

Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai
Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Manado

Michael D.Korua
Johny Lumolos

Abstract: *The research objective was to identify and describe the leadership style and employee motivation to work at the Main Branch of BNI Manado. The research method used was qualitative research by collecting data through interviews, observation and documentation. Informant were obtained based on the consideration of researchers, those who provided an objective and accurate information in accordance with research problems. Informants were drawn from a bank employee BNI Main Branch Manado with the total of 11 consisting of five informants in the frontliner, three from the marketing and three from the back office.*

The results showed leadership style inclined toward participatory because accommodate suggestions, proposals and opinions from subordinates by using strict rules and discipline to influence subordinates, employees were required to implement the provisions of service standards for frontliner upon request or demand of management. Most of frontliners were required to meet the demands of the service standards without bargaining for the progress of BNI. Leaders received suggestions and proposals put forward subordinates because subordinates were at the forefront in receiving comments from customers. Motivation of employees currently working was like to achieve the best career, get high salaries, inadequate facilities and getting adequate pensions.

It can be suggested that in improving the performance of banks in accordance with the goals, vision and mission of BNI be a participative leadership style tailored to let maintained even listening to what customers want as a customer. Leaders have to noting employees who experienced demotivation caused by too saturated with the situation and working conditions by providing a variety of tasks, and create a conducive atmosphere in the workplace.

Keywords : *Leadership Style and Employee Motivation*

Sebagai sebuah institusi perbankan, BNI menyandang visi untuk menjadi bank yang unggul, terkemuka, terdepan dalam layanan dan kinerja. Misi BNI ialah (1) memberikan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah dan selaku mitra utama, (2) Meningkatkan nilai investasi unggul bagi investor, (3) Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya, (4) Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

Di dalam upaya mewujudkan visi dan misi tersebut, BNI sangat membutuhkan *human capital* yang memiliki integritas tinggi, yang handal, terpercaya

*Michael D.Korua adalah Lulusan Program Studi PSP Pascasarjana Unsrat
Johny Lumolos adalah dosen Program Studi PSP Pascasarjana Unsrat*

disiplin, berdedikasi tinggi. Sebagai tulang punggung sebuah perusahaan, BNI sangat peduli dalam peningkatan kualitas para pegawai. Penataan, perbaikan, dan penyempurnaan sumber daya manusia harus diarahkan guna peningkatan kualitas sehingga dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada, juga sanggup mengatasi setiap ancaman yang akan datang, dan bahkan mampu mengubah ancaman yang datang tersebut menjadi kekuatan. Kesemuanya akan berhubungan dengan meningkatnya produktivitas para pegawai guna mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

Di dalam lingkungan kerja, para pemimpin berperan dalam mempengaruhi moral dan memberi motivasi kepada bawahan (Susanto, 2008). Seorang pemimpin harus memiliki ketrampilan untuk dapat bersikap dan berperilaku efektif dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan akan mengarahkan, mengatur, dan mengkoordinir para bawahan untuk dapat melaksanakan tugas pekerjaan yang telah ditetapkan. Sebagaimana pendapat Thoha (2004) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain Selain itu berupaya untuk meningkatkan semangat kerja bawahan dengan berbagai bentuk bimbingan, dorongan, dan penghargaan (*reward*) yang jelas sehingga akan mewujudkan kualitas kerja yang baik.

BNI memiliki budaya kerja yang disebut dengan PRINSIP 46, yang merupakan tuntunan perilaku insan BNI, yang terdiri dari 4 (empat) Nilai Budaya Kerja, yaitu Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, dan Perbaikan Tiada Henti. Enam nilai perilaku utama yang harus dimiliki insan BNI yaitu :

1. Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik
2. Jujur, tulus, dan ikhlas
3. Disiplin, konsiten dan bertanggung jawab
4. Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis
5. Senantiasa melakukan penyempurnaan
6. Kreatif dan inovatif

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan perlu adanya motivasi dalam diri karyawan, karena motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segenap potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi yang luhur serta dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan seperti ungkapan Mangkunegara dan Prabu (2006) bahwa motivasi adalah kemauan untuk berjuang/berusaha. Realita perkembangan saat ini yang penuh tantangan maka motivasi pegawai harus selalu *dicharged*, agar selalu menumbuhkan keinginan untuk mencapai bahkan melampaui target-target yang ditetapkan. Motivasi juga merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan tersebut (Mathis dan Jackson, 2001).

Sejalan dengan hal tersebut BNI berusaha untuk menciptakan kondisi yang terbaik di dalam institusi sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi seluruh pegawai. Gaya kepemimpinan memegang peranan penting pada pengambilan keputusan dalam perencanaan, penggerakkan, pengorganisasian, dan pengawasan pada seluruh tingkatan manajemen BNI. Gaya kepemimpinan seseorang harus bisa mengatur bawahan dalam berbagai pola pekerjaan, baik di *back office*, *front office*, internal maupun dengan pihak eksternal perusahaan, dengan efektif.

Dipadu dengan budaya kerja yang telah tertanam melalui Prinsip 46, dan motivasi pegawai yang optimal maka produktivitas pegawai dengan sendirinya akan mengarah pada pencapaian target yang ditetapkan.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, kadang kala timbul permasalahan yang disebabkan oleh penerapan gaya kepemimpinan yang kurang tepat, turunnya motivasi pegawai, rasa tidak puas, kurang harmonisnya hubungan atasan dan bawahan, timbulnya kecurangan (*fraud*), dan sebagainya, yang bisa mempengaruhi produktivitas pegawai dalam pencapaian target yang telah ditetapkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dimana metode ini mendeskripsikan secara tepat dan mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Manado. Fokus penelitian ialah gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai di BNI Kantor Cabang Utama Manado, meliputi:

Informan dalam penelitian ini diperoleh dengan kriteria bahwa mereka dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu karyawan BNI Kantor Cabang Utama Manado berjumlah 11 orang. Didalam rangka pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan teknik dasar sebagai berikut: wawancara, dokumen, dan studi pustaka.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles and Huberman (1994), data yang diperoleh di lapangan disajikan dalam bentuk narasi. Hasil pengumpulan data, direduksi, dirangkum sehingga ditemukan tema-tema dan pokok yang dianggap relevan dengan masalah dan tujuan penelitian. Proses selanjutnya verifikasi hal-hal yang sering timbul dan berkaitan dengan masalah yang menjadi fokus penelitian, serta terakhir pengambilan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

Berikut ini disajikan rangkuman hasil wawancara berdasarkan fokus yang sudah ditanyakan kepada para informan:

1. Gaya kepemimpinan di Kantor BNI Cabang Utama Manado cenderung ke arah yang partisipatif karena mengakomodasi saran, usul dan pendapat dari bawahan dengan menggunakan aturan dan disiplin yang ketat untuk mempengaruhi bawahan, pegawai dituntut untuk melaksanakan ketentuan standard layanan untuk *frontliner* sesuai permintaan atau tuntutan dari manajemen. Pimpinan menerima saran dan usul yang dikemukakan bawahan karena bawahan berada di garis depan (*frontliner*) dalam menerima komentar-komentar dari nasabah. Menurut para informan, kendalanya masih banyak bank pesaing sehingga harus terus berupaya lagi. Di bidang bisnis, ketika diberikan target mau tidak mau harus berupaya mencapainya walaupun sejauh ini BNI bukan merupakan bank dengan pencapaian laba terbanyak, kendalanya masih banyak bank pesaing yang menonjolkan keunggulannya masing-masing.
2. Motivasi pegawai bekerja di BNI saat ini yaitu ingin mencapai karier yang terbaik, mendapat gaji yang tinggi, fasilitas memadai dan mendapatkan dana pensiun yang memadai. Saat wawancara pegawai mengalami demotivasi dalam

pekerjaan. Demotivasi yang dialami pegawai biasanya diakibatkan karena: (1) kejenuhan yang dirasakan selama bekerja, apalagi pegawai yang berada pada posisi/level yang “mentok”, (2) menghadapi tekanan pekerjaan karena memenuhi target, (3) perubahan situasi dan kondisi kantor yang tidak terduga, (4) tempat atau posisi yang ditempati sudah terlalu lama sehingga muncul rasa jenuh karena tidak ada variasi dalam bekerja.

PEMBAHASAN

1. Gaya Kepemimpinan

Di Kantor BNI Cabang Utama Manado, ditemukan para pegawai yang melaksanakan tugas dan kegiatan kerja diberi petunjuk dari pimpinan sesuai dengan pengaturan personalia di bagian-bagian yang memperhitungkan bobot kerja, target dan tujuan perusahaan. Sudah barang tentu disiplin kerja harus diterapkan dengan sungguh-sungguh dari pimpinan. Kegiatan ini mendorong semangat kerja dari karyawan karena pemimpin juga bersedia menerima masukan dari para karyawan. Pemimpin berkonsultasi dengan pegawai mengenai masalah yang menarik perhatian mereka tentang nasabah dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu ide demi memuaskan nasabah. Komunikasi berjalan dengan lancar dari pegawai dengan pimpinan, baik pujian atau kritik bahkan *reward and punishment* diberlakukan.

Tanggungjawab dalam membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin, namun pegawai ikut serta dalam diskusi penetapan saran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan pegawai dan pimpinan mendorong komitmen pada keputusan akhir. Locke (1997), mengkategorikan 3 elemen kepemimpinan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama, yaitu: (1) kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi, (2) kepemimpinan merupakan suatu proses, (3) kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan.

Sejauh ini setiap pegawai melaksanakan pekerjaannya semaksimal mungkin sesuai tuntutan manajemen tanpa ada tawar menawar terutama menyangkut standard layanan khusus *frontliner* demi kemajuan BNI. Di bidang layanan, pegawai BNI sudah berusaha semaksimal mungkin, didukung oleh *role play* dan penguasaan standard layanan. Hal ini dirasakan oleh pegawai sebagai suatu tekanan dalam pekerjaan bahkan dianggap terlalu ketat, tegas dan disiplin.

Seperti diketahui BNI memiliki budaya kerja yang disebut dengan PRINSIP 46, yang merupakan tuntunan perilaku insan BNI, yang terdiri dari 4 (empat) Nilai Budaya Kerja, yaitu Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, dan Perbaikan Tiada Henti. Enam nilai perilaku utama yang harus dimiliki insan BNI yaitu (1) meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, (2) jujur, tulus, dan ikhlas, (3) disiplin, konsisten dan bertanggung jawab, (4) memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, (5) senantiasa melakukan penyempurnaan, (6) kreatif dan inovatif.

Menurut Wahjosumidjo (1992) kepemimpinan diperlukan dalam semua organisasi untuk mempengaruhi individu atau kelompok sehingga melakukan

kegiatan atau pekerjaan dengan penuh tanggungjawab. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi tergantung pada pemimpinnya.

Teladan pimpinan sangat diperlukan untuk menegakkan disiplin. Peraturan-peraturan yang dikeluarkan dalam rangka penegakan disiplin akan lebih efektif jika pimpinan memberikan contoh yang baik dalam menerapkan peraturan itu. Misalnya, untuk menegakkan disiplin agar pegawai datang tepat waktu, maka hendaknya pimpinan datang tepat waktu. Pemimpin juga harus bersikap bersahabat dalam kepemimpinannya, agar supaya peraturan-paraturan yang ditetapkan tidak kaku.

2. Motivasi Kerja Pegawai

Hasil penelitian yang ditemukan pada Kantor BNI Cabang Utama Manado, motivasi kerja pegawai berbeda-beda., ada yang bekerja demi mendapatkan uang untuk memenuhi kebutuhan hidup, ada juga yang bekerja untuk status sosial karena kebutuhan hidup sudah berkecukupan dan ada yang bekerja karena bangga menjadi pegawai dan ingin mencapai ke tingkat yang lebih tinggi. Motivasi mereka berbeda-beda pula, yang bekerja keras untuk mendapatkan gaji dan insentif, maupun bekerja keras untuk mendapatkan posisi tertentu dalam jabatannya.

Ada pegawai yang termotivasi karena status sosial, menginginkan pengakuan sebuah prestasi. Ada pegawai yang lebih mementingkan kepuasan pada saat mencapai target (bisnis dan layanan) yang jika tercapai akan mendapatkan pengakuan atas prestasi jika dibandingkan imbalan atas kinerja tersebut. Didalam hal ini bukan berarti tidak mengharapkan imbalan, tetapi menyukai tantangan. Intinya yang mempengaruhi motivasi seseorang bekerja ialah tujuan bekerja masing-masing individu.

BNI memberikan motivasi kepada pegawai berupa upah/gaji yang diberikan setiap bulannya, jaminan dalam pekerjaan (asuransi kesehatan), status sosial sebagai karyawan BUMN, penghargaan terhadap prestasi yang berupa insentif dan promosi jabatan, jasa produksi (jasprod) dan lainnya. Ada pegawai yang menyatakan bahwa motivasinya bekerja di BNI saat ini yaitu ingin mencapai karier yang terbaik, mendapat gaji yang tinggi, fasilitas memadai dan mendapatkan dana pensiun yang memadai.

Motivasi pegawai BNI Manado secara keseluruhan baik, apalagi bagi pegawai-pegawai yang berusia muda memiliki semangat tinggi untuk berkarier di BNI. Sedangkan untuk pegawai senior yang kariernya/posisinya sudah *mentok* (tidak lagi memiliki kesempatan untuk promosi) memiliki motivasi kerja yang biasa-biasa saja (rendah). Bagi pegawai yang akan memasuki masa pensiun, merasa tenang, aman dan tidak bingung lagi, sehingga walaupun diberi promosi dengan tantangan yang lebih luas lagi mereka akan menolaknya.

Menurut teori Dua Faktor (*Two Factors*) dari Frederick Herzberg, yang menyatakan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu: Pertama, faktor-faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*) yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. seperti gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik. Kedua, faktor-faktor motivasi (*Motivation Factors*) yang menyangkut kebutuhan psikologis yang

berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung seperti ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lainnya.

Keberhasilan manajemen untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Bank BNI Cabang Utama Manado juga sangat ditentukan oleh motivasi kerja pegawai secara keseluruhan. Karena, kepemimpinan dan disiplin kerja berkaitan erat dengan motivasi kerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Bank BNI Cabang Utama Manado menekankan pada gaya partisipatif. Pemimpin dan anggota saling berkonsultasi dalam mengambil keputusan terkait dengan keadaan nasabah.
2. Motivasi kerja pegawai berbeda-beda sesuai dengan tingkat senioritasnya. Pegawai yang masih junior dimotivasi oleh insentif, bonus, promosi jabatan dan karier sebagai eksistensi harga diri dalam status sosial di masyarakat. Pegawai yang senior dimotivasi oleh jaminan hari tua berupa dana pensiun.

B.Saran

Berdasarkan kesimpulan yang sudah dikemukakan maka saran yang bisa disampaikan yakni sebagai berikut:

1. Di dalam meningkatkan kinerja bank yang sesuai dengan tujuan, visi dan misi Bank BNI maka gaya kepemimpinan yang partisipatif hendaklah dipertahankan bahkan disesuaikan dengan mendengarkan apa yang diinginkan nasabah sebagai *customer*.
2. Pimpinan memperhatikan pegawai yang mengalami demotivasi yang disebabkan karena terlalu jenuh dengan situasi dan kondisi tempat kerja dengan memberikan variasi tugas, dan menciptakan suasana yang kondusif di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Locke, E A . 1997. *Esensi Kepemimpinan. Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*. Spektrum Utama Pegawai Prentince-Hall.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya.Bandung
- Mathis, R.L. dan J. H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Pertama. Salemba Empat
- Miles, M. B. & Huberman N. 1994. *Analisis Data Kualitatif*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Susanto, A. B (1997). *Budaya Perusahaan, Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Thoha, M. 2004, *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Wahjosumidjo. 1992. *Kepemimpinan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.