

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Penyajian Data

1. Nama : Muhammad Yunie
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Alamat : Komplek Bumi Handayani Banjarmasin Selatan
Jabatan : *Operasional Manager*

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan diperoleh data bahwa pemimpin memiliki peran dalam memberikan instruksi pada karyawan PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin yang mana instruksi tersebut dapat diberikan secara personal maupun umum (orientasi).

Pemberian instruksi tersebut dapat dilakukan dengan empat (4) cara yakni Pertama, *morning briefing* di mana pemimpin dapat memberikan pengarahan, motivasi, penyampaian informasi, maupun evaluasi singkat dalam kegiatan yang rutin dilakukan pada pagi hari sebelum memulai kerja. *Morning briefing* yang secara rutin dilakukan tersebut dalam kegiatannya dapat meminta masukan-masukan dari karyawan-karyawan tentang apa yang harus atau apa yang akan dilakukan hari ini dan hari-hari selanjutnya. Kedua, rapat antar unit maksudnya pemimpin hanya dengan unit tertentu saja misalnya unit operasional atau pemimpin dengan unit bisnis saja. Rapat antar unit ini juga dimaksudkan pemimpin dapat mengambil maupun meminta unit-unit atau karyawan-

karyawan tertentu yang dinilai dapat melaksanakan atau menyukseskan program yang di arahkan pemimpin. Ketiga, rapat antar penyeliannya saja atau masing-masing kepala bagian saja. Keempat, *hasanah day* yang dilakukan sebulan sekali, ada 2 (dua) sisi dari pelaksanaan kegiatan ini yang pertama mengevaluasi kinerja pegawai dalam satu bulan ini dan bukan hanya evaluasi saja yang lakukan tetapi juga ada pengenalan produk-produk baru yang bisa mereka perkenalkan di sana. Kedua dari segi internalnya mengevaluasi kinerja pegawai dalam satu bulan pencapaiannya seperti apa atau unit ini pencapaiannya berapa. Sisi lainnya pihak bank ingin mensinergikan mereka (karyawan) itu bekerja bukan sendiri-sendiri tapi bekerja dalam satu tim.

Seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin memberikan instruksi kepada karyawannya yang dapat dilakukan dengan empat cara yang mana dalam kegiatan ini pemimpin memberikan pengarahan bahwasannya unit-unit yang dibawah oleh masing-masing manajer baik wakil unit operasional maupun wakil unit bisnis memiliki tugasnya masing-masing. Unit operasional berkaitan dengan kegiatan umum, layanan, kepegawaian bahkan sampai administrasi. Sedangkan unit bisnis kaitannya dengan pemasaran, pembiayaan dan lain-lain. Pemberian arahan tersebut menekankan pada karyawan/bawahan kepada tugas-tugas yang harus mereka kerjakan saat ini maupun yang akan datang dan pemimpin memastikan bagaimana karyawannya/bawahannya yang dipercayakan dalam menyelesaikan tugas tersebut tetap pada jalur yang sesuai sebagaimana SOP (Standar

Operasional Prosedur) agar tidak terjadi hal-hal yang dapat memengaruhi tercapainya target.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian diperoleh juga informasi bahwa pemimpin PT. BNI Syariah selalu mengikutsertakan atau melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan. Misalnya ketika ada suatu *case* atau permasalahan pemimpin selalu menyertakan karyawannya untuk dimintai masukan atau pendapat yang dapat menjadi bahan menemukan solusi atau cara dalam mengambil keputusan baik kaitannya dengan kepegawaian itu sendiri maupun hal-hal yang sifatnya umum. Hal tersebut merupakan salah satu upaya pemimpin dalam memberdayakan karyawannya yang dapat dilihat dari kemampuan mereka menemukan solusi terkait masalah yang muncul.

Setelah pemberian instruksi hingga melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan diharapkan mampu menggerakkan karyawan untuk merealisasikan program kerja yang telah dibuat perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Kaitannya dengan hal ini masing-masing unit akan diminta apa-apa saja program kerja mereka dan bagaimana cara melakukan agar program kerja tersebut dapat terlaksana dengan baik. Kemudian dari program kerja yang sudah dibuat tersebut akan dipantau sejauh mana progresnya berjalan apakah ada peningkatan dari sebelum-sebelumnya atau tetap-tetap saja. Diketahui pula bahwa masing-masing unit sudah mengetahui apa parameter atau patokan mereka terkait target yang ingin dicapai perusahaan. Parameter tersebut disebut KPI (*Key Performance Indicator*) adalah set ukuran kuantitatif yang

digunakan perusahaan atau industri untuk mengukur atau membandingkan kinerja dalam hal memenuhi tujuan strategis dan operasional mereka. KPI sebagai tolok ukur menilai kinerja karyawan yang mana masing-masing unit memilikinya, sehingga kedepannya dapat terhindar dari hal-hal yang dapat memperburuk penilaian. Pemimpin selalu memastikan bahwa semua item dari parameter (KPI) tersebut dapat terpenuhi sebagaimana mestinya dengan cara melihat *review* pekerjaan anak buah (karyawan). Melalui *review* tersebut dapat diketahui apakah tugas-tugas yang dikerjakan sudah terselesaikan dengan baik atau tidak. Jika tugas belum atau tidak terselesaikan dengan baik *review* akan berfungsi sebagai pengingat untuk saling mengingatkan antar karyawan yang tergabung dalam satu tim agar sesegera mungkin dapat menangani masalah yang menyebabkan tugas tersebut tidak terselesaikan dengan baik.

Kemudian dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa ada tindakan *coaching* dan *mentoring* ketika terjadi suatu masalah. Diperoleh informasi dari informan PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin bahwa ketika terjadi suatu masalah biasanya *coaching* berupa bimbingan dan pengarahan agar lebih menaati SOP (Standar Operasional Prosedur) yang diberlakukan di sana. Misalnya ada hal-hal yang sifatnya negatif seperti penggelapan dana yang sifatnya tidak ada lagi tindakan *mentoring*, kemungkinan pemutusan hubungan kerja bisa dilakukan. Tetapi bila hal-hal tersebut dinilai masih dapat ditangani oleh organisasi/perusahaan (internal) tersebut, contohnya seperti ketidaksiplinan karyawannya sendiri biasanya mereka memanggil karyawan yang bersangkutan

untuk dilakukan *coaching* dengan memberikan pemahaman mengenai ketentuan tata tertib yang telah ada atau SOP (Standar Operasional Prosedur) yang telah ditentukan. Jika *coaching* yang dilakukan ternyata tidak mampu mengatasi, maka selanjutnya diberikan peringatan. Tetapi, bila peringatan juga dirasa masih belum mampu bank melakukan pengaduan kepada kantor pusat terkait apa tindakan selanjutnya kepada orang yang bersangkutan. Jika masalah tersebut terkait kepegawaian yang melakukan *coaching* adalah unit umum, sedangkan jika masalah itu karena ada penyelewengan di hal lain pihak manajemen sendiri bisa melakukan *coachingnya*.

Penelitian yang dilakukan tersebut diperoleh informasi mengenai tipe kepemimpinan yang diterapkan PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin diketahui bahwa tipe kepemimpinannya menggunakan pendekatan yang lebih kekeluargaan jadi menganggap pegawai dan pemimpin itu memiliki hak dan kewajiban yang sama tidak membedakan level pemimpin dan level yang dibawahnya. Menghargai apa yang dilakukan oleh karyawan jadi tidak membedakan mereka dari status jabatan sehingga lebih kepada sisi kemanusiaan. Sebagai contoh pimpinan dan pihak manajemen tidak pernah menghakimi misal ada karyawan yang salah. Karyawan tersebut dipanggil dan dimintai alasan mengapa melakukan perbuatan yang tidak sesuai SOP. Selanjutnya tindakan *coaching* yang dilakukan dengan meminta karyawan yang bersangkutan mengenai apa solusi dari masalah tersebut. Pemimpin tidak memberikan solusi tetapi karyawan sendiri yang mencari dan mendapatkan solusi. Sedangkan *mentoring* dilakukan

untuk mengarahkan dan membimbing kembali karyawan tersebut agar kembali menaati SOP. Solusinya dari karyawan tetapi juga ada konsekuensinya yakni berupa surat peringatan yang diharapkan dengan pemberian konsekuensi tersebut tidak terulang untuk selanjutnya (Yunie, 2019).

Mengenai tipe kepemimpinan juga berkaitan dengan sifat-sifat pemimpin itu sendiri yang pada dasarnya berbeda-beda. Bapak Yunie mengatakan ada pemimpin tegas, tetapi suka marah-marah sehingga karyawan ini bekerja dibawah tekanan keras hal tersebut efeknya tidak bagus untuk pekerjaan karyawannya. Kemudian ada juga pemimpin yang sangat santai pembawaannya, ini juga tidak bagus. Namun, melihat kepemimpinan saat ini beliau mengatakan ini adalah tipe atau pola kepemimpinan yang bagus. Seperti hanya dengan melihat pemimpin semangat dalam pekerjaannya yang kemudian kita (karyawan/bawahan) yang melihatnya menjadi terpengaruh atau terdorong untuk semangat pula dalam pekerjaannya. Hal ini juga dapat berarti bahwa pemimpin tersebut memiliki kharisma, yakni kemampuan daya tarik yang dimiliki seseorang sehingga dapat memengaruhi individu lain. Semakin kuat kharisma seseorang, maka semakin mudah untuk bisa memengaruhi orang lain dengan jumlah yang lebih banyak. Kemudian beliau juga mengatakan bahwasanya jika pemimpin itu dapat memberikan *influence* (pengaruh) yang bagus kepada karyawannya, maka akan memberikan hasil yang bagus pula pada akhirnya (Yunie, 2019).

Seperti yang dibahas sebelumnya bahwa pemimpin yang tegas itu bagus, namun juga harus mampu mengayomi karyawan/bawahan. Menggunakan pendekatan kekeluargaan pemimpin lebih nyaman berhubungan dengan anak buahnya (karyawan) seperti kawan/teman dan tidak ada *bossy* istilah untuk mewakili karakter seseorang yang hobinya memerintah atau senang mengatur hal yang dilihatnya secara reflek maupun secara sengaja. Walaupun menganggap sebagai teman tetapi tetap tegas untuk hal pekerjaan seperti yang dibahas sebelumnya bahwa kegiatan *review* sesering mungkin dilakukan sehingga hal tersebut menjadi lebih efektif untuk meninjau sejauh mana pekerjaan yang sudah dikerjakan anak buah (karyawan), karena ketika ada sesuatu masalah dengan cepat ditangani. Upaya memberdayakan karyawan dengan menempatkan mereka sesuai kompetensinya di posisi yang tepat dapat dilihat dari kegiatan *review* di mana karyawan/bawahan yang diberikan kepercayaan dapat menjalankan dan menyelesaikan tugas dengan baik sehingga nantinya dapat terlihat apakah karyawan tersebut memang tepat dengan posisi tersebut. Kepemimpinan yang berlangsung saat ini menampilkan sosok pemimpin yang memiliki sifat mengayomi, supel (kepribadian), dan fleksibel. Supel berarti mudah bergaul atau pandai menyesuaikan diri, namun bukan itu saja jika ada perubahan itu berarti harus cepat tanggap. Semuanya harus cepat tanggap dengan perubahan-perubahan yang dimiliki bank baik itu terkait karyawannya sendiri maupun perubahan peraturan. Demikian hal tersebut memang harus diketahui semua pihak. Pemimpin harus bisa menyesuaikan diri

terhadap karyawannya dengan menggolongkan mana yang termasuk tipe milenial atau yang bukan. Jika termasuk tipe milenial harus seperti apa menghadapinya dan jika bukan termasuk tipe milenial bagaimana juga cara menghadapinya sehingga pemimpin haruslah bisa melihat itu. Jadi supel itu bukan dari sisi karyawannya saja tetapi juga pemimpinnya. Pemimpin dituntut harus bisa memposisikan dirinya terhadap perubahan yang terjadi dan memberikan solusi jika ada masalah yang muncul.

2. Nama : Dian Natalia Sari

Jenis Kelamin : Perempuan

Alamat : Jalan Karya Bakti RT.60 RW.68 Pasir Mas

Jabatan : *Back Office Head*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin terkait peran pemimpin dalam memotivasi karyawannya, hal ini juga berhubungan dengan bagaimana upaya pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Pemimpin menekankan atau memprioritaskan *goal* (tujuan) perusahaan kepada setiap karyawannya. Adanya *goal* yang ingin dicapai tersebut menjadikan pemimpin harus mampu mengayomi dan mengarahkan setiap karyawan/bawahan dengan mendayagunakan kemampuan (*skill*) yang mereka miliki dengan seoptimal mungkin agar *goal* tadi dapat terealisasi. Sehubungan dengan itu pemimpin PT.BNI Syariah memberikan wejangannya sebagai alat untuk memotivasi karyawan/bawahannya, seperti selalu melibatkan Allah dalam setiap aktivitas,

jangan meninggalkan sholat lima waktu, serta sering-seringlah mengikuti kajian agama. Karena segala hal atas izin Allah ini bukan fiktif tapi benar adanya (Sari, 2019).

Diibaratkan pula pemimpin sudah panjang lebar memberi motivasi kepada karyawannya, tetapi dari karyawan sendiri tidak ada pergerakan untuk maju tentu sesuatunya akan menjadi sulit. Karena kegagalan anak buah (karyawan) juga merupakan kegagalan pemimpinnya sebaliknya kegagalan pemimpin juga kegagalan anak buah (karyawan). Kepemimpinan yang sedang berjalan saat ini memberikan *feedback* yang positif baik pemimpin ke karyawan atau sebaliknya, yaitu pemimpin berhasil dalam memotivasi dan karyawan yang dimotivasi sadar bahwasanya mereka yang tergabung dalam perusahaan berada di satu gerbong yang sama dan memiliki tujuan yang sama pula. Memiliki tujuan yang sama tentu perusahaan mengharapkan dapat terbentuknya tim yang solid, karena dengan tim yang solid mampu membangun kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Sedangkan kendala motivasi datangnya dari karyawan itu sendiri, jadi ketika motivasi yang sudah diberikan oleh pemimpin, masing-masing karyawan saling mengingatkan satu sama lain. Diharapkan dengan saling mengingatkan itu bisa lebih *istiqomah* menjalankan.

Upaya pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menekankan atau memprioritaskan *goal* perusahaan kepada setiap karyawannya. Kemudian jika hendak mencapai *goal* tersebut akan ada *reward* yang bisa

diperoleh misalnya berupa kenaikan gaji atau bonus. Jika tidak mencapai *goal* itu, maka tidak bisa menerima *reward*.

Pemberian *reward* menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ada pegawai yang mau bekerja jika diimingi sesuatu, tapi ada juga tanpa *reward* pun mereka menerima saja dan tetap bekerja. Sebelum ada peraturan pemberian hadiah-hadiah seperti itu di dalam SOP anak-anak generasi terdahulu tetap menjalankan pekerjaan meskipun tanpa diimingi *reward* sampai dengan saat ini, sedangkan anak-anak sekarang atau generasi milenial tidak mau jika tanpa ada *reward*. *Reward* ini dimaksudkan sebagai sesuatu yang menstimulasi otak mereka (anak-anak sekarang) dengan ini (*reward*) mereka bekerja. Jika dahulu tidak ada hadiah atau *reward-reward* seperti itu tetapi saat ini sudah ada dimuat dalam SOP dengan harapan bisa merubah *mindset* anak-anak yang baru dapat bekerja lebih giat/lebih produktif. Hal tersebut diperbolehkan karena mengikuti perkembangan. Salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan dengan pemberian *reward* itu, tapi juga disertai *punishment* seandainya target tidak tercapai. Misalnya ketika penilaian pada akhir tahun target tidak tercapai maka ia akan memperoleh nilai yang cukup/kurang, *impactnya* dia tidak dipromosikan atau tidak menerima kenaikan gaji (Sari, 2019).

Kinerja para karyawan/bawahan sangatlah berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai target. Misalkan pemimpin sudah luntang-lantung atau bersusah-payah untuk meningkatkan target bisnis, tetapi hal

tersebut tidak diimbangi oleh kinerja karyawan itu sendiri tentunya hal tersebut akan menjadi masalah yang menghambat dalam keberhasilan mencapai target. Karenanya pemimpin dan karyawan/bawahan harus bekerja sama untuk mencapai *goal* yang sudah ditentukan.

Kemudian dari hasil wawancara juga diketahui bahwasanya baik unit Operasional maupun Unit Bisnis sudah memiliki parameternya masing-masing. Jika unit operasional pencapaiannya berupa indeks unit bisnis berupa angka. Ketika waktu penilaian di periode akhir tahun akan terlihat apakah unit-unit tersebut mampu mencapai target yang sudah ditentukan seperti di dalam kertas kerja. Selama apa yang ada di dalam kertas kerja dilakukan dengan baik maka nilai yang diperoleh juga akan baik. PT. BNI Syariah juga melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya baik di awal dan akhir tahun mereka menggunakan pola penilaian kompetensi pegawai. Jadi di awal tahun mereka akan melihat program kedepannya seperti apa dan untuk akhir tahun diadakan evaluasi apakah program tersebut tercapai atau tidak, misal ketika waktu penilaian mendapat 5. Skala penilaian 10 dikategorikan B dan 5 dikategorikan C. Terlihat dari penilaian itu mereka dapat menilai apakah karyawan yang ditempatkan sudah tepat dibidangnya.

B. Analisis Data

1. Peran pemimpin PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam memberdayakan dan memotivasi karyawan.

Manajemen Menurut D.S Beach adalah proses penggunaan bahan-bahan dan manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang mencakup kegiatan-kegiatan pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan evaluasi (Hakim, 2014, hlm. 2).

Seokidjo Notoatmodjo (2009) membedakan fungsi dasar dan umum yang dimiliki seorang manajer ke dalam 4 (empat) kegiatan, yaitu Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*):

a. Perencanaan (*Planning*) dan Pengorganisasian (*Organization*)

Perencanaan (*planning*) dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Notoatmodjo, 2009, hlm. 89). Sedangkan pengorganisasian (*organization*) merupakan alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing (Notoatmodjo, 2009, hlm. 89). Dapat terlihat PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin melakukan perencanaan untuk program-program kerja yang akan dikerjakan dalam waktu jangka pendek hingga jangka panjang. Setelah perencanaan program kerja benar-benar tersusun baik, barulah program kerja atau tugas kerja itu dibagikan ke wakil masing-masing unit untuk segera diminta penyelesaiannya sebagai tanggung jawab dari pemberian tugas.

b. Pengarahan (*Directing*) dan Pengendalian (*Controlling*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik (Hasibuan, 2002, hlm. 22). Sedangkan pengendalian (*controlling*) dimaksudkan untuk mengatur kegiatan-kegiatan organisasi, agar dapat berjalan sesuai dengan rencana. Selain itu apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan, perbaikan dan penyempurnaan rencana sebagai jalan keluar untuk pemecahan masalah tersebut (Notoatmodjo, 2009).

Praktik manajemen PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin, pengarahan di sana dapat dilakukan secara personal atau umum (orientasi). Pengarahan berarti memberi petunjuk untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam hal ini pemimpin mengarahkan karyawannya mengenai SOP (Standar Operasional Prosedur) yang harus ditaati setiap karywan PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Tidak hanya pengarahan tentang SOP tetapi juga pengarahan dengan menjabarkan secara jelas apa tugas-tugas yang harus dilakukan saat ini atau periode selanjutnya. Tanpa pengarahan dapat dibayangkan bagaimana karyawan memahami tentang tujuan apalagi untuk mencapai tujuan. Tentunya

semua karyawan akan kebingungan dan tidak mengerti apa yang akan dikerjakan.

Sedangkan pengendalian (*controlling*), pemimpin memastikan kegiatan karyawannya sesuai dengan SOP yang berlaku. Pengendalian (*controlling*) yang dimaksudkan PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin dapat dilihat dari *review* pekerjaan. Pemimpin senantiasa memantau dan meninjau pergerakan dan perkembangan pekerjaan para karyawannya. Jika dalam pekerjaan yang sedang berjalan ditemukan suatu masalah, maka dengan cepat pemimpin dan dibantu karyawan bersama-sama mencari pemecahan masalah. Dari kegiatan *review* pekerjaan itu juga dapat dilihat apakah karyawan yang diberikan tugas tersebut sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya dalam mengisi posisi yang tepat.

Terkait peran pemimpin memberdayakan karyawannya dapat terlihat dari pemberian instruksi, konsultasi dan melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan seperti yang diuraikan sebagai berikut:

a. Pemberian instruksi

Pemberian instruksi di PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin dapat dilakukan dengan dua cara baik secara personal maupun secara umum (orientasi). Secara personal berarti pemimpin hanya melibatkan unit-unit atau karyawan-karyawan tertentu yang dinilai dapat menjalankan dan menyukseskan program yang diarahkan. Sedangkan secara umum (orientasi) berarti semua karyawan/bawahan PT. BNI Syariah dilibatkan atau

diikutsertakan dalam pemberian instruksi yang dapat berupa perintah atau arahan mengenai suatu pekerjaan yang harus diselesaikan guna mencapai target yang telah ditetapkan. Tidak serta-merta pemimpin hanya memberikan instruksi (perintah/arahan) tanpa memberitahu jelas apa dan bagaimana perintah itu dikerjakan, dalam pelaksanaannya pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja dan memberikan petunjuk yang jelas. Hal itu berarti pemimpin juga berperan sebagai komunikator. Karena akuntabilitas (pertanggungjawaban) seorang pemimpin akan dipertanyakan apakah ia memiliki kemampuan sebagai pemimpin atau tidak, apabila instruksi (perintah/arahan) yang ia berikan kepada semua karyawan/bawahannya tidak berjalan sesuai yang diharapkan.

Sebagaimana teori yang disebutkan James A.F Stonen (Rivai dkk., 2013) pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akuntabilitas) yang berarti seorang pemimpin bertanggung jawab untuk menyusun tugas, menjalankan tugas, mengadakan evaluasi untuk mencapai *outcome* yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan staf tanpa kegagalan.

Pemberian instruksi pada karyawan/bawahan juga memuat fungsi pokok pemimpin yaitu fungsi delegasi dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Pada dasarnya delegasi itu berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan

pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi (Rivai, 2006a). Pemimpin PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam melaksanakan fungsi pokok delegasinya dengan memercayakan dan melibatkan karyawan-karyawan yang dinilai mampu menjalankan program kerja yang dibuat.

b. Peran pemimpin sebagai konsultasi

Berdasarkan teori George R. Terry & Leslie W. Rue dalam bukunya Dasar-Dasar Manajemen, *coaching and conselling* menjadi satu bagian yang mana *coaching*, latihan yang terdiri atas mengatakan dan menunjukkan kepada orang-orang bawahan atau karyawan-karyawan mengenai metode terbaik untuk diteliti bagi pekerjaan mereka dan membiasakan mereka dengan kebijakan-kebijakan yang bersangkutan. Sedangkan *conselling*, menasihatkan berarti dengan tangkas berbicara dengan orang lain, dan dengan cara bertanya, mendengar dan mengamati, mampu untuk menyarankan perubahan apa dalam perilaku orang yang dinasihatkan yang dapat dimaklumi atau jalan mana yang harus ditempuh untuk persoalan itu. Peran penasihat adalah untuk membantu orang yang dinasihati memperoleh pengertian yang lebih baik dari dirinya (Terry & Rue, 2014, hlm. 229).

Berdasarkan teori *mentoring* (pembimbing) adalah pekerja senior yang menyokong dan mendukung pekerja yang kurang berpengalaman, anak didik. Para mentor (pembimbing) yang berhasil merupakan para pengajar yang baik. Mereka menyajikan gagasan-gagasan secara jelas, mendengarkan dengan baik, dan berempati dengan permasalahan yang dihadapi oleh para anak

didiknya (Terry & Rue, 2014, hlm. 272). Dikatakan bahwa yang menjadi *mentor* biasanya seseorang yang dua sampai empat tingkat lebih tinggi dalam organisasi. Konsultasi yang dimaksudkan PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin mengarah kepada pemberian *coaching* dan *mentoring* misalnya ketika terjadi suatu masalah yang terkait kepegawaian. Jika kemungkinan masalah tersebut terjadi tindakan *coaching* dan *mentoring* dilakukan untuk memberikan bimbingan serta pengarahan terkait masalah tersebut agar lebih mengikuti SOP (Standar Operasional Prosedur) yang berlaku di perusahaan tersebut. *Coaching* dimaksudkan untuk mengoreksi perilaku yang tidak tepat, memperbaiki kinerja, dan memberikan keterampilan yang diperlukan pekerja untuk menerima tanggung jawab baru.

Mentoring dimaksudkan untuk mendorong dan membimbing pertumbuhan personal anak didik. Terlihat bahwa *coaching* dan *mentoring* tidak dapat dipisahkan. Manfaat pemberian *coaching* dan *mentoring* dapat mengembalikan rasa kepercayaan diri karyawannya yang semula mungkin saja merasa tidak percaya diri lantaran melakukan kesalahan. Diharapkan setelah mendapat bimbingan dan pengarahan tersebut karyawan tersebut tidak mengulangi hal yang sama di lain waktu dan memperoleh dukungan untuk lebih giat lagi meningkatkan kinerjanya. Bukan hanya *coaching* dan *mentoring* yang dilakukan tetapi juga ada *conselling* di sana yakni menasihatkan dengan cara bertanya, mendengar dan mengamati, mampu untuk menyarankan perubahan apa dalam perilaku orang yang dinasihatkan

yang dapat dimaklumi atau jalan mana yang harus ditempuh untuk persoalan itu. Peran penasihat adalah untuk membantu orang yang dinasihati memperoleh pengertian yang lebih baik dari dirinya.

c. Mengikutsertakan karyawan/bawahan dalam mengambil keputusan

Pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana (Rivai, 2006a). Terkait fungsi partisipasi pemimpin PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin mengikutsertakan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan. Keikutsertaan karyawan/bawahan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi/perusahaan sangatlah membantu pemimpin itu sendiri dalam memilah dan mempertimbangkan suatu keputusan. Mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan ini juga dapat menjalin komunikasi yang baik antar pemimpin dan karyawan. Komunikasi di sini bersifat komunikasi dua arah di mana terjadi timbal balik (*feedback*) dari komunikator dan komunikan.

Rivai (2006) ia menyebutkan pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan

pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlakukan dalam menerapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dilaksanakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin sendiri melakukan 4 (empat) cara untuk melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan, yaitu pertama *morning briefing*, rapat antar unit, rapat antar penyeliannya saja atau masing-masing kepala bagian saja, dan *hasanah day*. Melalui keempat cara tersebut pemimpin dapat memberikan informasi mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan saat ini atau untuk kedepannya. Selain itu juga menjadi wadah yang tepat untuk menyampaikan dan menyamakan visi dan persepsi dari *goals* (tujuan) atau target yang ingin dicapai perusahaan. Seperti target penjualan harian, bulanan, ataupun tahunan. Ditambah pemberian motivasi yang bisa dilakukan setiap pagi (*morning briefing*) atau dalam pertemuan/rapat yang bersifat personal maupun umum dan evaluasi kinerja yang bisa dilakukan 3 atau 6 bulan sekali. *Hasanah day* sendiri dilakukan

sebulan sekali, ada 2 (dua) sisi dari pelaksanaan kegiatan ini yang pertama mengevaluasi kinerja pegawai dalam satu bulan ini dan bukan hanya evaluasi saja yang lakukan tetapi juga ada pengenalan produk-produk baru yang bisa mereka perkenalkan di sana. Kedua dari segi internalnya mengevaluasi kinerja pegawai dalam satu bulan pencapaiannya seperti apa atau unit ini pencapaiannya berapa. Sisi lainnya pihak bank ingin mensinergikan mereka (karyawan) itu bekerja bukan sendiri-sendiri tapi bekerja dalam satu tim. Misalnya target tidak tercapai pemimpin akan meng*coaching* karyawannya tetapi solusi datangnya dari karyawan sendiri.

Pemimpin PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin selalu melibatkan karyawannya untuk mengambil keputusan ketika ditemukan suatu permasalahan sehingga karyawan juga memiliki peran untuk mengetahui jelas apa dan bagaimana langkah menangani permasalahan tersebut. Kemudian dapat dilihat juga bagaimana pemimpin mengarahkan atau menggerakkan karyawan agar program kerja yang sudah dibuat dapat direalisasikan dan mencapai tujuan maksimal. Pemimpin senantiasa memberikan arahan untuk menggerakkan karyawan/bawahan agar mampu menyelesaikan tugas-tugas pokok mereka.

Diketahui pula bahwa sebenarnya masing-masing unit atau masing-masing karyawan sudah mengetahui apa saja tugas-tugas pokok (*job desk*) dan KPI (*Key Performance Indicator*). Kemudian dengan pemberian instruksi hingga mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan,

karyawan PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin juga diminta setiap unit untuk programnya apa-apa saja dan juga diminta dari mereka bagaimana cara melakukannya. Setelah itu dari program-program yang dijalankan itu dipantau bagaimana progresnya apakah ada kemajuan atau tidak.

Berdasarkan SOP (Standar Operasional Prosedur) pemimpin di mana dapat dikelompokkan apa saja yang termasuk dalam upaya memberdayakan karyawan:

- a. Menyelia dan berpartisipasi aktif terhadap aktivitas unit-unit yang dibawahnya dalam rangka membina dan mengembangkan hubungan dengan nasabah personal dan instansi/perusahaan yang mampu meningkatkan bisnis.
- b. Memberikan arahan dalam pelaksanaan operasional bisnis sesuai kebijakan yang berlaku.
- c. Mengarahkan, mengendalikan, dan mengawasi secara langsung aktivitas seluruh unit yang berada di bawah peneliaannya sejalan dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku.

Peran pemimpin sebagai motivator dapat diketahui dari kegiatan pengarahan yang mana untuk setiap program kerja yang dilakukan karyawannya merujuk pada KPI (*Key Performance Indicator*). Melalui KPI tersebut dapat dilihat seberapa besar target yang harus dicapai. Selain itu pemimpin juga tetap harus memberikan kebebasan tentang cara melakukan tugas mereka dengan baik selama tidak keluar dari aturan yang telah

ditetapkan. Pemimpin dan bawahan memikul tanggung jawab bersama, dikatakan bahwa kegagalan anak buah (karyawan) juga merupakan kegagalan pemimpinnya sebaliknya kegagalan pemimpin juga kegagalan anak buah (karyawan).

Berdasarkan dari teori tipe kepemimpinan demokratis ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing (Rivai, 2006a, hlm. 56–57).

Kepemimpinan PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin termasuk dalam tipe kepemimpinan demokratis yang mana banyak ditemukan karakteristik yang merujuk pada tipe kepemimpinan ini.

Tipe kepemimpinan demokratis merupakan dasar dari kepemimpinan yang ada di PT. BNI Syariah saat ini, dapat dikatakan kepemimpinannya lebih berkembang lagi mengikuti perubahan di masa sekarang. Terlebih masa

kepemimpinan saat ini banyak diprakarsai oleh generasi milenial sehingga pemimpin saat ini juga harus bisa menyesuaikan kondisi tersebut agar bisa masuk ke dunia anak-anak milenial yang dipimpinnya. Sebelumnya juga Bu Dian mengatakan bahwa kepemimpinan saat ini bisa dibilang kepemimpinannya lebih milenial sehingga lebih variatif. Pemimpin memiliki ketegasan dalam penerapan aturan yang berlaku pada perusahaan tersebut di mana saat pengarahan yang dilakukan dengan empat (4) cara yang disebutkan sebelumnya memastikan bahwa setiap karyawannya mematuhi SOP yang berlaku. Berlaku tegas termasuk dalam pemberian tugas yang memprioritaskan target (*goals*) perusahaan agar dapat tercapai sesuai keinginan perusahaan.

Mengenai tipe kepemimpinan terkait sifat-sifat pemimpin itu sendiri pada dasarnya berbeda-beda. Melihat kepemimpinan PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin yang sedang berjalan saat ini dapat dikatakan merupakan tipe atau pola kepemimpinan yang bagus. Seperti hanya dengan melihat pemimpin semangat dalam pekerjaannya yang kemudian kita (karyawan/bawahan) yang melihatnya menjadi terpengaruh atau terdorong untuk semangat pula dalam pekerjaannya. Hal ini juga dapat berarti bahwa pemimpin tersebut memiliki kharisma, yakni kemampuan daya tarik yang dimiliki seseorang sehingga dapat memengaruhi individu lain. Semakin kuat kharisma seseorang, maka semakin mudah untuk bisa memengaruhi orang lain dengan jumlah yang lebih banyak.

Dikatakan pula bahwa pemimpin yang dapat memberikan *influence* (pengaruh) yang bagus kepada karyawannya, maka akan memberikan hasil yang bagus pula pada akhirnya. Tidak hanya tegas namun juga mengayomi karyawannya sehingga membuat karyawan/bawahan tidak merasa tertekan ketika dibawah kepemimpinan yang sedang berlangsung. Pemimpin memegang peran antarhubungan sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor, dan konsultasi. Hal tersebut menegaskan bahwa pemimpin tidak hanya cakap untuk memberi instruksi (perintah) tetapi juga menjaga hubungan antar pemimpin dan karyawan. Sebagaimana yang telah dicontohkan oleh Rasulullah Saw yang dalam aplikasinya dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- 1) *Servant* (pelayan). Memberikan pelayanan pada anak buahnya untuk mencari kebahagiaan dan membimbing mereka menuju kebaikan.
- 2) *Guardian* (penjaga). Menjaga komunitas Islam dari tirani dan tekanan. Seperti diungkapkan pada Sahih Muslim No. 4524, yaitu, "*Pemimpin bagi kaum muslim adalah perisai bagi mereka.*"(Rivai, 2006a, hlm. 149).

Kemudian dikala ada suatu masalah baik yang terkait kepegawaian (karyawan) maupun masalah operasional perusahaan, pemimpin mengumpulkan (mengikutsertakan) semua unit atau karyawan untuk bermusyawarah dalam pengambilan keputusan untuk mencapai kesepakatan bersama. Pemimpin berhak mendengarkan apa yang menjadi permasalahan dan setelah mengetahui jelas apa yang menjadi pokok permasalahan

pemimpin juga meminta masukan dari karyawannya terkait pemecahan masalah. Tidak hanya musyawarah saja yang terjadi tetapi juga kegiatan konsultasi, *coaching*, dan *mentoring*. Melalui musyawarah setiap orang bebas mengeluarkan pendapat mereka masing-masing. PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin menggunakan pendekatan yang lebih kekeluargaan jadi menganggap karyawan dan pemimpin itu memiliki hak dan kewajiban yang sama tanpa membedakan level pemimpin dan level yang dibawahnya. Menghargai apa yang dilakukan oleh karyawan jadi tidak membedakan mereka dari status jabatan jadi lebih kepada sisi kemanusiaan. Kemudian dapat dilihat juga dalam menjalankan pekerjaan, pemimpin memastikan langsung bagaimana cara bekerja kerjaan karyawan/bawahan. Melalui kegiatan *review* fungsi pokok pemimpin yakni pengendalian (*controlling*) dapat terjalan dengan baik karena pemimpin secara langsung memantau bagaimana perkembangan kinerja karyawan/bawahan. Selain itu hubungan pemimpin dan karyawan juga bisa lebih dekat, sehingga itu semua berpengaruh terhadap kenyamanan suasana kerja dibawah kepemimpinan yang sedang berlangsung.

Kepemimpinan yang sedang berjalan saat ini memberikan *feedback* (umpan balik) yang positif baik pemimpin ke karyawan atau sebaliknya, yaitu pemimpin berhasil dalam memotivasi dan karyawan yang dimotivasi sadar bahwasanya mereka yang tergabung dalam perusahaan berada di satu gerbong yang sama dan memiliki tujuan yang sama pula. Memiliki tujuan yang sama

tentu perusahaan mengharapkan dapat terbentuknya tim yang solid, karena dengan tim yang solid mampu membangun kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Seorang pimpinan harus mampu memberikan dukungan melalui memberikan pemahaman bahwa anggota organisasi yang diserahi tugas-tugas tersebut memiliki kapabilitas yang memadai untuk menyelesaikannya. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan (Romli, 2014, hlm. 106–107). Melalui dukungan tersebut dapat membuat karyawan lebih bersemangat dan percaya diri akan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan yang kemudian dengan kata lain pemimpin memercayai kompetensi atau keahlian mereka memanglah tepat dalam posisi tersebut. Sebagaimana pula terdapat dalam teladan sifat Rasulullah yakni Amanah, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Sifat amanah tampak dalam keterbukaan, pelayanan yang optimal, dan upaya berbuat yang terbaik dalam segala hal khususnya dalam pekerjaan dan pelayanan kepada *customer* (A. Fahmi dkk., 2014, hlm. 215–216).

Hal tersebut juga harus ditanamkan pada diri masing-masing baik pimpinan maupun karyawan. Sebagaimana yang telah termuat dalam misi PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin yaitu satu diantaranya adalah menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah. Amanah suatu perusahaan haruslah dimulai dari karyawannya terlebih dahulu dengan demikian hal

tersebut dapat mencerminkan bagaimana amanahannya perusahaan itu jika dipandang pihak lain.

Kepemimpin yang sedang berjalan saat ini memperlihatkan bagaimana sifat pemimpin yang tidak hanya tegas tetapi juga mengayomi, supel (kepribadian), dan fleksibel. Supel adalah sifat seseorang yang pandai menyesuaikan diri, dalam hal ini memungkinkan pemimpin mampu menyesuaikan diri pada situasi atau keadaan.

Pemimpin sudah seharusnya memiliki sifat adaptif yang berarti cerdas menyesuaikan diri dengan perubahan. Kepemimpinan yang memiliki sifat ini mudah menyesuaikan dirinya dengan perubahan dan keadaan baru. Ketika ada perubahan-perubahan baru pemimpin harus cepat tanggap sehingga dengan cepat pula menyesuaikan. Misalnya ketika program kerja sedang berjalan namun, ketika ditengah jalan ditemukan perubahan tersebut maka dengan cepat disesuaikan agar tidak memengaruhi program yang sedang berjalan itu. Pemimpin harus menyiapkan alat/strategi baru untuk menjawab perubahan tersebut jika tidak menyiapkannya maka akan menghadapi kesulitan untuk menjalani perubahan itu. Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan keadaan baru dan memahami cara bagaimana mengembangkan karyawan/bawahan untuk dapat menangani situasi yang kompleks, adalah hal besar yang harus menjadi kepedulian pemimpin dalam perubahan.

Diketahui juga bahwa PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin memiliki karyawan yang rata-rata termasuk dalam generasi milenial contoh rekrutmen

pada tahun 2016 ke atas. Hal tersebut menuntut pemimpin harus dapat menyesuaikan perkembangan yang ada. Selain menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi pada peraturan bank, pemimpin juga harus menyesuaikan dengan karyawannya dengan menggolongkan mana yang termasuk tipe milenial atau yang bukan. Jika tipe milenial harusnya seperti apa menghadapinya dan jika bukan bagaimana juga cara menghadapinya pemimpin harus bisa melihat itu. Jadi supel itu bukan dari sisi karyawannya saja tetapi juga pemimpinnya. Pemimpin dituntut harus bisa memposisikan diri terhadap perubahan yang terjadi dan memberikan solusi jika ada masalah yang timbul. Cara memimpin orang-orang yang termasuk generasi lama atau sebelumnya akan berbeda dengan cara memimpin generasi milenial (dominan anak-anak muda).

Generasi milenial sangat memperhitungkan keterampilan dan bakat sebelum menempati satu posisi di perusahaan. Jika keahlian sudah melebihi beban kerja, maka mereka akan menjadi bosan dan kehilangan gairah karena tidak ada tantangan. Lalu bisa saja mereka dengan mudah pindah perusahaan. Sebagai contoh dapat dilihat dari perbedaan waktu istirahat Bank BNI Syariah. Sebenarnya waktu istirahat dimulai dari jam 12.00-13.00, kalau anak-anak dulu jam 12 istirahat pekerjaannya ditinggal artinya mereka masih terpaku dengan itu yang mutlak harus dilakukan. Berbeda dengan anak-anak sekarang (milenial) misalnya mereka mulai istirahat jam 1 mereka akan menambah 1 jam lagi untuk waktu istirahat karena perhitungan waktu istirahat

selama 1 jam. Kemudian apakah tidak memengaruhi pekerjaan karena berbeda waktu istirahat. Ketentuan bank sendiri harus buka setelah 1 jam istirahat.

Cara menyiasatinya pemimpin mengarahkan ke mereka bahwa inilah waktu yang diperlukan untuk istirahat jika lebih dari waktu yang disepakati itu adalah waktu nasabah datang berkunjung. Bank bisa memilih orang-orang itu sepanjang mereka (anak-anak milenial) mau bekerjasama dengan bank. Tetapi jika semuanya sendiri tidak akan ada kerjasama yang terjalin.

Jadi hal tersebut memang mengharuskan pemimpin cepat tanggap akan perubahan bukan hanya dari sisi karyawannya tetapi semua sisi. Tidak bisa lagi dikatakan 1+1 hasilnya 2 seperti memimpin generasi sebelumnya, generasi milenial tidak mudah mencerna begitu saja bila dikatakan 1+1 hasilnya 2, bagi mereka belum tentu hasilnya demikian. Karenanya peran pemimpin sebagai *role model* yang diperlukan saat ini berbeda dengan yang dulu pemimpin bertindak seperti bapak. Dimaksud pemimpin *role model* karena pemimpin dianggap sebagai contoh, panutan, atau tokoh sentral yang dapat mengayomi dan melindungi karyawannya. Hal tersebut juga menuntut pemimpin sebagai *role model* harus multitalenta.

2. Upaya yang dilakukan pemimpin PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam memberdayakan dan memotivasi karyawan.

Pemberdayaan karyawan yang dilakukan pemimpin PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin adalah dengan pemberian instruksi, konsultasi, dan

melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Bukan hanya memberikan instruksi terkait tugas yang harus dilakukan karyawan tetapi dalam kegiatan ini juga pemimpin memberikan kebebasan yang bertanggung jawab tentang cara melakukan tugas mereka dengan baik selama tidak keluar dari aturan yang telah ditetapkan. Dari sisi konsultasi misalnya terkait kepegawaian itu sendiri, di mana pemimpin melakukan *conselling* terhadap karyawan/bawahannya. Sedangkan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan diketahui dari kegiatan rapat yang dilakukan pemimpin dengan seluruh karyawan atau hanya karyawan tertentu. Kegiatan ini dimaksudkan agar karyawan juga dapat dengan bebas mengeluarkan ide/gagasan guna mencapai kesepakatan bersama.

Motivasi itu soal bagaimana cara mendorong gairah/semangat kerja karyawan/bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Ada motivasi adapula motif yang diartikan sebagai daya yang timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Tanpa motif orang tidak akan berbuat sesuatu. Itulah sebabnya mengapa motif perlu ditumbuhkan agar supaya dapat menjadi pendorong perbuatan yang positif sesuai apa yang dikehendaki oleh organisasi.

Upaya pemimpin PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam memotivasi karyawannya adalah dengan menekankan atau memprioritaskan *goal* (tujuan) perusahaan kepada setiap karyawannya. Tujuan yang dimaksud sudah tertera dalam KPI (*Key Performance Indicator*). Adanya *goal* yang ingin dicapai

tersebut menjadikan pemimpin harus mampu mengayomi dan mengarahkan setiap karyawan/bawahan dengan mendayagunakan kemampuan (*skill*) yang mereka miliki dengan seoptimal mungkin agar *goal* tadi dapat terealisasi. Sehubungan dengan itu pemimpin PT.BNI Syariah Cabang Banjarmasin memberikan nasihatnya untuk memotivasi karyawan/bawahannya, seperti selalu melibatkan Allah dalam setiap aktivitas, jangan meninggalkan sholat lima waktu, serta sering-seringlah mengikuti kajian agama. Karena semuanya terjadi atas izin Allah SWT. Selama pemberian motivasi juga tidak terdapat kendala serius, tetapi kendala itu sendiri malah datang dari karyawannya. Bukan dari SOP-nya melainkan dari tidak *istiqomahnya* karyawan menjalankan apa yang sudah tertera di SOP.

Feedback positif yang diberikan pemimpin ke karyawannya atau sebaliknya. *Feedback* seperti keberhasilan pemimpin dalam memberikan motivasi dan ada tanggapan positif dari karyawan yang dimotivasi menjadikan mereka sadar bahwasanya mereka tergabung dalam perusahaan dan di satu gerbong yang sama serta memiliki tujuan yang sama pula. Memiliki tujuan yang sama tentu perusahaan mengharapkan dapat terbentuknya tim yang solid, karena dengan tim yang solid mampu membangun kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Sesuai dengan salah satu tugas pemimpin yang bahwa pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual, yaitu seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi

masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain (Rivai dkk., 2013, hlm. 18). Kaitannya dalam hal ini pemimpin dapat menguraikan hal-hal apa saja yang jadi prioritas dalam perusahaan. PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin di samping memprioritaskan *goal* perusahaan juga memberikan *reward* kepada setiap unit/karyawan dalam hal pencapaian *goal* tersebut. *Reward* yang diberikan bisa berupa kenaikan gaji atau bonus, sehingga diharapkan dengan adanya hal ini mampu memacu semangat bekerja bagi setiap karyawan dalam mencapai *goal* tersebut. Adanya *reward* dibarengi dengan *punishment* jika kemungkinan target tidak tercapai. Misalnya *reward* yang diberikan adalah dipromosikan bagi unit karyawan yang mampu mencapai target dan *punishment* jika target tidak tercapai adalah tidak dapat dipromosikan. Dimuat dalam teori komunikasi dan kepemimpinan, pemimpin memberikan penghargaan secara proposional terhadap setiap anggota organisasi yang mampu memenuhi target kerja yang optimal sesuai aturan yang berlaku. Hal ini dapat dijadikan cambuk bagi tiap anggota untuk maju terus dalam berkarya. Penghargaan disini termasuk pemberian sanksi apabila ada anggota yang tidak memenuhi kriteria yang telah ditentukan. (Romli, 2014, hlm. 106–107).