dalam menjalankan tanggung jawab. Bentuk penerapannya dapat berupa berbagi informasi, memastikan kejelasan instruksi, melakukan koordinasi sebelum mengambil tindakan yang berdampak pada unit lain, dan membantu rekan yang menghadapi kendala. Praktik tersebut menunjukkan bahwa nilai organisasi memperoleh makna ketika tercermin dalam perilaku yang berlangsung selama pekerjaan dilakukan.

Keempat, komunikasi pimpinan berfungsi menghubungkan berbagai unit yang memiliki tugas dan kepentingan operasional berbeda. Pimpinan dapat membantu menentukan pihak yang perlu dilibatkan dalam suatu persoalan, sedangkan karyawan menjalankan koordinasi horizontal untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai kebutuhan. Dalam situasi ketika tugas antarbagian saling bergantung, kesamaan informasi diperlukan agar setiap pihak memahami urutan pekerjaan, tanggung jawab, serta kemungkinan dampak dari perubahan atau keterlambatan. Komunikasi yang terarah dapat membantu mengurangi kesenjangan informasi dalam proses tersebut.

Kelima, komunikasi berkontribusi terhadap pembentukan kebiasaan kolaboratif melalui pengulangan pesan, evaluasi, dan penguatan perilaku. Briefing serta rapat menyediakan struktur komunikasi, sedangkan interaksi informal memungkinkan penyelesaian persoalan secara lebih fleksibel. Umpan balik membantu karyawan mengenali aspek yang perlu diperbaiki, sementara apresiasi memperjelas bahwa kerja sama merupakan perilaku yang dihargai. Apabila mekanisme tersebut dijalankan secara berkelanjutan, karyawan memperoleh pedoman yang lebih jelas dalam membangun hubungan kerja dan menyelesaikan tugas secara bersama.

Hasil tersebut dapat dipahami melalui kajian Men dan Stacks (2014) mengenai kepemimpinan autentik, komunikasi internal strategis, dan hubungan karyawan dengan organisasi. Selain itu, Salas et al. (2015) membahas pendekatan berbasis penelitian untuk memahami serta meningkatkan kerja tim dalam organisasi. Dalam konteks penelitian ini, peran komunikasi pimpinan terlihat melalui aktivitas sehari-

hari, seperti menyampaikan informasi secara konsisten, mendengarkan masukan, memberikan tanggapan, dan menunjukkan tindakan yang sejalan dengan pesan organisasi. Aktivitas tersebut membantu menghubungkan komunikasi dengan praktik kerja sama yang nyata.

Walaupun demikian, hasil penelitian ini perlu dipahami sesuai dengan karakter pendekatan kualitatif yang digunakan. Temuan berfokus pada pengalaman dan penafsiran informan sehingga tidak dimaksudkan untuk mengukur pengaruh komunikasi secara statistik atau membuktikan hubungan sebab-akibat yang berlaku bagi seluruh organisasi. Hasil penelitian memberikan gambaran kontekstual mengenai proses komunikasi yang dipersepsikan mendukung kolaborasi dalam lingkungan yang diteliti. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan informan, membandingkan praktik komunikasi di beberapa cabang atau unit kerja, maupun menerapkan metode campuran untuk mempelajari hubungan antara komunikasi, kolaborasi, dan hasil kerja secara lebih luas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan dalam membangun budaya kerja kolaboratif di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dilakukan melalui saluran formal dan informal, seperti briefing, rapat, koordinasi, evaluasi, serta interaksi langsung. Penanaman nilai kolaborasi didukung oleh konsistensi pesan, komunikasi dua arah, umpan balik, motivasi, dan keteladanan pimpinan. Karyawan memandang komunikasi yang terbuka membantu memperjelas tugas, meningkatkan koordinasi, membangun kepercayaan, serta mendorong kerja sama. Meskipun demikian, keterbatasan waktu, beban kerja, perbedaan karakter, dan kebutuhan informasi antarunit masih menjadi tantangan. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas, terbuka, dan berkesinambungan diperlukan untuk memperkuat koordinasi serta membentuk kolaborasi sebagai kebiasaan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

REFERENSI

- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2020). *Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia BUMN AKHLAK*. Kementerian BUMN.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee–organization relationships. *Journal of*

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.

Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings* (5th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 53(4), 475–494. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.