

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Sejarah BNI secara umum di Indonesia

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan bank komersial yang tertua dalam sejarah Republik Indonesia. Pada tanggal 5 juli 1946, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk berdiri sebagai bank pertama milik Negara yang berfungsi sebagai bank sentral dan bank umum. Pada tahun 1950 BNI ditetapkan sebagai bank pembangunan dan diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa. Selanjutnya, pada tahun 1955, BNI diubah menjadi bank umum dan membuka cabang pertama di luar negeri yang terletak di Singapura. BNI terus berkembang dan berinovasi dan pada tahun 1960 BNI mendukung perekonomian Indonesia dan memperkenalkan berbagai layanan perbankan seperti Bank Terapung dan Bank Keliling.

Berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, BNI ditetapkan menjadi “Bank Negara Indonesia 1946”, dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara. Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1992, tanggal 29 April 1992, telah dilakukan penyesuaian bentuk hukum BNI menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas (Persero). BNI merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Untuk memperkuat struktur keuangan, daya saing, serta manajemen yang unggul di tengah industri perbankan nasional, BNI melakukan sejumlah aksi korporasi, antara lain proses rekapitalisasi oleh Pemerintah di tahun 1999, divestasi saham Pemerintah di tahun 2007, dan penawaran umum saham terbatas di tahun 2010. dan asing. Pada tahun 2012, BNI menerbitkan *Global Band* melalui kantor

cabang London senilai USD500 juta. Global Band ini didaftarkan pada bursa Efek Singapura. Kemudian pada tahun 2013, BNI melakukan kemitraan strategis dengan Sumitomo Life Insurance Company yang membeli saham baru yang diterbitkan PT BNI Life Insurance senilai Rp 4,2 Triliun.

Pada tahun 2014, laba bersih BNI untuk pertama kalinya menembus angka dua digit yakni Rp 10,8 triliun sebagai salah satu hasil program transformasi BNI yang dilakukan sejak 2008. Dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan usaha yang dinamis, memenuhi kebutuhan seluruh pemangku kepentingan, dan menyelaraskan dengan regulasi terkait pengelolaan konglomerasi lembaga keuangan, BNI melakukan restatement visinya yakni “Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja”.

BNI kini tercatat sebagai Bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dari total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, BNI didukung oleh sejumlah perusahaan anak, yakni, BNI Multifinance, BNI Sekuritas, BNI Life Insurance, dan BNI Remittance. BNI menawarkan layanan penyimpanan dana maupun fasilitas pinjaman baik pada segmen korporasi, menengah, maupun kecil. Beberapa produk dan layanan terbaik telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sejak kecil, remaja, dewasa, hingga pensiun. Saat ini BNI mempunyai 2.262 kantor cabang di Indonesia dan 8 di luar negeri.

4.1.2 Sejarah BNI di Gunungsitoli

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gunungsitoli pada awalnya berdiri di depan gedung Nias Teater pada tanggal 08 Desember 1960. Pada tahun selanjutnya, Bank BNI Cabang Gunungsitoli berpindah di jalan Imam Bonjol No. 40 Kelurahan Pasar, Gunungsitoli dengan bangunan sederhana 1 lantai.



Gambar 4.1
Gedung BNI Cabang Gunungsitoli

Pada tanggal 28 Maret 2005, terjadi gempa di Pulau Nias yang mengakibatkan bangunan BNI rusak sebagian, sehingga proses perbankan menjadi terganggu. Untuk menjalankan operasionalnya sementara waktu, BNI Cabang Gunungsitoli pindah di Jalan Diponegoro No.10, Kelurahan Pasar, Kota Gunungsitoli.

Pada tahun 2010, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Gunungsitoli kembali berpindah di jalan Imam Bonjol No. 40, Kelurahan Pasar, Gunungsitoli dengan bangunan baru yang dapat kita lihat sampai sekarang ini dalam menjalankan operasionalnya dalam bidang perbankan. Pada tahun yang sama, Bank BNI Cabang Gunungsitoli membuka Kantor Cabang Pembantu (KCP) Teluk Dalam yang saat ini beralamat di Jalan Diponegoro, Kelurahan Pasar Teluk Dalam, Kabupaten Nias Selatan.



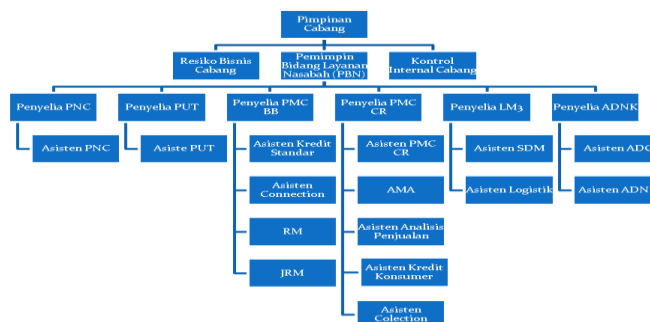
Gambar 4.2

Lokasi BNI Gunungsitoli

4.1.3 Struktur Organisasi BNI Cabang Gunungsitoli

Keberhasilan struktur organisasi BNI terletak pada koordinasi dan wewenang yang diperlukan. Oleh sebab itu, dibutuhkan komitmen seluruh pegawai BNI untuk melakukan transformasi secara bersama-sama. Bentuk Departementalisasi Divisional dipilih karena memiliki keunggulan yaitu dapat memberikan tanggapan yang cepat, menempatkan pengembangan dan implementasi strategi dekat lingkungan divisi yang khas sehingga diharapkan dapat mensukseskan model bisnis customer centris.

Berikut struktur organisasi BNI Cabang Gunungsitoli



Gambar 4.3

Struktur Organisasi BNI Cabang Gunungsitoli

4.1.4 Pembagian Divisi/Bidang Kerja BNI

1). PNC (Pelayanan Nasabah Cabang)/ Unit Pelayanan Nasabah

PNC atau kerap disebut dengan Pelayanan Nasabah Cabang adalah bagian unit bank yang bertanggung jawab untuk menjawab pertanyaan dan memecahkan keluhan yang dihadapi oleh nasabah, unit ini biasanya disebut pelayanan nasabah (*Customer Relation*). *Customer Service* akan menjelaskan ataupun mengerjakan kebutuhan nasabah tersebut dengan menghubungi bagian yang terkait. Hal ini akan meningkatkan kepuasan nasabah karena merasa keinginannya dilaksanakan dengan rasa penuh tanggung jawab dan tidak perlu berhubungan dengan banyak orang untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam kedudukannya sebagai *Centre and contact point* antara bank dengan nasabah, *Customer Service* wajib mengetahui secara umum dan luas bentuk-bentuk pelayanan jasa dan produk bank dengan baik. Kesempatan berhubungan dengan nasabah yang cukup besar dapat dipergunakan secara efektif untuk menawarkan produk-produk bank lainnya dalam rangka *Cross Selling*. Pekerjaan *Customer Service* dikategorikan sebagai pekerjaan pokok, karena melalui pekerjaan tersebut terdapat interaksi awal antara Bank dengan nasabah atau konsumen perbankan untuk melakukan pembukaan rekening simpanan atau memperoleh informasi mengenai produk dan aktivitas tertentu Bank.

2). PUT (Pelayanan Uang Tunai)

PUT (Pelayanan Uang Tunai) merupakan bagian unit yang berperan aktif dalam melayani transaksi kas tunai pemindahan dan kliring serta pelayanan kegiatan eksternal payment point, kas mobil, kantor kas dan capem, dengan tanggung jawab utama:

1. Melayani semua jenis transaksi kas tunai, pemindahan dan kliring.
2. Melayani kegiatan *eksternal payment point*, kas mobil, kantor kas dan capem.

3. Melaksanakan perbaikan penyempurnaan hasil audit.
4. Menerima penyeliaan dari atasan.

3). ADC (*Administration Credit*)

ADC (*Administration Credit*) merupakan bagian unit yang bertugas dalam *supporting day to day task* seperti *credit analyst* dan membantu anggota kredit pada departemen lainnya untuk melakukan berbagai aktivitas pemasaran, analisis kelayakan usaha, hingga menjaga kualitas produk kredit di bank.

4). LM3 (Logistik dan Administrasi Manajemen Modal Manusia)

LM3 (Logistik dan Administrasi Manajemen Modal Manusia) merupakan bagian unit bank yang bertugas untuk mendukung kegiatan operasional dan mengelola berbagai macam kas yang ada di bank. Selain itu tugas dari LM3 diantaranya:

1. Melakukan penyediaan pelayanan administrasi
2. Memelihara dan memproses dokumen
3. Menyusun berbagai kegiatan administrasi, seperti input data, rekap data, dan pengarsipan
4. Melakukan kegiatan audit

5).PMC (Unit Pemasaran)

PMC (*Pemasaran Credit*) adalah bagian dari divisi pemasaran dari perusahaan perusahaan pembiayaan, *finance* atau *leasing* yang mempunyai tugas untuk memasarkan produk pembiayaan, mencari nasabah, memproses aplikasi pembiayaan, melakukan *survey* kelayakan konsumen dan membina hubungan baik dengan pihak *dealer* atau *showroom*. PMC terbagi dua unit, yaitu PMC BB (*Bisnis Banking*) yang memasarkan produk kredit dan PMC CR (*Customer Relation*) yang memasarkan produk tabungan dan menjalin relasi yang baik dengan nasabah yang menjadi kelolaan. Disamping sebagai seorang marketing, PMC juga berfungsi sebagai analisis kredit tahap pertama yang memiliki wewenang untuk merekomendasikan layak

atau tidaknya konsumen tersebut untuk mendapatkan fasilitas pembiayaan. Untuk itu, kualitas dan kuantitas dari para nasabah yang dimiliki perusahaan bergantung pada kualitas skill dan mental PMC sendiri.

4.1.5 Visi, Misi, dan Tujuan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Adapun Visi dan Misi dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yaitu:

Tabel 4. 1
Visi Misi Perusahaan

Visi	Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja
Misi	1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama 2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor 3. Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi 4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan komunitas 5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

4.1.6 Deskriptif Responden

Karakteristik responden yang dapat diuraikan dalam penelitian ini meliputi 3 (dua) aspek yaitu: jenis kelamin, usia dan pendidikan. Adapun karakteristik responden tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karena laki-laki mempunyai harapan lebih tinggi dalam keberhasilan

pekerjaan daripada perempuan secara umum, faktor perbedaan obyektif dan subyektif menentukan keberhasilan karir antara laki-laki dan perempuan.

b. Usia Responden

Usia karyawan perlu mendapat pembinaan hubungan yang serasi antara perusahaan dengan para karyawannya. Faktor usia dapat menunjang kegiatan perusahaan dalam memberikan kinerja memuaskan untuk kemajuan perusahaan.

c. Tingkat Pendidikan Rrsponden

Pendidikan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia. Faktor pendidikan pegawai di dalam organisasi berkaitan dengan jenjang karir, tingkat pendapatan dan perilaku pegawai.

Pada penelitian ini yang menjadi identitas Responden adalah usia, pendidikan terakhir, jabatan dan masa kerja. Dalam penelitian ini Narasumber berjumlah 3 orang yaitu Pimpinan perusahaan, Penyelia Umum, dan pegawai senior. Adapun data dari ke 3 responden ini adalah:

Tabel 4.2
Identitas Responden

No	Nama	JK	Usia	Pendidikan Terakhir	Jabatan
1	Rudi Darsono	L	45	S1	Pimpinan
2	Winda Yanti Lase	P	32	S1	<i>Logistics & Human Capital Supervisor</i>
3	Fernando Benri Marpaung	L	30	S1	<i>Logistic & Administrative Staff</i>

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Proses Pemilihan

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor* di PT BANK BNI Gunungsitoli dapat disimpulkan bahwa proses pemilihan pemimpin di perusahaan tersebut dianggap transparan dan partisipatif. Transparansi dalam pengumuman posisi kepemimpinan merujuk pada tindakan manajemen PT BANK BNI Gunungsitoli yang melakukan pengumuman secara internal setiap kali terjadi kekosongan posisi kepemimpinan di perusahaan. Adanya pengumuman internal tersebut memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk mengajukan diri sebagai calon pemimpin. Manajemen PT BANK BNI Gunungsitoli secara khusus mengumumkan kekosongan posisi kepemimpinan kepada karyawan yang sudah bekerja di perusahaan. Pengumuman ini bersifat internal, artinya diberikan kepada anggota organisasi atau karyawan perusahaan, bukan kepada pihak eksternal. Dengan adanya pengumuman tersebut, semua karyawan memiliki kesempatan untuk mengajukan diri sebagai calon pemimpin. Ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan peluang yang setara kepada semua anggota tim yang memiliki minat dan kualifikasi untuk memimpin. Kebijakan ini menciptakan lingkungan yang inklusif di mana setiap karyawan diundang untuk berpartisipasi dalam proses pemilihan pemimpin. Hal ini menghindari penunjukan pemimpin secara eksklusif atau terbatas pada sekelompok tertentu, ini dapat menciptakan tingkat transparansi di dalam organisasi. Dengan memberikan informasi secara internal, perusahaan menunjukkan keterbukaan terhadap karyawan terkait keputusan strategis, seperti pemilihan pemimpin. Pengumuman juga mencerminkan filosofi pemberdayaan karyawan, di mana setiap individu diakui dan dihargai, serta diberikan kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi lebih lanjut terhadap perusahaan.

Menurut Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor*, persyaratan, tanggung jawab, dan tahapan proses pemilihan diberikan

dengan jelas kepada seluruh karyawan. Hal ini memberikan kesempatan bagi karyawan yang memenuhi kriteria untuk berpartisipasi dalam proses pemilihan. Informasi jelas mengenai persyaratan, tanggung jawab, dan tahapan proses pemilihan pemimpin yang diberikan kepada seluruh karyawan, seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor*, memiliki beberapa implikasi penting. Dengan memberikan informasi yang jelas, manajemen menciptakan atmosfer keterbukaan di mana karyawan memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari calon pemimpin. Hal ini memberikan kepastian kepada karyawan mengenai persyaratan yang harus dipenuhi dan tahapan apa yang akan diikuti dalam proses pemilihan. Informasi yang jelas menghindari adanya ambiguitas atau interpretasi ganda terkait persyaratan dan tahapan. Ini membantu mencegah kebingungan di kalangan karyawan dan memastikan bahwa setiap orang memiliki pemahaman yang seragam. Dengan menyampaikan informasi secara terperinci, perusahaan memberikan kesempatan yang adil kepada semua karyawan untuk mempersiapkan diri dan memahami apa yang diharapkan dalam proses pemilihan. Ini memastikan bahwa setiap karyawan yang memenuhi syarat dapat merencanakan partisipasinya secara optimal. Calon pemimpin dapat mempersiapkan diri dengan baik karena mereka memiliki pemahaman yang jelas mengenai persyaratan, tanggung jawab, dan tahapan proses. Hal ini dapat meningkatkan kesiapan mereka untuk menghadapi evaluasi dan interaksi selama proses pemilihan. Memberikan informasi yang jelas memungkinkan karyawan untuk merasa lebih diberdayakan dalam mengambil keputusan terkait partisipasi dalam proses pemilihan. Mereka dapat menilai dengan baik apakah mereka memenuhi syarat dan memiliki kesempatan yang baik untuk berhasil. Kepastian informasi menghindari terjadinya ketidaksetaraan informasi di antara karyawan. Semua karyawan memiliki akses kepada informasi yang sama, menghindarkan kesan bahwa beberapa individu memiliki keuntungan informasi yang lebih besar.

Mekanisme pemilihan yang komprehensif dan obyektif, seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor* di PT BANK BNI Gunungsitoli, mencerminkan pendekatan yang menyeluruh dan terstruktur dalam menentukan pemimpin perusahaan. Adanya kriteria kualifikasi yang jelas menunjukkan bahwa setiap calon pemimpin harus memenuhi standar tertentu dalam hal kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan khusus. Hal ini membantu menetapkan standar yang tinggi untuk memastikan bahwa calon pemimpin memiliki kompetensi yang diperlukan. Proses evaluasi yang komprehensif mencakup berbagai langkah dan metode untuk menilai kemampuan dan potensi calon pemimpin. Ini mungkin mencakup wawancara, penilaian keterampilan, atau uji penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi aspek-aspek kritis kepemimpinan. Menyertakan pertimbangan kinerja dan reputasi sebagai bagian dari mekanisme pemilihan menunjukkan bahwa sejarah kinerja calon pemimpin dan reputasinya dalam organisasi diperhitungkan. Hal ini memastikan bahwa pemilihan pemimpin tidak hanya didasarkan pada kualifikasi formal, tetapi juga pada rekam jejak dan kontribusi nyata mereka dalam konteks pekerjaan. Keterlibatan anggota tim dalam proses pemilihan dapat menciptakan perspektif yang lebih luas dan memastikan bahwa pemilihan pemimpin tidak hanya dilakukan secara hierarkis. Dengan melibatkan tim atau rekan kerja, proses pemilihan menjadi lebih kolaboratif dan dapat mencerminkan pandangan beragam terkait kualitas kepemimpinan calon. Keseluruhan, mekanisme ini menciptakan pendekatan holistik terhadap pemilihan pemimpin. Dengan mempertimbangkan kriteria formal, evaluasi kinerja, reputasi, dan melibatkan tim, perusahaan dapat membuat keputusan yang matang dan berimbang. Pendekatan yang obyektif mencerminkan niat untuk membuat keputusan yang tidak dipengaruhi oleh faktor subjektif atau preferensi pribadi. Ini memastikan bahwa proses pemilihan tidak hanya adil, tetapi juga didasarkan pada fakta dan data yang relevan.

4.2.2 Tingkat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak, terutama Karyawan, Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor*, dan Pimpinan Cabang di PT Bank BNI Gunungsitoli, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah mengadopsi berbagai program dan inisiatif pengembangan kompetensi kepemimpinan karyawan. PT Bank BNI Gunungsitoli telah menerapkan berbagai program, seperti Pelatihan Kepemimpinan, Mentoring dan Konseling, Rotasi Pekerjaan, Kegiatan Pengembangan Diri, serta Penghargaan dan Pengakuan. Program-program ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan karyawan. Pelatihan kepemimpinan adalah program yang dirancang khusus untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kepemimpinan karyawan. Dalam pelatihan ini, karyawan dapat memperoleh wawasan baru, teknik manajemen, dan strategi kepemimpinan untuk diterapkan dalam lingkungan kerja sehari-hari. Program mentoring dan konseling menyediakan pendampingan dan panduan pribadi dari pemimpin senior atau mentor. Melalui interaksi ini, karyawan dapat mendapatkan nasihat, dukungan, dan arahan yang dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan mengatasi tantangan yang mereka hadapi. Rotasi pekerjaan melibatkan pemindahan karyawan ke posisi atau departemen yang berbeda dalam perusahaan. Ini memberikan pengalaman kerja yang beragam dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang berbagai fungsi organisasi, sehingga dapat memperkaya perspektif kepemimpinan mereka.

Kegiatan pengembangan diri mencakup berbagai inisiatif yang memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi kepemimpinan mereka. Ini dapat mencakup seminar, lokakarya, atau sumber daya pembelajaran mandiri yang membantu karyawan meningkatkan kompetensi kepemimpinan mereka. Program penghargaan dan pengakuan dapat mencakup bentuk-bentuk pengakuan resmi, seperti penghargaan atau sertifikat untuk pencapaian kepemimpinan yang luar

biasa. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga memberikan pengakuan terhadap upaya dan kontribusi pemimpin yang berkinerja baik. Semua program ini bersama-sama menciptakan pendekatan holistik untuk pengembangan kepemimpinan di PT Bank BNI Gunungsitoli. Dengan memberikan variasi dalam bentuk pelatihan, pendampingan, rotasi, dan penghargaan, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke berbagai metode pengembangan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka.

Meskipun telah diterapkan berbagai program pengembangan, terdapat catatan mengenai kurangnya evaluasi pelatihan terhadap karyawan. Evaluasi penting untuk menilai efektivitas program dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Kurangnya evaluasi pelatihan dapat memiliki dampak signifikan pada efektivitas dan keberlanjutan program pengembangan di PT Bank BNI Gunungsitoli. Evaluasi membantu mengidentifikasi keberhasilan dan tantangan dalam pelaksanaan program. Hal ini memberikan wawasan yang berharga tentang elemen mana yang berkontribusi pada kesuksesan program dan area mana yang mungkin memerlukan peningkatan atau penyesuaian. Melalui evaluasi, karyawan juga dapat memberikan umpan balik mengenai pengalaman mereka selama pelatihan. Ini dapat mencakup persepsi mereka terhadap kebermanfaatan pelatihan, kualitas materi pelatihan, serta relevansi dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka.

Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor* menegaskan bahwa PT Bank BNI Gunungsitoli tetap berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan melalui program-program tersebut. Upaya ini diharapkan dapat menghasilkan karyawan yang lebih efektif dan berpengaruh dalam organisasi. Komitmen PT Bank BNI Gunungsitoli untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan melalui program-program pengembangan mencerminkan kesadaran dan keseriusan perusahaan dalam memajukan keterampilan dan kemampuan kepemimpinan karyawan. Dengan menegaskan komitmen untuk meningkatkan kompetensi

kepemimpinan, perusahaan menunjukkan keinginan untuk menjadikan pengembangan karyawan sebagai agenda yang berkelanjutan. Ini menciptakan budaya pembelajaran dan pertumbuhan yang memungkinkan karyawan untuk terus berkembang sepanjang karir mereka. Komitmen ini dapat dianggap sebagai tanggapan terhadap dinamika bisnis dan perubahan dalam lingkungan kerja. Dengan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan kepemimpinan yang relevan dan mutakhir, perusahaan dapat lebih efektif menghadapi tantangan bisnis dan memanfaatkan peluang yang muncul.

Pimpinan Cabang mengungkapkan bahwa program pengembangan kepemimpinan telah memberikan dampak positif yang signifikan. Beberapa contoh dampak tersebut meliputi peningkatan keterampilan manajerial, pemahaman yang lebih mendalam tentang komunikasi dan kolaborasi, strategi yang lebih matang dalam menghadapi tantangan, dan pengembangan visi kepemimpinan yang jelas. Pernyataan dari Pimpinan Cabang yang menunjukkan dampak positif yang signifikan dari program pengembangan kepemimpinan di PT Bank BNI Gunungsitoli mencerminkan kesuksesan program tersebut dalam membentuk dan memperbaiki kualitas kepemimpinan di dalam organisasi. Program pengembangan kepemimpinan telah berhasil meningkatkan keterampilan manajerial karyawan. Ini mencakup kemampuan untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengontrol aktivitas tim atau departemen. Peningkatan ini dapat menciptakan pemimpin yang lebih efisien dalam mengelola sumber daya dan mencapai tujuan organisasi. Penting untuk dicatat bahwa dampak positif yang dijelaskan oleh Pimpinan Cabang menunjukkan bahwa program-program pengembangan kepemimpinan tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga dapat diterapkan secara praktis dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Menurut Kepala *Bagian Logistics & Human Capital Supervisor*, adanya program pengembangan kepemimpinan yang efektif telah terlihat dalam peningkatan nyata kualitas kepemimpinan di organisasi. Para pemimpin menjadi lebih berpengaruh, adaptif, dan mampu menghadapi tantangan

bisnis dengan percaya diri. Pernyataan dari Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor* yang menyoroti peningkatan kualitas kepemimpinan sebagai hasil dari program pengembangan mencerminkan dampak positif yang signifikan pada tingkat individu dan organisasional. Program pengembangan kepemimpinan telah berhasil menciptakan pemimpin yang lebih berpengaruh. Peningkatan ini mungkin tercermin dalam kemampuan pemimpin untuk memimpin dan memotivasi anggota tim, membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja, dan memberikan dampak positif pada budaya kerja. Kualitas kepemimpinan yang meningkat juga mencakup kemampuan untuk menjadi lebih adaptif dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Pemimpin yang adaptif mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah, merumuskan strategi yang sesuai, dan menggerakkan timnya menuju tujuan bahkan di tengah-tengah ketidakpastian.

Dengan melihat peningkatan kualitas kepemimpinan dari berbagai aspek tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa program pengembangan kepemimpinan di PT Bank BNI Gunungsitoli tidak hanya memberikan manfaat pada tingkat individu pemimpin tetapi juga membawa dampak positif yang lebih luas pada kultur dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.2.3 Persepsi Pemimpin dan Anggota

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak, termasuk karyawan, Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor*, dan staf administratif di PT Bank BNI, dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki pendekatan yang berfokus pada kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta pengembangan tim dan individu di bawah kepemimpinan. Pemimpin PT Bank BNI diakui sering menganggap kepuasan dan kesejahteraan karyawan sebagai indikator penting kinerja mereka. Mereka aktif melakukan survei kepuasan karyawan dan berinteraksi langsung dengan anggota tim untuk mendapatkan umpan balik mengenai cara mereka

memimpin dan mengelola tim. Pendekatan ini mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan sebagai bagian integral dari keberhasilan organisasi.

Menurut Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor*, pemimpin di PT Bank BNI cenderung memprioritaskan pengembangan tim dan individu di bawah kepemimpinan mereka. Pemimpin menilai kinerja mereka berdasarkan sejauh mana tim atau individu di bawah mereka telah berkembang dan mencapai potensinya. Ini mencerminkan komitmen terhadap pertumbuhan dan perkembangan karyawan sebagai bagian dari strategi kepemimpinan perusahaan.

Karyawan, terutama staf administratif, memberikan umpan balik positif jika merasa pemimpin memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi tim. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi yang jelas dan mendorong partisipasi aktif mendapatkan pujian dan pengakuan. Ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan yang melibatkan dan memberdayakan karyawan dinilai tinggi oleh anggota tim.

Karyawan menghargai pemimpin karena memberikan perhatian pada pengembangan keterampilan dan karier mereka. Pemimpin di PT Bank BNI dianggap berinvestasi dalam kesejahteraan dan pengembangan karyawan, yang berujung pada dukungan dan rasa loyalitas dari anggota tim. Pemimpin yang berfokus pada pengembangan individu dianggap memainkan peran penting dalam membentuk budaya perusahaan yang mendukung pertumbuhan karyawan.

Umpan balik dari karyawan diakui sebagai elemen penting dalam pengembangan kepemimpinan yang lebih baik. Dengan mendengarkan dan merespons umpan balik ini, pemimpin dapat terus meningkatkan kinerja mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan positif bagi seluruh tim. Pendekatan ini menciptakan siklus umpan balik yang berkelanjutan untuk terus memperbaiki praktik kepemimpinan.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa PT Bank BNI Gunungsitoli telah mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang

melibatkan, mendukung, dan mengembangkan karyawan sebagai aset utama perusahaan.

4.3 Hasil Pembahasan

Jennings (2022) menyebutkan bahwa Ada lima hal penting yang perlu mendapat perhatian terkait suksesi pimpinan yang efektif:

1. proses suksesi kepemimpinan yang efektif biasanya melibatkan perencanaan jangka panjang, serta identifikasi dan persiapan calon-calon potensial untuk mengisi peran kepemimpinan di masa depan. Organisasi sering mengembangkan program pelatihan kepemimpinan, untuk mempersiapkan calon-calon yang potensial.
2. proses pemilihan yang dapat dilakukan melalui sebuah proses pemilihan formal, namun bisa saja pemimpin baru ditunjuk secara langsung oleh pemimpin eksisting atau oleh sebuah komite atau tim *ad hoc* yang bertanggung jawab atas suksesi.
3. kualifikasi dan kompetensi calon pemimpin. Dalam suksesi kepemimpinan, kualifikasi dan kompetensi ini sering menjadi faktor penentu. Organisasi biasanya mencari individu yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang diperlukan, pengalaman yang relevan, pengetahuan yang luas, dan visi yang jelas untuk masa depan organisasi.
4. kontinuitas dan perubahan. Beberapa pemimpin baru mungkin berusaha melanjutkan arah yang telah ditetapkan oleh pemimpin sebelumnya, sementara yang lain mungkin memperkenalkan perubahan yang signifikan. Keduanya tak harus dipertentangkan karena tergantung pada konteks dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi.
5. transparansi dan partisipasi. Proses suksesi kepemimpinan yang baik sering melibatkan transparansi dan partisipasi dari berbagai pihak yang terlibat, seperti karyawan dan pemangku kepentingan, dalam memberikan masukan dan umpan balik mengenai calon pemimpin.

Menurut Smith dan Conlon (2010) suksesi kepemimpinan bukan hanya tentang penggantian individu tertentu kepada individu tertentu

yang lain, tetapi suksesi juga merupakan faktor kunci dalam kesinambungan dan keberhasilan jangka panjang organisasi. Melalui pendekatan yang terencana, terstruktur dan proaktif, organisasi dapat memastikan bahwa pemimpin masa depan terlatih, siap, dan mampu memimpin organisasi menuju keberhasilan yang berkelanjutan. Hal ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan tujuan organisasi serta identifikasi dan persiapan calon pemimpin yang tepat, sehingga suksesi dapat berjalan efektif.

Berjalannya suksesi yang efektif di seluruh tingkatan organisasi merupakan wahana pengembangan calon pemimpin yang berpotensi. Menurut Conger dan Fulmer (2003), suksesi mendorong organisasi untuk secara proaktif mengidentifikasi, mempersiapkan, dan mempromosikan individu yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan guna mengambil alih posisi kepemimpinan dan mengisi peran kepemimpinan di masa depan.

Penyiapan pemimpin masa depan melibatkan program pengembangan kepemimpinan yang dapat membantu calon pemimpin untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya. Penyiapan dimaksud juga melibatkan pembangunan dan pengembangan jalur kepemimpinan yang kuat, sehingga organisasi dapat menghindari kebutuhan mendesak dan tiba-tiba untuk memperoleh pemimpin sehingga harus dipenuhi secara eksternal, serta untuk memastikan penggantian yang mulus dan terorganisasi dengan baik.

4.3.1 Keberhasilan Pemilihan

PT Bank BNI Gunungsitoli telah berhasil menciptakan proses pemilihan pemimpin yang transparan, partisipatif, dan melibatkan seluruh karyawan. Pendekatan ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk berkontribusi dalam keputusan organisasi yang penting, termasuk pemilihan pemimpin yang berpengaruh terhadap masa depan perusahaan.

PT Bank BNI Gunungsitoli bertujuan untuk memastikan bahwa proses pemilihan pemimpin berjalan secara komprehensif dan objektif. Tujuan dari proses ini adalah untuk memilih orang yang tepat untuk peran kepemimpinan, dengan harapan bahwa pemimpin yang dipilih dapat membawa dampak positif bagi pertumbuhan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan pendapat Chris Argyris (2018:34) mengemukakan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi. Ini disebabkan oleh keterlibatan langsung karyawan yang memiliki pemahaman mendalam tentang situasi dan tantangan organisasi. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap keputusan yang diambil, karena mereka merasa memiliki peran dalam proses tersebut. Hal ini dapat berdampak positif pada penerapan keputusan dan kinerja organisasi.

Pendekatan yang komprehensif dan obyektif dalam pemilihan pemimpin menunjukkan komitmen organisasi untuk memiliki pemimpin yang berkualitas dan sesuai dengan tuntutan peran kepemimpinan. Dengan demikian, organisasi berupaya untuk menciptakan lingkungan yang efisien, adaptif, dan berkinerja tinggi yang mendorong kemajuan dan keberhasilan jangka panjang.

Implementasi praktik-praktik tersebut di PT BANK BNI Gunungsitoli sesuai dengan konsep-konsep manajemen yang dijelaskan Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019), Pendekatan yang transparan, inklusif, dan memberdayakan karyawan dalam pemilihan pemimpin memperkuat nilai-nilai organisasional yang menekankan pentingnya keterbukaan, kesetaraan, dan partisipasi aktif. Kesesuaian ini juga dapat mendukung pembangunan budaya organisasi yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki peran yang signifikan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam proses pemilihan pemimpin memberikan informasi yang jelas dalam konteks pemilihan pemimpin sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen yang dapat ditemukan dalam literatur manajemen. Ini mencakup komunikasi yang efektif, menciptakan pemahaman yang seragam, dan menciptakan lingkungan yang terbuka dan memberdayakan. Pendekatan ini dapat membantu meningkatkan kesiapan karyawan, memberikan dasar yang kuat untuk partisipasi aktif, dan menciptakan budaya organisasi yang positif. Prinsip dasar manajemen adalah komunikasi yang efektif. Memberikan informasi yang jelas mengenai persyaratan, tanggung jawab, dan tahapan proses pemilihan merupakan bentuk komunikasi yang tepat dan jelas kepada karyawan. Memberikan informasi yang jelas menciptakan konsistensi dalam pemahaman di seluruh organisasi. Hal ini memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang seragam mengenai proses pemilihan pemimpin, menghindari kebingungan atau interpretasi yang berbeda-beda. Memberikan informasi yang jelas menciptakan lingkungan yang terbuka di mana karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan informasi secara jujur dan terpercaya. Lingkungan yang terbuka membantu membangun kepercayaan di antara karyawan dan manajemen. Pendekatan yang memberikan informasi yang jelas dalam pemilihan pemimpin mendukung budaya partisipatif di mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki peran yang signifikan dalam membentuk arah organisasi.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen tersebut, organisasi tidak hanya menciptakan pemahaman yang seragam dan kesiapan karyawan, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang positif yang mendorong partisipasi aktif, komunikasi terbuka, dan pembangunan kepercayaan.

4.3.2 Tingkat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan

PT Bank BNI Gunungsitoli telah menerapkan berbagai program dan inisiatif yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan karyawan. Pendekatan holistik ini menunjukkan keseriusan organisasi dalam memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi kepemimpinan mereka. Dengan komitmen yang kuat terhadap pengembangan kepemimpinan, PT Bank BNI Gunungsitoli berharap dapat menciptakan pemimpin yang efektif dan berpengaruh, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada pertumbuhan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya program pengembangan kepemimpinan yang efektif, organisasi telah mengalami peningkatan nyata dalam kualitas kepemimpinan. Para pemimpin menjadi lebih berpengaruh, adaptif, dan percaya diri dalam menghadapi tantangan bisnis. Semua hal ini berkontribusi pada pertumbuhan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Ronald A. Heifetz adalah seorang pakar kepemimpinan (2018:12) Pengembangan kompetensi kepemimpinan dalam konteks kepemimpinan adaptif, melibatkan pemahaman dan kemampuan untuk mengatasi tantangan dan perubahan yang kompleks dalam organisasi atau lingkungan. Heifetz menekankan bahwa dalam situasi di mana tidak ada solusi yang jelas atau jawaban yang pasti, pemimpin harus mampu mengelola konflik, merangsang pemikiran kreatif, dan mendorong pembelajaran kolektif.

Dari teori yang diungkapkan oleh Ronald A. Heifetz sejalan dengan Program pengembangan kepemimpinan yang diterapkan di PT Bank BNI Gunungsitoli yang telah berhasil meningkatkan kualitas kepemimpinan di organisasi tersebut. Hasil positif dari program-program tersebut membuktikan komitmen organisasi dalam memberdayakan para pemimpin untuk menjadi lebih efektif dan berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan pemimpin yang

berkualitas, organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan, serta mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

4.3.3 Persepsi pemimpin dan anggota

Pendekatan pemimpin PT Bank BNI Gunungsitoli yang berfokus pada kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta pengembangan tim dan individu, mencerminkan sikap yang peduli terhadap karyawan dan peningkatan kualitas kepemimpinan. Dengan memprioritaskan pengembangan karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada pertumbuhan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Boyatzis (2013:12) pemimpin yang peduli terhadap karyawan dan berfokus pada pengembangan tim dan individu dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Ia menekankan pentingnya pemahaman dan pengembangan kompetensi emosional dan sosial dalam kepemimpinan, yang dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Pendekatan yang berfokus pada umpan balik dari karyawan menunjukkan bahwa PT Bank BNI Gunungsitoli menghargai partisipasi dan pandangan karyawan. Hal ini mencerminkan sikap yang inklusif dalam kepemimpinan dan komitmen untuk terus meningkatkan kualitas kepemimpinan. Dengan mendengarkan dan merespons umpan balik, pemimpin dapat terus mengembangkan keterampilan dan gaya kepemimpinan mereka, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

4.3.4 Strategi suksesi pimpinan di PT Bank Negara Indonesia Cabang Gunungsitoli

Berdasarkan dari hasil pembahasan diatas, PT Bank Negara Indonesia Cabang Gunungsitoli telah melakukan strategi suksesi pimpinan yang efektif:

1. Proses pemilihan pemimpin transparan dan partisipatif.
2. Memberikan peluang yang setara kepada semua anggota tim yang memiliki minat dan kualifikasi untuk memimpin.
3. Menerapkan berbagai program, seperti Pelatihan Kepemimpinan, Mentoring dan Konseling, Rotasi Pekerjaan, Kegiatan Pengembangan Diri, serta Penghargaan dan Pengakuan.
4. Memberikan pendekatan yang berfokus pada kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta pengembangan tim dan individu di bawah kepemimpinan.