

# **LAPORAN PENELITIAN**



**GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN  
SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA 4.0  
(Studi pada pegawai mikro BRI Cabang Teluk betung )**

**Disusun Oleh :  
SRI CHOIRIYATI, M.Kom.I.  
NBM : 1166166**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH LAMPUNG**

**2019**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : **GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DALAM  
MENINGKATKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA 4.0  
(Studi pada pegawai mikro BRI Cabang Telukbetung )**

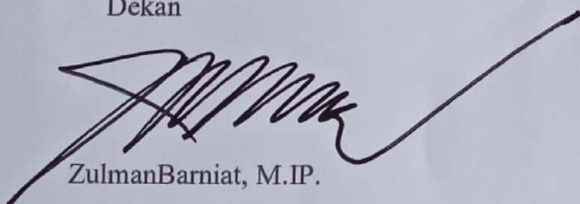
Keilmuan : Ilmu Komunikasi

Peneliti


- a. Nama Lengkap : Sri Choiriyati, M.Kom.I.
- b. NIDN/NBM : 0221117201/1.166.166
- c. Jabatan Fungsional : Dosen
- d. Program Studi : Ilmu Komunikasi
- e. Nomor Hp : 082180649922
- f. Email : srichoiriyaty@gmail.com

Bandar Lampung, 25 Mei 2019


Mengetahui,  
Dekan

  
Zulman Barniat, M.IP.  
NBM : 755.203

Peneliti

  
Sri Choiriyati, M.Kom.I  
NBM : 1.166.166

Menyetujui Kepala LP3M

  
Dr. Mardiana, M.Pd.I  
NBM: 10794424

## **ABSTRAK**

### **GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA 4.0**

**(Studi Pada Pegawai Mikro BRI Cabang Teluk Betung)**

**Sri Choiriyati**

E-mail: srichoiriyaty@gmail.com

Gaya komunikasi yang sukses pada umumnya menggunakan gaya komunikasi yang tegas dalam kegiatan sehari-hari dalam memimpin sebuah perusahaan. Pemimpin yang efektif pada umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi yang efektif, sehingga sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinya. 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 gaya 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.

***Keyword : Gaya Komunikasi, Sumber Daya Manusia***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi dan di gunakan dalam situasi tertentu. Gaya komunikasi yang sukses pada umumnya menggunakan gaya komunikasi yang tegas dalam kegiatan sehari-hari dalam memimpin sebuah perusahaan. Pemimpin yang efektif pada umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi yang efektif, sehingga sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya.

Setiap pemimpin memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda dalam menjalankan organisasinya. Setiap pemimpin akan membangun gayanya sendiri-sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin di dalam sebuah organisasi dapat berperan sebagai komunikator. Sebagai pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi terhadap para bawahannya atau para karyawannya baik melalui komunikasi verbal maupun non verbal. Hal ini dilakukan pemimpin dalam menumbuhkan partisipasi orang-orang disekitarnya yang sedang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan kegiatan yang dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang lain, agar dapat melakukan kegiatan maupun pekerjaan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai seorang pemimpin kelak

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi.

Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Pemimpin sebagai pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi mau tidak mau harus mampu berkomunikasi kepada semua pihak baik secara formal dan informal.. Pace dan Faules (dalam Rachmawati 2009;8) menjelaskan bahwa komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi kebawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal tidak bergantung kepada struktur organisasi.

Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai perubahan berupa hasil yang diinginkan bersama.

Aktivitas dalam mempengaruhi orang lain inilah yang disebut kepemimpinan. Lebih banyak orang yang dipengaruhi maka akan semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang.

Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional.

Kepemimpinan merupakan suatu proses ataupun gaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar orang lain tersebut mau mengikuti apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin. Penyampaian pesan dari seorang pemimpin dalam kepemimpinannya memerlukan gaya komunikasi yang tepat agar pesan

yang disampaikan kepada bawahannya dapat diterima dengan baik oleh para karyawan. Seseorang yang menduduki jabatan sebagai seorang pemimpin memiliki kekuasaan atau kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapi perusahaan secara tepat dan menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki, sehingga terjadi kesesuaian dengan tuntutan situasi yang dihadapi.

Seorang pemimpin di dalam melaksanakan kepemimpinannya haruslah memiliki gaya-gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi yang diharapkan, serta harus memiliki kompetensi yang lebih dari pada bawahannya, misalnya jujur, adil, bertanggung jawab, loyal dan energik, dan beberapa kriteria lainnya.

Oleh karena pentingnya peranan kepemimpinan di dalam kehidupan organisasional, ada pakar yang menyebut bahwa *“Leadership is getting things done by the others”*.

Seorang pimpinan adalah seorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Jadi, pada dasarnya semua manajer/pimpinan bertanggung jawab atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam prakteknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM (yang memiliki kepakaran manajemen SDM) dan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahannya atau anggota unit kerja.

Gaya komunikasi pemimpin berkenaan dengan cara-cara yang digunakan pimpinan dalam meningkatkan sumber daya manusia (karyawan) haruslah berorientasi pada pengembangan karyawan, membangun iklim motivasi,

menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu seorang pemimpin perlu menyesuaikan gaya komunikasi kepemimpinannya, agar dapat tercipta produktifitas karyawan.

Gaya komunikasi yang sukses pada umumnya menggunakan gaya komunikasi yang tegas dalam kegiatan sehari-hari dalam memimpin sebuah perusahaan. Pemimpin yang efektif pada umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi yang efektif, sehingga sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin akan memiliki sekumpulan gaya yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Gaya komunikasi yang digunakan oleh seorang pemimpin disini menggambarkan kombinasi perilaku antara gaya yang telah menjadi kepribadiannya dan gaya seorang pemimpin 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.

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. Pengaruh budaya global tersebut disadari atau tidak suatu saat akan sampai pada setiap bangsa didunia, tidak terkecuali bangsa Indonesia. Oleh sebab itu, apapun yang terkandung dalam era global tersebut menuntut kesiapan suatu bangsa dalam menghadapinya, khususnya kesiapan

sumber daya manusianya. Adapun sumber daya manusia yang diharapkan adalah sumberdaya manusia profesional, yang 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, agar dapat 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 profesional, 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.

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.

Berdasarkan observasi awal penulis di lapangan, 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, menggampangkan pekerjaan, tidak membuat laporan, tidak mencatat hasil kerja dalam register harian.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pola kepemimpinan BRI dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Masih ada karyawan unit mikro yang belum mampu menggunakan teknologi komunikasi yang berbasis digital secara maksimal.
2. Tingkat pendidikan karyawan beragam, mulai dari D3 hingga S1
3. Adanya kendala-kendala baik itu yang berasal dari internal SDM maupun eksternal perusahaan.
4. Adanya pekerja yang selalu menunda-nunda pekerjaan,
5. Tidak mencatat hasil kerja dalam register harian

### **C. Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah pada gaya komunikasi pimpinan BRI dalam meningkatkan sumber daya manusia.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana gaya komunikasi pemimpin BRI dalam meningkatkan sumber daya manusia”.

### **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya komunikasi pimpinan BRI dalam meningkatkan sumber daya manusia. Kegunaan secara teoritis dalam penelitian ini adalah untuk dapat mengembangkan ilmu komunikasi dalam praktek dilapangan.

Sedangkan kegunaan penelitian secara praktis adalah memberikan masukan kepada BRI Cabang Telukbetung untuk meningkatkan gaya komunikasi pimpinan dalam meningkatkan sumber daya manusianya khususnya pegawai mikro.

## **BAB II.**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Gaya Komunikasi**

Keterampilan berkomunikasi melalui gaya komunikasi memberikan pemahaman penting kepada setiap individu yang ada di dalam perusahaan/organisasi bahwa gaya komunikasi yang dimiliki setiap individu yang ada di dalam organisasi tidaklah sepenuhnya sama, bahkan dapat dikatakan unik karena gaya itu sendiri merupakan cerminan kepribadian individu, begitupun dengan gaya komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan.

Menurut Mulyasa (dalam Putri 2015:6) Gaya Komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang di gunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*).

Komunikasi dalam praktek sehari-harinya menurut Liliweri (dalam Erni dan Donni ; 2018;280) 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.

Menurut Sutarto (dalam Edy, 2009:242), pendekatan perilaku (*Behaviour Theory*) berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan terlihat dari:

- a. Cara memberikan perintah
- b. Cara memberikan tugas
- c. Cara komunikasi
- d. Cara membuat keputusan
- e. Cara mendorong semangat bawahan
- f. Cara memberikan bimbingan
- g. Cara menegakkan kedisiplinan

- h. Cara mengawasi pekerjaan bawahan
- i. Cara meminta laporan dari bawahan
- j. Cara memimpin rapat
- k. Cara menegur kesalahan bawahan, dan lain sebagainya.

Menurut Sutarto (dalam Putri, 2015:6), 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*).

## **B. Pemimpin dan Kepemimpinan**

Fairchild (dalam Erni dan Donni, 2018;2) menyatakan bahwa pemimpin dalam pengertian luas 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. Sedangkan pemimpin dalam arti terbatas ialah seorang yang membimbing,

memimpin dengan bantuan berbagai kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Menurut Faules (2010;276) 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.

Fiedler (dalam Erni dan Donni, 2018;2) menyatakan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang berada dalam kelompok sebagai pemberi tugas atau pengarah dan mengorganisasikan kegiatan kelompok yang relevan, serta merupakan penanggung jawab utama.

Sedangkan kepemimpinan atau leadership menurut Richard (dalam Safaria, 2004;3) merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit dipahami. Menurut Joseph (dalam Safaria, 2004;3), kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya..

Menurut Siagian (dalam Edy 2009;232) mengatakan, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Blancard dan Hersey dalam Tohardi (dalam Edy ; 2009;232) mengemukakan, kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Anoraga (Edy;2009;233) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan ini.

Dari berbagai macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli tersebut, inti dari pengertian kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalahnya kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seseorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian pengertian diatas dapat disimpulkan beberapa hal :

- a. Dari seorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh SDM lainnya dalam organisasi.
- b. Kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan, dan



- c. Kemampuan mengubah “*egosentrisme*” para bawahan menjadi “*organisasi sentrisme*”

## **1. Fungsi Pemimpin dan Kepemimpinan**

Pemimpin dan kepemimpinan terkait dengan sejumlah fungsi. Fungsi tersebut menurut Adair (dalam Erni dan Donni : 2018;10) :

- 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).
- c. Pendukung (mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka)
- d. Penginformasian (memperjelas tugas dan rencana)
- e. Pengevaluasian (mengevaluasi kelayakan gagasan).

## **2. Gaya Komunikasi Pimpinan**

Secara umum gaya merupakan sikap, gerakan, tingkah laku, dan gerak gerik yang terangkum di dalam suatu organisasi. Seorang pimpinan akan memiliki sekumpulan gaya yang digunakan untuk memengaruhi pegawai agar sasaran organisasi tercapai. 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 (2002:165166), (dalam Putri;2015:6), 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 (Erni dan Donni, 2018;282) :

- a. Mengarahkan, gaya ini sama dengan gaya otokratis di mana pegawai mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Mendukung, pimpinan bersifat 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.

## **C. Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya

organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Werther dan Davis (dalam Edy;2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (Edy;2009) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai *kompetitif-generatif inovatif* dengan menggunakan energy tertinggi seperti: *intelligence, creativity* dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya.

Dengan berpegang pada pengertian di atas, istilah sumber daya manusia dapat diartikan sebagai manusia yang bersumber daya dan merupakan kekuatan/*power* (sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya).

## **2. Pengelolaan/Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan sumber daya manusia dalam istilah lain sering disebut : “*personal management*”; “*personal administration*”; “*human resources administration*”.

(Umi Sukamti, 1989;4).

Edwin B. Flippo (dalam Marwansyah ; 2010;3) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas fungsi pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi/pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Pengelolaan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi atau manajemen pendidikan dengan mengidentifikasi fungsi-fungsinya sebagai suatu *setting proses* administrasi atau manajemen pendidikan yang didesain untuk saling berkaitan antara tujuan individu maupun organisasi. Menurut Castetter (dalam Nuryanta;2008) proses administrasi atau manajemen tersebut meliputi *planning, recruitment, selection, induction, appraisal, development, compensation, bargaining, security, continuity, dan information*. Sedangkan Randal (dalam Nuryanta;2008) mengidentifikasi fungsi-fungsi tersebut ke dalam sumber daya manusia yang meliputi *planning, staffing, appraising, compensation, and training*".

Dari beberapa defenisi dan konsep pengelolaan tersebut diatas dapat dipahami bahwa suatu pengelolaan/manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan

dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial, sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan individu, lembaga, maupun organisasi atau perusahaan.

### 3. Fungsi Pengelolaan/Manajemen SDM

Dalam manajemen SDM, terdapat sejumlah fungsi operasional, yakni:

(Marwansyah, 2010;9) :

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.

#### **4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Seorang manajer/pemimpin sumber daya manusia adalah seseorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerjasama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Jadi pada dasarnya semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam praktiknya diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM (yang memiliki kepakaran manajemen SDM) dan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

Tujuan yang ingin dicapai melalui proses-proses atau fungsi/aktivitas manajemen SDM adalah SDM profesional, yang memiliki karakteristik; (Marwansyah ; 2010;4-5)

- a. Berakhlak mulia, (betapa pentingnya bagi organisasi apapun, untuk memiliki manusia yang memiliki integritas moral yang tinggi, atau manusia berakhlak mulia).
- b. kompeten, (mereka yang memiliki kompetensi, sesuai dengan profesi yang ditekuni. Artinya manusia yang mempunyai pengetahuan, sikap, keterampilan, dan atribut lain yang diperlukan agar bisa berhasil dalam pekerjaannya). dan

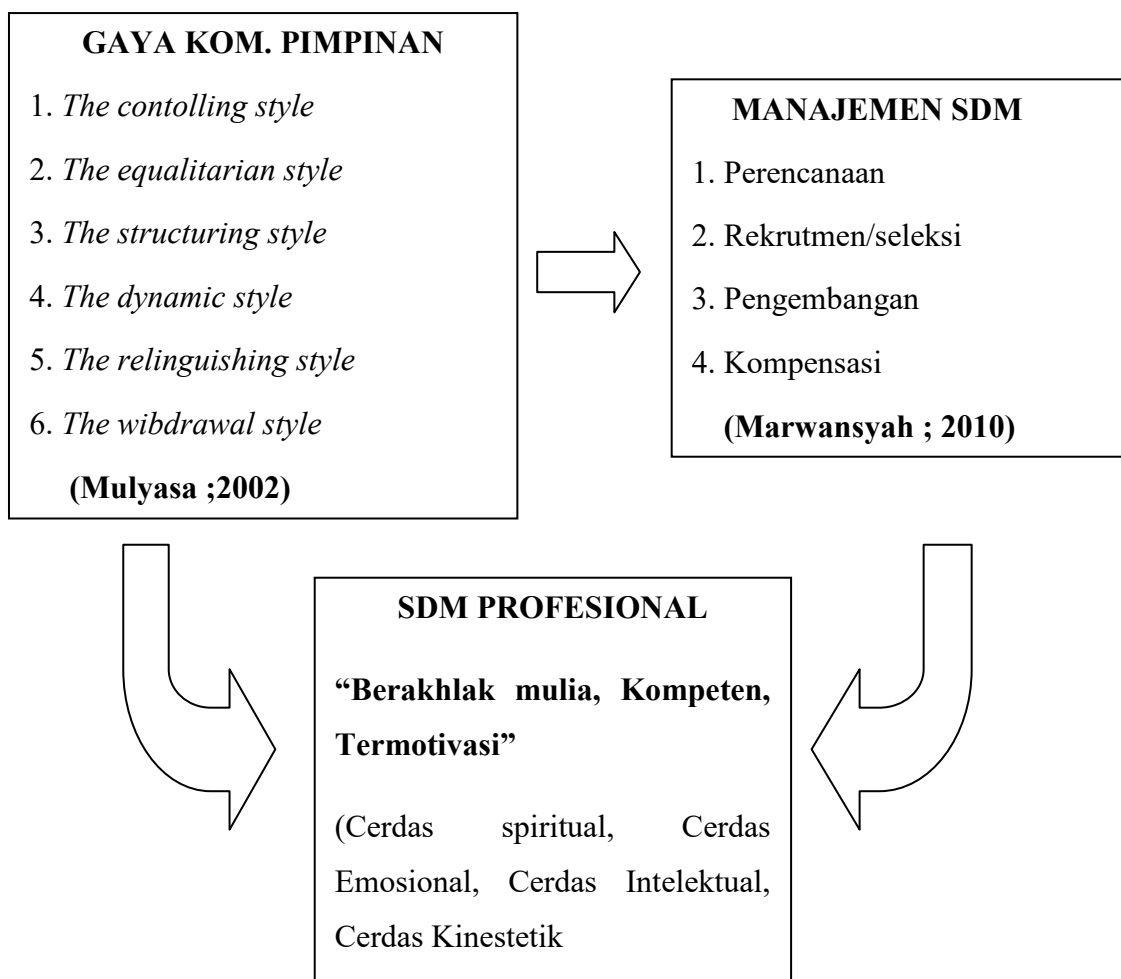
c. termotivasi. (kinerja yang unggul akan diperoleh jika ada motivasi yang kuat untuk mewujudkannya).

Dalam perspektif yang sama, tetapi menggunakan istilah yang berbeda, SDM professional adalah SDM yang memiliki kecerdasan spriritual, kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual, dan kecerdasan kinestetik.

#### D. Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mencoba menggambarkan alur penelitian ini melalui kerangka pikir sebagai berikut :

Bagan Kerangka Pikir :





## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Tipe Penelitian**

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.

Alasan peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif adalah ingin mengetahui dan mengamati secara teliti dan mendalam tentang bagaimana gaya komunikasi pimpinan BRI dalam meningkatkan sumber daya manusia.

### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah “Gaya komunikasi pimpinan dalam meningkatkan sumber daya manusia khususnya pegawai mikro BRI Cabang Telukbetung”.

### **C. Sumber Informasi**

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.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

##### **a. Observasi**

Pengumpulan data dilakukan dengan cara melihat langsung kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan BRI dalam meningkatkan sumber daya manusia melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Hal ini dimaksudkan dengan tujuan untuk memperoleh data yang diinginkan dalam penelitian. Observasi yang digunakan adalah observasi nonpartisipan yang merupakan metode observasi tanpa ikut terjun melakukan aktivitas seperti yang dilakukan kelompok yang diteliti, baik kehadirannya diketahui atau tidak.

##### **b. Wawancara**

Proses wawancara dilakukan dengan cara wawancara mendalam terhadap informan yang telah ditentukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan berlangsung dengan proses tanya jawab secara langsung atau tatap muka agar mendapatkan data yang lengkap dan mendalam tentang gaya komunikasi pimpinan dalam meningkatkan sumber daya manusia (karyawan mikro BRI

Cabang Telukbetung). Dengan metode pengambilan data ini peneliti akan memperoleh informasi dan pemahaman dari aktivitas, kejadian, serta pengalaman hidup informan yang tidak dapat diobservasi secara langsung

### c. Dokumentasi

Dokumentasi yakni pengumpulan data yang sering digunakan untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis yang terkait dengan permasalahan penelitian. Data-data tersebut bisa berupa catatan tertulis dan dapat dipertanggung jawabkan serta menjadi alat bukti yang resmi seperti data tentang gambaran umum lokasi penelitian, struktur organisasi, jumlah pimpinan dan pegawai serta gambaran dari data-data di dalam aktivitas gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dan karyawan serta arsip yang berkaitan dengan judul. Penggunaan metode dokumentasi ini ditujukan untuk melengkapi dan memperkuat data dari hasil wawancara, sehingga diharapkan dapat diperoleh data yang lengkap, menyeluruh dan memuaskan.

### E. Informan.

Menurut Moleong (2013;224) informan adalah orang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Informan harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Penelitian kualitatif sangat erat kaitannya dengan faktor-faktor kontekstual. Maksud sampling dalam hal ini ialah untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber dan bangunannya (*constructions*). Penelitian kualitatif tidak sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive sample*).

Krisyantono (2009;154) menyatakan bahwa “*sampling purposive* adalah teknik yang mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria, sedangkan orang-orang dalam populasi yang tidak sesuai dengan kriteria tersebut tidak dijadikan sampel.” Sampel harus mempunyai kriteria dalam mendukung tujuan penelitian.

Adapun criteria informan dalam penelitian ini adalah :

- a. Informan harus mempunyai banyak pengalaman dan pengetahuan tentang latar penelitian.
- b. Informan adalah orang yang menyatu dengan kegiatan/aktivitas sasaran atau perhatian penelitian, biasanya ditandai oleh kemampuan memberikan informasi diluar kepala tentang sesuatu yang ditanyakan.
- c. Informan masih terkait secara penuh serta aktif pada lingkungan dan kegiatan yang menjadi sasaran penelitian.
- d. Informan mempunyai cukup banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai informasi.

Kriteria yang ditentukan oleh peneliti dalam menentukan informan berdasarkan pertimbangan di atas yaitu : 18 orang yang terdiri dari :

- 1 orang pimpinan Cabang BRI Telukbetung
- 1 orang supervisor pelayanan intern (HRD)
- 2 orang AMBM (Asisten Manajer Bisnis Mikro)
- 4 orang kepala unit
- 10 orang karyawan mikro di unit BRI Sumur Batu, terdiri dari *front liner* (*costumer service, teller, satpam*) dan mantri.

## **F. Teknik Pengolahan Data**

Teknik pengolahan data melalui Inventarisasi data, yaitu mengumpulkan data dari hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi. 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.

- a. Menyeleksi data yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Penyeleksian ini dilakukan dengan cara memilah-milah data yang diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi untuk ditentukan mana yang dapat berguna dan mana yang tidak dapat dipakai dalam penelitian ini.
- b. Mengklasifikasikan data. Data yang telah diseleksi tersebut diklasifikasikan dan dilihat jenisnya serta hubungannya berdasarkan panduan wawancara yang telah dibuat (jika data dari hasil wawancara) atau berdasarkan jenis kegiatan jika data berbentuk dokumen kegiatan.
- c. Menyusun data dengan menempatkan data tersebut pada posisi pokok bahasa secara sistematis. Penyusunan dan penempatan data sesuai dengan alur analisis yang telah peneliti susun dalam pembahasan dan penempatan serta penemuan volume data disesuaikan dengan yang dibutuhkan.

## **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan suatu proses dimana data itu disederhanakan ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Menurut Moleong

(2013;248) 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.

Tahap-tahap analisis data secara spesifik dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Reduktion*. Pada tahap ini data diberi kode, disimpulkan dan dikategorikan menurut aspek-aspek penting dari setiap isu yang telah diteliti. Pada tahap ini membantu dalam menentukan data apa yang diperlukan dan bagaimana cara serta siapa yang akan memberikan informasi selanjutnya, metode apa yang digunakan untuk menganalisis yang akhirnya akan membawa kepada simpulan.
2. *Organization* (pengorganisasian data). Pada tahap ini adalah proses pengumpulan (*assembling*) informasi yang betul-betul penting dan dianggap merupakan tema atau pusat penelitian. Pada tahap ini data-data yang hampir sama atau mirip digabungkan dalam kategori tertentu untuk dijadikan dalam bentuk satu permasalahan saja.
3. *Interpretation* (interpretasi atau penafsiran). Meliputi proses mengidentifikasi pola-pola (*patterns*), kecenderungan (*trends*), dan penjelasan (*eksplanations*) yang akan membawa pada simpulan yang telah teruju melalui data yang benar-benar lengkap.

## BAB IV

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk (BRI atau Bank BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Kantor BRI Cabang Telukbetung beralamat Laksamana Malahayati No 78 Telukbetung bandar Lampung. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", dimana diawal berdirinya merupakan suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Visi BRI adalah menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Dalam mewujudkan visinya, BRI telah menetapkan tiga misi, yaitu:

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha makro, kecil dan menengah untuk menunjang perkembangan ekonomi masyarakat;
2. Memberikan pelayanan prima kepada semua nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan *Good Corporate Governance*;
3. Memberikan keuntungan dan manfaat optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan. NOKEP: S-16/DIR/SSS/SDM/04/99 Tanggal 26 April 1999.

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, BRI terus berinovasi, guna meningkatkan mutu dan pelayanan bagi para nasabah. Berbagai kemudahan ditawarkan untuk memudahkan nasabah dalam bertransaksi. Dengan menyediakan beberapa pilihan jenis tabungan menjadikan BRI semakin diminati nasabahnya sesuai dengan kebutuhannya.

## **B. Hasil dan Pembahasan**

### **1. Gaya Komunikasi Pimpinan dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia pada pegawai Mikro BRI Cabang Telukbetung.**

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.



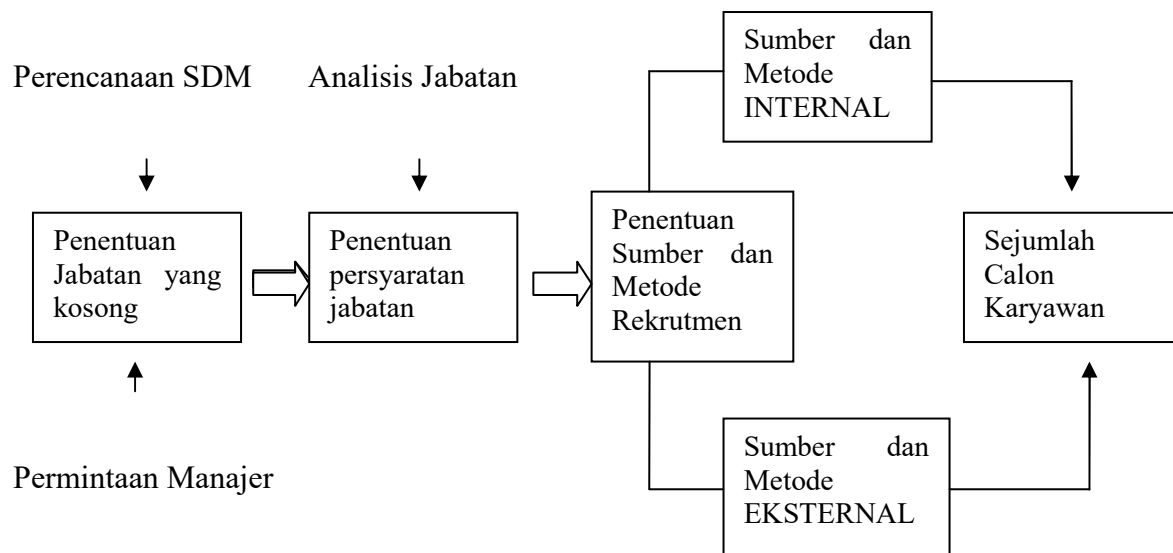
Gaya komunikasi pimpinan lebih dipandang sebagai suatu usaha dan upaya dalam memberikan pemahaman dan pengertian tentang kegiatan-kegiatan yang ada pada perusahaan BRI Cabang Telukbetung.

Melihat situasi dan kondisi yang ada, berdasarkan hasil penelitian di lapangan saat ini pada kantor BRI Cabang Telukbetung khususnya pegawai mikro, maka gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan lebih mengarah pada konsep *The Equalitarian Style* seperti yang dikemukakan oleh Mulyasa, 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 anggota organisasi untuk dapat mengungkapkan gagasan atau pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal, dengan begitu memungkinkan setiap anggota organisasi 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*

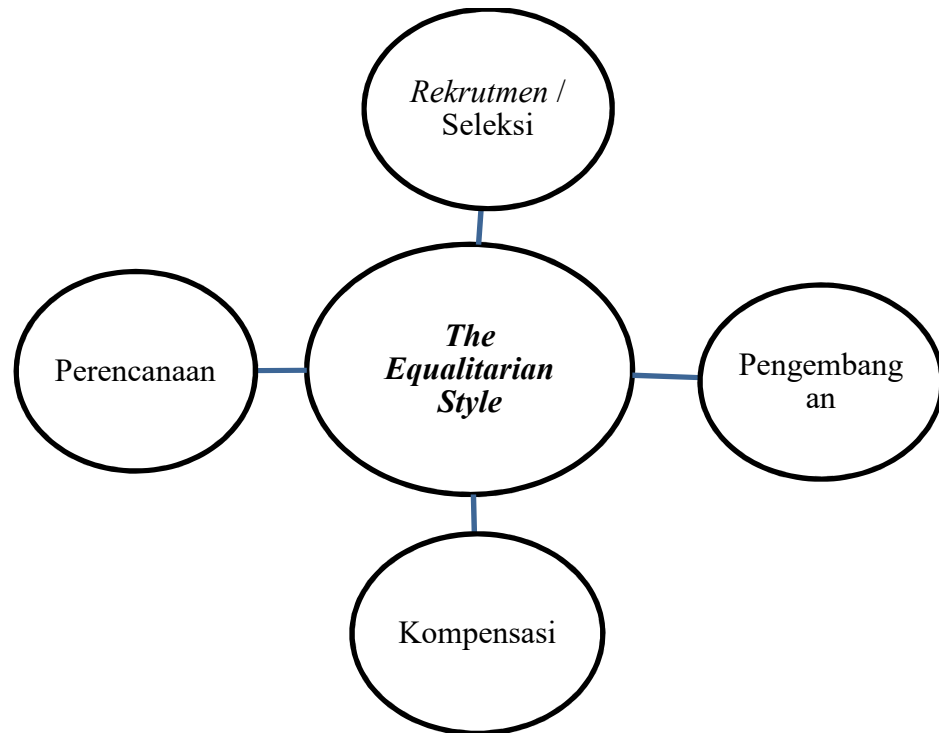
atau doa pagi ini dilakukan setengah jam sebelum karyawan memulai pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk melihat hasil kerja mereka dan untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang terjadi di lapangan, dan berusaha membantu mencari solusi terhadap permasalahan tersebut.

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*) 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 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 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 di BRI 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 BRI 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 wawancara, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa permasalahan dari gaya komunikasi *the equalitarian style* ini. dikarenakan kurang tegasnya gaya komunikasi tersebut (khususnya ditingkat unit), sehingga pekerja mengganggalkan 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

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, 1992, *Psikologi Kepemimpinan*, Cetakan ke-2, Renika Cipta, Jakarta
- Faules, R. Wayne Pace Don F. 2010. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hadi, Sutrisno, 1989, *Metodologi Research*, Andi Offset, Yogyakarta
- Kandani, Haryanto, 2016, *Motivational Leadership*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 2018, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Marwansyah, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, cv, Bandung
- Moleong, 2013, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mulyana, Deddy Prof, 2004. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar (Edisi Revisi)*, Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2002. *Pimpinan dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Nimran, Umar, 1997, *Perilaku Organisasi*, CV Citra Media, Surabaya
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmayanti, 2011, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Suharsimi Arikunto, 1989, *Metodologi Research*, Andi Offset, Yogyakarta
- Sukanti, Umi, 1989, *Management Personalia/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
- Jurnal :
- Nuryanta, Nanang, 2008, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, El-Tarbawi, Jurnal Pendidikan Islam, NO. 1. VOL.I.

Wulandari, Putri, *Gaya Komunikasi Pimpinan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. White and Blue di Pekan Baru*, Jom FISIP Volume 2 No. 1-Februari 2015