

# Komunikasi Organisasi Dalam Mengidentifikasi Partisipasi Karyawan Divisi Recovery Management Astra Credit Company Bandung

## *Organizational Communication in Identifying Employee Participation Astra Credit Company Bandung Recovery Management Division*

Vena Velia Themba<sup>1</sup>, Pradipta Dirgantara.<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Telkom, Bandung

<sup>1</sup>veenavt@student.telkomuniversity.ac.id , <sup>2</sup>pdirgantara@telkomuniversity.ac.id

---

### ABSTRAK

Munculnya berbagai macam perusahaan di Indonesia khususnya pada bidang jasa menyebabkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan harus sangat diperhatikan. Pasalnya, masih banyak yang belum menyadari bahwa faktor terpenting untuk menjaga kualitas dari perusahaan adalah dengan karyawan yang berpartisipasi aktif dan berkontribusi penuh didalamnya. Dalam membangun keterlibatan karyawan, komunikasi adalah unsur terpenting dalam sebuah organisasi. Maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa secara mendalam peran komunikasi dalam mengidentifikasi partisipasi karyawan pada divisi *Recovery Management* perusahaan Astra Credit Companies cabang Naripan Bandung. Penelitian ini menggunakan acuan dari teori aliran komunikasi dan beberapa konsep partisipasi karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian ini adalah divisi *Recovery Management* menerapkan beberapa konsep partisipasi karyawan seperti pemberian informasi ke bawah, partisipasi tugas, partisipasi konsultatif dan representatif, serta partisipasi pengambilan keputusan. Dari beberapa partisipasi yang dilakukan oleh karyawan divisi *Recovery Management*, terlihat juga bahwa aliran komunikasi yang paling dominan ada pada aliran komunikasi horizontal.

**Kata Kunci:** Peran Komunikasi, Komunikasi Organisasi, Partisipasi Karyawan, Partisipasi Komunikasi.

---

### ABSTRACT

*The emergence of various kinds of companies in Indonesia, especially in the service sector, causes the quality of human resources owned by companies to be very concerned about. The reason is, there are still many who do not realize that the most important factor in maintaining the quality of the company is the employees who actively participate and contribute fully in it. In building employee engagement, communication is the most important element in an organization. So the purpose of this study is to analyze in depth the role of communication in identifying employee participation in the Recovery Management division of the Astra Credit Companies branch of Naripan Bandung. This study uses references from the theory of communication flow and several concepts of employee participation. The research method used in this research is qualitative with a case study approach. The research results obtained in this study are the Recovery Management division applying several concepts of employee participation such as downward information provision, task participation, consultative and representative participation, and decision-making participation. From some of the participation carried out by employees of the Recovery Management division, it can also be seen that the most dominant communication flow is in the horizontal communication flow.*

**Key Words:** Role of Communication, Organizational Communication, Employee Participation, Communication Participation.

---

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah unsur terpenting sebagai penggerak suatu organisasi/perusahaan. Perkembangan zaman yang bersifat dinamis dalam berbagai aspek kehidupan membuat organisasi terutama perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkompetensi. Karyawan yang berpartisipasi aktif dan berkontribusi penuh merupakan ujung tombak penentuan keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Panjaitan, (2018:27-33) mengenai manajemen sumber daya manusia, bahwa keberhasilan suatu organisasi dilihat dari kualitas orang-orang

yang ada di dalamnya. Dengan kualitas sumber daya manusia yang buruk tersebut akan berdampak bagi kompetensi organisasi.

Menurut Purnawanto, (2008:49) karyawan yang berpartisipasi pada sebuah organisasi atau perusahaan memang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pribadi dengan upah yang telah diberikan perusahaan, namun arti karyawan yang berpartisipasi bukan hanya melalui raga, tetapi karyawan tersebut memiliki ikatan emosional yang kuat dengan lingkungan kerjanya. Keterlibatan atau partisipasi karyawan diukur bukan hanya keterampilannya melainkan diri mereka yang ikut terlibat. Keterlibatan yang dimaksud bersifat psikologis daripada fisik. Menurut Gibson, (2012:20) dalam budaya organisasi, partisipasi karyawan adalah tingkat karyawan siap bekerja, memberikan kemampuan terbaiknya, termasuk memberikan hasil yang lebih daripada yang diharapkan.

Dalam membangun keterlibatan karyawan, komunikasi adalah unsur terpenting dalam sebuah organisasi. Gibson, (2012:23) menyatakan bahwa informasi mengintegrasikan aktivitas dalam organisasi. Komunikasi yang dibangun dengan jelas dan terarah, membuat semakin jelas informasi mengenai tanggung jawab kerja yang diberikan pada karyawan, sehingga semakin termotivasi untuk terus terlibat dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Namun komunikasi dalam lingkup perusahaan masih menjadi hal yang menarik untuk dikulik. Pasalnya masih banyak yang tidak menyadari bahwa komunikasi penting dalam sebuah organisasi/perusahaan. Baker, (2002:27) mengemukakan hasil survei yang memiliki responden 30.000 karyawan di Amerika Serikat, bahwa sebagian besar karyawan merasa komunikasi dari atasan ke bawahan masih belum memuaskan/masih buruk. Pada survey tersebut karyawan menginginkan penjelasan langsung dari atasan mengenai perusahaan secara detail, seperti penjelasan mengenai perencanaan dan prospek perusahaan kedepannya.

Kegiatan komunikasi dalam marketing dan service yang baik memang penting untuk meningkatkan jumlah customer dan membangun loyalitas, tetapi salah satu bagian yang juga harus memiliki komunikasi yang baik pada perusahaan pelayanan adalah bagian *Recovery Management*. *Recovery Management* memiliki peranan penting dalam perusahaan. Dengan tugasnya melakukan penagihan piutang kepada para konsumen, menjadi salah satu rantai terakhir dalam kegiatan berbisnis. Seperti yang sudah dipaparkan, bahwa divisi *Recovery Management* berfungsi sebagai penyelesaian masalah pada pembiayaan klien, tetapi nyatanya yang dihadapi bukan hanya permasalahan dari lingkup luar saja, tetapi permasalahan komunikasi di lingkup internal kerja. Seperti bagaimana pemimpin atau atasan memperlakukan karyawan, kegiatan rutin apa yang dilakukan baik melalui komunikasi formal maupun informal, dan bagaimana cara menyelesaikan masalah yang akan selalu ada.

Kajian dalam komunikasi organisasi dalam mengidentifikasi partisipasi karyawan nyatanya masih asing untuk diangkat. Pasalnya, belum ada penelitian sebelumnya yang menyinggung fenomena ini. Hal inilah yang menjustifikasi penelitian ini penting untuk dilakukan. Sebuah perusahaan ternama yaitu Astra Credit Companies yang berfokus pada bagian *Recovery Management* memiliki komunikasi dalam organisasinya, sehingga dapat mengidentifikasi partisipasi karyawan yang akan berguna bagi keberhasilan perusahaan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Aliran Komunikasi Organisasi

Organisasi merupakan sekumpulan individu yang berupaya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Suranto, (2018:8) sekumpul individu memiliki suatu jenjang hierarki kerja atau jabatan. Artinya, di dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan kedudukan posisi, seperti pemimpin, staf pemimpin, dan karyawan. Aliran informasi yang dilakukan dalam struktur tersebut dapat diidentifikasi memiliki beberapa variasi pola. Berdasarkan buku Komunikasi Organisasi aliran komunikasi berupa:

#### 1). Aliran Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan arus komunikasi yang melibatkan pihak-pihak yang kedudukan strukturalnya berbeda. Komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi dua arah. (a) Komunikasi Vertikal ke bawah (*downward communication*) dan (b) Komunikasi Vertikal ke atas (*upward communication*). Komunikasi ke bawah bisa berupa instruksi, arahan, perintah bahkan peringatan. Sedangkan komunikasi vertikal ke atas, sebuah rangkaian penyampaian informasi yang bersumber dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi. Isi informasi berupa laporan, usulan, maupun keluhan.

#### 2). Aliran Komunikasi Horizontal

Aliran komunikasi horizontal berproses ke samping atau aliran komunikasi mendatar. Penyampaian yang bersumber dari jabatan yang memiliki level hierarki yang sama. Aliran komunikasi ini terjadi karena dari beberapa bagian harus berkoordinasi. Aliran informasi ini terjadi berdasarkan inisiatif dalam memupuk kerja sama dan konsolidasi untuk kelancaran tugas dan mempertahankan harmonisasi suasana kerja. Informasi yang disampaikan bisa melalui rapat terpadu, yang menyampaikan pertimbangan, bertukar informasi, perumusan tujuan, dan menghindarkan tumpang tindih pekerjaan.

#### 3). Aliran Komunikasi Diagonal

Aliran informasi yang bersumber dari tingkat kedudukan yang berbeda, pada tugas atau bagian yang berbeda, yang satu sama lain memiliki wewenang yang tidak sama. Komunikasi diagonal ke bawah berisi meminta pendapat,

meminjam dokumen dan menyampaikan pesan. Sedangkan komunikasi diagonal ke atas biasanya menyampaikan kepastian pertemuan, konfirmasi jadwal, dan menyampaikan pendapat.

### **Konsep Partisipasi Karyawan**

Amstrong & Taylor, (2014:93) menyatakan dalam sebuah buku manajemen sumber daya manusia, partisipasi karyawan sebagai 'pemanfaat individu bagi organisasi' dalam peran kerja mereka. Proses keterlibatan, individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan juga emosional dalam menjalankan perannya sebagai anggota organisasi. Dalam buku yang sama, CPID mengemukakan bahwa keterlibatan menjadi konsep baru bagi kebijaksanaan karyawan yang bekerja lebih dari kontrak yang telah disepakati. Keterlibatan menjadi sebuah mantra baru bagi manajemen sumber daya manusia. Berbicara mengenai partisipasi, dapat diartikan sebuah inisiatif yang menjadi langkah awal dalam sebuah tindakan. Dalam penelitian ini akan difokuskan mengenai beberapa aspek kegiatan komunikasi dalam organisasi yang dapat mengidentifikasi partisipasi karyawan.

#### **1). Komunikasi ke Bawah**

Sopiah & Sangadji, (2018:195) menyatakan bahwa komunikasi ke bawah merupakan sebuah kegiatan yang dapat diidentifikasi sebagai partisipasi sebab tujuannya adalah memberikan informasi mengenai target atau susunan rencana dan mendidik para karyawan sehingga mereka menerima rencana dan gagasan sesuai manajemen perusahaan. Komunikasi ke bawah ini dilakukan oleh pemimpin dalam suatu tim organisasi. Komunikasi yang dijalin biasa dilakukan melalui berbagai cara, seperti pada saat rapat, acara kantor bulanan/tahunan, agar mengingatkan kembali apa tujuan perusahaan.

#### **2). Partisipasi Tugas**

Sesuai dengan Sopiah & Sangadji, (2018:195) partisipasi tugas dapat pula diadopsi sebagai salah satu bentuk partisipasi karyawan dalam komunikasi, sebab setiap individu menganalisis dan mengorganisasikan tugas yang mereka laksanakan. Karyawan memiliki kesadaran atas tugas yang diembani. Bagaimana masing-masing individu paham dan bisa melaksanakan tugasnya sesuai aturan-aturan yang berlaku.

#### **3). Partisipasi Konsultatif dan Representatif**

Menurut Sopiah & Sangadji, (2018:195) penggunaan metode partisipasi dalam bentuk konsultatif dan representatif bertujuan untuk mengetahui keluhan karyawan. Para pemimpin bisa membuka diri untuk para karyawan sehingga timbul rasa solidaritas, kenyamanan, dan kepercayaan dari para karyawan.

#### **4). Partisipasi Pengambilan Keputusan**

Menurut Miller, (2006:150) Partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki dampak yang cukup signifikan dalam peningkatan produktivitas dan komitmen kerja. Secara kognitif maupun afektif, kedua model dalam proses partisipasi karyawan ini sangat penting untuk dipertimbangkan sebagai salah satu cara mencegah krisis dalam organisasi. Lebih dari sekedar fungsinya, melainkan partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah sebuah sifat humanistik individu yang merasa ingin diperlakukan dan dilibatkan dalam masyarakat. Sesuai penelitiannya, Tourani & Rast, (2012:52) menyatakan bahwa partisipasi dapat meningkatkan pemahaman karyawan dari proses organisasi dengan menyediakan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan pemecahan masalah. Selain itu, mengizinkan dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi pengambilan keputusan, secara signifikan akan meningkatkan efisiensi dan kinerja.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Paradigma Penelitian**

Dalam penelitian ini, paradigma yang digunakan adalah Post-Positivisme. Menurut Creswell, (2014:31) paradigma Post-Positivisme melihat penelitian sebagai satu rangkaian yang terhubung secara logis, meyakini bahwa manusia memiliki prespektif yang beragam daripada satu realitas tunggal. Berdasarkan paradigma tersebut, penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang merupakan metode untuk menguji dan menjawab pertanyaan tentang apa, kapan, mengapa, dan bagaimana seseorang melakukan tindakan dengan berbagai cara tertentu pada suatu yang cukup spesifik. Penelitian kualitatif adalah metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok yang dikaitkan dengan masalah sosial atau manusia. Pendekatan pada metode penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Creswell, (2014:135) pendekatan studi kasus ini berfokus pada mengeksplorasi kehidupan nyata yang memiliki sistem yang kontemporer (terbatas). Riset studi kasus merupakan desain penelitian yang mengembangkan analisis mendalam dari suatu kasus. Kasus yang dibatasi oleh aktivitas dan waktu ini, bisa berupa suatu program, aktivitas, proses, atau fenomena. Dengan periode yang berkelanjutan, peneliti mampu mengumpulkan dengan rinci informasi yang dibutuhkan dengan berbagai metode pengumpulan data.

#### **3.2 Objek dan Subjek Penelitian**

Objek penelitian adalah sebuah hal yang menjadi fokus dalam berlangsungnya penelitian. Maka, yang menjadi objek dalam penelitian ini ada pada komunikasi organisasi yang nantinya akan mengidentifikasi partisipasi karyawan pada bagian *Recovery Management* Astra Credit Companies (ACC) cabang Naripan Bandung. Subjek penelitian adalah sumber atau peran informan pada penelitian. Maka, yang akan menjadi subjek penelitian ini adalah pemimpin dan karyawan pada bagian *Recovery Management* Astra Credit Companies (ACC) cabang Naripan Bandung.

### 3.3 Lokasi Penelitian

Letak Geografis perusahaan Astra Credit Companies yang akan menjadi objek penelitian adalah Astra Credit Companies cabang 1 Naripan di kota Bandung. Alamat lokasinya adalah Jl. Naripan 24-26, Bandung, Jawa Barat 40112, Indonesia. Astra Credit Companies cabang Naripan Bandung memiliki letak yang cukup strategis. Posisi kantor diujung jalan dekat perempatan dengan jalan yang cukup luas membuat kantor ACC bisa diakses melalui berbagai kendaraan seperti kendaraan pribadi, Ojek online, maupun angkutan umum. Kawasan kantor Astra Credit Companies memiliki karakteristik dominan perkantoran dan terletak ditengah kota, sehingga mudah untuk ditemui.

### 3.4 Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, penarikan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan beberapa pertimbangan tertentu. Pertimbangan diartikan dengan orang tersebut yang dianggap paling tahu atau memahami tentang apa yang diharapkan peneliti. Ketentuan pada sampel dalam penelitian kualitatif bukan didasarkan pada perhitungan statistik sampel yang dipilih, melainkan berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, bukan untuk digeneralisasi. Untuk mendapatkan data yang diinginkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa informan yang memiliki hubungan dengan bagian *Recovery Management*. Berikut adalah beberapa nama beserta jabatannya:

1. ABD. Fattah Novel sebagai *Recovery Management Head* (informan utama)
2. Giri Rizkika sebagai *Recovery Management Office (REMO)* (informan pendukung 1)
3. Mise Misriadi sebagai Co-Founder & Trainer Peak Performance Indonesia dan Founder [www.Gemri.id](http://www.Gemri.id) (Pendukung 2/Informan Ahli)

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data yaitu teknik pengumpulan data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data primer dari penelitian ini adalah wawancara. Sedangkan, teknik pengumpulan data sekunder terdiri dari skripsi terdahulu, jurnal terdahulu, referensi buku serta *internet searching*.

### 3.6 Teknik Keabsahan Data

Dalam memeriksa keabsahan data, dapat dilakukan triangulasi. Menurut Helaludin, (2019:33) Pemeriksaan ulang bisa dilakukan sebelum dan atau sesudah suatu data itu dianalisis. Dalam istilah sehari-hari, triangulasi ini bisa dikatakan cek dan ricek. Pemeriksaan dengan cara triangulasi dilakukan guna meningkatkan kepercayaan dan akurasi data. Teknik pemeriksaan kembali suatu data bisa dilakukan dengan tiga cara, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi waktu. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Dengan menggunakan teknik ini itu berarti peneliti membandingkan data sama jenis yang mempunyai keterkaitan dengan pengumpulan data dari sumber yang berbeda

### 3.7 Teknik Analisis Data

Sugiyono, (2010:2-3) berpendapat bahwa kegiatan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga datanya mencapai titik jenuh. Dalam tahapan menganalisis data model interaktif, pengumpulan data tersebut dilakukan dalam setting yang alamiah dan informal. Oleh sebab itu, kecakapan dan karakter pada diri peneliti sangat menentukan kualitas tersebut. Terdapat tiga jalur analisis kualitatif pada penelitian ini, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian adalah temuan-temuan setelah penelitian dilakukan yang akan dideskripsi berdasarkan fokus dan identifikasi dalam masalah penelitian. Hasil penelitian diperoleh melalui proses wawancara yang dilakukan oleh 3 informan. Hasil penelitian akan dipaparkan sesuai dengan elemen-elemen partisipasi karyawan dalam komunikasi divisi *Recovery Management*. Penelitian ini dilakukan.

### 4.1 Peran Komunikasi dalam Organisasi

Memiliki kesadaran bahwa komunikasi adalah salah satu peran yang cukup kuat untuk mencapai tujuan organisasi adalah sebuah hal yang penting. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan hasil bahwa masing-masing individu dari divisi *Recovery Management* sependapat bahwa komunikasi memiliki peran yang utama dalam keberlangsungan seluruh kegiatan divisi tersebut. Dari dua individu yang menjadi informan memberikan alasan yang senada mengenai pentingnya komunikasi yaitu karena divisi *Recovery Management*

adalah sebuah divisi yang menjadi proses atau langkah terakhir pada roda perusahaan. Menurut pak Novel sebagai pemimpin proses terakhir inilah yang membuat komunikasi sangat penting karena sesuai fungsi dan jobdesk-nya yaitu menyelesaikan masalah piutang perusahaan. Selain itu, pak Giri selaku officer juga menjelaskan bahwa komunikasi bisa diibaratkan sebagai benang merah dalam menjalankan tugas. Menanggapi dengan kedua informan, pak Mise sebagai pakar mengemukakan bahwa komunikasi bisa diibaratkan sebagai nafas dari organisasi itu sendiri, maka itu sangat penting. Karena dengan adanya komunikasi ada beberapa hal yang bisa berjalan seperti pembuatan strategi, pengambilan suatu keputusan, bisa menjadi pemecahan masalah, dan menjadi pengembangan individu di dalamnya.

#### **4.2 Partisipasi Komunikasi ke Bawah**

Bapak Novel selaku pemimpin dari divisi Recovery Management mengatakan bahwa Informasi yang biasa disampaikan didasari dari target tahunan. Selain memberikan informasi berupa kebijakan-kebijakan yang berlaku pada perusahaan, komunikasi yang dilakukan kepada para officer adalah berupa dukungan dan arahan. Selain menyampaikan informasi berupa target yang akan dicapai dan memberikan informasi mengenai kebijakan perusahaan yang bisa menjadi guidance bagi para officer untuk menjalankan tugasnya, bapak Novel juga selalu memonitor kinerja dari masing-masing officer. Dengan pernyataan pak Novel yang merupakan pelaku dari partisipasi komunikasi ke bawah, adapun feedback yang disampaikan oleh pak Giri, bahwa komunikasi ke bawah yang beliau dapat dari pemimpin berupa informasi yang selalu di up date setiap hari. Meeting untuk menyampaikan Informasi serta arahan juga biasanya disampaikan secara tanggap. Berdasarkan pendapat dari dua informan yang merupakan pelaku dari kegiatan komunikasi pada divisi Recovery Management, Informan pendukung 2 yang merupakan ahli juga turut memberikan pendapat mengenai pemberian informasi ke bawah. Menurutnya, Komunikasi ke bawah adalah hal yang krusial. Penyampaian informasi dari pemimpin menjadi langkah awal bagi karyawan untuk menjalani tugas. Selanjutnya kontribusi lain dari pemimpin bisa berbentuk support dan arahan.

#### **4.3 Partisipasi Tugas**

Bapak Novel menjelaskan sistem pembagian tugas secara rinci seperti regulasi yang mereka bisa gunakan pada saat turun ke lapangan. Menurutnya sebagai pemimpin tidak harus selalu memberikan arahan verbal atau terus diberikan perintah. Melainkan, dengan memberikan pengajaran secara tidak langsung dalam menyelesaikan tugas yang sulit diatasi. Kiat-kiat yang dilakukan oleh bapak Novel untuk mempertahankan partisipasi para officer adalah dengan meyakini bahwa kebersamaan dan keterbukaan itu penting. Dengan mengayomi dan memberikan kesempatan untuk setiap anggota divisi terbuka, akan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk terus terlibat. Setelah menjelaskan mengenai kontribusi yang dilakukan pemimpin dalam hal pengerjaan tugas, pemimpin juga menyinggung permasalahan yang selalu ada dalam berkomunikasi dengan officer. Permasalahan itu kerap timbul ketika tugas sedang menumpuk diakhir bulan. Tagihan customer yang selalu bertambah pada waktu tertentu menimbulkan komunikasi pada internal divisi terlewat atau sering terjadi missed communication.

Beralih pada partisipasi tugas berdasarkan pandangan dari bapak Novel selaku pemimpin, adapun partisipasi dalam tugas yang disampaikan oleh bapak Giri selaku officer. Bapak Giri menganggap tugas yang dipercayakan kepadanya penting karena sudah menjadi kewajiban beliau menjadi karyawan dan melakukan pekerjaan sebaik mungkin agar mendapat kepercayaan dari pemimpin. Bapak Giri juga menambahkan cara kerja beliau beserta officer lain dalam mengerjakan tugas. Walaupun tidak ada kompetisi, tapi secara tidak langsung officer di kompetisikan. Di kota Bandung, Astra Credit Company memiliki tiga cabang. Dari ketiganya, ACC cabang Naripan merupakan cabang paling utama sehingga motivasi utama untuk terus menjaga partisipasi kinerja tugas adalah harga diri yang dijaga. Selain itu, bapak Giri juga menjelaskan mengenai permasalahan yang kerap terjadi dalam menyelesaikan tugas. Sejalan dengan pernyataan bapak Novel yang dilihat dari kaca pemimpin, bapak Giri selaku officer juga mengaku bahwa komunikasi internal berjalan baik, hanya saja masalah yang sering timbul pada saat berkomunikasi dengan pihak eksternal. Dengan memiliki tujuan berbeda, pihak eksternal/POJF lebih memilih langsung berkomunikasi dengan pihak atasan.

Adapun tanggapan dan saran yang peneliti berhasil dapatkan dari informan pendukung 2 sebagai ahli pada bidang komunikasi organisasi dan leadership mengenai masalah yang disampaikan dari dua pandangan berbeda. Bapak Misriadi Mise berpendapat bahwa komunikasi dalam hal kontribusi tugas, erat kaitannya pada performa kerja dari masing-masing karyawan. Peran dari gaya pemimpin adalah kunci. Dalam permasalahan yang dituturkan oleh pemimpin, pemimpin harus paham bahwa setiap karyawan memiliki pola atau cara komunikasi yang berbeda penerapannya. Usaha yang dapat dilakukan bisa berupa membuat suatu tools agar dapat mengingat setiap tugas yang ada. Masuk kepada permasalahan sesuai yang dituturkan officer, pak Misriadi Mise meresponnya dengan 3 tipe komunikasi, yaitu Pasif, Agresif, dan Asertif. Officer bisa dikatakan menjadi pasif, karena tidak berani untuk tegas dalam wewenang yang dimilikinya.

#### **4.4 Partisipasi Konsultatif dan Representatif**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan hasil bahwa kepercayaan dari pemimpin akan membuat karyawan lebih terbuka. Bapak Novel yang menjadi pelaku utama dalam partisipasi komunikasi Konsultatif dan Representatif menyatakan bahwa ketika karyawan melakukan tugasnya, beliau selaku pemimpin harus memberikan kepercayaan yang penuh. Kepercayaan bahwa para officer dapat melakukan tugasnya walau

sesulit apapun. Pemimpin juga berpendapat bahwa tidak baik juga jika beliau mengambil alih pekerjaan. Bapak Novel melanjutkan, beliau memberikan kesempatan pada saat jam piket untuk membuka sesi coaching dan konseling. Kesempatan pada sesi itu beliau berikan untuk para officer yang memiliki kendala serius terhadap kinerjanya.

Bapak Giri selaku officer menganggapi bahwa beliau menyadari partisipasi Konsultatif dan Representatif sangat penting. Pendapat, masukan, dan arahan dari pemimpin berguna bagi jalannya tugas yang diemban. Bapak Giri juga menjelaskan bahwa jika ada kesalahan yang tidak didiskusikan kepada pemimpin akan fatal akibatnya, sebab akan mempengaruhi pencapaian target di bulan yang sama. begitupun beliau serta officer lain dituntut harus mengetahui segala informasi yang ada di lapangan. Bapak Giri juga menambahkan bahwa untuk masalah pribadi, beliau tidak terlalu terbuka. Menurutnya, permasalahan pribadi yang terjadi jangan sampai mengganggu pekerjaannya. Jika ada permasalahan pribadi yang tidak bisa ditunda, beliau juga berusaha memberikan alasan yang jelas sehingga bisa izin untuk menyelesaikannya. Namun hal itu jarang terjadi.

adapun tanggapan dan saran yang berhasil didapatkan dari pak Mise sebagai ahli pada bidang komunikasi organisasi dan leadership mengenai masalah yang disampaikan dari dua pandangan tersebut. Bapak Misriadi Mise menjelaskan bahwa terlepas dari ACC, setiap perusahaan pada umumnya seorang pemimpin memiliki peran yang paling kuat dalam partisipasi Konsultatif dan Representatif. Beliau juga menjelaskan lebih rinci mengenai keterbukaan karyawan akan bergantung pada gaya komunikasi pemimpin kepada karyawannya. Lebih lanjut bapak Miriadi Mise memberikan respon mengenai pernyataan yang diberikan oleh informan utama bapak Novel selaku pemimpin pada divisi Recovery Management. Bapak Misriadi Mise berpendapat bahwa pemimpin dari divisi tersebut memberikan kesempatan karyawan untuk melakukan problem solving secara luas dan mandiri. Dengan begitu karyawan bisa melihat masalah yang dihadapi secara luas berdasarkan pandangan yang beragam, sehingga bisa menemukan solusi yang lebih baik daripada solusi yang langsung diberikan oleh pemimpin saja.

#### 4.5 Partisipasi Pengambilan Keputusan

Bapak Novel selaku pemimpin dari divisi Recovery Management menjelaskan bahwa cara kerja setiap karyawan memang didasari oleh training diawal, salah satunya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan selama menjalankan tugas adalah sebuah proses yang selalu ada ketika officer di lapangan. Bapak Novel menekankan kembali bahwa keberadaan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan itu sangat penting. Pada divisi Recovery Management, bekerja untuk menyelesaikan sebuah perkara yaitu piutang perusahaan/account piutang. Pada saat dalam posisi harus mengambil sebuah keputusan, pijakannya adalah harus yang menguntungkan atau memberikan profit bagi perusahaan.

Dengan pernyataan informan utama di atas memberikan pandangan dari sisi pemimpin, bapak Giri selaku officer juga memiliki penjelasan yang lebih detail mengenai kontribusinya dalam setiap pengambilan keputusan yang beliau lakukan langsung di lapangan. Bapak Giri menjelaskan bahwa pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan lebih dibantu oleh sesama rekan kerja daripada ke pemimpin. Hal itu dikarenakan penanganan sebuah masalah yang sama. Officer akan berbagi dengan officer lain yang pernah menangani kasus yang sama. Senada yang disampaikan oleh pemimpin, Bapak Giri juga menjelaskan bahwa pengambilan keputusan memang dilakukan setiap hari, namun justru jarang dilakukan di kantor pada saat meeting. Proses pengambilan keputusan dilakukan setiap officer pada saat bertemu dengan klien di lapangan. Namun, hasil keputusan yang biasa diambil tetap dengan diskusi sebelumnya.

Sesuai dengan penjelasan yang dikatakan oleh bapak Novel sebagai pemimpin dan bapak Giri sebagai officer pada divisi Recovery Management Bapak Misriadi Mise menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah sebuah cara pemimpin melibatkan karyawannya bukan hanya karena membutuhkan karyawan tersebut dalam menjalani tugas. Dengan kata lain, partisipasi dalam tempat kerja yang demokratis didasarkan pada lebih dari sekedar kemanfaatan, melainkan didasarkan pada sifat dasar manusia yang harus terlibat dan diperlakukan baik dalam masyarakat. Bapak Misriadi Mise menjelaskan bahwa dalam partisipasi pengambilan keputusan memiliki motif. Motif pertama bertumpu pada gagasan bahwa individu yang dekat dengan pekerjaan yaitu di "bagian bawah" hierarki organisasi sehingga paling tahu tentang cara menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, ada juga pemenuhan tingkat tertinggi dari individu sebagai pekerja, yaitu harga diri. Bapak Misriadi melanjutkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan sesuai dengan divisi Recovery Management menunjukkan model pertama. Tujuan pemimpin memberikan kesempatan penuh kepada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan pada saat bertemu klien yang bermasalah adalah untuk membantu lancarnya alur komunikasi internal pada divisi tersebut. Dengan kata lain, pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan karena karyawanlah yang paling mengetahui informasi mengenai permasalahan yang dihadapi.

#### 4.6 Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal ke bawah memiliki keterkaitan dengan yang telah dijabarkan pada point partisipasi komunikasi ke bawah, yaitu bahwa bapak Novel selaku pemimpin selain menyampaikan informasi, komunikasi ke bawah juga bisa menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan arahan mengenai kebijakan-kebijakan yang akan menjadi pedoman untuk karyawan menjalankan tugasnya. Bapak Novel juga menjelaskan mengenai pentingnya

feedback dari karyawan. Karyawan yang berinteraksi dan mengkomunikasikan perihal situasi di lapangan juga sangat membantu dalam pengambilan keputusan terbaik yang akan menjadi bahan evaluasi dari pemimpin.

Dengan pernyataan pemimpin di atas adapun pendapat dari bapak Giri selaku officer yang memiliki penjelasan mengenai komunikasi yang disampaikan oleh pemimpin dan feedback yang beliau berikan selaku officer. Bapak Giri menjelaskan bahwa informasi yang diberikan atasan kepada para officer sangat berdampak bagi kelancaran proses penyelesaian masalah. Bapak Giri juga menjelaskan bagaimana cara beliau menyikapi cara pemimpin dalam berkomunikasi. Menurutnya, karyawanlah yang harus menyesuaikan segala model pemimpin dalam menyampaikan informasi berupa arahan dan tugas. Bapak Giri melanjutkan mengenai komunikasi vertikal ke atas yang officer lakukan. Berdasarkan pernyataan beliau, walaupun dilakukan setiap hari namun hanya membahas hal-hal tertentu yang memang membutuhkan arahan langsung dari pemimpin, seperti pengambilan biaya tarik dan diskon pelunasan bunga karena angkanya yang tidak tentu.

#### 4.6 Komunikasi Horizontal

Menurut bapak Novel sebagai pemimpin, divisi Recovery Management memiliki keterkaitan dengan department lain. bersama dengan pemimpin pada divisi marketing, beliau memberikan masukan berupa segmentasi pasar yang harus dijaga sehingga menjaga aset perusahaan. Selain itu, Berdasarkan penjelasan dari point partisipasi tugas dan pengambilan keputusan, dapat dilihat bahwa komunikasi bapak Giri dengan partner kerjanya lebih kuat dibanding dengan jabatan yang berbeda. Dengan mengandalkan pendapat dari partner kerja yang sudah memiliki pengalaman yang serupa, membuat bapak Giri mendapat pandangan relevan untuk kemudian dijadikan contoh untuk penyelesaian masalah yang akan atau sedang dihadapi.

#### 4.7 Komunikasi Diagonal

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada divisi Recovery Management didapatkan hasil bahwa komunikasi dalam aliran diagonal cenderung dilakukan pada pihak eksternal perusahaan sebagai pemangku kepentingan seperti klien, polisi, dan POJF. Bapak Novel mengaku bahwa jarang berkomunikasi dengan klien. Sebagai pemimpin, beliau selalu menjaga hubungan baik dengan stakeholder tertentu, terutama pihak kepolisian yang membantu jalannya kasus yang ada. Selain pernyataan dari bapak Novel, adapun penjelasan dari bapak Giri mengenai komunikasi diagonal yang dilakukan para karyawan divisi Recovery Management. bapak Giri menjelaskan bahwa komunikasi diagonal selalu dilakukan dengan klien. Menurutnya, komunikasi pada aliran ini patut untuk diberi perhatian lebih karena menyangkut dalam misi menjalankan tugas. karyawan harus mempelajari latar belakang dari klien yang sedang ditangani. Hal itu berguna untuk menemukan cara pendekatan yang tepat. Selain klien, komunikasi diagonal juga dilakukan dengan pihak POJF. Nyatanya berkomunikasi dengan pihak POJF lebih sulit dibanding dengan atasan, hal itu disebabkan oleh tujuan yang berbeda.

### 5. KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa divisi *Recovery Management* pada perusahaan Astra Credit Companies dalam rangka mengidentifikasi partisipasi meliputi beberapa peran komunikasi. Pertama adalah komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh pemimpin berupa penyampaian target beserta kebijakan perusahaan karena itu adalah tugas utama pada divisi *Recovery Management*. Selain itu, pemimpin membuat program Plan Do Check Action (PDCA) guna dapat me-*monitoring* kerja karyawan. Partisipasi yang kedua adalah dalam menjalankan tugas, pemimpin percaya bahwa keterbukaan adalah kunci keberhasilan dalam menjalankan tugas. Sedangkan motivasi karyawan untuk selalu berkontribusi adalah faktor budaya dalam perusahaan yang secara tidak langsung dikompetisikan. Dengan hasil yang memuaskan, karyawan dapat menambah kualitas diri dengan naik tingkatan di dalam struktur organisasi perusahaan. Dalam menjalankan tugas, ada beberapa kendala yang disebabkan oleh kurangnya kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dalam tugas. Kendala tersebut berupa miss communication dan komunikasi yang pasif terhadap pihak eksternal. Partisipasi yang ketiga adalah upaya dalam membuka forum konsultasi yang dilakukan setiap jam piket, cara pemimpin adalah dengan mendengarkan kendala karyawan tersebut beserta solusi yang dapat dipertimbangkan, selanjutnya pemimpin juga ingin karyawannya untuk diskusi perihal kendala tersebut dengan partner kerja yang lain. kemudian dengan beberapa insight yang telah dikolektif, pada akhirnya pemimpin memberikan saran yang patut untuk diikuti. Hal ini membuat karyawan dapat memandang kendala tersebut secara luas dan dapat diselesaikan dengan efektif.

Partisipasi karyawan yang keempat adalah pengambilan keputusan yang bukan hanya sekedar formalitas, namun sudah menjadi hal yang wajib dalam sistematika kerja divisi *Recovery Managemet*. Dengan kegiatan utamanya yaitu penagihan piutang kepada klien, membuat setiap karyawan harus selalu memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan langsung di lapangan berdasarkan pelatihan sebelumnya. Maka dapat disimpulkan, bahwa pengambilan keputusan pada divisi Recovery Management adalah model kognitif. Yaitu memang karena karyawanlah yang paling tahu segala informasi yang berhubungan dengan klien yang bermasalah. Selanjutnya dalam partisipasi komunikasi yang telah dijabarkan, dapat terlihat bahwa aliran komunikasi horizontal adalah yang paling dominan. Hal ini disebabkan oleh gaya pemimpin yang cenderung memberikan kepercayaan penuh kepada

karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan melepas karyawan untuk berekspressi sesuai pedoman yang ada, membuat karyawan lebih intens berdiskusi dengan partner kerja yang pernah mengalami hal serupa.

## 5.2 Saran

Peneliti mengharapkan bahwa penelitian ini dapat berguna bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian selanjutnya dengan menggunakan metode kuantitatif. Adapun beberapa saran praktis yang dapat diberikan oleh peneliti bagi peran komunikasi dalam mengidentifikasi partisipasi karyawan divisi *Recovery Management* pada perusahaan Astra Credit Companies dalam rangka pengembangan kualitas komunikasi pada organisasi, sebagai berikut:

1. Partisipasi pemimpin dalam berkomunikasi dengan karyawan harus lebih diharmoniskan. Kegiatan informal di luar dari jam kantor lebih diperbanyak. Dengan begitu walaupun ada perbedaan umur, karyawan akan merasa nyaman dan tidak tertekan dalam menjalankan tugas.

2. Lebih meningkatkan kemampuan diri dari masing-masing individu. Seperti pemimpin yang harus membuat sebuah tools, agar komunikasi tidak ada yang salah atau terlewat ketika tugas menumpuk. Dari karyawan berharap agar dapat meningkatkan kualitas diri, sehingga dalam komunikasi tidak lagi menjadi pasif.

3. Pada aliran komunikasi, diharapkan bahwa aliran komunikasi antara vertikal, horizontal, dan diagonal lebih seimbang. Karena komunikasi yang baik dapat menyelesaikan kendala apapun yang terjadi dengan mudah.

## Referensi

- Amstrong, M., & Taylor, S. (2014). The SAGE handbook of human resource management. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (13th ed.). <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- Baker, K. A. (2002). Organizational Communication. *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*, 1–15. <https://doi.org/10.4324/9781315879987-13>
- Creswell, J. W. (2014). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset* (3rd ed.). Pustaka Pelajar.
- Gibson, J. (2012). *Organization Behavior, Structure, Processes*. The McGraw-Hill Companies.
- Helaludin, H. W. (2019). *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori dan Praktik*. SEKOLAH TINGGI THEOLOGIA JAFFRAY.
- Miller, K. (2006). *Organization Communication Approaches and Processes* (6th ed.). Lyn Uhl.
- Panjaitan, M. (2018). *PERAN KETERLIBATAN DAN PARTISIPASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 4(1), 27–33.
- Purnawanto, B. (2008). *Manajemen Berbasis Proses*.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Strategik*. C.V ANDI OFFSET.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.
- Suranto. (2018). *Komunikasi Organisasi*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Tourani, A., & Rast, S. (2012). *Effect of Employees' Communication and Participation on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study on Airline Companies in Iran*. 36, 52.