

## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM DAN SETTING PENELITIAN**

#### **2.1. Lokasi dan Profil Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan ruang lingkup geografis maupun organisasional di mana peneliti melakukan pengumpulan data dan memperoleh informasi yang relevan dengan objek studi yang sedang diteliti. Dengan menetapkan lokasi penelitian, ruang lingkup, objek, dan tujuan penelitian menjadi lebih jelas sehingga memudahkan peneliti dalam melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan penelitian. Pada penelitian ini, peneliti memilih PT BPR Gunung Merbabu sebagai lokasi penelitian untuk mengumpulkan data. Penentuan lokasi tersebut didasarkan pada urgensi untuk mengevaluasi keterkaitan antara iklim komunikasi organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan, yang diintegrasikan melalui peran motivasi kerja sebagai jalur intervening dalam organisasi.

##### **2.1.1. Sejarah Singkat Berdirinya PT BPR Gunung Merbabu**

PT Bank Perekonomian Rakyat (BPR) Gunung Merbabu memiliki sejarah panjang yang bermula pada tahun 1968 sebagai Unit Bank Pasar Kosgoro yang berdomisili di Abimanyu Raya 25, Semarang. Seiring perkembangannya dan adanya regulasi yang mewajibkan Bank Pasar berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT), institusi ini memperoleh izin usaha dari Menteri Kehakiman pada tahun 1971 melalui SK No. Ket. 1067/DDK/11/12/1971. Selanjutnya, pada 3 Januari 1984, perusahaan secara resmi didirikan berdasarkan Akta Pendirian Nomor C2-04 HTOL 01 Tahun 1984, yang disahkan oleh Direktur Jenderal

Hukum dan Perundang-undangan. Legalitas ini turut dimuat dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor 40 tanggal 18 Mei 1984, sesuai ketentuan Pasal 38 KUHD. Pada tahun yang sama, perusahaan memperoleh izin operasional melalui SK No. C2-74 HTOL 02 Tahun 1984 dan merelokasi kantor operasionalnya ke Jalan Tlogo Bayam No. 683E Semarang.

Selanjutnya, Anggaran Dasar PT BPR Gunung Merbabu mengalami perubahan atau penyempurnaan pada tanggal 19 Januari 1990. Perubahan tersebut memperoleh pengesahan dari Direktur Jenderal Hukum dan Perundang-undangan melalui Direktur Perdata, Agustiari Anwar, S.H. (NIP 040009319). Sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, penyempurnaan Anggaran Dasar ini telah diumumkan dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor 51 tanggal 26 Juni 1990.

PT BPR Gunung Merbabu aktif menjalankan fungsi perbankannya melalui kegiatan penghimpunan dana masyarakat (tabungan dan deposito) serta penyaluran modal dalam bentuk fasilitas kredit. PT. BPR Gunung Merbabu berdomisili di Jl. Menteri Supeno II No. 1, Kota Semarang, dengan total aset yang telah mencapai sekitar Rp 29.131.102.743,00. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT. BPR Gunung Merbabu telah lebih dari 50 tahun senantiasa berupaya meningkatkan kualitas produk dan pelayanan guna memberikan kepuasan kepada nasabah, yang pada akhirnya diharapkan dapat mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan sekaligus menjadi mitra masyarakat dalam usaha meningkatkan kesejahteraan baik individu maupun UMKM di seluruh kota Semarang dan sekitarnya.

Adapun maksud dan tujuan pendirian PT BPR Gunung Merbabu adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan kegiatan usaha perbankan sebagai Bank Perekonomian Rakyat, yang mencakup seluruh aktivitas perbankan secara komprehensif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Membatasi aktivitas operasional dengan tidak turut serta dalam kegiatan lalu lintas pembayaran (giro).
3. Menjamin seluruh kegiatan usaha dilaksanakan selaras dengan koridor hukum, ketertiban umum, norma kesusilaan, serta penghormatan terhadap hak-hak pihak lain.

#### **2.1.2. Visi dan Misi PT BPR Gunung Merbabu**

Keberhasilan jangka panjang sebuah perusahaan sangat bergantung pada visi dan misi yang kuat sebagai pedoman operasional menyeluruh. Selain berfungsi sebagai arah kebijakan strategis, visi dan misi tersebut menjadi basis utama bagi manajemen dalam merumuskan keputusan-keputusan krusial demi mewujudkan tujuan organisasi yang berkelanjutan.

Visi PT. BPR Gunung Merbabu adalah “Menjadi BPR pilihan masyarakat yang sehat, tumbuh secara stabil dan berkesinambungan sehingga mampu memberikan manfaat kepada seluruh pemangku kepentingan”.

Visi PT. BPR Gunung Merbabu mengandung makna strategis yang komprehensif dalam menjawab kebutuhan masyarakat terhadap lembaga keuangan yang andal dan berkelanjutan. Frasa “BPR pilihan masyarakat” mencerminkan aspirasi perusahaan untuk menjadi institusi keuangan yang

dipercaya dan diutamakan oleh masyarakat melalui penyediaan layanan berkualitas, produk yang relevan dengan kebutuhan nasabah, serta pendekatan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan nasabah. *Positioning* sebagai “pilihan masyarakat” juga mengandung komitmen perusahaan untuk terus meningkatkan daya saing dan keunggulan kompetitif di tengah dinamika industri perbankan.

Dimensi “sehat” dalam visi tersebut menekankan urgensi pengelolaan perusahaan yang *prudent* serta implementasi *Good Corporate Governance* (GCG). Kesehatan BPR diwujudkan melalui stabilitas kondisi keuangan, efektivitas manajemen risiko, serta kepatuhan yang ketat terhadap regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Hal ini merupakan prasyarat fundamental guna menjamin keberlanjutan operasional dan menjaga kepercayaan publik.

Selanjutnya, frasa “tumbuh secara stabil dan berkesinambungan” menunjukkan orientasi jangka panjang perusahaan yang tidak hanya berfokus pada pertumbuhan kuantitatif, tetapi juga pada pertumbuhan yang terukur, konsisten, dan berkelanjutan. Pertumbuhan yang stabil diperlukan untuk menjaga resiliensi perusahaan dalam menghadapi dinamika ekonomi makro dan persaingan industri, sekaligus memastikan keberlanjutan peran BPR sebagai lembaga intermediasi keuangan yang mendukung perekonomian lokal.

Frasa penutup “mampu memberikan manfaat kepada seluruh pemangku kepentingan” merefleksikan pendekatan berbasis pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan yang dimaksud meliputi nasabah yang memperoleh layanan keuangan yang berkualitas, karyawan yang mendapatkan kesejahteraan dan pengembangan karier, pemegang saham yang memperoleh imbal hasil

investasi yang wajar, regulator yang terpenuhi aspek kepatuhannya, serta masyarakat luas yang merasakan dampak positif dari intermediasi keuangan yang inklusif, khususnya bagi sektor UMKM di wilayah Semarang dan sekitarnya.

Dengan demikian, visi PT BPR Gunung Merbabu tidak berfokus pada pencapaian kinerja bisnis, tetapi juga pada penciptaan manfaat jangka panjang yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan serta ekosistem ekonomi lokal. Untuk mewujudkan visi tersebut, PT BPR Gunung Merbabu menetapkan tiga misi utama yang saling berkaitan dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan, yaitu sebagai berikut:

Misi pertama adalah “Menjalankan proses bisnis dengan menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik”. Misi ini menegaskan komitmen perusahaan terhadap penerapan GCG sebagai pilar utama operasional. Penerapan prinsip-prinsip utama yang tercakup dalam GCG yakni *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, dan *Fairness* (TARIF) diintegrasikan melalui pengendalian internal yang preventif, manajemen risiko yang terstruktur, serta kepatuhan ketat terhadap regulasi perbankan. Implementasi GCG ini diproyeksikan mampu meningkatkan kepercayaan publik, memitigasi risiko secara efektif, serta menjamin keberlanjutan usaha jangka panjang.

Misi kedua adalah “Memberikan pelayanan kepada nasabah secara mudah dan cepat, dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian”. Misi ini mencerminkan orientasi perusahaan pada kepuasan nasabah tanpa mengabaikan prinsip *prudential banking*. Kemudahan dan kecepatan layanan didukung oleh penyederhanaan prosedur dan pemanfaatan teknologi informasi, sementara prinsip

kehati-hatian diterapkan melalui analisis kredit yang cermat, verifikasi data yang akurat, serta kepatuhan terhadap ketentuan perbankan. Keseimbangan ini bertujuan menjaga kualitas layanan sekaligus kesehatan keuangan perusahaan.

Misi ketiga adalah “Mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada, baik SDM maupun sumber daya lainnya”. Misi ini menekankan pada pentingnya efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya. Optimalisasi SDM diwujudkan melalui pengembangan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sedangkan sumber daya lainnya dikelola melalui pemanfaatan aset, teknologi, dan modal kerja secara maksimal. Pengelolaan sumber daya yang optimal diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, dan daya saing perusahaan.

Secara keseluruhan, visi dan misi PT BPR Gunung Merbabu mencerminkan pendekatan yang terintegrasi antara tata kelola perusahaan, orientasi pelayanan, dan optimalisasi sumber daya. Ketiga misi tersebut saling memperkuat dalam mewujudkan BPR yang sehat, tumbuh secara berkelanjutan, serta memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan dan perekonomian lokal.

### **2.1.3. Budaya Kerja PT BPR Gunung Merbabu**

Budaya kerja PT BPR Gunung Merbabu diinternalisasi melalui lima nilai inti (*core values*) yang berfungsi sebagai kompas perilaku bagi seluruh elemen organisasi. Perumusan kelima nilai budaya tersebut bertujuan untuk mengakselerasi pencapaian visi dan misi, sekaligus mengonstruksi identitas

organisasi yang profesional, berintegritas, serta berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

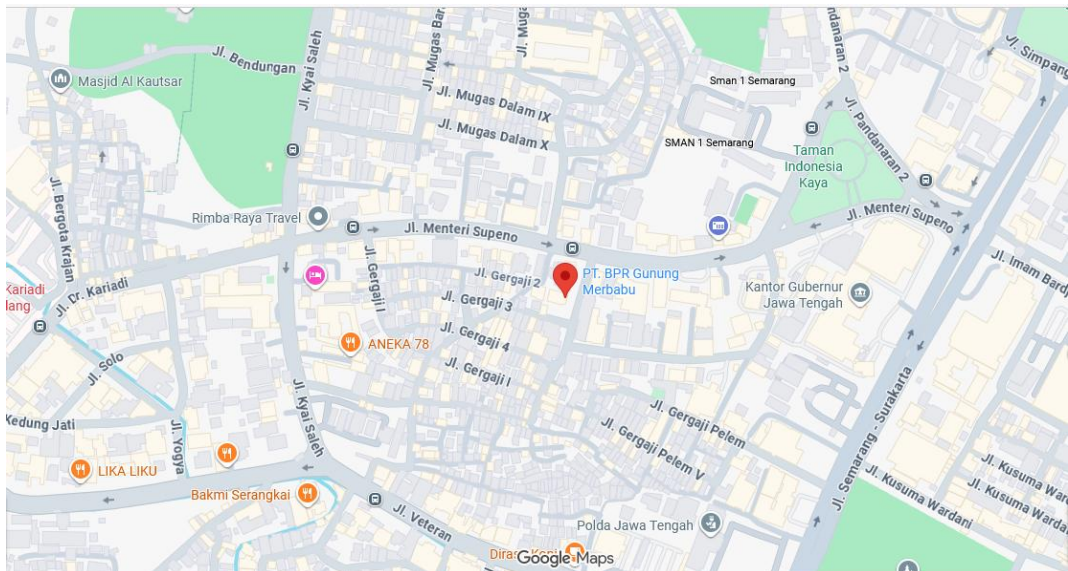
**Tabel 8. Budaya Kerja PT BPR Gunung Merbabu**

| <b>Nilai-Nilai Budaya</b>    | <b>Definisi</b>   | <b>Perilaku Utama</b>  |
|------------------------------|---|--|
| Pelayanan Prima              | Memberikan yang terbaik agar dapat memberikan kepuasan kepada yang dilayani   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tulus Ikhlas</li> <li>2. Semangat</li> <li>3. Ramah</li> <li>4. Hormat</li> <li>5. Memperhatikan</li> <li>6. Mengutamakan</li> <li>7. Tuntas</li> </ol>          |
| Integritas                   | Patuh terhadap peraturan, nilai-nilai moral, dan menjadi teladan dalam kebaikan   | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Jujur</li> <li>9. Tidak melanggar aturan</li> <li>10. Anti Korupsi</li> <li>11. Bermoral Baik</li> <li>12. Memiliki kehormatan</li> </ol>                        |
| Komitmen                     | Berpegang teguh kepada kesepakatan, melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sungguh-sungguh, ikut handarbeni, ingin maju, mencoba hal-hal baru | <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Tidak plin-plan</li> <li>14. Konsisten</li> <li>15. Displin</li> <li>16. Terus Belajar</li> <li>17. Meningkatkan kompetensi</li> </ol>                          |
| <i>Team Work</i>             | Kerjasama kompak dalam <i>teamwork</i> , saling percaya dan menghargai  | <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Pemain yang baik</li> <li>19. Dapat diandalkan</li> <li>20. Mau membantu</li> <li>21. Fokus pada tujuan</li> <li>22. Terbuka</li> <li>23. Bersinergi</li> </ol> |
| Hindari Benturan Kepentingan | Dilarang mengambil Tindakan yang dapat merugikan BPR atau mengurangi keuntungan BPR dalam hal terjadi benturan kepentingan                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>24. Mengutamakan kepentingan perusahaan</li> <li>25. Tidak memanfaatkan jabatan dan kewenangan untuk kepentingan pribadi</li> </ol>                                 |

Sumber: Data Kepegawaian PT BPR Gunung Merbabu (2025)

#### 2.1.4. Profil Umum PT BPR Gunung Merbabu

- a. Nama Perusahaan : PT BPR Gunung Merbabu
- b. Pendiri Perusahaan :
  1. Paidjan Hadisoewignjo
  2. Silvester Roeslan Soewardi Atmodjo
  3. Wondo Sujitno
  4. Franciscus Xaverius Harry
  5. Herman Nawawi
- c. Nomor NPWP : 01.132.325.0-511.000
- d. Alamat Perusahaan : Jalan Menteri Supeno II No 1 Kelurahan  
Mugasari Kecamatan Semarang Selatan, Kota  
Semarang, Provinsi Jawa Tengah.



Gambar 2. Denah Lokasi PT BPR Gunung Merbabu



**Gambar 3. Lokasi PT BPR Gunung Merbabu**

#### **2.1.5. Struktur Organisasi PT BPR Gunung Merbabu**

Struktur organisasi PT BPR Gunung Merbabu disusun secara strategis guna mengoptimalkan efektivitas operasional serta menjamin adanya pemisahan fungsi (*segregation of duties*) yang tegas antara aspek pengawasan, pengelolaan, dan operasional. Hal ini selaras dengan regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan mencerminkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) melalui pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang akuntabel pada setiap jenjang jabatan.

Struktur organisasi PT BPR Gunung Merbabu terdiri dari beberapa tingkatan yang saling berhubungan dan berkoordinasi dalam menjalankan fungsi organisasi secara optimal. Tingkatan tersebut meliputi:

1. Tingkat pengawasan, yang dijalankan oleh Dewan Komisaris dengan fungsi utama melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan pelaksanaan kegiatan Direksi serta memberikan nasihat strategis kepada Direksi.
2. Tingkat manajemen eksekutif, yang dijalankan oleh Direksi, terdiri dari Direktur Utama dan Direktur Yang Membawahkan Fungsi Kepatuhan berperan dalam perumusan kebijakan, pengambilan keputusan strategis, serta pengoordinasian seluruh unit kerja.
3. Tingkat operasional meliputi Kepala Seksi Operasional yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan operasional harian sesuai dengan unit kerjanya masing-masing. Pada tingkat ini, kegiatan operasional perusahaan dilaksanakan secara langsung untuk mendukung layanan kepada nasabah serta kelancaran proses bisnis BPR. Kepala Seksi Operasional didukung oleh unit pelaksana di bawahnya, antara lain *Customer Service*, *Teller*, *Accounting*, Unit Berkas/ Jaminan Kredit dan Logistik, Satpam, *Driver & Umum*, serta *Office Boy* yang berperan dalam memberikan layanan perbankan, pengelolaan administrasi dan pembukuan, pengamanan aset, serta dukungan operasional lainnya.
4. Tingkat kredit, yang meliputi Kepala Seksi *Marketing & Collection*, bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan operasional harian, khususnya dalam proses pemasaran, analisis, penyaluran, serta pengelolaan kredit sebagai aktivitas utama PT BPR Gunung Merbabu. Dalam menjalankan fungsi tersebut, Kepala Seksi Marketing/ Kredit didukung oleh unit pelaksana di bawahnya, antara lain *Account Officer (AO)*, *Remedial*, Analisis Kredit, serta

Administrasi dan Legal Kredit. Unit-unit tersebut berperan langsung dalam interaksi dengan nasabah dan melakukan koordinasi dengan unit terkait lainnya guna memastikan proses perkreditan berjalan sesuai dengan kebijakan internal, prinsip kehati-hatian, dan ketentuan peraturan perbankan yang berlaku.

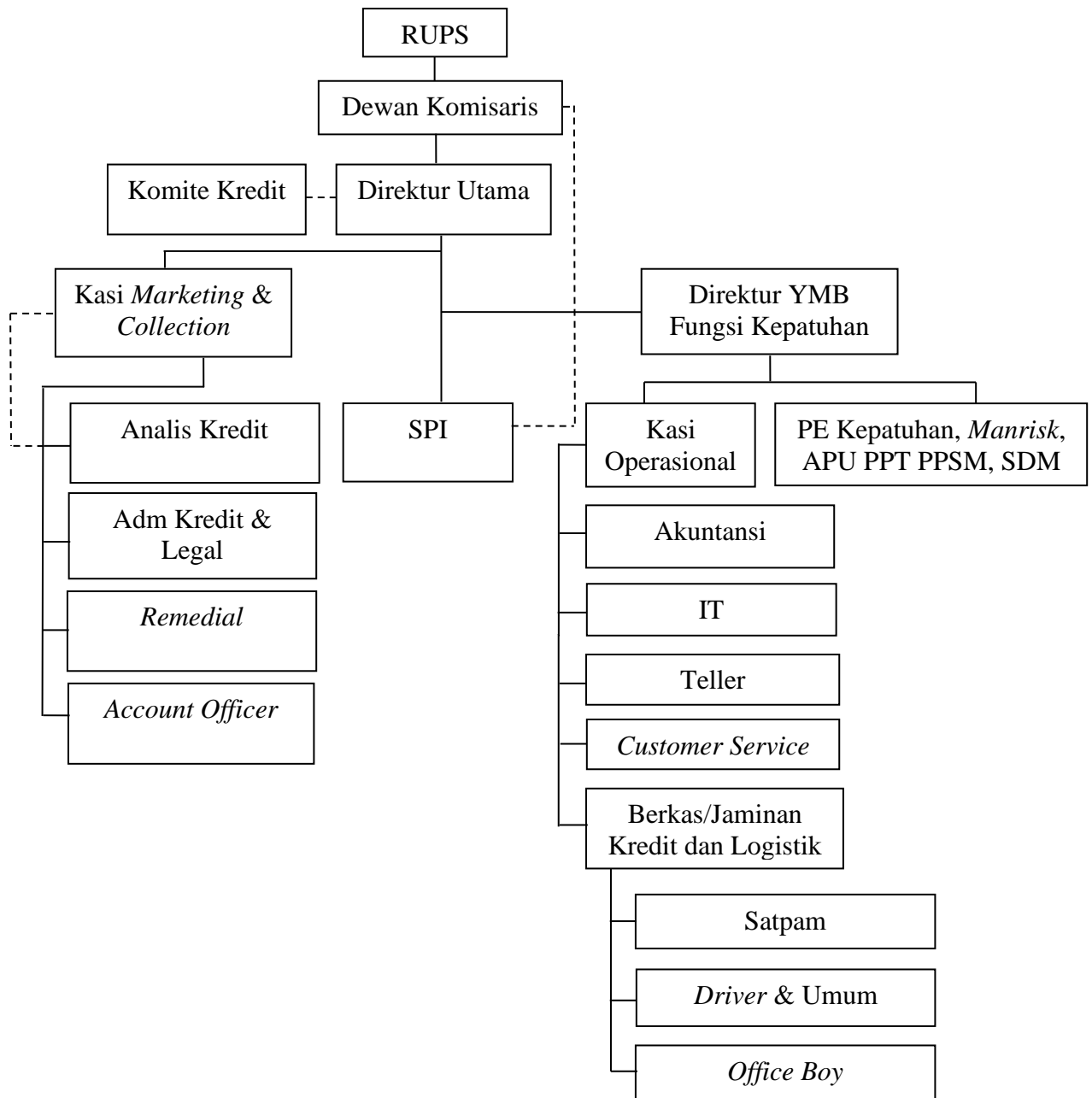
5. Tingkat pengawasan internal, yang dijalankan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan Pejabat Eksekutif (PE) Kepatuhan *Manrisk*, APU PPT PPSM, SDM, berfungsi untuk memastikan seluruh aktivitas operasional, termasuk proses perkreditan, selaras dengan prosedur internal dan regulasi yang berlaku. Pengawasan pada level ini berperan strategis dalam mengoptimalkan pengendalian internal, memitigasi risiko operasional maupun kredit, serta memastikan kepatuhan yang konsisten guna mendukung keberlanjutan tujuan perusahaan.

Struktur organisasi tersebut dirancang untuk menciptakan sistem pengendalian internal yang efektif serta memfasilitasi koordinasi antarbagian, sehingga setiap kebijakan dan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan proses kredit, dapat diimplementasikan secara konsisten melalui jalur komunikasi yang terstruktur. Hierarki organisasi yang jelas memungkinkan alur informasi dan instruksi mengalir secara vertikal dari manajemen puncak ke tingkat pelaksana, sekaligus menyediakan ruang bagi umpan balik dari bawah ke atas. Selain itu, pembagian fungsi yang hierarkis dan fungsional mendukung terbentuknya komunikasi kerja yang efektif, baik secara vertikal maupun horizontal, yang memfasilitasi munculnya perilaku OCB. Melalui struktur organisasi ini, interaksi

kerja yang efektif tidak hanya memengaruhi kelancaran operasional, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang terbangun dari iklim komunikasi yang positif dan perilaku OCB diharapkan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Adapun gambaran struktur organisasi PT BPR Gunung Merbabu adalah sebagai berikut:

**Gambar 4. Struktur Organisasi PT BPR Gunung Merbabu**



### 2.1.6. Uraian Fungsi, Tanggung Jawab dan Tugas

Berdasarkan struktur organisasi diatas dapat dijelaskan uraian jabatan dari beberapa posisi kunci dalam struktur organisasi PT BPR Gunung Merbabu yang memiliki peran strategis dalam proses komunikasi kerja dan pengambilan keputusan antara lain:

#### 1. Direktur Utama

Direktur Utama menempati posisi puncak dalam hierarki organisasi PT BPR Gunung Merbabu, bertindak sebagai nakhoda strategis yang mengemban mandat langsung dari Dewan Komisaris serta Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Kedudukan ini bukan sekadar jabatan administratif, melainkan poros integrasi yang menyatukan fungsi operasional, mitigasi risiko, dan penguatan tata kelola perusahaan. Peran sentralnya berfokus pada pengarahan dan pengendalian seluruh lini bisnis guna memastikan eksistensi perusahaan tetap sehat, efisien, serta berjalan di atas rel profesionalisme yang selaras dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*). Sebagai pimpinan tertinggi, Direktur Utama bertanggung jawab mengoptimalkan seluruh modalitas perusahaan baik sumber daya manusia maupun finansial sebagai instrumen utama dalam mencapai target bisnis yang berkelanjutan.

Dalam dimensi operasional, Direktur Utama memegang otoritas penuh atas perencanaan dan pengawasan arus kerja yang mencakup sektor pendanaan (*funding*), penyaluran kredit (*lending*), pemasaran, hingga manajemen modal insani. Jabatan ini menuntut kemampuan untuk menjaga

ekuilibrium antara ambisi pertumbuhan usaha dengan stabilitas kesehatan bank, dengan perhatian khusus pada pengendalian risiko kredit yang merupakan risiko inheren paling signifikan dalam industri perbankan. Selain menjaga profitabilitas, Direktur Utama berperan sebagai representasi organisasi dalam membangun relasi harmonis dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*), mulai dari nasabah dan karyawan hingga regulator seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia, PPATK, dan LPS, termasuk aktif dalam organisasi profesi seperti Perbarindo.

Melalui fungsi manajerial yang visioner, Direktur Utama menetapkan arah kebijakan perusahaan yang dituangkan secara konkret dalam Rencana Bisnis Bank (RBB). Efektivitas kepemimpinannya tercermin dari kemampuannya mengoordinasikan pengelolaan likuiditas secara optimal serta memberikan pembinaan, arahan, dan stimulasi motivasi kepada seluruh jajaran personel. Dalam konteks ini, Direktur Utama tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motor penggerak budaya organisasi yang mampu mentransformasikan kebijakan strategis menjadi tindakan operasional yang nyata. Hal ini sangat krusial dalam membangun iklim komunikasi yang kondusif, di mana setiap instruksi dari pucuk pimpinan diharapkan dapat terinternalisasi dengan baik hingga ke tingkat staf pelaksana.

Pada aspek akuntabilitas dan tata kelola, Direktur Utama menjamin bahwa seluruh mekanisme kerja tunduk pada Standar Operasional Prosedur (SOP), menjaga integritas laporan keuangan, serta melindungi keamanan aset

perusahaan dari berbagai risiko penyimpangan. Jabatan ini memiliki kewenangan mutlak dalam menindaklanjuti setiap temuan audit, baik dari Satuan Pengawas Intern (SPI) maupun pemeriksaan regulator eksternal. Secara yuridis, Direktur Utama memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan kredit strategis, penetapan langkah penyelesaian kredit bermasalah (*non-performing loan*), hingga mewakili perusahaan dalam urusan hukum dan negosiasi bisnis. Dengan demikian, sosok Direktur Utama menjadi pilar utama dalam menjaga martabat dan kredibilitas PT BPR Gunung Merbabu di mata publik dan regulator.

## 2. Direktur Yang Membawahkan (YMB) Fungsi Kepatuhan

Direktur YMB Fungsi Kepatuhan adalah pejabat Direksi yang memiliki fokus pada pengembangan bisnis dan operasional perusahaan. Posisi ini bekerja sama dengan Direktur Utama dalam mengoordinasikan operasional perusahaan serta memastikan seluruh kegiatan PT BPR Gunung Merbabu mematuhi ketentuan perbankan, peraturan OJK, dan perundang-undangan yang berlaku. Jabatan ini bertanggung jawab mendukung penyusunan dan pelaksanaan RBB, mengoordinasikan kegiatan operasional, khususnya pelayanan dan proses kredit, serta memastikan pencapaian target kerja sesuai anggaran. Selain itu, direktur ini menjamin ketepatan dan keakuratan laporan keuangan, neraca, laporan laba rugi, dan arus kas sesuai Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

Dalam pelaksanaannya, Direktur YMB Fungsi Kepatuhan memiliki kewenangan untuk memantau kepatuhan regulasi, menjaga komitmen perusahaan kepada regulator, menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan bagi karyawan, mengawasi penerapan sistem dan prosedur operasional, mengelola likuiditas dan permodalan sesuai prinsip kehati-hatian, serta menindaklanjuti hasil pemeriksaan dari OJK, Dewan Komisaris, dan SPI. Peran strategis jabatan ini juga mencakup pengendalian risiko melalui review dokumen kredit, pelaksanaan program kepatuhan seperti APU PPT PPSM, serta pengkinian kebijakan dan SOP perusahaan secara berkelanjutan.

### 3. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

SPI bertindak sebagai unit pengawas independen yang melaporkan fungsinya kepada Dewan Komisaris tanpa adanya keterlibatan dalam jabatan operasional guna menjaga objektivitas. Fokus utama SPI adalah mengevaluasi efektivitas pengendalian internal dan memastikan seluruh aktivitas operasional bank mematuhi regulasi serta prinsip kehati-hatian (*prudential banking*). SPI bertanggung jawab mengamankan aset perusahaan dari potensi penyimpangan, mencegah konflik kepentingan, serta menjamin transparansi pelaporan keuangan. Selain memantau proses pemberian kredit dan penyelenggaraan teknologi informasi, SPI secara rutin menyampaikan laporan hasil pengawasan kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris sebagai dasar evaluasi risiko. Dalam tugasnya, SPI berwenang melakukan audit independen, memberikan rekomendasi perbaikan atas temuan, serta

menyusun rencana kerja audit intern guna mendukung pengambilan keputusan manajerial yang akuntabel.

4. Pejabat Eksekutif (PE) Kepatuhan, *Manrisk*, APU PPT PPSM, SDM

PE Kepatuhan, *Manrisk*, APU PPT PPSM, SDM merupakan pejabat yang bertugas memastikan seluruh kebijakan, ketentuan, sistem, prosedur, dan kegiatan operasional PT BPR berjalan sesuai dengan peraturan OJK, perundang-undangan, serta komitmen perusahaan kepada regulator. Selain itu, PE Kepatuhan, *Manrisk*, APU PPT PPSM, SDM berperan dalam mengelola risiko kepatuhan secara menyeluruh dan mendukung penerapan tata kelola perusahaan yang baik melalui pengawasan, edukasi, dan koordinasi lintas unit kerja. Tanggung jawab utamanya mencakup menjaga kepatuhan terhadap ketentuan OJK, Bank Indonesia, PPATK, dan LPS, serta memastikan seluruh unit kerja melakukan penyesuaian internal sesuai perubahan regulasi yang dinamis.

Dalam pelaksanaan tugasnya, PE Kepatuhan, *Manrisk*, APU PPT PPSM, SDM memiliki kewenangan untuk memantau perkembangan regulasi, memberikan arahan dan konsultasi kepada unit kerja terkait penerapan regulasi, melakukan *review* dokumen kredit sebelum diajukan ke Komite Kredit, serta mendokumentasikan seluruh laporan regulator secara berkala. Selain menyusun laporan pelaksanaan fungsi kepatuhan kepada Direktur YMB Fungsi Kepatuhan, unit ini juga melakukan perhitungan ALMA sebagai bagian dari manajemen risiko likuiditas. Secara keseluruhan, peran ini

bersifat strategis dalam menjaga kepatuhan, mengendalikan risiko, dan mendukung penerapan tata kelola perusahaan yang sehat serta berkelanjutan.

#### 5. Kepala Seksi Operasional

Kepala Seksi Operasional adalah unit yang bertanggung jawab atas koordinasi dan pelaksanaan seluruh kegiatan operasional PT BPR Gunung Merbabu, mulai pelaporan harian hingga tahunan. Posisi ini berfungsi sebagai jembatan strategis antara manajemen eksekutif dan staf pelaksana, guna memastikan kebijakan direksi terinternalisasi dengan baik di level operasional. Selain menjaga stabilitas likuiditas kas dan akurasi laporan keuangan, jabatan ini bertanggung jawab penuh atas legalitas dokumen kredit seperti akta notariil dan polis asuransi serta memastikan seluruh layanan nasabah berjalan selaras dengan regulasi perbankan yang berlaku.

Di samping itu, Kepala Seksi Operasional memiliki otoritas penuh dalam mengorkestrasi seluruh siklus akuntansi, mulai dari rekaman transaksi hingga pelaporan keuangan, serta validasi operasional harian. Jabatan ini memegang peranan krusial dalam penyediaan data anggaran, penyusunan laporan wajib BPJS dan LPS, serta mitigasi kesalahan melalui tindak lanjut atas temuan Satuan Pengawas Intern (SPI) dan keluhan nasabah. Selain mengawal penyelesaian administrasi hukum dan asuransi, posisi ini bertanggung jawab atas rekapitulasi kinerja staf yang dilaporkan secara langsung kepada Direktur YMB Fungsi Kepatuhan. Secara komprehensif, peran ini menjadi pilar dalam menjamin integritas laporan keuangan,

kepatuhan prosedur, dan pengamanan aset dokumen guna mendukung tata kelola perusahaan yang berkelanjutan.

6. Kepala Seksi *Marketing & Collection*

Kepala Seksi *Marketing & Collection* mengemban peran sebagai unit manajerial yang mengintegrasikan penetrasi pasar dengan penyelamatan aset di PT BPR Gunung Merbabu. Jabatan ini memegang kendali strategis dalam koordinasi pemasaran produk, pengembangan pangsa pasar, serta penyaluran kredit yang berkualitas. Selain fokus pada ekspansi, posisi ini menjalankan fungsi sosial melalui peningkatan literasi keuangan dan bertindak sebagai *Person in Charge* (PIC) dalam penanganan pengaduan konsumen. Dengan memastikan aktivitas analisis kredit selaras dengan prinsip kehati-hatian, Kepala Seksi ini menjadi benteng utama dalam menjaga kesehatan portofolio kredit organisasi.

Dalam dimensi operasional, Kepala Seksi ini bertanggung jawab atas seluruh siklus kredit, mulai dari analisis permohonan hingga monitoring pasca-pencairan. Fungsi supervisi dijalankan secara intensif terhadap unit *Account Officer*, *Remedial*, dan *Analisis Kredit* guna memastikan target tercapai dengan tingkat *Non-Performing Loan* (NPL) yang terkendali. Jabatan ini memiliki otoritas untuk melakukan restrukturisasi kredit bagi debitur bermasalah serta menyiapkan langkah penyelamatan aset atau tindakan hukum jika diperlukan. Seluruh proses ini dilakukan untuk menjamin bahwa administrasi perkreditan senantiasa patuh pada regulasi internal maupun ketentuan otoritas perbankan.

Secara manajerial, Kepala Seksi *Marketing & Collection* memiliki kewenangan dalam memvalidasi analisis kredit, verifikasi data SLIK, hingga penyusunan instrumen penagihan. Kewenangannya juga mencakup aspek strategis seperti pengusulan penghapusan piutang (*write-off*) berdasarkan evaluasi objektif di lapangan. Sebagai jembatan informasi, jabatan ini menyusun rekapitulasi kinerja tim secara berkala untuk dilaporkan kepada Direksi. Melalui laporan ini, transparansi kinerja terjaga dan menjadi dasar bagi pengambilan keputusan strategis manajemen eksekutif dalam menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan. Dengan demikian, posisi ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian target kinerja karyawan serta stabilitas jangka panjang PT BPR Gunung Merbabu.

#### **2.1.7. Kaitan Struktur Organisasi dengan Proses Komunikasi Kerja**

Struktur organisasi di PT BPR Gunung Merbabu memiliki korelasi fundamental dengan mekanisme komunikasi internal perusahaan. Melalui desain hierarkis yang fungsional, organisasi ini mampu mengintegrasikan alur komunikasi multiarah yang esensial dalam mendukung pencapaian target-target strategis. Efektivitas komunikasi dalam kerangka struktur tersebut tidak sekadar menjadi saluran informasi, melainkan juga berfungsi sebagai katalisator kolaborasi, koordinasi, serta optimasi pengambilan keputusan. Lebih lanjut, kejelasan struktur ini menciptakan iklim komunikasi yang kondusif, yang pada gilirannya menstimulasi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan memperkuat motivasi kerja sebagai pendorong utama peningkatan kinerja karyawan.

## 1. Pola komunikasi vertikal

Struktur organisasi yang berjenjang menciptakan jalur komunikasi vertikal ke bawah (*downward communication*) maupun komunikasi vertikal ke atas (*upward communication*). Kedua arah komunikasi ini saling melengkapi dan sama pentingnya dalam mendukung efektivitas organisasi.

### a) Komunikasi vertikal ke bawah (*Downward Communication*):

Direksi menyampaikan kebijakan, instruksi, dan target kepada Kepala Seksi, yang kemudian diteruskan kepada staf pelaksana. Contohnya, ketika Direktur Utama menetapkan target penyaluran kredit triwulanan, informasi ini dikomunikasikan kepada Direktur YMB Fungsi Kepatuhan, kemudian kepada Kepala Seksi *Marketing & Collection*, dan akhirnya ke seluruh *Account Officer*. Jalur komunikasi *downward* juga mencakup pemberian *feedback*, evaluasi kinerja, dan penjelasan tentang perubahan prosedur atau kebijakan.

### b) Komunikasi vertikal ke atas (*Upward Communication*):

Karyawan dan Kepala Seksi menyampaikan laporan, masukan, dan permasalahan kepada manajemen yang lebih tinggi. Contohnya, *Account Officer* melaporkan perkembangan portofolio kredit, kondisi pasar, dan kendala yang dihadapi kepada Kepala Seksi *Marketing & Collection*, yang kemudian dirangkum dan disampaikan kepada Direksi untuk evaluasi dan pengambilan keputusan strategis. *Upward communication* juga menjadi saluran bagi karyawan untuk

menyampaikan ide, saran, atau keluhan yang mendukung perbaikan organisasi.

## 2. Pola komunikasi horizontal

Struktur organisasi juga memfasilitasi komunikasi horizontal atau lateral antar unit kerja pada level yang setara. Bentuk komunikasi ini penting untuk koordinasi tugas lintas fungsi dan kerja sama antar tim dalam menyelesaikan tugas-tugas yang saling terkait, mengurangi kecenderungan unit bekerja secara terpisah tanpa berbagi informasi, serta meningkatkan kinerja operasional. Contoh komunikasi horizontal di PT BPR Gunung Merbabu: Kepala Seksi *Marketing & Collection* berkoordinasi dengan Kepala Seksi Operasional untuk memastikan proses pencairan kredit berjalan lancar dan sesuai prosedur. Komunikasi horizontal ini membantu mengurangi hambatan birokrasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan budaya kolaborasi lintas unit, sehingga mendukung terbentuknya OCB melalui kerja sama dan keterlibatan aktif karyawan.

## 3. Pola komunikasi diagonal

Dalam praktiknya, komunikasi juga dapat bersifat diagonal, melintasi garis hierarki dan fungsi. Komunikasi diagonal terjadi antara individu atau unit pada level berbeda dan fungsi berbeda. Misalnya, SPI melakukan audit internal dengan berinteraksi langsung mulai dari pelaksana hingga manajemen eksekutif. PE Kepatuhan, *Manrisk*, APU PPT PPSM, SDM juga berkoordinasi dengan seluruh unit untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi tanpa harus selalu melalui jalur hierarki formal. Komunikasi diagonal

meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan dalam menyelesaikan masalah lintas fungsi dan level, namun perlu dikelola agar tidak menimbulkan kebingungan atau melemahkan otoritas manajerial.

#### 4. Media dan teknologi dalam komunikasi kerja

PT BPR Gunung Merbabu memanfaatkan berbagai media komunikasi untuk mendukung efektivitas komunikasi kerja, baik formal maupun informal. Pemilihan media yang tepat memastikan informasi tersampaikan jelas dan tepat waktu. Media komunikasi yang digunakan antara lain:

- a) Rapat formal, seperti rapat direksi, rapat koordinasi, dan *morning briefing* untuk membahas isu strategis dan operasional.
- b) Email dan sistem informasi manajemen untuk dokumentasi, pelaporan, dan penyampaian informasi resmi dengan jejak audit.
- c) Aplikasi komunikasi internal (*WhatsApp Group*) untuk koordinasi cepat dan informal antar karyawan.
- d) Papan pengumuman dan memo internal untuk informasi umum kepada seluruh karyawan.
- e) Sistem pelaporan *online* untuk *monitoring* kinerja dan pencapaian target secara *real-time*.

Pemanfaatan teknologi informasi mempercepat aliran informasi, meningkatkan akurasi data, dan memfasilitasi kolaborasi lintas unit, yang pada akhirnya memperkuat iklim komunikasi organisasi, mendukung munculnya OCB, meningkatkan motivasi kerja, dan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

## 2.2. Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi penelitian ini melibatkan seluruh karyawan tetap PT BPR Gunung Merbabu dengan masa kerja minimal satu tahun. Penentuan kriteria masa kerja tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa responden memiliki relevansi pengalaman dan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika internal perusahaan, sehingga mampu memberikan penilaian yang akurat terhadap iklim komunikasi organisasi, OCB, dan motivasi kerja serta kinerja karyawan secara objektif.

Selain itu, kriteria inklusi lainnya mencakup status kepegawaian tetap, terlibat aktif dalam kegiatan operasional perusahaan, memiliki pemahaman terhadap sistem dan budaya kerja organisasi, serta bersedia menjadi responden penelitian. Penetapan kriteria tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh mencerminkan persepsi yang akurat, relevan, dan aktual terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Penentuan objek penelitian dilakukan melalui teknik *total sampling* (sensus). Mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas, yaitu sebanyak 30 karyawan, maka seluruhnya diikutsertakan sebagai sampel penelitian. Penggunaan teknik ini ditujukan untuk mengeliminasi kesalahan pengambilan sampel (*sampling error*) serta menjamin perolehan data yang representatif dan akurat guna mendukung validitas hasil penelitian secara optimal.