

THE EQUALITARIAN STYLE PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA 4.0

Sri Choiriyati

E-mail: srichoiriyyaty@gmail.com

ABSTRAK

Komunikasi yang sukses tidak terlepas dari keterlibatan pimpinan yang tegas dalam kegiatan sehari-hari dalam memimpin sebuah perusahaan. Pemimpin yang efektif pada umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi yang efektif, sehingga mampu membangkitkan partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Tingkat pendidikan yang beragam terkadang menyebabkan karyawan tidak memiliki kemampuan yang maksimal dalam penggunaan teknologi digital secara baik, sehingga menimbulkan berbagai kendala baik di lingkungan internal maupun eksternal pada BRI Cabang Teluk Betung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan BRI Cabang Teluk Betung khususnya pada pegawai mikro adalah mengarah pada konsep *The Equalitarian Style*, dimana penyebaran pesan-pesan verbal baik secara lisan maupun tulisan terjadi secara dua arah (*two-way-traffic of communication*). Selanjutnya dalam hal pengembangan SDM, pimpinan melakukan komunikasi secara persuasif dengan cara memberikan motivasi dan pengarahan kepada pegawai untuk dapat mengikuti *job opening* sesuai dengan kompetensi pegawai. Komunikasi yang dilakukan pimpinan BRI adalah dengan cara berkomunikasi secara langsung dan dua arah kepada pegawai. Pimpinan memberikan motivasi agar pekerja tidak merasa terbebani dengan tugas yang diberikan oleh pimpinan, sehingga pegawai mau meningkatkan dan mengembangkan karirnya.

Kata Kunci: Equalitarian Style, Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia, Era 4.0, Pemimpin.

PENDAHULUAN

Pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasi, dan mengontrol usaha/upaya orang lain melalui prestise, kekuasaan atau posisi dengan bantuan berbagai kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Menurut Faules (Faules, 2010) pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respons yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran dan kesinambungan dalam organisasi.

Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Perencanaan. (mencari semua informasi yang tersedia, mendefinisikan tugas, maksud dan tujuan kelompok, membuat rencana yang dapat terlaksana dalam kerangka membuat keputusan yang tepat).
- b. Pemrakarsaan (memberikan pengarahan kepada kelompok mengenai sasaran dan rencana).
- c. Pengendalian (memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan).
- d. Pendukung (mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka)
- e. Penginformasian (memperjelas tugas dan rencana)
- f. Pengevaluasian (mengevaluasi kelayakan gagasan).

Gaya komunikasi yang digunakan oleh seorang pimpinan menggambarkan kombinasi perilaku antara gaya yang telah menjadi kepribadiannya dan gaya seorang pimpinan yang memiliki tiga pola dasar, yakni mementingkan hubungan kerja sama, mementingkan pelaksanaan tugas dan hasil yang dapat dicapai yang merupakan gaya dasar yang pada dasarnya harus dilakukan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi.

Menurut Mulyasa (Mulyasa, 2016) dalam melakukan komunikasi, pemimpin memiliki ciri khas masing-masing dalam

memimpin organisasinya. Ada enam gaya komunikasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan, yaitu:

- a. *The controlling style* (ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain).
- b. *The equalitarian style* (ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah/*two-way-traffic of communication*)
- c. *The structuring style* (pengiriman pesan (*sender*) lebih kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut).
- d. *The dynamic style* (memiliki kecenderungan agresif, pengirim pesan/*sender* memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan/*action-oriented*).
- e. *The relinquishing style* (kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengiriman pesan/*sender* mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain).
- f. *The withdrawal style* (mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, namun tetap mengidentifikasi suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain).

Pada dasarnya, bentuk gaya komunikasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan secara umum, yaitu sebagai berikut :

- a. Mengarahkan, gaya ini sama dengan gaya otokratis di mana pegawai mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Mendukung, pimpinan bersikap ramah terhadap pegawai sehingga tidak adanya kecanggungan mengenai jenjang jabatan atau hierarki.
- c. Berpartisipasi, pimpinan selalu berusaha untuk menanyakan hasil kerja pegawai dan memberikan kebebasan untuk menerima ide ataupun saran yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi.
- d. Berorientasi pada tugas. Pimpinan menyusun serangkaian tujuan yang menantang bagi pegawai.

Dari keempat tipe/gaya tersebut, gaya kepemimpinan dibagi dalam dua dimensi, yaitu dimensi tugas dan dimensi manusia. Dimensi tugas disebut mengarahkan, berorientasi pada produk, dan berujung pada gaya kepemimpinan otokratis, sedangkan dimensi manusia berhubungan dengan istilah mendukung yang berorientasi pada pegawai dan berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali.

Seorang pimpinan yang efektif harus menggunakan gaya komunikasi yang berbeda dalam situasi yang berbeda sehingga tidak bergantung pada satu

pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini mensyaratkan agar seorang pimpinan mampu membedakan gaya seperti apa yang harus dilakukan yang tentunya melihat dari situasi tertentu dan mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Komunikasi dalam praktek sehari-harinya menurut Liliwari (Hardjana, 2019) memiliki sejumlah esensi yang lekat dengan gaya komunikasi, yaitu :

1. *Gaya Emosional (Emotive Style)*

Komunikasi yang tampak dengan aktif, namun lembut, mengambil inisiatif sosial, dan merangkul dengan menyatakan pendapat secara emosional

2. *Gaya Pengarah (Director Style)*

Komunikasi yang tampak melalui penyampaian pendapat sebagai orang sibuk, kadang-kadang mengirimkan informasi, tetapi tidak memandang orang lain, yang tampil dengan sikap serius dan suka mengawasi orang lain.

3. *Gaya Reflektif (Reflektive Style)*

Komunikasi yang tampak dengan mengontrol ekspresi emosi mereka yang menunjukkan pilihan tertentu dan memerintah, cenderung menyatakan pendapat dengan terukur dan melihat kesulitan yang kita ketahui.

4. *Gaya Suportif (Supportive Style)*

Komunikasi yang tampak dengan diam, tenang serta penuh perhatian, cenderung menghindari kekuasaan, dan membuat

keputusan dengan mempertimbangkan semua pihak.

Pada dasarnya, keempat gaya komunikasi tersebut masing-masing memiliki esensi yang berbeda-beda, yang bersifat mendukung, memerintah, mengoordinasi, terbuka, dan memotivasi yang sesuai dengan realitas kepribadian seseorang pada umumnya.

Berdasarkan pendekatan perilaku (*Behaviour Theory*) yang berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan terlihat dari: cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara komunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahan, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan kedisiplinan, cara mengawasi pekerjaan bawahan, cara meminta laporan dari bawahan, cara memimpin rapat, dan cara menegur kesalahan bawahan, dan lain sebagainya.

Ukuran keberhasilan dari pemberian komunikasi pimpinan yang efektif terhadap peningkatan kinerja pegawai perlu didukung adanya kerjasama harmonis antara pimpinan dengan pegawai. Maka yang dijadikan kriteria untuk mengukur keberhasilan komunikasi pimpinan antara lain:

- a. Kejelasan perintah dan petunjuk kerja
- b. Keterbukaan (komunikasi terbuka)

- c. Penghargaan dan perhatian pimpinan bagi pegawai

- d. Bimbingan dari pimpinan bagi pegawai

- e. Kerjasama

Masing-masing gaya Komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, tergantung pada maksud dari pengiriman (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Di era globalisasi yang sedang dihadapi oleh setiap bangsa saat ini dimana dunia menjadi terbuka, menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk semakin sadar akan adanya keterbukaan serta menuntut kesadaran akan hak dan kewajibannya sebagai manusia yang berbudaya, profesional, memiliki karakteristik, berakhlak mulia, kompeten dan termotivasi. Sumber daya manusia yang profesional adalah sumber daya manusia yang memiliki kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual dan kecerdasan kinestik.

Secara tingkat pendidikan, idealnya sumber daya manusia seharusnya seorang yang berpendidikan minimal sarjana S1, sehingga mempunyai wawasan yang luas dan kecerdasan intelektual yang berkaitan dengan kecerdasan rasional yang terwujud

dalam kemampuan olah pikir dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sumber daya manusia yang professional, pada gilirannya akan menjadi subyek utama dalam upaya untuk menghasilkan barang dan jasa atau layanan berkualitas tinggi dan kompetitif. Mereka inilah sebagai *human capital*, yang mengelola seluruh sumber daya lainnya dalam organisasi. Ini berlaku baik pada organisasi bisnis yang berorientasi laba maupun organisasi nirlaba, termasuk lembaga pemerintah.

Dalam manajemen SDM, terdapat sejumlah fungsi operasional, yakni: (Marwansyah, 2010)

a. Perencanaan SDM,

Proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM adalah proses penentuan jumlah dan mutu/kualifikasi SDM di masa yang akan datang.

b. *Rekrutmen* dan seleksi

Proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan. Hasil proses seleksi adalah

para calon karyawan yang paling memenuhi syarat di antara para pelamar.

c. Pengembangan SDM/*human resources*

Upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

d. Kompensasi atau balas jasa.

Semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atau kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk: gaji atau upah, insentif dan bagi hasil, tunjangan dan pelayanan, imbalan *nonfinansial*.

e. Keselamatan dan kesehatan kerja

Upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dari mental pekerja.

Saat ini banyak sekali bermunculan perusahaan besar yang bergerak dibidang jasa event organizer yang menawarkan berbagai macam jasa kepada masyarakat, oleh sebab itu pimpinan perusahaan jasa haruslah dapat berkomunikasi dengan baik agar pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan yang direncanakan.

Sebagai salah satu bank terbesar milik pemerintah di Indonesia, Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam menjalankan segala aktivitasnya tidak lepas dari gaya

komunikasi pimpinannya demi menciptakan sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas. Dalam menghadapi era 4.0 seharusnya semua karyawan (sumber daya manusia) dituntut harus mampu mengaplikasikan semua teknologi komunikasi, khususnya teknologi digital. Sesuai dengan perkembangan zaman, karyawan yang ada dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan zaman tersebut agar tidak tergerus oleh zaman.

BRI sebagai salah satu bank milik pemerintah yang bergerak dibidang jasa, selalu berusaha bermetamorfosa dalam menghadapi persaingan dan perubahan zaman tersebut. Banyak hal yang harus dibenahi oleh BRI dalam setiap lini perubahannya. Lingkungan yang makin kompleks dan menantang yang ditransformasikan oleh faktor-faktor seperti globalisasi, perkembangan teknologi, penyebaran teknologi baru yang makin cepat, hingga perkembangan dan penggunaan pengetahuan mewarnai bentangan era 4.0 ini. Faktor-faktor ini telah menimbulkan perubahan drastis sehingga mempengaruhi berbagai aspek dalam perusahaan. Tak terelakkan pula, perubahan lingkungan yang kompleks dan dinamis itu akan mempengaruhi kemampuan perusahaan, khususnya perusahaan bisnis termasuk BRI untuk berkompetisi dan mempertahankan daya saingnya. Kemampuan ini, pada gilirannya akan

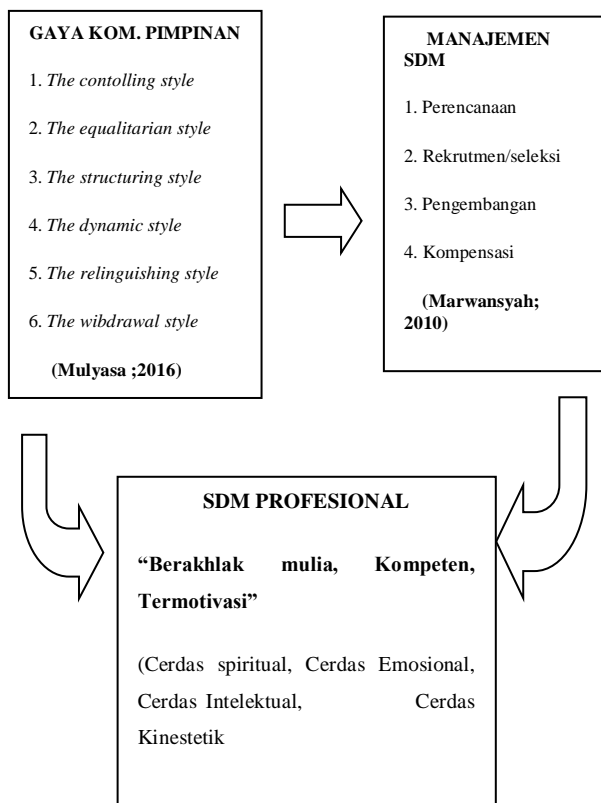
sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia atau modal insani (*human capital*) yang dimiliki.

Pada tingkat mikro, persaingan bisnis yang meningkat akan mendorong perusahaan untuk memasukkan isu sumber daya manusia ke dalam strategi pengembangan perusahaan. Perusahaan tidak hanya perlu memiliki produktivitas tinggi, tetapi juga harus menunjukkan keunggulan dalam kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa bermutu, beraneka ragam sesuai dengan selera pelanggan, disertai dengan kemudahan dan kenyamanan serta ketepatan waktu. Daya saing perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan pekerja yang dimiliki untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting.

Singkatnya, untuk mencapai tujuan-tujuannya, sebuah organisasi harus memiliki individu-individu dengan kompetensi unggul, yang tersedia pada saat dan tempat yang tepat. Kenyataannya masih ada karyawan unit mikro yang belum mampu menggunakan teknologi komunikasi yang berbasis digital secara maksimal. Tingkat pendidikan karyawan beragam, mulai dari D3 sampai S1. Adanya kendala-kendala baik itu yang berasal dari internal SDM maupun eksternal perusahaan diantaranya

masalah tuntutan pekerjaan dalam menghadapi persaingan perbankan dan perkembangan teknologi yang semakin hari semakin berkembang, pekerja yang selalu menunda-nunda pekerjaan, mengganggalkan pekerjaan, tidak membuat laporan, tidak mencatat hasil kerja dalam register harian.

Hal ini dapat digambarkan melalui bagan kerangka pikir berikut:



METODE

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *deskriptif* dengan pendekatan *kualitatif* yang menggunakan teknik pengumpulan data secara observasi.

wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian data tersebut akan dianalisis secara mendalam sehingga membentuk suatu kesimpulan ilmiah yang dapat diterima oleh berbagai kalangan.

Tujuan metode deskriptif kualitatif ini adalah untuk mengetahui dan mengamati secara teliti dan mendalam tentang bagaimana gaya komunikasi pimpinan BRI dalam meningkatkan sumber daya manusia. Sumber informasi dalam penelitian ini adalah informan dan dokumen yang dapat memberikan informasi dan data yang berkaitan dengan penelitian. Dalam penelitian ini ada dua jenis data yang digunakan, yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh atau yang dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara.

Data Sekunder yaitu data yang digunakan untuk mendukung data primer, yakni melalui studi kepustakaan antara lain buku-buku, surat kabar, majalah dan dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian ini.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah Pimpinan BRI Cabang Telukbetung dan pegawai mikro BRI Cabang Telukbetung Bandar Lampung. Analisis yang digunakan dalam penelitian

ini adalah analisis model interaktif yang terdiri dari tiga komponen yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dengan cara mengumpulkan data dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan informan yang telah ditentukan melalui media perekam audio, sedangkan observasi dilakukan dengan melihat, meneliti suatu objek di lapangan. Data yang berasal dari hasil dokumentasi dikumpulkan baik berupa *literature* (buku), ataupun dokumen-dokumen tentang kegiatan yang akan diteliti dengan orang yang berkaitan.

Analisis data merupakan suatu proses dimana data itu disederhanakan ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti disarankan oleh data. (Moleong, 2013)

Sedangkan teknik analisis data dilakukan dengan tahapan secara spesifik yaitu: *Reduktion* yaitu pengkodean data, disimpulkan dan dikategorikan menurut aspek-aspek penting dari setiap isu yang telah diteliti, *Organization* (pengorganisasian/*assembling*) informasi yang betul-betul penting, data-data yang

hampir sama atau mirip digabungkan dalam kategori tertentu untuk dijadikan dalam bentuk satu permasalahan saja, serta *Interpretation* (proses mengidentifikasi pola-pola/*patterns*), kecenderungan (*trends*), dan penjelasan (*eksplanations*) yang akan membawa pada simpulan yang telah tertuju melalui data yang benar-benar lengkap.

PEMBAHASAN

Gaya komunikasi pimpinan dalam meningkatkan sumber daya manusia sangatlah penting yang harus diperhatikan oleh setiap pemimpin. Kemampuan seorang pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan dalam berkomunikasi dengan karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam meningkatkan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Seorang pemimpin tidak akan dapat menerapkan management, peraturan perusahaan, dan meningkatkan kinerja SDM dengan baik tanpa adanya kerjasama dari seluruh pihak yang terdapat di dalam perusahaan tersebut. Seorang pemimpin merupakan orang yang bertanggung jawab dalam segala hal yang akan dilakukan dan yang telah dilakukan oleh para karyawan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari sumber daya manusia yang mumpuni, dan sumber daya manusia itu sendiri dapat meningkat melalui gaya

komunikasi yang baik dan tepat dari pimpinan.

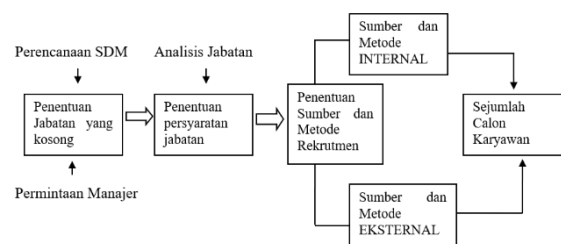
Pemimpin BRI berupaya semaksimal mungkin dalam meningkatkan sumber daya manusianya agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai seperti apa yang diharapkan, karena keberhasilan dari perusahaan sendiri tidak sepenuhnya dilakukan oleh pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh karyawan. Gaya komunikasi pimpinan lebih dipandang sebagai suatu usaha dan upaya dalam memberikan pemahaman dan pengertian tentang kegiatan-kegiatan yang ada pada perusahaan BRI Cabang Telukbetung.

Melihat situasi dan kondisi yang ada, berdasarkan hasil penelitian saat ini pada kantor BRI Cabang Telukbetung khususnya pegawai mikro, maka gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan lebih mengarah pada konsep *The Equalitarian Style* dimana pada konsep ini arus penyebaran pesan-pesan verbal baik secara lisan maupun tulisan terjadi secara dua arah (*two-way-traffic of communication*). Pemimpin menerapkan azas kesamaan, komunikasi juga dilakukan secara terbuka, artinya pemimpin memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk dapat mengungkapkan gagasan atau pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal, dengan begitu memungkinkan setiap karyawan dapat mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Pemimpin BRI menerapkan gaya ini dengan harapan untuk menumbuhkan kepedulian yang tinggi sehingga dapat mempunyai kemampuan dalam membina hubungan yang baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja.

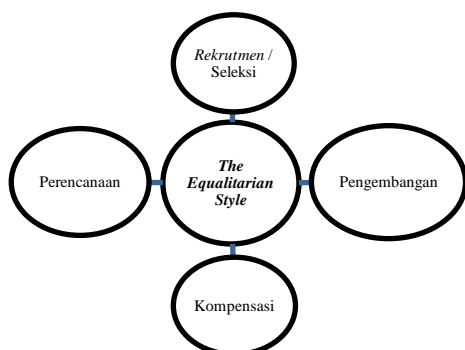
Disini pimpinan berusaha menjalin komunikasi dengan karyawan dengan cara mengarahkan, mendukung, pimpinan bersikap ramah terhadap pegawai sehingga tidak adanya kecanggungan mengenai jenjang jabatan atau *hierarki*, pimpinan selalu berusaha untuk menanyakan hasil kerja pegawai dan memberikan kebebasan untuk menerima ide ataupun saran yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Misalnya melalui briefing pagi yang selalu dilakukan pimpinan BRI baik ditingkat cabang maupun ditingkat unit. *Briefing* atau doa pagi ini dilakukan setengah jam sebelum karyawan memulai pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk melihat hasil kerja mereka dan untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang terjadi di lapangan, dan berusaha membantu mencari solusi terhadap permasalahan tersebut.

Dalam meningkatkan SDM, pimpinan BRI melakukan cara dimulai dengan perencanaan. Proses ini meliputi langkah-



langkah : memperkirakan kebutuhan berbagai tipe karyawan di masa yang akan datang, membandingkan kebutuhan dengan ketersediaan SDM saat ini dan menentukan jumlah atau tipe karyawan/SDM yang akan direkrut atau dikurangi dari organisasi. Adapun proses rekrutmen yang dilakukan oleh BRI Cabang Telukbetung dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar di atas menunjukkan proses rekrutmen yang dilakukan oleh pimpinan BRI dalam meningkatkan sumber daya manusia di BRI Cabang Telukbetung. Sedangkan gaya komunikasi yang dilakukan BRI dalam meningkatkan SDM nya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar diatas menjelaskan tentang bagaimana gaya komunikasi pimpinan (*the equalitarian style*) yang dilakukan BRI Cabang Teluk Betung dalam meningkatkan sumber daya manusia, dimulai dari proses perencanaan, dimana pimpinan merencanakan dalam penyediaan SDM yang memadai untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi di masa depan melalui langkah-langkah: memperkirakan

kebutuhan berbagai tipe karyawan di masa yang akan datang, membandingkan kebutuhan dengan ketersediaan pekerja saat ini, dan menentukan jumlah atau tipe karyawan yang akan di rekrut oleh organisasi. Karena kondisi dalam lingkungan eksternal dan internal dapat berubah secara cepat, proses perencanaan SDM harus dilakukan secara berkelanjutan.

Proses rekrutmen SDM di BRI Cabang Teluk Betung berlaku untuk semua jabatan, dan diawali dengan melakukan *job opening*. Perekrutan berlaku baik bagi SDM *internal* maupun SDM *eksternal* sesuai jabatan yang dibutuhkan setelah melalui proses seleksi.

Selanjutnya dalam hal pengembangan SDM, pimpinan melakukan komunikasi persuasif dengan cara memberikan motivasi dan pengarahan kepada pegawai untuk dapat mengikuti *job opening* sesuai dengan kompetensi pegawai. Komunikasi yang dilakukan pimpinan BRI Cabang Teluk Betung adalah dengan cara berkomunikasi secara langsung dan dua arah kepada pegawai. Pimpinan memberikan motivasi agar pekerja tidak merasa terbebani dengan tugas yang diberikan oleh pimpinan, sehingga pegawai mau meningkatkan dan mengembangkan karirnya.

Sedangkan dalam hal kompensasi, pimpinan memberikan kompensasi berupa *reward* dan *punishment*. . *Reward* diberikan jika hasil kerja pegawai mencapai target atau

melebihi target yang ditentukan oleh rencana kerja anggaran (RKA).

Sedangkan *punishment* diberikan apabila pegawai melakukan pelanggaran dan *fraud* (perbuatan melawan hukum yang dilakukan seseorang dari dalam atau luar perusahaan untuk mendapatkan keuntungan pribadi/kelompoknya yang secara langsung dengan cara merugikan pihak lain).

Selanjutnya pengembangan SDM dilakukan karena tuntutan pekerjaan dan perubahan serta perkembangan sains. Artinya pengembangan dilakukan karena adanya kesenjangan antara kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang selalu berkembang.

Setiap pimpinan BRI Cabang Teluk Betung pada setiap level berperan penting dalam pengembangan SDM sesuai kapasitas dan wewenang kerjanya. Pimpinan dituntut mampu dalam mengidentifikasi masalah atau kesenjangan antara kompetensi, kualifikasi pekerja, tuntutan pekerjaan, dan kemudian memikirkan langkah-langkah untuk mengatasinya. Adapun hal yang sudah dilakukan oleh pimpinan BRI dalam meningkatkan SDM perusahaannya diantaranya berusaha menganalisis masalah-masalah kinerja, merancang, melaksanakan, mengevaluasi, mengelola dan/atau mendukung program pelatihan dalam berbagai cara. Melakukan pelatihan untuk semua tingkatan (*level*), mulai dari

frontliner (teller, CS/*costumer sermir*, satpam) sampai dengan tingkatan asisten manajer. Pelatihan dilakukan minimal 1 tahun 1 kali. Pelatihan dibuat dalam bentuk formal dan informal. Selain itu pimpinan BRI juga mendorong dan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk melanjutkan pendidikan kejenjang berikutnya sesuai pendidikan terakhir pekerja. Dan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mengikuti jenjang jabatan berikutnya sesuai kualifikasi yang dibutuhkan.

Namun terkadang pemimpin juga menggunakan gaya komunikasi yang berbeda dalam situasi dan kondisi yang berbeda sehingga tidak bergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Hal ini dilakukan agar seorang pimpinan mampu membedakan gaya atau cara secara benar disesuaikan pada situasi tertentu.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa permasalahan dari gaya komunikasi *the equalitarian style* ini. dikarenakan kurang tegasnya gaya komunikasi tersebut (khususnya ditingkat unit), sehingga pekerja menggampangkan pekerjaan. Misalnya pekerja terkadang menunda-nunda pekerjaan, tidak membuat laporan, tidak mencatat hasil kerja dalam register harian. Untuk mengatasi hal ini, pimpinan memberikan tindakan berupa sanksi kepada karyawan yang melakukan kesalahan tersebut, seperti pemotongan gaji,

sampai dengan surat peringatan dan pemecatan. Namun cara menanggulangi permasalahan itu tergantung dari sikap pemimpin perusahaan tersebut.

Hal positif yang dapat diambil dari gaya komunikasi *the egalitarian style* adalah eratnya hubungan antara pimpinan dan karyawan

KESIMPULAN

Pemimpin BRI Cabang Teluk Betung berupaya semaksimal mungkin dalam meningkatkan sumber daya manusianya agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai seperti apa yang diharapkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan kantor BRI Cabang Teluk Betung lebih mengarah pada gaya *The Equalitarian Style* dimana pada proses komunikasi baik lisan maupun tulisan terjadi secara dua arah (*two-way-traffic of communication*). Pemimpin menerapkan azas kesamaan, komunikasi juga dilakukan secara terbuka, artinya pemimpin memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk dapat mengungkapkan gagasan atau pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal, yang memungkinkan setiap karyawan dapat mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Pimpinan menerapkan gaya ini dengan harapan untuk menumbuhkan kepedulian yang tinggi sehingga dapat mempunyai kemampuan dalam membina hubungan yang baik dalam

kontek pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja.

Dalam meningkatkan SDM, pimpinan BRI Cabang Teluk Betung melakukan upaya dimulai dengan perencanaan, memperkirakan kebutuhan berbagai tipe karyawan di masa yang akan datang, membandingkan kebutuhan dengan ketersediaan SDM saat ini dan menentukan jumlah atau tipe karyawan/SDM yang akan direkrut atau dikurangi dari perusahaan.

Dalam pengembangan SDM, pimpinan melakukan komunikasi persuasif dengan cara memberikan motivasi dan pengarahan kepada pegawai untuk dapat mengikuti *job opening* sesuai dengan kompetensi pegawai. Motivasi dilakukan supaya pekerja tidak merasa terbebani dengan tugas yang diberikan oleh pimpinan, sehingga pegawai mau meningkatkan dan mengembangkan karirnya.

Sedangkan dalam hal kompensasi, pimpinan memberikan kompensasi berupa *reward* dan *punishment*. . *Reward* diberikan jika hasil kerja pegawai mencapai target atau melebihi target yang ditentukan oleh Rencana Kerja Anggaran (RKA).

Punishment diberikan apabila pegawai melakukan pelanggaran dan *fraud* (perbuatan melawan hukum yang dilakukan seseorang dari dalam atau luar perusahaan untuk mendapatkan keuntungan pribadi/kelompoknya yang secara langsung dengan cara merugikan pihak lain).

Selanjutnya pengembangan SDM dilakukan karena tuntutan pekerjaan dan perubahan serta perkembangan sains. Pengembangan dilakukan karena adanya kesenjangan antara kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang selalu berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, 1992, *Psikologi Kepemimpinan*, Cetakan ke-2, Renika Cipta, Jakarta
- Kandani, Haryanto, 2016, *Motivational Leadership*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 2018, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Faules, R. W. (2010). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hardjana, A. (2019). *Komunikasi Organisasi Strategi Interaksi dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2016). *Pimpinan dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Nimran, Umar, 1997, *Perilaku Organisasi*, CV Citra Media, Surabaya
- Nuryanta, Nanang, 2008, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, *El-Tarbawi, Jurnal Pendidikan Islam*, NO. 1. VOL.I.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmayanti, 2011, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sukamti, Umi, 1989, *Management Personalial/Sumber Daya Manusia*, Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud.
- Sumardi, Suryabrata, 1990, *Metodologi Penelitian*, Rajawali Press, Jakarta
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media, Jakarta
- Trisnawati, Erni; Juni, Donni, 2018, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan)*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Zainun, 2009, *Managemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta
- Wulandari, Putri, *Gaya Komunikasi Pimpinan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. White and Blue di Pekanbaru*, *Jom FISIP* Volume 2 No. 1-Februari 2015