

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah AJB Bumiputera 1912

AJB Bumiputera 1912 merupakan perusahaan asuransi jiwa nasional yang pertama dan tertua di Indonesia. Perusahaan asuransi ini terbentuk pada tanggal *12 Februari 1912, di Magelang, Jawa Tengah*, dengan nama *Onderlinge Levensverzekering Maatschapij PGHB* (bahasa Belanda) disingkat dengan *O.L Mij. PGHB* atau lebih dikenal dengan bahasa Inggrisnya *Mutual Life Insurance* (Asuransi Jiwa Bersama). Dengan bentuk badan usaha yang seperti ini, maka pemilik perusahaan adalah Para Pemegang Polis. O.L Mij PGHB didirikan berdasarkan keputusan dalam sidang pada Kongres Perserikatan Guru-guru Hindia Belanda yang pertama di Magelang, saat itu pesertanya hanya terbatas pada kalangan guru-guru saja. Para peserta kongres pun menyambut positif. Jumlah peserta yang terdaftar sebagai anggota O.L Mij. PGHB, baru 5 orang.

Perusahaan ini dibentuk oleh para guru, maka pengurusnya pun untuk pertama kali, hanya terdiri dari tiga orang Pengurus PGHB, yang terdiri dari Mas Karto Hadi (M.K.H) Soebroto, sebagai Direktur, Mas Ngabehi (M.Ng) Dwidjosewojo, sebagai Presiden Komisaris, Mas (M)

Adimidjojo, sebagai Bendahara. Dengan bertambahnya anggota, maka para pengurus sepakat untuk mengubah nama perusahaannya. Berdasarkan Rapat Anggota/Pemegang Polis di Semarang, November 1914, nama O.L Mij. PGHB diubah menjadi O.L Mij. Boemi Poetra.

Gambar 4
Pendiri AJB Bumiputera 1912



Sumber: <http://www.bumiputera.com>

Tahun 1942 ketika Jepang berada di Indonesia, nama O.L Mij. Boemi Poetra yang menggunakan bahasa asing segera diganti. Maka pada tahun 1943 O.L Mij. Boemi Poetra kembali diubah namanya menjadi Perseroan Pertanggung Djiwa (PTD) Boemi Poetra, yang merupakan satu-satunya perusahaan asuransi jiwa nasional yang tetap bertahan.

Namun karena dirasa kurang memiliki rasa kebersamaan, maka pada tahun 1953 PTD Boemi Poetra dihapuskan. Dan, hingga sekarang terkenal dengan nama Asuransi Jiwa Bersama (AJB) di depan nama Bumiputera 1912 yang merupakan bentuk badan hukum.

Tahun 1994, Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera mendirikan cabang untuk pertama kalinya di daerah Bekasi. Selama satu tahun AJB Bumiputera mengalami peningkatan yang cukup pesat, sehingga pada tahun 1995, AJB Bumiputera 1912 membuka cabang lagi di Jl. Kincan No.36 Kalimalang-Bekasi yang dipimpin oleh Bapak Kiman. Perkembangan perusahaan yang semakin pesat dan semakin banyaknya nasabah perusahaan, maka untuk meningkatkan pelayanan kepada para nasabah tersebut, AJB Bumiputera 1912 mulai mempergunakan komputer untuk memproses berbagai informasi kegiatan dan administrasinya.

AJB Bumiputera 1912 kini sudah berjalan selama lebih dari satu abad. Selama itu pula AJB Bumiputera 1912 telah berhasil melalui berbagai rintangan, diantaranya adalah :

- Penpres No.75/65 yang menetapkan adanya sanering (pemotongan nilai mata uang) pada juli 1968 dari Rp. 1000,- menjadi Rp. 100,-. Hal ini dilakukannya sebagai solusi dari revaluasi dan untuk memasarkan produk US Dollar.
- Pada 15 November 1978 berdasarkan KNOP 15 tahun 1978 terjadi revaluasi rupiah terhadap dollar, dari kurs tengah US\$ 1,00 sama

dengan Rp. 415,- menjadi US\$ 1,00 sama dengan Rp. 625,-. Hal ini merupakan solusi atas diadakannya konversi.

- Rintangan yang timbul saat Indonesia masih dalam masa penjajahan dan masa revolusi.
- Terjadinya krisis moneter pada pertengahan tahun 1977.

AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu yang sudah berdiri sejak tahun 1995 berhasil melakukan kualitas pelayanan dengan cara memberikan pelayanan yang tepat agar pemegang polis merasa puas. Untuk melakukan pelayanan kepada nasabah atau pelanggan, yang diberikan tidak hanya menyangkut sisi pelayanan, namun juga produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Disisi lain untuk meningkatkan pelayanan, AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu berfokus secara khusus dan beradaptasi dengan kebutuhan yang diinginkan pelanggan, agar pelanggan merasa nyaman dan puas.

2. Falsafah AJB Bumiputera 1912

Sebagai perusahaan perjuangan, AJB Bumiputera 1912 memiliki falsafah sebagai berikut:

- a. Idealisme, yaitu senantiasa memelihara nilai-nilai kejujuran dalam mengangkat kemartabatan anak bangsa sesuai sejarah pendirian Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan.
- b. Kebersamaan, yaitu mengedepankan sistem kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memberdayakan potensi komunitas

Bumiputera dari, oleh dan untuk komunitas Bumiputera sebagai manifestasi perusahaan rakyat.

- c. Profesionalisme, yaitu memiliki komitmen dalam pengelolaan perusahaan dengan mengedepankan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan senantiasa berusaha menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

3. Visi dan Misi AJB Bumiputera 1912

Sesuai dengan upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, AJB Bumiputera 1912 mempunyai visi dan misi sebagai berikut:

a. Visi AJB Bumiputera 1912

Visi dari AJB Bumiputera 1912 adalah menjadi perusahaan Asuransi Jiwa nasional yang kuat, modern dan menguntungkan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) profesional yang menjunjung tinggi nilai-nilai idialisme serta mutualisme.

b. Misi AJB Bumiputera 1912

Misi AJB Bumiputera 1912 yaitu senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia dengan:

- 1) Menyediakan pelayanan dan produk jasa asuransi jiwa berkualitas sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.
- 2) Menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan

produktivitas dan peningkatan kesejahteraan, dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.

- 3) Mendorong terciptanya iklim kerja yang motivatif dan inovatif untuk mendorong proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

4. Budaya AJB Bumiputera 1912

Nilai - nilai luhur yang merupakan budaya AJB Bumiputera 1912, yaitu jiwa kejuangan, pantang menyerah, berpijak pada budaya bangsa, kebersamaan, kekeluargaan, dan berpihak pada rakyat banyak dalam meningkatkan kesejahteraannya. Bahwa idealisme tersebut perlu dikelola dengan profesionalisme yang benar, jangan terseret pada pikiran-pikiran yang tidak berpijak pada budaya AJB Bumiputera 1912 tersebut. Badan usaha mutual atau usaha bersama merupakan hal yang tidak boleh ditawarkan lagi, justru harus dikembangkan di seluruh negeri ini.

Gambar 5
Logo AJB Bumiputera 1912



Sumber: <http://www.bumiputera.com>

Arti Logo Bumiputera:

Logo yang penuh makna filosofis tersebut memiliki arti yang melambangkan kedaulatan, martabat, inklusif, mencerminkan karakter tradisional Indonesia, kekuatan dalam arti yang modern dan mencerminkan karakter tradisional Indonesia yang menyimbolkan pertumbuhan dan pembaharuan. Makna filosofis logo itu merepresentasikan konsep mutualitas antara tiga pemangku kepentingan perusahaan, yaitu pemegang polis, karyawan, dan negara. Makna filosofis yang mendalam pada logo AJB Bumiputera 1912 ini dapat memberikan performa terbaik serta melakukan perubahan secara terus-menerus untuk menyesuaikan diri dengan dinamika perusahaan asuransi di Indonesia dengan falsafah semangat, yaitu sinergi, empati, moral, aktif, nasionalis, gigih, apresiatif dan teladan. Logo ini diikuti dengan slogan *proven over time* yang berarti janji AJB Bumiputera 1912 untuk memberikan pelayanan dan nilai terbaik bagi pemegang polis yang akan dibuktikan sepanjang sejarah pada masa datang

Akronimnya

B : Berorientasi pada kepuasan pelanggan

U : Utamakan proses kerja yang benar

M : Menjadi teladan dan panutan

I : Ikut menjaga tradisi kebersamaan didasari rasa memiliki perusahaan

P : Profitabilitas menjadi sasaran

U : Ulet dalam melakukan pekerjaan

T : Taat terhadap Tuhan Yan Maha Esa dan Peraturan Perusahaan

E : Efisien dan efektif dalam segala kegiatan

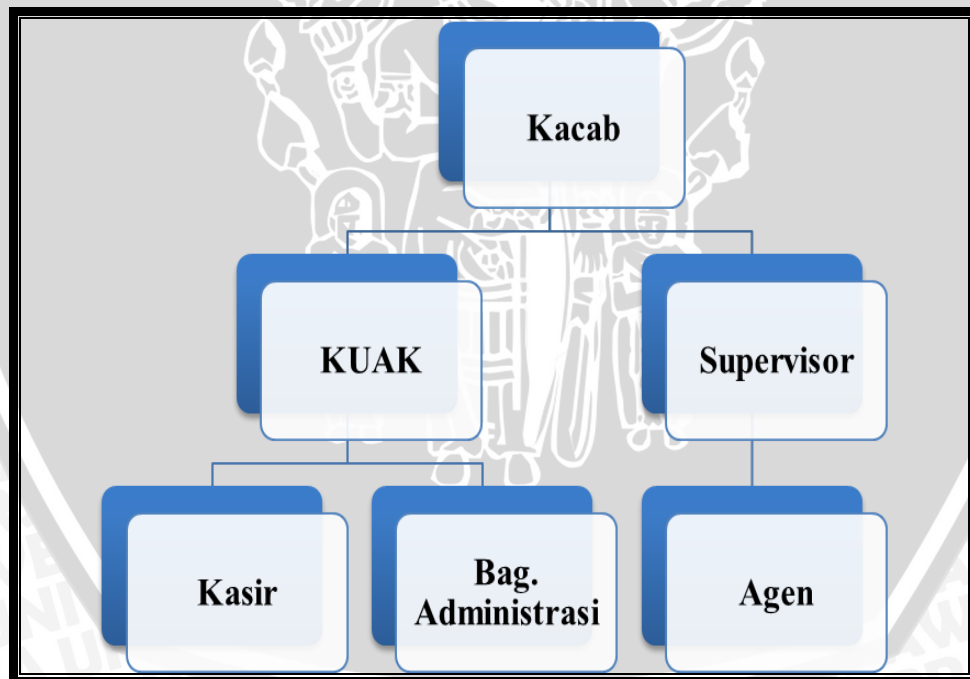
R : Ramah dan tulus ikhlas terhadap rekan kerja

A : Amanah dalam mengemban tugas perusahaan

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu termasuk struktur organisasi sederhana yaitu terdiri dari tiga tingkatan, secara jelasnya dapat dilihat pada gambar 5 berikut ini:

Gambar 6
Struktur Organisasi
AJB BUMIPUTERA 1912 KANTOR CABANG BATU



Sumber: AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu, 2012

Terdapat beberapa posisi yang mempunyai tugas penting dalam perusahaan. Tugas masing-masing jabatan menurut struktur organisasi AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu di atas adalah:

a. Kepala Cabang (Kacab)

1) Hubungan organisasi

Kepala cabang disini adalah sebagai pimpinan organisasi yang mengkoordinir agen koordinator dan membawahi Kepala Unit Administrasi dan Keuangan (KUAK) dan supervisor.

2) Tugas dan Kewajiban

Adapun tugas dan kewajiban Kacab adalah:

- a) Menetapkan rencana atau sasaran penerimaan dan pengeluaran serta program kerja antar cabang.
- b) Melakukan rekrutmen dan seleksi awal serta job orientasi calon agen.
- c) Menempatkan agen koordinator dan agen sesuai dengan pasar garapannya.
- d) Melaksanakan reward atau punishment.
- e) Menandatangani dokumen-dokumen yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.
- f) Memberikan peringatan dan teguran kepada agen dan pegawai lainnya yang melanggar peraturan.
- g) Memberikan penghargaan kepada agen yang berprestasi.

b. Kepala Unit Administrasi dan Keuangan (KUAK)

1) Hubungan organisasi.

Kepala Unit Administrasi dan Keuangan bertanggung jawab kepada Kepala Cabang dan membawahi staf urusan keuangan serta pegawai administrasi.

2) Tugas dan kewajiban.

Adapun tugas dan kewajiban KUAK adalah sebagai berikut:

- a) Menyiapkan rencana sasaran atau anggaran penerimaan dan pengeluaran kantor cabang.
- b) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian penerimaan dan pengeluaran uang.
- c) Membantu agen dalam pembuatan saleskid.
- d) Memebantu pimpinan operasional dalam pembuatan rencana produksi kantor operasional.
- e) Menandatangani dokumen-dokumen yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

c. Supervisor (Spv)

Tugas dan tanggung jawab supervisor, yaitu:

- 1) Mengadakan pengawasan terhadap kegiatan agen.
- 2) Melakukan perekrutan agen.
- 3) Membantu permasalahan yang dihadapi agen.
- 4) Melakukan pelatihan agen.
- 5) Membantu agen dalam mencari bank prospek (alamat baru).

- 6) Membantu dan mendampingi agen di lapangan.
- 7) Memberikan penugasan harian kepada agen.
- 8) Menghitung provisi agen.

d. Kasir

Tugas dan tanggung jawab kasir, yaitu sebagai berikut:

- 1) Bertindak sebagai pemegang kas.
- 2) Menerima dan mengeluarkan uang setelah adanya persetujuan dari pejabat yang berwenang.
- 3) Membuat dan mempertanggungjawabkan rincian sisa kas harian.
- 4) Ikut mengatur likuiditas kas terutama kewajiban kepada pemegang polis.
- 5) Menyelenggarakan catatan yang meliputi lembaran buku kas.
- 6) Menyelenggarakan administrasi inventaris.
- 7) Menyelenggarakan administrasi barang cetak.

e. Agen

Tugas dan tanggung jawab agen, yaitu sebagai berikut:

- 1) Melakukan penagihan premi kepada nasabah
- 2) Melakukan pemulihan untuk polis yang sudah lapse
- 3) Melakukan pelayanan kepada para pemegang polis
- 4) Pencarian nasabah baru
- 5) Melakukan penutupan
- 6) Melakukan pengamatan perkembangan pasar.

f. Bagian Administrasi

Tugas dan tanggung jawab bagian administrasi yaitu:

- 1) Melaksanakan kegiatan administrasi berhubungan dengan bank (setoran, kliring, pengambilan, transfer, dan rekonsiliasi) dan pembayaran listrik, telepon dan PAM.
- 2) Melaksanakan administrasi keuangan, diantaranya membuat voucher, menyusun utang piutang, membuat kertas kerja setoran, membuat biaya dinas
- 3) Melaksanakan administrasi gaji, diantaranya membuat kuitansi administrasi pinjaman pegawai, membuat catatan buku check dan menyimpan check tersebut, menyimpan jaminan utang piutang, tertib administrasi keuangan secara lengkap.

6. Produk AJB Bumiputera 1912

a. Mitra Prima

Mitra Prima dirancang untuk mengantisipasi dua situasi. Pertama, jika Anda sebagai Tertanggung dapat menyelesaikan program asuransi hingga akhir kontrak, maka Anda akan menerima akumulasi dari nilai pertanggungan yang disepakati. Namun, jika kontrak harus berakhir di tengah jalan karena kematian, ahli waris yang Anda tunjuk akan menerima santunan sebesar uang pertanggungan seperti yang tercantum di dalam polis.

Persyaratan : Mitra Prima tidak mensyaratkan dilakukannya pemeriksaan dokter (non-medis), jika Anda berusia antara 20 - 50tahun.

Di atas usia atau nilai pertanggungan tersebut, Mitra Prima tetap mensyaratkan adanya pemeriksaan dokter (medis) sesuai dengan ketentuan penjaminan yang berlaku.

b. Mitra Pelangi

Mitra Pelangi merupakan program asuransi untuk perlindungan selama program berlangsung dan mempersiapkan warisan jika terjadi kematian.

Persyaratan: Jika Anda berumur antara 15 -19 tahun, Anda dapat memperoleh pertanggungan non-medis. Jika Tertanggung berusia lebih dari 50 tahun, pemeriksaan oleh seorang dokter sangat dibutuhkan, sesuai dengan ketentuan AJB Bumiputera 1912 yang berlaku. Premi dapat dibayarkan secara triwulanan, enam bulanan atau tahunan.

c. Ekawaktu Ideal

Ekawaktu Ideal dirancang untuk membantu Anda mempersiapkan diri untuk masa pensiun, meningkatkan nilai tabungan yang akan mendukung Anda dan keluarga Anda ketika Anda tidak lagi bekerja, sekaligus melindungi Anda dari risiko keuangan.

Persyaratan : Syarat-syarat kontrak mulai dari minimal 5 (lima) tahun.

Anda dapat mengatur premi yang lebih rendah dan periode pembayaran yang fleksibel, serta dengan mudah dapat menyesuaikan jangka waktu kontrak sesuai dengan kebutuhan dan situasi keuangan Anda, dan memilih pembayaran premi secara triwulanan, setengah tahunan, atau tahunan.

d. Mitra Oetama

Mitra Oetama AJB Bumiputera 1912 adalah program asuransi yang mempersiapkan Anda untuk membiayai perawatan rumah sakit dan pengobatan. Program ini juga mencakup perlindungan jiwa, dengan pembayaran yang fleksibel.

Persyaratan : Mitra Oetama tersedia untuk mereka yang berusia antara 15 dan 60 tahun. Sementara di atas usia 50 tahun, Anda berhak mendapatkan asuransi yang sama jika dilengkapi dengan pemeriksaan dokter dan mematuhi ketentuan AJB Bumiputera 1912 yang berlaku.

e. Mitra Beasiswa

Mitra Beasiswa dirancang khusus untuk menjadi mitra anak dalam pendidikan, memastikan anak-anak Anda secara teratur mendapatkan uang yang mereka butuhkan untuk melanjutkan pendidikan mereka. Masa depan anak-anak juga terlindungi karena program ini dirancang untuk memastikan agar mereka tetap mendapatkan dana beasiswa hingga mereka lulus, walaupun jika orang tua mereka meninggal dunia.

Persyaratan: Jika Anda berusia 21 tahun atau sudah menikah, Anda berhak untuk menjadi seorang pemegang polis. Pemegang polis belum tentu termasuk Tertanggung, tetapi antara Pemegang Polis dan Tertanggung, harus ada bunga jaminan - suami, istri dan anak yang sah.

Masa pertanggung untuk asuransi ini adalah 2 -17 tahun. Asuransi dapat diperoleh dengan atau tanpa pemeriksaan kesehatan.

f. Mitra Permata

Mitra Permata dirancang untuk menyediakan manfaat perlindungan tabungan dengan nilai investasi yang tinggi. Masa pertanggungansuransi Mitra Permata berlaku mulai dari minimum 5 tahun hingga maksimum 15 tahun.

Persyaratan : Jika Anda sebagai tertanggung berusia antara 15- 65 tahun, Anda berhak untuk mendapatkan perlindungan dan tabungan Mitra Permata. Jika Anda berusia antara 15 tahun dan 50 tahun, Anda dapat memperoleh pertanggungansur non-medis hingga maksimum Rp.200.000.000,-. Di atas usia tersebut, Anda tetap berhak menerima pertanggungansur yang sama jika Anda menunjukkan surat keterangan dokter dan memenuhi ketentuan penjamin.

g. Mitra Melati

Mitra Melati menawarkan perpaduan antara kebutuhan perlindungan dan tabungan/investasi. Tidak seperti program asuransi konvensional yang umumnya menjanjikan perlindungan jiwa hanya dengan suku bunga tetap, Mitra Melati juga memberikan Anda kesempatan untuk mendapatkan hasil investasi maksimal dari dana asuransi yang telah Anda setorkan.

Persyaratan : Jika Anda berusia antara 15 - 60 tahun, Anda berhak untuk ikut serta dalam asuransi. Masa asuransi akan sama dengan masa pembayaran premi: minimum 5 tahun dan maksimum 10 tahun. Premi dapat dibayar secara tahunan, setengah tahunan, dan triwulanan.

h. Mitra Cerdas

Mitra Cerdas dirancang untuk mengembangkan dana yang Anda alokasikan untuk pendidikan anak Anda. Berbeda dengan asuransi pendidikan pada umumnya yang hanya menawarkan perlindungan dan tabungan, program ini memberikan Anda kesempatan untuk mendapatkan hasil investasi yang kompetitif dari premi asuransi yang Anda bayar.

Persyaratan : Jika Anda berusia minimum 21 tahun dan maksimum saat mulai asuransi ditambah dengan masa asuransi tidak lebih dari 65 tahun, Anda berhak menjadi Tertanggung. Masa asuransi minimum 3 tahun dan maksimum 17 tahun.

i. Mitra Sehat

Untuk perlindungan terhadap dampak penyakit dan perawatan rumah sakit, Mitra Sehat AJB Bumiputera 1912 mempersiapkan dana untuk membiayai perawatan serta memberikan hasil investasi terbaik dari premi yang dibayar untuk menanggung biaya hidup keluarga Anda di masa depan saat Anda pulih.

Persyaratan : Jika Anda berusia antara 21 -65 tahun, Anda berhak untuk menjadi pemegang Polis. Masa periode asuransi minimum 5 tahun dan maksimum 15 tahun dan minimum uang pertanggungan untuk setiap polis adalah Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah). Premi dapat dibayar sekaligus, tahunan, setengah tahunan, atau triwulanan.

j. Mitra Abadi

Mitra Abadi menyediakan santunan kematian sebesar 100% dari nilai pertanggungan, kecuali jika Tertanggung meninggal pada masa observasi polis belum berusia 2 tahun. Jika kematian diakibatkan oleh kecelakaan, maka ahli waris tetap mendapatkan santunan kematian, yaitu 100% dari nilai pertanggungan.

Persyaratan : Anda harus berusia antara 15tahun dan 55tahun, tetapi Tertanggung tidak harus selalu bertindak sebagai Pemegang Polis.

k. Mitra Poesaka

Mitra Poesaka AJB Bumiputera 1912 merupakan program asuransi yang menawarkan perlindungan asuransi dan tabungan yang terkait dengan program investasi, dengan fleksibilitas yang unik yang memungkinkan Anda untuk merubah pembayaran premi, menarik tabungan, dan meningkatkan nilai pertanggungan.

Persyaratan : Jika Anda sebagai Tertanggung, berusia minimum 15 tahun dan maksimum 65 tahun (pada saat asuransi dimulai ditambah masa pertanggungan), maka Anda dapat memperoleh perlindungan dan tabungan yang ditawarkan oleh Mitra Poesaka.

l. Mitra Dana

Asuransi Mitra Dana dirancang untuk menjadi salah satu instrumen investasi Anda. Melalui program ini, dana Anda akan berkembang sesuai pola bunga majemuk (bunga berbunga), dengan tingkat bunga kompetitif.

Persyaratan : Jika Anda berusia 21-65 tahun pada saat berakhirnya program Asuransi Mitra Dana, maka Anda berhak menjadi Pemegang Polis Mitra Dana. Informasi perkembangan hasil investasi dapat diperoleh dengan menghubungi kantor AJB Bumiputera 1912 terdekat.

7. Jenis Peraturan

Jenis-jenis peraturan yang ada di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu yaitu:

- a. Tidak diperkenankan memakai celana jeans, rok mini, kaos, serta sandal pada saat di kantor.
- b. Koran dan majalah hanya dapat dibaca pada saat istirahat.
- c. Dilarang menonton televisi pada saat bekerja.
- d. Jangan membawa barang apapun yang bukan milik pribadi.
- e. Jangan berkumpul dua orang atau lebih pada saat bekerja.
- f. Ketika menghadapi nasabah dilarang untuk berbicara dengan nada keras, mendiskusikan hal-hal yang tidak relevan, mendiskusikan hal-hal keagamaan dan politik, serta menampilkan wajah marah pada nasabah.
- g. Jangan tidak hadir tanpa alasan yang kuat atau yang masuk akal.
- h. Selalu hadir tepat waktu dalam bekerja.
- i. Menjaga lingkungan kerja agar selalu bersih.
- j. Berikan tanggapan atau respon secepat mungkin pada nasabah yang mengajukan klaim atau hal-hal lain mengenai asuransi.
- k. Bersikap salin menghargai dan menghormati sesama karyawan.

8. Data Karyawan

Sebelum peneliti menyajikan data yang berkaitan dengan penelitian, peneliti akan menyajikan deskripsi data kepegawaian berdasarkan jabatan, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu yaitu:

a. Deskripsi Karyawan Berdasarkan Jabatan

Dari hasil penelitian, data karyawan berdasarkan jabatan dapat dilihat dari tabel 2 berikut ini :

Tabel 2
Data Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu Berdasarkan Jabatan

No	Klasifikasi	Jenis Kelamin		Jumlah	Presentase (%)
		L	P		
1	Kacab	1	-	1	1,36
2	KUAK	1	-	1	1,36
3	Supervisor	1	7	8	10,8
4	Agen	10	49	59	79,7
5	Kasir	-	1	1	1,36
6	Bag. Administrasi	-	3	3	4,05
7	<i>Office Boy (OB)</i>	1	-	1	1,36
Jumlah		14	60	74	100

Sumber: AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu (data diolah), 2012

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu yaitu agen sebanyak 59 orang (79,7%). Hal tersebut karena agen memiliki pengaruh yang dominan terhadap jumlah nasabah. Tugas utama agen sebagai karyawan dinas luar yaitu untuk mencari calon nasabah baru, sehingga dengan

bertambahnya nasabah yang akan membeli produk AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu tersebut, diharapkan akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

b. Deskripsi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari hasil penelitian, data karyawan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dari tabel 3 berikut ini :

Tabel 3
Data Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Perempuan	60	81,09
2	Laki-laki	14	18,91
Jumlah		74	100

Sumber: AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu (data diolah), 2012

Berdasarkan tabel 3 diatas, dapat diketahui bahwa jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar adalah perempuan yaitu sebanyak 60 orang (81,09%). Sedangkan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki hanya berjumlah 14 orang (18,91%). Jumlah karyawan yang sebagian besar adalah perempuan didasarkan pada jenis pekerjaan mereka, yang banyak memerlukan ketelatenan dan sifat yang mudah bergaul (supel) dalam pekerjaannya.

c. Deskripsi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari hasil penelitian, data karyawan berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat dari tabel 4 berikut ini :

Tabel 4
Data Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1	SMA	58	78,37
2	D3	2	2,71
3	S1	11	14,87
4	S2	3	4,05
Jumlah		74	100

Sumber: AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu (data diolah), 2012

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan di AJB Bumiputera 1912 kantor Cabang Batu paling banyak menempuh pendidikan SMA yaitu sebanyak 58 orang (78,37%). Jumlah karyawan yang menempuh pendidikan SMA tersebut, sebagian besar adalah supervisor dan agen sebagai karyawan dinas luar. Pada awal penerimaan calon agen, pihak AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu memberikan batasan pendidikan terakhir minimal SMA sederajat.

d. Deskripsi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Dari hasil penelitian, data karyawan berdasarkan masa kerja dapat dilihat dari tabel 5 berikut ini :

Tabel 5
Data Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu
Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
1	< 3 tahun	35	47,30
2	3 – 6 tahun	21	28,38
3	> 6 tahun	18	24,32
4	Jumlah	74	100

Sumber: AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu (data diolah), 2012

Dari tabel 5 di atas dapat dilihat bahwa masa kerja karyawan adalah kurang dari 3 tahun yaitu sebanyak 35 orang (47,30%). Karyawan dengan masa kerja 3-6 tahun sebanyak 21 orang (28,38%), kemudian dengan masa kerja lebih dari 6 tahun sebanyak 18 orang (24,32%). Sejak awal berdiri hingga sekarang, AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu senantiasa mempertahankan dan meningkatkan jumlah karyawan. Seiring dengan berjalannya waktu, jumlah karyawan dari awal berdiri yaitu pada tahun 1995 hingga sekarang mencapai 74 orang.

9. Jam Kerja

AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu menerapkan 5 (lima) hari kerja dalam satu minggu. Jam kerja disini adalah batas kerja yang ditetapkan untuk menjalankan aktivitas sehari-hari pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu dengan perincian sebagai berikut:

- a. Senin – Jumat : Pukul 07.30 – Pukul 17.00 WIB
- b. Sabtu : Pukul 07.30 – Pukul 24.00 WIB (hari sabtu merupakan hari libur, kecuali akhir bulan yaitu untuk lembur)
- c. Jam istirahat : Pukul 12.00 – Pukul 13.00 WIB

Sedangkan dalam memberikan layanan kepada masyarakat atau nasabah, perincian jam kerjanya adalah :

- a. Senin – Jumat : Pukul 08.00 – Pukul 14.00 WIB
- b. Jam istirahat : Pukul 12.00 – Pukul 13.00 WIB

Untuk hari Sabtu, Minggu dan Hari Besar Nasional berdasarkan kalender merupakan hari libur.

B. Data Fokus Penelitian

1. Peranan Pemimpin

Perusahaan yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya, akan sangat bergantung pada para pemimpinnya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku karyawan. Jadi, seorang pemimpin akan diakui sebagai pemimpin apabila ia mempunyai pengaruh serta mampu mengarahkan karyawan ke arah pencapaian tujuan. Berdasarkan fokus penelitian, peranan pemimpin dapat digambarkan melalui :

a. Perumusan Kebijakan

Kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Kebijakan berbeda dengan peraturan dan hukum. Jika hukum dapat memaksakan atau melarang suatu perilaku, namun kebijakan hanya menjadi pedoman tindakan yang paling mungkin memperoleh hasil yang diinginkan. Kebijakan dapat pula merujuk pada proses pembuatan keputusan-keputusan penting organisasi yang terdiri dari penempatan kerja karyawan dan pengawasan kinerja karyawan.

1) Penempatan Kerja Karyawan

Penempatan kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Penempatan karyawan harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*.

Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*.

Mengenai penempatan kerja karyawan, Bapak Abdul Majid, SIP selaku Pemimpin AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu, menyatakan pendapatnya, pada wawancara tanggal 4 April 2012, pukul 13.00 di ruangan beliau yaitu:

“Penempatan karyawan sudah dilakukan seefektif mungkin, khususnya untuk penempatan bagian agen. Hal tersebut diawali dari penerimaan calon agen yang setiap saat memang sengaja dibuka, minimal tingkat SMA atau sederajat, setelah kuota sudah memenuhi target barulah calon agen ini ditraining agar bisa bekerja secara maksimal. Agen yang berprestasi misalnya selalu memenuhi target perusahaan, serta memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan seperti menguasai teknik berorganisasi, supel, kemudian sudah menjalani pekerjaan sebagai agen minimal 1 tahun, maka dia bisa direkomendasikan dan ditempatkan pada jabatan supervisor. Untuk supervisor sendiri, posisi jabatannya tidak sampai disitu saja, jika bisa menunjukkan hasil kerja yang optimal, maka supervisor tersebut bisa direkomendasikan sebagai Kepala Cabang, tentunya dengan persyaratan-persyaratan khusus yang juga harus dipenuhi.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan pada tanggal 28 Maret 2012, pukul 13.30 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Penempatan karyawan disini sudah cukup tepat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan, termasuk saya sebagai KUAk yang Alhamdulillah puas dengan posisi saya sekarang. Dulu saya juga sempat menjabat sebagai admin, seiring dengan berjalannya waktu dan melalui berbagai proses, saya direkomendasikan perusahaan untuk menjadi KUAk. Dengan posisi yang sudah saya capai sekarang ini, sudah menjadi suatu kewajiban bagi saya untuk mempertanggungjawabkan tugas ini karena merupakan suatu amanah.”

Kemudian wawancara dengan Ibu Yatini selaku supervisor pada tanggal 5 April 2012 pukul 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Saya menyenangi posisi saya sekarang ini sebagai supervisor, meskipun tugas yang saya miliki juga lumayan berat yaitu harus mampu *me-manage* dan membawahi agen-agen yang bertugas di lapangan, dimana kepribadian masing-masing agen ini berbeda dan pastinya perlu keahlian khusus untuk bisa memahami karakter masing-masing agen tersebut. Sebelum jadi supervisor seperti sekarang ini, dulu saya juga sempat menjadi agen. Seiring dengan berjalannya waktu, dengan beberapa proses yang saya capai dan beberapa kriteria-kriteria yang sudah ditetapkan perusahaan, akhirnya saya direkomendasikan menjadi supervisor seperti sekarang ini. Insya Allah dengan posisi sekarang ini, saya akan berusaha semaksimal mungkin untuk mempertanggungjawabkan dan tidak mengurangi kewajiban saya sebagai ibu rumah tangga di rumah.”

Sedangkan wawancara dengan Ibu Aulia Sifa Camila, SP selaku bagian administrasi pada tanggal 28 Maret 2012 pukul 14.15 di ruang kerjanya, yaitu:

“Saya merasa senang dengan posisi saya saat ini, karena saya bisa menyalurkan kemampuan saya di bidang komputer. Selain itu rekan-rekan kerja disini juga baik dalam hal bekerjasama, jadi saya merasa nyaman dalam menyelesaikan kewajiban-kewajiban saya sebagai admin. Disini, file untuk pengajuan polis calon nasabah baru, pengajuan klaim dan memasukkan setoran para agen harus disimpan di komputer, agar lebih mudah mencari data yang dibutuhkan sewaktu-waktu.”

Dari berbagai wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan sudah dilakukan dengan baik. Hal tersebut terbukti dari pendapat beberapa narasumber yang menyebutkan bahwa mereka cukup puas dan menikmati posisi jabatan yang mereka miliki sekarang ini.

2) Pengawasan Kinerja Karyawan

Pengawasan kinerja karyawan merupakan suatu proses pemantauan dari apa yang hendak dicapai dari pekerjaan yang sedang dilakukan atau sudah berjalan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang sudah atau sedang dilakukan tersebut telah sesuai dengan standar. Pengawasan kinerja ini

penting dilakukan karena kemampuan masing-masing karyawan tentunya berbeda satu sama lain.

Mengenai pengawasan kinerja karyawan, Bapak Abdul Majid, SIP selaku pemimpin AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu menyatakan pendapatnya, pada wawancara tanggal 4 April 2012, pukul 13.00 di ruangan beliau yaitu:

“Di Bumiputera ini jumlah karyawan lumayan banyak, apalagi sebagian besar merupakan karyawan dinas luar, jadi mengenai pengawasan saya tidak setiap waktu melakukannya. Saya sudah memberi tugas dan kepercayaan kepada supervisor untuk mengawasi kinerja para agen. Pada agenda rapat mingguan yang khusus diselenggarakan untuk supervisor, saya menyampaikan beberapa informasi salah satunya mengenai sasaran pekerjaan. Setelah supervisor mengerti dan memahami barulah masing-masing dari supervisor ini, bisa menyampaikan kinerja yang harus dilakukan agen pada rapat keagenan yang diadakan oleh masing-masing divisi. Hal senada juga saya lakukan kepada karyawan dinas dalam, yang meliputi kasir, admin dan OB. Kinerja dari masing-masing karyawan dinas dalam tersebut sudah saya percayakan kepada KUAK.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan pada tanggal 28 Maret 2012 pukul 13.30 WIB di ruang kerjanya yaitu:

“Kalau masalah pemberian pengawasan oleh pemimpin yaitu Pak Majid terhadap saya maupun karyawan yang lain, menurut pandangan saya intensitasnya kadang-kadang saja, karena Pak Majid juga sudah memahami bahwa kinerja disini sudah sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur). Saya dan Pemimpin sudah seperti rekan kerja, jika beliau sedang ada tugas keluar kota, maka saya yang diberi kepercayaan untuk mengontrol kantor. Saya ditunjuk untuk menjadi orang yang dipercaya dalam mengawasi kinerja karyawan di sini khususnya karyawan dinas dalam seperti kasir, admin dan pesuruh (OB). Dengan adanya hal ini, saya merasa diberi kepercayaan dan sayapun harus menjaga amanah dan kepercayaan ini dengan baik.”

Wawancara dengan Ibu Yatini selaku Supervisor AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu pada tanggal 5 April 2012 pukul 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Jabatan saya sebagai supervisor ini, merupakan jabatan yang fifty-fifty mbak, ada beberapa pekerjaan yang harus saya kerjakan di kantor, dan ada juga pekerjaan lain yang mengharuskan saya bekerja di luar kantor. Jam 08.00 saya sudah datang ke kantor, tapi jam 12.00 saya sudah bisa meninggalkan kantor dan melakukan dinas luar. Jadi pengawasan dari Pak Majid ini terbatas. Untuk mengetahui hasil pekerjaan kami ini, biasanya ada rapat mingguan dan rapat evaluasi awal bulan. Rapat mingguan ini bertujuan untuk menyampaikan kinerja masing-masing divisi kepada pemimpin. Sedangkan rapat evaluasi merupakan rapat yang bertujuan untuk menyampaikan laporan hasil kerja bulan sebelumnya. Dari situlah beliau bisa mengetahui hasil dari pekerjaan kami, apakah sudah memenuhi target atau ada yang masih perlu pembenahan.”

Sedangkan wawancara dengan Ibu Aulia Sifa Camila, SP selaku bagian administrasi pada tanggal 28 Maret 2012, pukul 14.15 di ruang kerjanya yaitu:

“Bapak Majid ini tidak setiap saat memberikan pengawasan kepada saya. Hanya saja kadang-kadang beliau menyempatkan waktu untuk melihat hasil pekerjaan saya, apakah sudah sesuai standar operasional perusahaan atau masih ada yang perlu dibenahi kembali. Untuk pengawasan kerja, Pak Dedik lebih sering mengontrol saya, pernah saya bermain HP saat jam kerja, dan langsung ditegur oleh beliau.”

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan kinerja karyawan oleh pemimpin dilakukan melalui orang kepercayaan. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada supervisor untuk mengawasi kinerja para agen (karyawan dinas luar) serta memberikan kepercayaan kepada KUAK untuk memberikan pengawasan kinerja pada admin dan bagian kasir (karyawan dinas dalam).

b. Pengelolaan Relasi Pemimpin

Pengelolaan relasi pemimpin merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam menyelaraskan hubungan dengan para karyawannya. Keselarasan tersebut diharapkan mampu membuat pemimpin memotivasi kerja karyawan. Pengelolaan relasi yang baik oleh pemimpin dapat dilihat dari beberapa sikap antara lain:

1) Pengarahan dan Bimbingan kepada Karyawan

Karyawan perlu diarahkan menuju sasaran yang tepat di dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Kesatuan pengarahan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana karyawan mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya tersebut agar tidak terjadi kesalahan.

Mengenai pemberian pengarahan dan bimbingan kepada karyawan, Bapak Abdul Majid, SIP selaku pemimpin AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu menyatakan pendapatnya pada tanggal 4 April 2012 pukul 13.00 di ruangan beliau yaitu:

”Pada awal penerimaan karyawan baru, mereka sudah diberitahukan dan diarahkan menuju mekanisme kerja yang harus dilaksanakan untuk kedepannya. Jadi mereka sudah mengerti dan memahami *job description* masing-masing. Meskipun demikian, hal tersebut tidak membuat saya langsung melepas mereka, saya tetap membimbing dan membina pekerjaan mereka, terutama bagian supervisor dan agen. Saya selalu mengingatkan kepada mereka bahwa di Bumiputera ini karyawan dinas luar tidak mendapat gaji pokok, kemudian saya juga memberikan pengertian bahwa waktu dan kesempatan semua ada di tangan mereka, banyak sedikitnya gaji yang mereka peroleh itu tergantung dari kerja keras masing-masing. Semakin

besar UP yang mereka dapatkan, maka semakin besar pula pendapatan yang mereka hasilkan.”

Sedangkan wawancara dengan Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan pada tanggal 28 Maret pukul 13.30 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Pemberian pengarahan dan bimbingan oleh Bapak Majid kepada saya hanya kadang-kadang, karena memang sudah sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang sudah saya katakan sebelumnya. Kami lebih banyak sharing dan bertukar pendapat mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan. Pengarahan dan bimbingan disini biasanya lebih terfokus pada karyawan baru yang masih belum mengerti jauh tentang mekanisme kerjanya. Terkecuali apabila ada kebijakan baru dari perusahaan, barulah Pak Majid memberikan pengarahan dan menjelaskannya.”

Kemudian wawancara dengan Ibu Yatini selaku Supervisor pada tanggal 5 April 2012 pukul 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Untuk pengarahan kerja, tidak setiap waktu masing-masing karyawan mendapatkan pengarahan langsung dari Bapak Majid. Hanya ketika rapat akbar atau rapat evaluasi, beliau membina dan mengarahkan program kerja kami selanjutnya. Beliau juga memberi masukan mengenai kinerja keagenan. Hal tersebut ditunjang dari pengalaman beliau yang memang pernah menjabat sebagai agen dan supervisor, jadi beliau mengerti kesulitan dan keadaan yang kami hadapi di lapangan, selaku agen dan supervisor.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aulia Sifa Camila, SP selaku bagian administrasi pada tanggal 28 Maret 2012 pukul 14.15 di ruang kerjanya yaitu:

“Pemberian bimbingan dan pengarahan dari Pak Majid hanya kadang-kadang saja, karena saya juga sudah lumayan lama bekerja disini, jadi saya sudah lumayan mengerti mengenai mekanisme kerja yang harus saya selesaikan, misalnya dalam memisahkan data-data nasabah yang masuk dan yang mengajukan klaim. Tapi secara teknis saya lebih sering bertukar ilmu dengan admin lain yang lebih senior, sehingga saya bisa lebih berkembang sesuai kemampuan dan Alhamdulillah Pak Majid tidak

keberatan selama itu bisa bermanfaat bagi Bumiputera ini sendiri dan tidak keluar dari ketentuan perusahaan tentunya.”

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian pengarahan dan bimbingan lebih sering dilakukan kepada karyawan baru yang belum mengerti jelas mengenai mekanisme kerjanya. Adapun pemberian pengarahan dan bimbingan ini dilakukan pada saat rapat, yaitu jika ada kebijakan dan prosedur baru yang harus diketahui dan dilakukan oleh karyawan.

2) Kesempatan untuk Pengembangan Karir Karyawan.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan perusahaan untuk karyawan. Selain itu pengembangan karir ini juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan masing-masing individu. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik, supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik.

Sehubungan dengan hal tersebut, pemimpin AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu Bapak Abdul Majid, SIP menyatakan pendapatnya mengenai pengembangan karir karyawan, pada tanggal 4 April 2012 pukul 13.00 di ruangan beliau, yaitu:

“Meningat Bumiputera adalah perusahaan yang membutuhkan *skill* dari setiap karyawannya, maka pendidikan dan pelatihan memang rutin diadakan. Di sini ada program pendidikan dan pelatihan yang diadakan 3 bulan sekali bagi para supervisor dan agen. Hal tersebut dilakukan untuk mengasah kemampuan masing-masing karyawan dalam mencari calon nasabah. Mencari calon nasabah juga ada teknik-teknik

khusus, agar calon nasabah tersebut tidak merasa terpojok dan terpaksa dalam mengikuti program asuransi yang ditawarkan oleh agen.”

Penelitianpun dilakukan dengan mewawancarai Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan pada tanggal 28 Maret 2012 pukul 13.30 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Bapak Majid selalu memprioritaskan perkembangan kemampuan karyawan, ya salah satunya dengan pendidikan dan pelatihan. Ada banyak program pendidikan dan pelatihan yang bisa diikuti karyawan disini, tapi ada juga pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh kantor wilayah.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Yatini selaku Supervisor pada tanggal 5 April 2012 pukul 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Pelatihan untuk calon supervisor sendiri yaitu ketika ada rekomendasi jabatan dari agen menjadi supervisor. Sedangkan program pendidikan dan pelatihan secara umum bagi para agen dan supervisor secara keseluruhan ini dilakukan 3 bulan sekali. Hal ini tentunya sangat bermanfaat sekali bagi perkembangan dan motivasi kerja kami. Kan kita ini kadang merasa jenuh terus lupa dengan posisi kita di Bumiputera, jadi bisa dibilang *me-review* atau *me-refresh* pelajaran-pelajaran yg sudah pernah kita terima agar semakin kuat lagi di pikran dan otak kita.

Dari data yang diperoleh dari wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan sudah dilakukan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari ketiga kutipan wawancara di atas yang menyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan di Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu dilakukan rutin 3 bulan sekali. Adanya program pendidikan dan pelatihan yang rutin tersebut, akan memberi bekal yang baik bagi kinerja karyawan.

c. Kesadaran Sosial Pemimpin

Kesadaran sosial pemimpin merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menjalin hubungan dengan karyawannya. Kesadaran sosial

pemimpin dapat menunjukkan sejauh mana perhatian pemimpin terhadap karyawannya. Kesadaran sosial pemimpin yang tinggi akan dapat berpengaruh pada hubungan yang tercipta dalam sebuah perusahaan di mana hubungan yang kondusif merupakan salah satu hal yang dapat memotivasi kerja karyawan. Kesadaran sosial yang baik oleh pemimpin dapat dilihat dari beberapa sikap antara lain:

1) Penciptaan Komunikasi yang Baik dengan Karyawan

Komunikasi merupakan aktivitas penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan berorganisasi. Kekuatan yang paling mendukung keberhasilan pencapaian kinerja dalam suatu perusahaan adalah komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik antara pemimpin dengan karyawan bisa memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu masalah komunikasi perlu mendapat perhatian untuk diteliti dan dipelajari, karena komunikasi yang efektiflah yang dapat menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

Seperti yang diungkapkan Bapak Abdul Majid, SIP selaku pemimpin AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu tentang komunikasi yang akrab dengan karyawan, pada tanggal 4 April 2012 pukul 13.00 di ruang kerjanya, yaitu:

“Soal keakraban dengan para karyawan, ya bisa dibilang akrab, karena disini untuk karyawan dinas luar itu kan bukan karyawan tetap, jadi pendekatan dari hati ke hati itu perlu dilakukan agar karyawan ini istilahnya tidak mengundurkan diri satu persatu akibat kesewenang-wenangan saya. Fasilitas-fasilitas penunjang untuk menjalin suasana yang akrab, bisa dilakukan dengan senam rutin setiap jumat untuk menambah kekompakan, arisan bulanan yang bergiliran dari rumah karyawan satu ke rumah karyawan yang lain serta ada pula rekreasi

bersama setiap satu tahun sekali yang memang biayanya ditanggung setengahnya oleh perusahaan.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan pada tanggal 28 Maret 2012, pukul 13.30 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Penciptaan komunikasi yang dilakukan di dalam kantor Bumiputera ini biasa dilakukan pada saat rapat evaluasi yang diadakan tiap sebulan sekali, disitu kita bisa saling *sharing* dan mengemukakan kritik dan saran masing-masing, tentang hasil pekerjaannya dan tentang kesulitan-kesulitan yang dialami pada saat mencaari calon nasabah baru. Ada juga aktivitas di luar kantor, salah satunya dengan arisan bulanan, mesti pindah-pindah dari rumah karyawan satu ke rumah karyawan lain tuan rumahnya, biasanya pada momen tersebut saya diberi kepercayaan untuk mengumumkan perolehan premi tertinggi, sehingga akan menjadi motivasi bagi agen-agen yang lain.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Yatini selaku Supervisor pada tanggal 5 April 2012 pukul 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Kalau menurut saya komunikasi sudah terjalin dengan baik dengan Pak Majid, itu memang sudah sewajarnya dilakukan agar tidak terjadi miss komunikasi. Komunikasi atau *sharing* dengan para supervisor ini khusus dilakukan 1minggu sekali dan kemudian hasil rapat kecil ini kami sampaikan kepada para agen. Ada juga penciptaan komunikasi yang akrab yaitu dengan melakukan rekreasi tahunan, dimana pemimpin dan semua karyawan bisa saling melakukan komunikasi dari hati ke hati, tahun ini ada rencana ke Bali mbak..”

Sedangkan hasil wawancara dengan Ibu Aulia Sifa Camila, SP selaku bagian administrasi pada tanggal 28 Maret 2012 pukul 14.15 di ruang kerjanya, yaitu:

“Untuk masalah pekerjaan sehari-hari saya dan para admin yang lain sering berkomunikasi dengan Pak Dedik (KUAK), meskipun dengan Pak Majid juga iya tapi kadang-kadang saja. Selain itu ada rapat rutin juga setiap satu bulan sekali untuk evaluasi para karyawan, disitu tempat kami saling menyampaikan apa yang ingin kami sampaikan. Oh iya, setiap minggu juga pasti ada senam pagi untuk *me-refresh* otak, jadi hubungan komunikasi di antara kami semakin erat.”

Dari data wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa usaha penciptaan komunikasi oleh pemimpin kepada karyawan sudah dilakukan dengan baik. Hal tersebut terbukti dari pendapat masing-masing narasumber yang menyatakan bahwa komunikasi bisa dilakukan, baik itu dengan pemimpin maupun karyawan yang lain. Adanya wadah komunikasi seperti rapat rutin, arisan, pengajian dan rekreasi diharapkan akan membuat karyawan semakin betah bekerja di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu.

2) Pemberian Tauladan kepada Karyawan

Salah satu usaha pemimpin dalam membina karyawan, dapat dilakukan dengan pemberian contoh atau tauladan dalam mematuhi peraturan dan tata tertib perusahaan. Diharapkan bahwa sikap semacam ini dapat menimbulkan pengaruh dan perilaku positif kepada karyawan. Sehingga karyawan akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik pula bagi perusahaan.

Sehubungan dengan hal tersebut, pemimpin AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu Bapak Abdul Majid, SIP menyatakan pendapatnya tentang Pemberian tauladan (contoh yang baik) pada karyawan, pada tanggal 4 April 2012 pukul 13.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Sebagai Kepala Cabang disini saya berusaha memberikan yang terbaik sesuai dengan tugas dan jabatan yang saya miliki sekarang ini. Sudah menjadi kewajiban saya untuk menjadi contoh yang baik di depan maupun di belakang karyawan. Misalnya jika rapat akan dimulai, saya berusaha untuk datang lebih awal sebelum karyawan yang lain datang, begitu pula dengan pekerjaan yang harus bisa saya

pertanggungjawabkan sebagai kepala cabang agar hal tersebut bisa menjadi motivasi bagi karyawan.”

Kemudian wawancara dengan Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan pada tanggal 28 Maret 2012 pukul 13.30 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Tauladan yang baik dari Pak Majid ini yaitu kerja keras beliau yang sudah bisa mencapai kedudukan tinggi di usianya yang masih terbilang muda, dengan potensi dan usahanya selama ini membuat saya jadi terinspirasi dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi, di sisi lain kami sering melakukan sharing di waktu senggang, biasanya pada jam istirahat, tidak jarang juga kami menemukan ide-ide baru yang tentunya bagus demi tercapainya tujuan perusahaan . Selain ditunjang dari Pak Majid, kami juga sadar diri untuk masalah berpakaian dan ketepatan waktu, yah sesuai prosedur kerjalah.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Yatini selaku Supervisor pada tanggal 5 April 2012 pukul 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Tauladan yang bisa dicontoh dari Pak Majid ini ya banyak mbak, makanya bisa jadi pemimpin seperti sekarang ini beliau. Salah satunya yaitu soal ketepatan waktu, pada saat rapat Pak Majid selalu datang lebih dulu. Cara beliau berkomunikasi dengan karyawan terutama supervisor juga baik, apalagi memang supervisor lebih sering diberi pengarahan untuk selanjutnya disampaikan kepada para agen...”

Sedangkan hasil wawancara dengan Ibu Aulia Sifa Camila, SP selaku bagian administrasi pada tanggal 28 Maret 2012 pukul 14.15 di ruang kerjanya yaitu :

“Pak Majid memang masih tergolong muda untuk teman-teman sesama pimpinan cabang yang lain, hal tersebut tentunya menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik lagi, kadang saya juga berfikir Pak Majid saja bisa masak saya enggak. Untuk berpakaian, saya, kasir dan bagian admin yang lain sudah ada prosedur, yaitu hari senin-rabu menggunakan blazer, Kamis menggunakan batik dan Jumat menggunakan pakaian bebas rapi. Kalau untuk ketepatan waktu, Pak Majid memang orang yang tepat untuk dijadikan contoh yang baik.”

Dari data wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian tauladan oleh pemimpin kepada karyawan sudah dilakukan dengan baik. Hal tersebut terbukti dari pendapat dari karyawan yang menjadi narasumber yang menyatakan bahwa pemimpin mempunyai perilaku yang baik, baik dari cara berpakaian maupun bertutur kata. Adanya tauladan dari pemimpin akan membuat karyawan termotivasi untuk berperilaku dan bekerja lebih baik pula.

d. Kewenangan Pemimpin

Kewenangan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang dimiliki seseorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan karyawannya untuk berbuat sesuatu. Kewenangan pemimpin ini dapat berupa:

1) Penghargaan bagi Karyawan yang Berprestasi

Penghargaan merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para karyawan yang berprestasi. Penghargaan kepada karyawan ini bisa berupa hadiah atau imbalan. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang demi mencapai penghargaan tersebut.

Mengenai hal tersebut, Bapak Abdul Majid, SIP selaku pemimpin AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu menyatakan pendapatnya, pada wawancara tanggal 4 April 2012 pukul 13.00 di ruang kerjanya yaitu:

“Pemberian Reward atau penghargaan pada umumnya memang diberikan hanya kepada karyawan dinas luar. Hal tersebut dikarenakan karyawan dinas luar ini bekerja secara freelance, namun mereka tetap menjalani prosedur kerja perusahaan dan sesuai tanda tangan kontrak

yang telah mereka sepakati sebelumnya. Beberapa bentuk reward di Bumiputera ini yaitu jika agen berhasil memperoleh 10 SP (Surat Pertanggung) maka agen tersebut berhak mendapat reward yang berupa sejumlah uang, bentuk reward yang lain yaitu jika agen berhasil mendapat 50 juta PP (Premi Pertanggung) maka dia juga berhak mendapat reward yang berupa sejumlah uang juga, dan masih banyak juga yang lain. ”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan pada tanggal 28 Maret 2012 pukul 13.30 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Penghargaan di sini pasti ada, hal itu tentunya untuk mendukung keberhasilan sehingga akan memberikan prestasi yang lebih baik lagi bagi para karyawan disini, biar mereka betah dan lebih semangat lagi kerjanya. Tidak jarang juga Pak Majid memuji hasil pekerjaan saya, dengan pujian tersebut sudah menjadi penghargaan bagi saya, mungkin hal tersebut terlihat sepele namun hal itulah yang membuat saya jadi lebih semangat lagi kerjanya”

Sedangkan hasil wawancara dengan Ibu Yatini selaku Supervisor pada tanggal 5 April 2012 pukul 11.00 di ruang kerjanya yaitu:

“Sebagai Supervisor saya juga pernah mendapat reward atas prestasi yang sudah saya capai baik waktu saya menjadi agen , juga ketika saya menjadi supervisor seperti sekarang ini. Dengan adanya reward ini, saya rasa bisa membantu meningkatkan motivasi kerja kita dan tentunya tetap berprinsip pada persaingan sehat. ”

Sehubungan dengan hal di atas Ibu Aulia Sifa Camila, SP selaku bagian administrasi menyatakan pendapatnya pada wawancara tanggal 28 Maret 2012 pukul 14.15 di ruang kerjanya, yaitu:

“Perusahaan asuransi seperti Bumiputera ini pasti memberikan *reward* bagi para karyawannya mbak. Namun hal itu memang tidak diberikan kepada karyawan dalam seperti kita (admin dan kasir), jadi kita tetap bekerja seperti biasa, hal tersebut sudah menjadi kesepakatan dari awal karena kita sebagai karyawan dalam sudah mendapat gaji pokok dan tunjangan-tunjangan yang lain. Meskipun jarang ada *reward* bagi saya, tapi saya tetap puas kok dengan pekerjaan yang saya jalani selama

ini, apalagi Pak Majid dan Pak Dedik ini tidak pelit pujian, jadi saya semangat bekerjanya. ”

Dari data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian *reward* (penghargaan) sudah dilakukan dengan baik oleh pemimpin, baik berupa materi maupun non materi. Pemberian penghargaan berupa materi khusus diberikan kepada karyawan dinas luar yang tidak mendapat gaji pokok, hal itu memang sudah menjadi kesepakatan awal antara pihak perusahaan dengan karyawan.

2) Sanksi bagi Karyawan yang Melanggar Peraturan

Pemberian sanksi kepada karyawan ini dimaksudkan untuk memberikan rasa disiplin kepada karyawan sehingga karyawan bisa termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sehubungan dengan hal tersebut, Bapak Abdul Majid, SIP selaku pemimpin menyatakan pendapatnya, pada wawancara tanggal 4 April 2012 pukul 13.00 di ruang kerjanya yaitu:

“Sebagai pemimpin disini saya memiliki kewenangan untuk memberi sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan. Pelaksanaan sanksi itu sendiri yaitu jika karyawan hanya melakukan kesalahan yang sepele seperti terlambat datang bagi (karyawan dinas dalam) serta tidak terpenuhinya estimasi (sasaran pencarian calon nasabah) maka saya akan menegur dan memberi evaluasi masing-masing kepada KUAK dan Supervisor. Namun jika kesalahan tersebut benar-benar fatal maka mutasipun bisa dilakukan, hal tersebut dilakukan agar tidak mengganggu jalannya kinerja karyawan yang lain.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan pada tanggal 28 Maret 2012, pukul 13.30 di ruang kerjanya yaitu:

“Saya sangat setuju dengan sanksi yang diberlakukan disini, yah biar apa? Biar para karyawan bisa lebih disiplin dan tidak mengulang kesalahan yang sama. Biasanya diperingatkan dulu secara lisan sebanyak dua kali, kalau masih melanggar baru terbitlah Surat Peringatan (SP), kalau benar-benar sudah tidak bisa dengan semuanya baru dikeluarkan (PHK). Sejauh ini masalah yang sering muncul hanya kehadiran yang kurang dari agen, karena mengingat posisi mereka yang memang tidak bekerja di kantor melainkan tugas luar untuk mencari nasabah baru. Tapi sejauh ini tidak pernah ada kasus sampai dikeluarkan dari sini.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Yatini selaku Supervisor AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu pada tanggal 5 April 2012, pukul 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Saya setuju dengan adanya sanksi, lebih berfikir secara sportif yaitu jika memang benar-benar melakukan kesalahan ya saya harus siap menerima sanksi tersebut. Tapi sejauh ini sanksi yang saya terima hanya sebatas teguran saja, hal itu terjadi salah satunya ketika estimasi saya kurang memenuhi target perusahaan.”

Sedangkan hasil wawancara dengan Ibu Aulia Sifa Camila, SP selaku bagian administrasi pada tanggal 28 Maret 2012, pukul 14.15 di ruang kerjanya yaitu:

“Kalau sanksi yang saya terima sejauh ini si masih berupa teguran, pernah saya bermain HP pada saat jam kerja, ketahuan kemudian ditegur sama Pak Dedik (KUAK), kemudian kalau sudah terlalu sering biasanya Pak Majid sendiri yang memberikan teguran sendiri kepada kita. Cara menegurnya juga enak, gak yang terlalu menyinggung perasaan.”

Dari data wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa sanksi yang diterapkan di perusahaan sudah berjalan dengan baik. Sanksi diberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan baik itu secara lisan, maupun melalui SP. Hal tersebut dilakukan untuk memberikan rasa disiplin dan agar karyawan bisa lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaan serta agar karyawan tidak mengulangi kesalahan yang sama untuk yang kedua kalinya.

2. Motivasi Kerja Karyawan

Seorang karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan sering kali memiliki suatu keadaan yang tidak menentu, mulai dengan suatu motivasi yang tinggi sampai ada karyawan yang memiliki motivasi yang rendah. Semuanya itu sering kali di pengaruhi oleh sistem dan keadaan lingkungan kerja. Untuk itu suatu perusahaan harus dapat menjaga motivasi karyawannya secara terus menerus. Jika kita menanyakan kepada karyawan yang berkerja, motivasi mereka bekerja sangat beragam, berikut keadaan motivasi kerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu:

a. Semangat Kerja Karyawan

Semangat kerja dimiliki karyawan ketika dia akan berangkat maupun sedang bekerja merupakan salah satu bentuk motivasi yang cukup baik. Oleh karena itu, jika karyawan merasa semangat ketika berangkat bekerja, maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi pula.

Sehubungan dengan hal tersebut, Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan menyatakan pendapatnya, pada wawancara tanggal 28 Maret 2012 pukul 13.30 di ruang kerjanya yaitu:

“Saya bekerja disini bersemangat sekali, disamping pemimpinnnya yang enak diajak *sharing*, kan disini itu perusahaan jasa yang pada dasarnya pelayanan dan komplain dari nasabah harus cepat diselesaikan, jadi nyaman kalau memiliki parter kerja yang baik seperti Pak Majid. Hal lain yang membuat saya bersemangat yaitu disini merupakan sandaran hidup bagi saya dan keluarga, sudah lebih dari 10 tahun saya bekerja di Bumiputera, sudah selama itu tidak mungkin saya tidak bersemangat.”

Kemudian wawancara dengan Ibu Yatni selaku Supervisor AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu pada tanggal 5 April 2012, pukul 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Ya, saya semangat bekerja di Bumiputera, saya sangat menyenangi pekerjaan saya sekarang ini. Tentunya hal tersebut sudah saya pikirkan baik-baik pada awal saya bekerja dan tetap tidak meninggalkan kewajiban saya sebagai ibu rumah tangga.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aulia Sifa Camila, SP selaku bagian administrasi pada tanggal 28 Maret 2012 pukul 14.15 di ruang kerjanya yaitu:

“Semangat 45 mbak saya bekerja disini, kalau nggak ya nggak mungkin saya belain jauh-jauh berangkat dari rumah kesini. Semangat saya juga memuncak ketika tanggal 27, soalnya tanggal kita gajian. Di sisi lain pemimpinya juga baik, jadi tidak membuat saya tertekan dalam bekerja.”

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan di Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu, memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal tersebut terbukti dari beberapa pendapat dari karyawan yang menyatakan bahwa mereka memiliki semangat kerja yang tinggi di Bumiputera. Adanya semangat kerja yang tinggi tentunya akan meningkatkan produktivitas perusahaan pula.

b. Kebanggaan Bekerja pada AJB Bumiputera 1912

Tujuan motivasi yang lain adalah perasaan senang ketika bekerja. Ketika karyawan memiliki perasaan senang terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut memiliki motivasi untuk bekerja.

Sehubungan dengan hal tersebut, Bapak Dedik Hevea Ermanu, AMd selaku Kepala Unit Administrasi dan Keuangan menyatakan pendapatnya,

pada wawancara tanggal 28 Maret 2012 pukul 13.30 di ruang kerjanya yaitu:

“Saya bangga bisa bekerja di Bumiputera dengan apa yang sudah saya jalani dan saya peroleh selama ini. Alhamdulillah juga bisa mencapai kesuksesan seperti sekarang ini dengan menjabat sebagai KUAK.”

Wawancara dengan Ibu Yatini selaku Supervisor AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu pada tanggal 5 April 2012, pukul 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Saya senang dan bangga bekerja disini, kalau tidak senang saya mungkin lebih meninggalkan pekerjaan ini, dan lebih memilih menjadi ibu rumah tangga saja. Saya disini sudah lebih dari 15 tahun, mulai bekerja dulu Maret 1997 sampai sekarang.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aulia Sifa Camila, SP selaku bagian administrasi pada tanggal 28 Maret 2012, pukul 14.15 di ruang kerjanya yaitu:

“Alhamdulillah saya bisa bekerja di Bumiputera, nyari pekerjaan sekarang susah mbak, jadi ya saya sangat bersyukur diterima disini. Dulu waktu masuk sini juga yang mendaftar banyak, harus melalui berbagi tes, nggak semua diterima, tapi sekali lagi Alhamdulillah saya bisa lolos. Hal itulah yang membuat saya senang dan bangga bisa bekerja disini.”

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki rasa kebanggaan yang tinggi dalam bekerja di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu. Hal tersebut terbukti dari pendapat masing-masing narasumber yang menyatakan bahwa mereka bangga bekerja di AJB Bumiputera.

C. Interpretasi Data

Setelah penyajian data dari hasil penelitian di lapangan, baik data objek penelitian maupun data fokus penelitian mengenai peranan pemimpin dalam

memotivasi kerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data dan menginterpretasikan data tersebut, lalu dari analisis data ini, ditarik suatu kesimpulan mengenai peranan pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu.

1. Peranan Pemimpin

a. Perumusan Kebijakan

Perumusan kebijakan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena dengan pengalaman yang dimiliki pemimpin, maka dapat memperkirakan dan dapat memperhitungkan untung-ruginya serta baik-buruknya kebijakan yang akan diambil. Perumusan kebijakan ini merupakan tindakan yang meliputi penempatan kerja karyawan serta pengawasan kinerja karyawan.

1) Penempatan Kerja Karyawan

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. Kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan akan menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan. Jadi seorang pemimpin yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama.

Berdasarkan hasil penelitian yaitu dari proses wawancara, dapat diperoleh keterangan bahwa penempatan karyawan di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu ini sudah baik. Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara dengan KUAk yang menyatakan bahwa dirinya telah cukup puas dengan posisi yang dimilikinya sekarang, meskipun tidak menutup kemungkinan dirinya akan bekerja lebih keras lagi untuk mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi. Pendapat lain dari salah satu admin yang menyatakan bahwa dirinya memang berbakat di bidang pekerjaan yang dimilikinya saat ini. Hal itu menunjukkan bahwa penempatan posisi karyawan memang sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing. Sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson bahwa “Penempatan yang baik adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seseorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.”

2) Pengawasan Kinerja Karyawan

Pengawasan kinerja karyawan berfungsi sebagai pemantau segala kesalahan, penyimpangan serta penyelewengan yang mungkin dilakukan oleh para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dengan mengoreksi atau memperbaiki. Hasil dari pengawasan akan berguna juga sebagai umpan balik dalam memberikan masukan pada unsur perencanaan dan pelaksanaan dalam menjalankan fungsinya untuk masa-masa yang akan datang. Dengan kata lain pengawasan pekerja dibentuk bukan untuk mencari kesalahan-kesalahan pekerja tetapi mencoba untuk

mengoreksi mana yang salah dan menyimpang sehingga dapat diperbaiki agar tidak menjadi kritis.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada beberapa orang karyawan, pengawasan yang dilakukan pemimpin disini intensitasnya hanya kadang-kadang saja karena tugas pemimpin untuk mengawasi kinerja karyawan sudah diwakili oleh orang kepercayaan beliau, dalam hal ini yaitu seorang Kepala Unit Administrasi dan Keuangan (KUAk) dengan para Supervisor. Hal tersebut dikuatkan oleh pendapat dari KUAk yang menyatakan bahwa pemimpin memang jarang memberikan pengawasan langsung kepada karyawan, hal ini dikarenakan sistem kerja di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu sudah sesuai dengan Standar Operasional Kerja (SOP), dimana karyawan memang sudah mengerti tugas masing-masing, dan tugas di perusahaan jasa ini merupakan tugas *repetitive* atau tugas yang dilakukan secara berulang-ulang, sehingga karyawan sudah memahami tugas masing-masing. Ditambah lagi jumlah karyawan yang sebagian besar adalah agen yaitu 59 orang, membuat pemimpin mewakilkan pengawasan kepada supervisor.

Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat Kusnadi (2002:266) yang mengatakan bahwa :

“ Pengawasan seperti ini adalah model pengawasan detektif yaitu pengawasan yang ditujukan untuk mendeteksi atau memantau berbagai kesalahan atau kecurangan secara berkelanjutan atas kinerja yang sedang berlangsung. Keuntungan dari sistem ini adalah kita bisa mengetahui watak yang sebenarnya dari karyawan itu sendiri, karena secara psikologis karyawan merasa tidak

diawasi, dari sini pemimpin bisa melihat apakah karyawan-karyawan yang ada sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan. namun kekurangan dari sistem ini apalagi jika mempercayakan pengawasan kepada pihak lain, karena pemimpin akan mengetahui kinerja karyawan bergantung pada laporan-laporan dari orang kepercayaan, hal ini bisa dibilang riskan dan dengan adanya kemungkinan pemimpin data yang faktual.”

b. Pengelolaan Relasi Pemimpin

Pemimpin dengan pengelolaan relasi yang baik, akan memiliki keselarasan hubungan dengan bawahannya. Keselarasan hubungan tersebut akan menumbuhkan motivasi kerja bagi karyawan.

1) Pengarahan dan Bimbingan kepada Karyawan

Pelaksanaan kesatuan pengarahannya (*unity of direction*) dan bimbingan tidak dapat terlepas dari peranan pemimpin dalam penciptaan kondisi yang mendukung motivasi kerja karyawan. Hal tersebut perlu diterapkan agar tidak terjadi kesalahan dan keraguan dalam menyelesaikan pekerjaan. Tujuan dari pemberian pengarahannya dan bimbingan kepada karyawan ini yaitu agar karyawan lebih kreatif dan produktif dalam bekerja sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang baik bagi AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu khususnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan wawancara, dapat diperoleh keterangan bahwa pemimpin di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu ini intensitasnya hanya kadang-kadang saja, karena pemimpin disini sudah mempercayai kemampuan masing-masing karyawan. Pemberian pengarahannya dan bimbingan paling sering dilakukan oleh pemimpin jika ada karyawan baru dan setelah itu berjalan seperti

biasa. Pemberian pengarahan dan bimbingan kepada admin dan kasir oleh pemimpin biasanya melalui KUAK, sedangkan untuk para agen, pemberian pengarahan dan bimbingan ini dilakukan melalui supervisor. Pemimpin telah memberikan kepercayaan kepada sebagian besar karyawan dalam melakukan tugas masing-masing, karena tugas tersebut merupakan pengulangan-pengulangan (*repetitive*), yang tentunya sudah terbiasa dilakukan oleh karyawan, terkecuali karyawan tersebut baru yang memang belum mengerti tugas dan pekerjaan apa yang harus diselesaikan. Hal-hal mengenai pengarahan dan bimbingan kepada karyawan ini sesuai pendapat Keating dalam Pasolong (2008:21) bahwa “Salah satu tugas pemimpin yaitu mampu mengatur (*regulating*), dimana pemimpin harus mampu mengatur arah dan membimbing tugas kelompok.”

2) Kesempatan Pengembangan Karir Karyawan

Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia khususnya para karyawan dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan. Dalam diri masing-masing karyawan terdapat suatu kebutuhan untuk merealisasikan kemampuannya guna mengembangkan potensi diri yang ada. Tentunya dalam hal ini setiap karyawan mengharapkan agar dirinya memperoleh kesempatan untuk berkembang atau berprestasi.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pengembangan karir karyawan yang berupa pendidikan dan pelatihan ini kurang baik

dilakukan oleh pemimpin perusahaan. Pemberian kesempatan kepada karyawan ini tidak merata dan hanya terfokus pada bagian keagenan, sedangkan karyawan yang melakukan aktivitas di dalam kantor, intensitasnya tidak sesering karyawan dinas luar. Sistem seperti ini membuat sebagian karyawan merasakan ketidakadilan khususnya karyawan dinas dalam yaitu admin dan kasir. Hal tersebut dikuatkan dari wawancara dengan salah satu admin yang menyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu lebih diprioritaskan ke agen guna mencari calon nasabah baru. Program pengembangan karir karyawan ini sangat penting mengingat pendapat dari Marihot (2002:168) bahwa pendidikan dan pelatihan sebagai suatu usaha yang terencana dari perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan.”

c. Kesadaran Sosial Pemimpin

Pemimpin dengan kesadaran sosial yang tinggi dapat dilihat dari empati yang dimiliki. Empati merupakan sikap yang menunjukkan kepedulian seorang pemimpin terhadap orang lain, dalam hal ini adalah karyawan. kepedulian pemimpin terhadap karyawan dapat mendekatkan pemimpin tersebut kepada karyawan. kedekatan dengan karyawan akan membuat seorang pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan juga apa yang tidak disukai karyawan. hal itu akan dapat bermanfaat bagi seorang pemimpin dalam memotivasi karyawan sehingga kinerja karyawan akan optimal.

1) Penciptaan Komunikasi yang Baik dengan Karyawan.

Komunikasi merupakan proses mengirim dan menerima berita di antara pihak-pihak yang saling berhubungan sehingga diperoleh pemahaman tentang apa yang dimaksud satu sama lain. Penciptaan komunikasi yang baik antara pemimpin dengan karyawan sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Salah satu wadah komunikasi yang dibentuk adalah dengan mengadakan pertemuan rutin atau rekreasi yang melibatkan karyawan dan sebagian anggota keluarganya. Pada pertemuan tersebut masing-masing pihak bisa saling *sharing* serta menyampaikan kritik dan saran yang bersifat membangun, baik bagi pemimpin, karyawan maupun pihak AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pemimpin melakukan komunikasi dengan karyawan dengan baik. Komunikasi memang sangat penting dilakukan di dalam perusahaan jasa seperti AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu. Komunikasi yang dilakukan antara pemimpin dengan karyawan bisa dilakukan pada saat rapat evaluasi yang diselenggarakan setiap satu bulan sekali. Pertemuan tersebut dilakukan untuk membahas kinerja masing-masing karyawan baik karyawan dinas dalam (kasir dan admin) maupun karyawan dinas luar (supervisor dan agen), tentunya dalam rapat ini komunikasi yang digunakan merupakan komunikasi formal. Adapun kegiatan di luar kantor yang dilakukan salah satunya yaitu arisan bulanan yang diikuti

oleh pemimpin dan seluruh karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu, dimana dalam pertemuan tersebut komunikasi yang dilakukan yaitu komunikasi non formal. Hal tersebut dikuatkan juga oleh pendapat dari salah satu karyawan yang mengungkapkan bahwa memang karyawan diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, kritik, maupun saran yang bersifat membangun demi tercapainya tujuan perusahaan. Sesuai pendapat Nawawi (2003:48) bahwa “Salah satu fungsi pemimpin yaitu fungsi konsultatif dimana pemimpin mampu mengatasi permasalahan dengan melakukan komunikasi yang baik kepada bawahan, selain itu pemimpin juga memberi kesempatan bawahan untuk menyampaikan saran dan kritik yang berhubungan dengan pekerjaan.”

2) Pemberian Tauladan kepada Karyawan

Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang dapat dijadikan tauladan bagi karyawannya. Tauladan yang baik oleh pemimpin kepada karyawan sangat mendukung dan memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga produktivitas perusahaanpun akan meningkat pula. Dalam hal jabatan, pekerjaan, tindakan maupun sikap pemimpin tersebut akan berdeampak bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pemimpin memang patut untuk dijadikan contoh yang baik. Ketauladanan yang ditunjukkan pemimpin AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu ini

yaitu kerja keras beliau yang sudah bisa menjadi pimpinan cabang di usianya yang masih tergolong muda diantara pimpinan-pimpinan cabang yang lain, selain itu cara beliau menyelesaikan masalah, dalam berpakaian, bertingkah dan bersikap memang sudah sangat baik. Hal tersebut dikuatkan oleh pendapat dari KUAK yang menyatakan bahwa pemimpin memang sosok pekerja keras di usianya yang masih tergolong muda. Ketauladanan tersebut akan membuat karyawan terinspirasi untuk menjadi sukses dan bekerja lebih baik lagi.

d. Kewenangan pemimpin

1) Penghargaan kepada Karyawan yang Berprestasi

Pemberian penghargaan dari pemimpin bagi karyawan yang berprestasi merupakan hal yang sangat penting. Dengan adanya pemberian penghargaan tersebut, diharapkan akan menimbulkan motivasi kerja karyawan, karena mereka merasa bahwa pemimpin menghargai serta mengakui hasil pekerjaannya. Karyawan yang diberi pengakuan atas sumbangannya terhadap hasil-hasil yang dicapai akan merasa dihargai dan akan membuat karyawan bekerja lebih keras untuk perusahaan. Selain itu pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi akan membuat karyawan lain yang belum berprestasi untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya dengan harapan untuk memperoleh penghargaan tersebut dan untuk menghindari rasa malu karena merasa tertinggal dengan karyawan yang lain.

Menurut hasil penelitian yang didapat maka dapat diketahui bahwa pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sudah dilakukan dengan baik oleh pemimpin. Hal ini dikarenakan pemimpin menyadari bahwa dengan pemberian penghargaan, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk terus berprestasi dan bekerja dengan lebih baik lagi. Hasil wawancara dengan pemimpin dan salah satu agen menguatkan hal tersebut yaitu bahwa pemimpin perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Pemberian penghargaan biasanya berupa uang bonus, liburan gratis, kenaikan gaji bahkan kenaikan jabatan sebagai bentuk penghargaan yang tertinggi. Sesuai pendapat Hasibuan (2004:99) “Pemimpin dapat memberikan motivasi positif (*reward*) yang dimensinya bisa berupa pujian, penghargaan, serta uang kepada karyawan agar lebih berprestasi dan termotivasi dalam bekerja.” Namun ada salah satu kekurangan dari kebijakan ini yaitu pemberian penghargaan ini hanya ditujukan bagi para karyawan dinas luar, namun untuk admin dan kasir hal tersebut tidak berlaku.

2) Sanksi bagi Karyawan yang Melanggar Peraturan

Sanksi selalu diberikan pemimpin kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan. Sanksi ini bukan sebagai alat hukuman tetapi sebagai alat kontrol sekaligus saran bagi pemimpin untuk memperhatikan perilaku bawahannya. Dengan memberikan sanksi disini dapat memberikan dorongan kepada karyawan agar tidak mengulangi kesalahan yang sama untuk kedua kalinya. Dengan demikian akan

muncul suasana kerja yang kondusif dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi namun tetap tercipta suasana yang nyaman bagi karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan data yang didapat peneliti, dapat diketahui bahwa pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan sudah berjalan dengan efektif. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara dengan KUAK, admin dan agen yang masing-masing menyatakan bahwa dalam setiap penyampaian teguran, pemimpin berusaha untuk menggunakan cara dan gaya yang pantas dan tidak menyinggung. Pemberian sanksi bertujuan agar karyawan memahami, menghargai dan mau mentaati apa yang sudah disampaikan dengan sungguh-sungguh dan disiplin. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat Hasibuan (2004:99) “Salah satu teknik dalam memotivasi karyawan yaitu motivasi negatif dimana motivasi ini dilakukan dengan menggunakan sanksi dan paksaan kepada karyawan yang melanggar peraturan agar tidak mengulang kesalahan yang sama secara berulang-ulang.

2. Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seorang karyawan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan. Memotivasi kerja karyawan yang dilakukan oleh pemimpin tidaklah mudah, sebab masing-masing individu mempunyai latar belakang, harapan, keyakinan, ambisi yang berbeda-beda. Dengan kata lain, motivasi kerja menjadi faktor penting agar karyawan bersedia

melaksanakan pekerjaan dengan semangat yang tinggi serta memiliki kebanggaan bekerja pada perusahaan.

a. Semangat Kerja Karyawan

Salah satu bentuk dari motivasi yaitu semangat kerja yang tinggi yang dimiliki karyawan. Jika karyawan memiliki semangat kerja dalam bidang pekerjaannya, maka dapat diartikan karyawan tersebut memiliki motivasi yang tinggi pula. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi kerja dari pemimpin kepada karyawan sudah dilakukan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu memiliki semangat kerja yang sangat tinggi. Hal tersebut diperkuat pula dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada salah satu bagian admin dan salah satu agen. Masing-masing dari mereka menyatakan bahwa mereka bersemangat sekali dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Penguatan dukungan yang lain yaitu wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada KUA yang menyatakan bahwa beliau memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja karena di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu merupakan sandaran hidup keluarga serta adanya penciptaan komunikasi yang baik antara beliau, pemimpin dan karyawan yang lain. Hal-hal di atas sesuai dengan pendapat Hasibuan (2004:93) bahwa “Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memelihara dan meningkatkan semangat kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya”.

b. Kebanggaan Bekerja pada Perusahaan

Bentuk dari motivasi selain adanya semangat kerja karyawan adalah kebanggaan karyawan bekerja pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu. Kebanggaan karyawan bekerja di perusahaan merupakan salah satu bentuk motivasi yang telah tercapai dan akan membuat karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan serta karyawan tersebut akan memberikan kinerja yang optimal sehingga akan berdampak kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa karyawan merasa bangga pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu. Pada setiap kesempatan baik dalam rapat maupun pertemuan yang lain, pemimpin berusaha meyakinkan karyawan mengenai kebaikan dan manfaat bekerja di Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu. Hal tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada admin yang menyatakan bahwa dirinya merasa bangga bekerja di perusahaan tersebut. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Hasibuan (2004:97) bahwa “ Pemberian motivasi oleh pemimpin ini bertujuan untuk mempertahankan kebanggaan dan loyalitas karyawan kepada perusahaan”. Dengan demikian, pemimpin telah berhasil melaksanakan peranannya dengan baik dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan. Salah satu bentuk motivasi kerja tersebut adalah kebanggaan bekerja pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu.

3. Tabel Deskripsi Peranan Pemimpin serta Keadaan Motivasi Karyawan

AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu

Berikut ini adalah tabel deskripsi peranan pemimpin AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu yang diperoleh dari hasil penelitian:

Tabel 6
Deskripsi Peranan Pemimpin

No.	Keterangan	Uraian
1.	Perumusan Kebijakan	
	a. Penempatan Kerja Karyawan	a. Berdasarkan penelitian, dapat diperoleh keterangan bahwa penempatan kerja karyawan di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu ini sudah baik. Hal ini dikuatkan dari hasil wawancara dengan KUAK yang menyatakan bahwa beliau telah cukup puas dengan posisi yang dimilikinya sekarang, meskipun tidak menutup kemungkinan dirinya akan bekerja lebih keras lagi untuk mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa penempatan posisi karyawan memang sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing.
	b. Pengawasan Kinerja Karyawan	b. Berdasarkan penelitian, pengawasan yang dilakukan pemimpin intensitasnya hanya

		<p>kadang-kadang saja karena tugas pemimpin untuk mengawasi kinerja karyawan sudah diwakili oleh Kepala Unit Administrasi dan Keuangan (KUAK) serta Supervisor. Jumlah karyawan yang sebagian besar adalah agen yaitu 59 orang, membuat pemimpin mewakilkan pengawasan kepada supervisor.</p>
<p>2.</p>	<p>Pengelolaan Relasi Pemimpin</p> <p>a. Pemberian Pengarahan dan Bimbingan kepada Karyawan</p> <p>b. Kesempatan Pengembangan Karir Karyawan</p>	<p>a. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diperoleh keterangan bahwa pemimpin dalam memberi pengarahan dan bimbingan ini intensitasnya hanya kadang-kadang saja. Pemberian pengarahan dan bimbingan paling sering dilakukan oleh pemimpin jika ada karyawan baru dan setelah itu berjalan seperti biasa. Adapun pemberian pengarahan dan bimbingan, yaitu jika ada kebijakan baru dari perusahaan dan akan disampaikan melalui rapat.</p> <p>b. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pengembangan</p>

		<p>karir karyawan yang berupa pendidikan dan pelatihan ini lebih terfokus pada karyawan dinas luar (supervisor dan agen). Sistem seperti ini membuat sebagian karyawan merasakan ketidakadilan khususnya karyawan dinas dalam yaitu admin dan kasir. Hal tersebut dikuatkan dari wawancara dengan salah satu karyawan yang menyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan di AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu lebih diprioritaskan ke agen guna mencari calon nasabah baru.</p>
<p>3.</p>	<p>Kesadaran Sosial Pemimpin</p> <p>a. Penciptaan Komunikasi yang Baik</p>	<p>a. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pemimpin melakukan komunikasi dengan karyawan dengan baik. Komunikasi yang dilakukan antara pemimpin dengan karyawan dilakukan pada saat rapat evaluasi yang diselenggarakan setiap satu bulan sekali. Pertemuan tersebut dilakukan untuk membahas kinerja masing-masing karyawan baik karyawan dinas dalam (kasir dan admin) maupun karyawan dinas luar (supervisor dan agen). Hal tersebut dikuatkan juga oleh</p>

	<p>b. Pemberian Tauladan kepada Karyawan</p>	<p>pendapat dari salah satu karyawan yang mengungkapkan bahwa karyawan diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, kritik, maupun saran yang bersifat membangun demi tercapainya tujuan perusahaan.</p> <p>b. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pemimpin memang patut untuk dijadikan contoh yang baik. Ketauladanan yang ditunjukkan pemimpin yaitu cara beliau menyelesaikan masalah, dalam berpakaian, bertingkah dan bersikap memang sudah sangat baik. Hal tersebut dikuatkan oleh pendapat dari salah satu karyawan yang menyatakan bahwa pemimpin memang sosok pekerja keras di usianya yang masih tergolong muda. Ketauladanan tersebut akan membuat karyawan terinspirasi untuk menjadi sukses dan bekerja lebih baik lagi.</p>
<p>4.</p>	<p>Kewenangan Pemimpin</p> <p>a. Penghargaan kepada Karyawan yang Berprestasi</p>	<p>a. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sudah dilakukan dengan baik oleh pemimpin.</p>



<p>b. Sanksi bagi Karyawan yang Melanggar Peraturan</p>	<p>Pemberian penghargaan biasanya berupa uang bonus, liburan gratis, kenaikan gaji bahkan kenaikan jabatan sebagai bentuk penghargaan yang tertinggi. Namun ada salah satu kekurangan dari kebijakan ini yaitu pemberian penghargaan ini hanya ditujukan bagi para karyawan dinas luar, namun untuk admin dan kasir hal tersebut tidak berlaku.</p> <p>b. Berdasarkan data yang didapat peneliti, dapat diketahui bahwa pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan sudah berjalan dengan efektif. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara dengan KUAk dan admin yang masing-masing menyatakan bahwa dalam setiap penyampaian teguran, pemimpin berusaha untuk menggunakan cara dan gaya yang pantas dan tidak menyinggung.</p>
---	--

Berikut ini adalah tabel deskripsi keadaan motivasi Kerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu :

Tabel 7
Deskripsi Keadaan Motivasi Kerja Karyawan

No.	Keterangan	Uraian
1.	Semangat Kerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu memiliki semangat kerja yang sangat tinggi. Hal tersebut diperkuat pula dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada salah satu bagian admin dan salah satu agen. Masing-masing dari mereka menyatakan bahwa mereka bersemangat sekali dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.
2.	Kebanggaan Bekerja pada AJB Bumiputera 1912	Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa karyawan merasa bangga pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu. Hal tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada salah satu karyawan yang menyatakan bahwa dirinya merasa bangga bekerja di perusahaan tersebut