



ISSN 2356-2005
VOLUME III/NO. 2/DESEMBER 2016

INOVASI

JURNAL ILMIAH ILMU MANAJEMEN



- ❑ PENGARUH PENERAPAN MUTU LABORATORIUM ISO 17025 MELALUI BUDAYA KUALITAS PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
Dedang Kurnia
- ❑ PENGARUH PENETAPAN HARGA DAN KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA APOTIK SUNFARMA TANGERANG SELATAN
Sunarto
- ❑ PENGEMBANGAN KEPENIMPINAN BERBASIS BUDAYA SEBUAH TANTANGAN KEPENIMPINAN BARU PADA DIVISI INTERNASIONAL BNI 46 JAKARTA
Teguh Yuwono,
- ❑ MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN WAFER COKLAT MENGGUNAKAN METODE AHP PADA PERUSAHAAN PT, XYZ TANGERANG
Sewela
- ❑ ANALISIS PENGARUH BOPO, CAPITAL ADEQUACY RATIO, NON PERFORMING LOAN, DAN LOAN TO DEPOSIT RATIO TERHADAP RETURN ON ASSET
Mulahedi Tumengg
- ❑ ANALISIS STRATEGI BERSARING PENJUALAN PRODUK PAKAIAN PEDAGANG-PEDAGANG DI PASAR PASUNG PANJANG BOGOR TERHADAP PEDAGANG DI PASAR LAIN.
Edi Sukardjono

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCA SARJANA - UNIVERSITAS PAMULANG**

Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang – Tangerang Selatan - Banten
Telp (021) 7412588, Fax (021) 7412491



PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA SEBUAH TANTANGAN KEPEMIMPINAN BARU PADA DIVISI INTERNASIONAL BNI 46 JAKARTA

Teguh Yuwono *)

*) Dosen Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Pamulang

Abstrak

PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA SEBUAH TANTANGAN KEPEMIMPINAN BARU PADA DIVISI INTERNASIONAL BNI 46 JAKARTA Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui masalah kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46 Jakarta. Hal ini menjadi ketertarikan tersendiri karena BNI sebagai sebuah BUMN di Indonesia dengan Divisi Internasionalnya, telah mengokohkan dirinya sebagai salah satu dari sembilan perusahaan di Indonesia yang mendunia (Koran Sindo, 15 Juli 2014). Dan di tahun yang sama mendapat penghargaan dari Majalah *South East Asian* sebagai *The Best Division*. Pencapaian ini tentu tidak bisa dilepaskan dari kepemimpinan yang ada. Penelitian ini menggunakan metode *Chain of Evidence*, yaitu merangkai data baik dari wawancara langsung kepada *first hand informan*, grup diskusi maupun literatur lainnya. Dalam penelitian ini juga dilakukan analisa SWOT untuk mengetahui strategi kepemimpinan yang ada. Dari hasil wawancara ditemukan adanya karakteristik kepemimpinan yang berbasis budaya, yaitu bagaimana seorang pemimpin mampu menerapkan nilai-nilai kehidupan yang harus linier dalam bekerja. Dari hasil grup diskusi ditemukan bahwa kepemimpinan yang dilakukan di Divisi Internasional BNI 46 bukan saja mampu menciptakan etos kerja, namun mampu menumbuhkembangkan budaya kepemimpinan itu sendiri. Sehingga semua sepakat bahwa Pemimpin Divisi Internasional adalah sebagai *role model*. Dari hasil analisa SWOT ditemukan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi di Divisi Internasional yaitu mendasarkan pada visi, strategi dan filosofi serta nilai-nilai kepemimpinan. Pemikiran atau ide dari Pemimpin Divisi Internasional diterapkan kepada seluruh karyawan sesuai dengan pola perilaku para pekerjanya dengan nilai-nilai dan norma yang sudah menetap dengan istilah Budaya Kerja Prinsip 46 : Empat Nilai Budaya Kerja : 1. Profesionalisme, 2. Integritas, 3. Orientasi perbankan, 4. Perbaikan tiada henti. Enam Nilai Perilaku Utama Insan BNI : 1. Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik, 2. Jujur, Tulus dan Ikhlas 3. Disiplin, Konsisten dan Bertanggung Jawab, 4. Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis 5. Senantiasa Melakukan Penyempurnaan, 6. Kreatif dan Inovatif

Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya, Tantangan Baru

Abstract

This research is aimed at exploring about leadership challenges at the International Division of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. / BNI. This has become an interesting subject since BNI is a state-owned Institution in Indonesia. With its International Division, BNI has proven itself to be one of the nine enterprises in Indonesia that have gone worldwide (Koran Sindo, July 15, 2014). And at the same year received award from South East Asian Magazine as The Best Division. This achievement, off course, can not be separated from the existing leadership. This research is implementing the Chain-of-Evidence Method, which is combining the data starting from a



direct interview to the first hand informan, discussion group, to other references. Also, in this research, SWOT Analysis is done to figure out the existing leadership strategy. Based on the interview, there were some characteristics found as to the culture-based leadership, which is on how a leader can implement living values that must all align when working. In the group discussion, it was discovered that leadership that is implemented at the International Division of BNI not only can create positive working culture to all of the employees but also can grow its leadership culture itself; thus, all employees agree that the Head of the International Division of BNI is a role model. SWOT Analysis found that the process of forming the culture of the organization is based on the vision, strategy, philosophy and also the values of leadership. Thoughts or ideas of the Head of International Division are implemented to all of the employees in accordance with the the employees' behavioral patterns referring to the values and norms that have been imprinted using the terms "Budaya Kerja Prinsip 46" which are : The four values of working culture : 1. Professionalism 2.Integrity 3. Banking Orientation 4. Continuous Improvement. The six BNI Employees' main characters:1. Improve Competency and make the best contribution. 2. Be Honest and sincere. 3. Disciplined, consistent, and responsible, 4. Provide the best service through synergized partnership 5. Improve towards perfection 6. Be creative and Innovative

Keywords : Leadership, Culture, New Challenge

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemimpin adalah ujung tombak dari sebuah kehidupan, jika ujung tombak itu tumpul maka kehidupan akan vakum dan tidak berdaya guna serta menjadi tidak efektif. Nurdion (2009:1) dalam Pemimpin Dalam Islam mengatakan bahwa kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau perspektif-perspektif dari para ahli atau peneliti. Untuk lebih mendalami pengertian kepemimpinan, dikemukakan beberapa pengertian kepemimpinan baik ditinjau dari filosofinya, sejarahnya, legalitasnya, kepemimpinan masa kini, kegalauan kepemimpinan dan fenomena kepemimpinan pada Divisi Internasional BNI 46 Jakarta.

1. Filosofi kepemimpinan. (Erich Fromm). Sejak manusia dilahirkan, maka kebebasan menyertai hidupnya. Dengan kebebasan yg dimiliki, maka muncullah tanggungjawab dalam dirinya. Faktor tanggungjawab inilah yang menjadi dasar bahwa semua manusia adalah pemimpin bagi dirinya sendiri.
2. Sejarah kepemimpinan (Yakob Tomatala : 2010). Kepemimpinan adalah seni yang usianya setua usia manusia di bumi, yang telah dipraktekkan dalam sejarah manusia. Hal ini berarti masalah kepemimpinan ditempatkan sebagai suatu ilmu pada jalur sejarah.
3. Yuridis kepemimpinan (GBHN). Landasan strategis dalam mewujudkan kepemimpinan di Indonesia khususnya di tuangkan dalam TAP MPR No. IV/MPR/1978 yang antara lain berisi Pengembangan generasi muda yang diarahkan untuk mempersiapkan kader-kader penerus perjuangan bangsa.



4. Kepemimpinan masa kini (Bass dalam Robbins–Judge: 2008). Kepemimpinan masa kini diwarnai dengan berbagai model, seperti transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang disertai dengan peran dan tugasnya masing-masing. Kepemimpinan transformasional.
5. Kegagalan kepemimpinan (Tangselpos : 2014) Salah satu pokok persoalan bangsa adalah Krisis kepemimpinan. Krisis tersebut menimbulkan kegagalan kepemimpinan yang disebabkan oleh 3 faktor, yaitu : Person itu sendiri, sistem yang kurang mendukung dan pengaruh/ketergantungan dengan asing.
6. Fenomena Kepemimpinan di Divisi Internasional BNI '46. Divisi Internasional BNI '46 adalah sebuah Divisi yang sarat akan prestasi, sehingga banyak mendapatkan penghargaan berskala nasional maupun internasional. Bahkan banyak permintaan dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun swasta yang meminta pemimpinnya untuk melakukan penetrasi bisnis ke luar negeri. Dalam salah satu media masa yang bertajuk 9
7. PERUSAHAAN INDONESIA YANG MENDUNIA, dimana salah satunya adalah BNI 46, Pemimpin Divisi Internasional mengatakan : “BNI bisa menjadi role model dalam menghubungkan masyarakat Indonesia dengan dunia internasional sekaligus pintu gerbang bagi investor luar negeri yang berinvestasi di Indonesia”. (Koran Sindo, 15 Juli 2014). Kesuksesan Divisi Internasional BNI 46 tersebut tentu tidak bisa dilepaskan dari kepemimpinan yang ada.

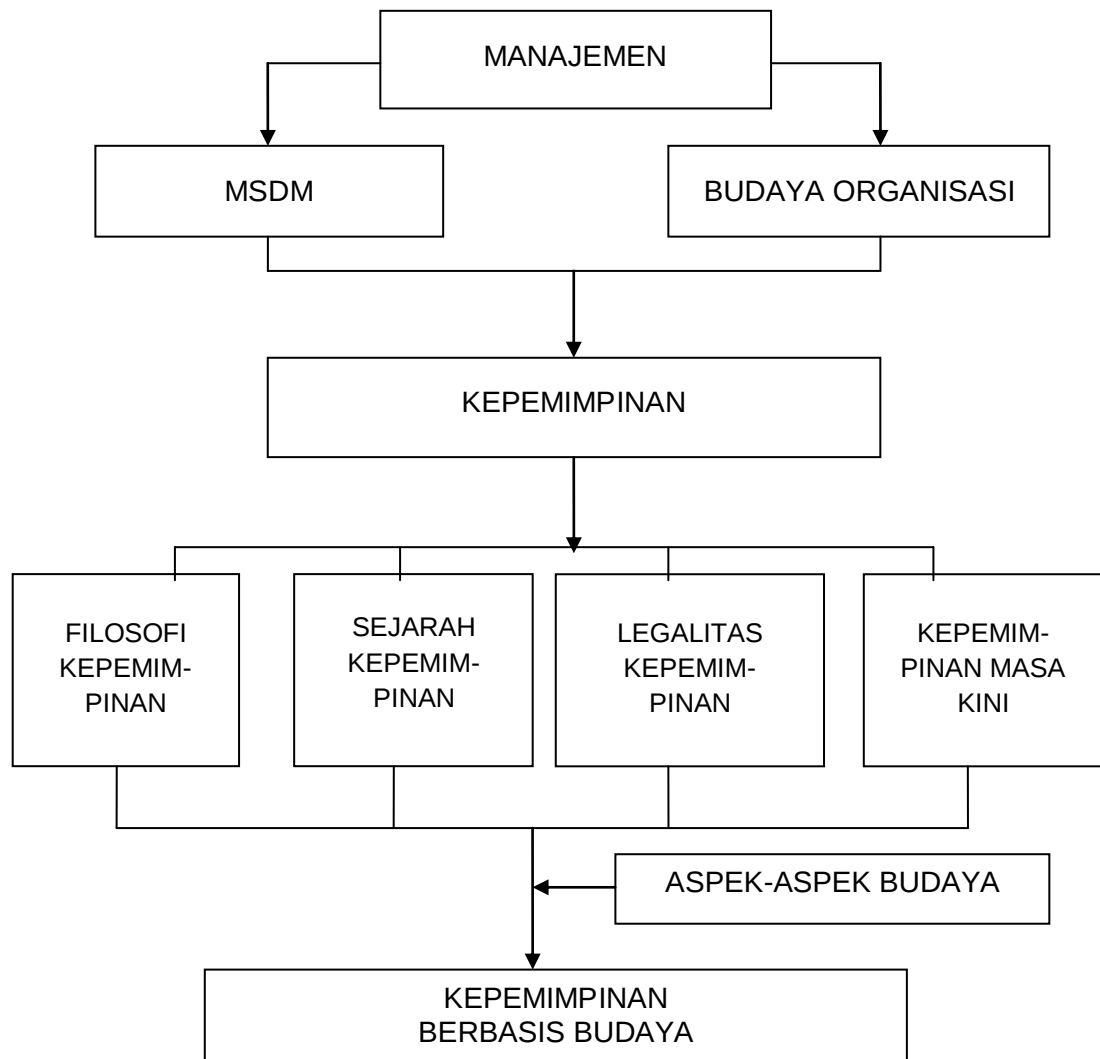
B. FOKUS MASALAH

Bagaimana budaya dapat menjadi landasan pengembangan bagi kepemimpinan baru dan mendasarkan pada latar belakang masalah maka penulis membuat penelitian tentang kepemimpinan berbasis budaya yang dianalisa secara mendalam, komprehensif dan holistik, yaitu dengan judul : PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA , SEBUAH TANTANGAN KEPEMIMPINAN BARU (Studi kasus pada Divisi Internasional – BNI 46 Jakarta)

C. KAJIAN TEORITIK

Tinjauan pustaka dimulai dari landasan Teori Umum (*Grand Theory*), berupa Ilmu manajemen (*Management*) yang memiliki keterkaitan dengan Teori Antara (*Middle Range Theory*) yang terdiri dari Manajemen Sumberdaya Manusia (*Human Resources Management*) dan Budaya Organisasi (*Organization of Culture*). *Middle Range Theory* tersebut induk keilmuan dari teori aplikasi (*Applied Theory*) yaitu Kepemimpinan (*Leadership*) yang dijabarkan dari sudut pandang filosofinya, sejarahnya, legalitasnya, kepemimpinan masa kini, dan kegagalan kepemimpinan.

Keterkaitan antara grand theory dengan middle theory dengan applied theory digambarkan dalam Gambar 1, sebagai berikut :



Gambar .1 : Landasan Teori Keseluruhan

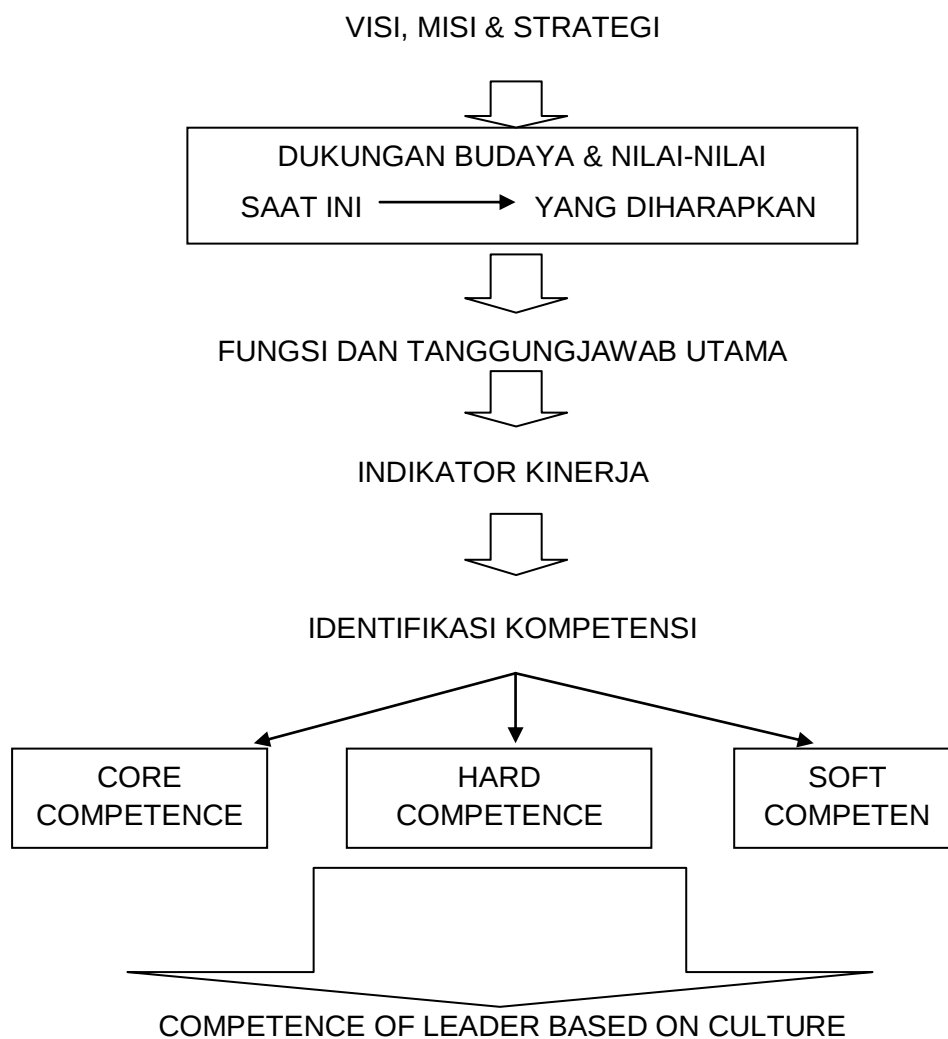
D. KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam penelitian ini setidaknya ada dua faktor yang menjadi dasar pengembangan kepemimpinan berbasis budaya, yaitu :

1. Karakteristik kepemimpinan dengan visi, misi dan strateginya.
2. Dukungan budaya dan nilai-nilai.

Faktor-faktor tersebut penting dikemukakan agar terjadi paparan yang komprehensif dan holistik. Dimulai dari karakteristik Kepemimpinan dengan visi misi serta strateginya dan melalui dukungan budaya serta nilai-nilainya.

Kerangka berpikir dalam pembahasan tesis ini dapat dilihat dari gambar 2. di bawah ini :



Gambar 2 : Kerangka Pemikiran

II. METODOLOGI PENELITIAN

A. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. karena adanya keluwesan yang tinggi dalam mendapatkan informasi dari tangan pertama (*first hand informan*), yaitu Pemimpin Divisi Internasional BNI 46 : AFW.

Selain hal tersebut di atas, penelitian ini juga menggunakan SWOT ANALISIS dan Metode *Focus Group Discussion* sebagai salah satu bentuk penelitian kualitatif, yang merupakan wawancara kelompok yang ditekankan pada interaksi atas topik yang disodorkan.

Setelah semua data dirangkai dan dianalisa secara mendalam, maka peneliti melakukan perspektif atas temuan-temuan yang ada.

B. DESAIN PENELITIAN

Dalam desain penelitian ini peneliti memiliki pedoman atau arahan dalam melakukan pengumpulan data, menganalisa, dan menginterpretasikan atau menerjemahkan data yang dikumpulkan untuk selanjutnya dibuat kesimpulan.

Penelitian ini akan didahului dengan proposisi studi tentang kepemimpinan, kemudian dilakukan analisa secara mendalam terhadap berbagai data yang telah terkumpul, sehingga didapat temuan-temuan.

C. KRITERIA UJI KUALITAS DESAIN PENELITIAN

Pada penelitian ini akan dipaparkan pengujian validitas data, yang di dapatkan langsung dari Key Informan, yaitu Pemimpin Divisi Internasional BNI 46, keabsahan data atau kredibilitas data. Yaitu dengan pengamatan, peningkatan ketekunan, diskusi dan kajian serta analisa terhadap kasus kepemimpinan.

D. JENIS DAN SUMBER DATA

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari referensi buku, majalah, weeb site, wawancara langsung dengan The first hand (Pemimpin Divisi Internasional BNI 46) , grup diskusi (Para Kepala cabang dari Luar negeri dalam Divisi Internasional) dan sebagainya.

E. TEKNIK ANALISIS

Dalam menganalisa masalah kepemimpinan, peneliti menggunakan beberapa model analisis agar komprehensif, yaitu : Model Analisa Situasi dan Kondisi, Model Analisa kesenjangan Budaya, Model Perubahan Budaya Melalui Pembentukan Nilai dan Model Pengembangan Budaya.

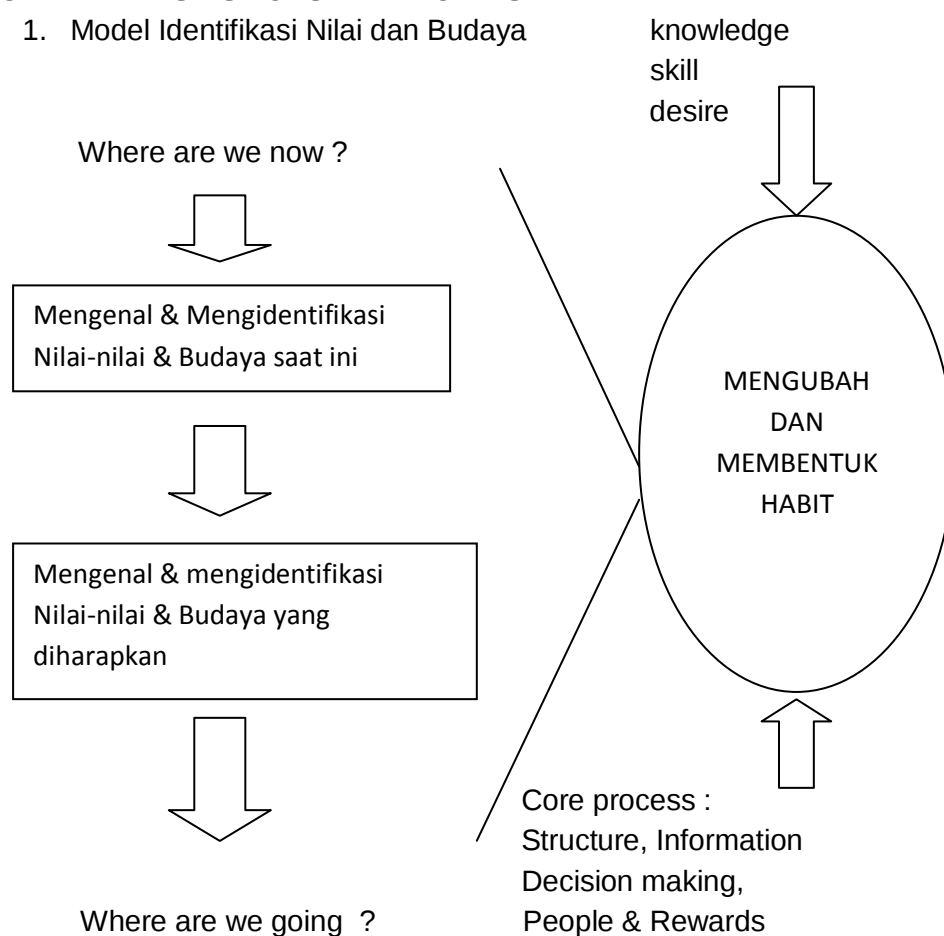
Hal tersebut dipaparkan agar terjadi pemahaman secara menyeluruh dan luas, sehingga menjadi suatu paparan yang komprehensif serta lebih akurat dalam pemaknaan mengenai kepemimpinan dan nilai-nilai yang menyertainya.

Dalam teknik analisa, dipaparkan dengan menggunakan bagan atau skema agar mudah dipahami serta terjadi keruntutan alur pemikiran yang mengarahkan pada makna yang mengerucut menuju substansi penelitian.

Beberapa model analisa yang dipaparkan terjalin kesinambungan makna sehingga didapatkan muara pemahaman mengenai obyek yang diteliti. Hal ini tentu menjadikan penelitian ini memiliki bobot tersendiri.

MODEL ANALISA SITUASI DAN KONDISI

1. Model Identifikasi Nilai dan Budaya



Gambar .3.

Model Identifikasi Nilai dan Budaya.

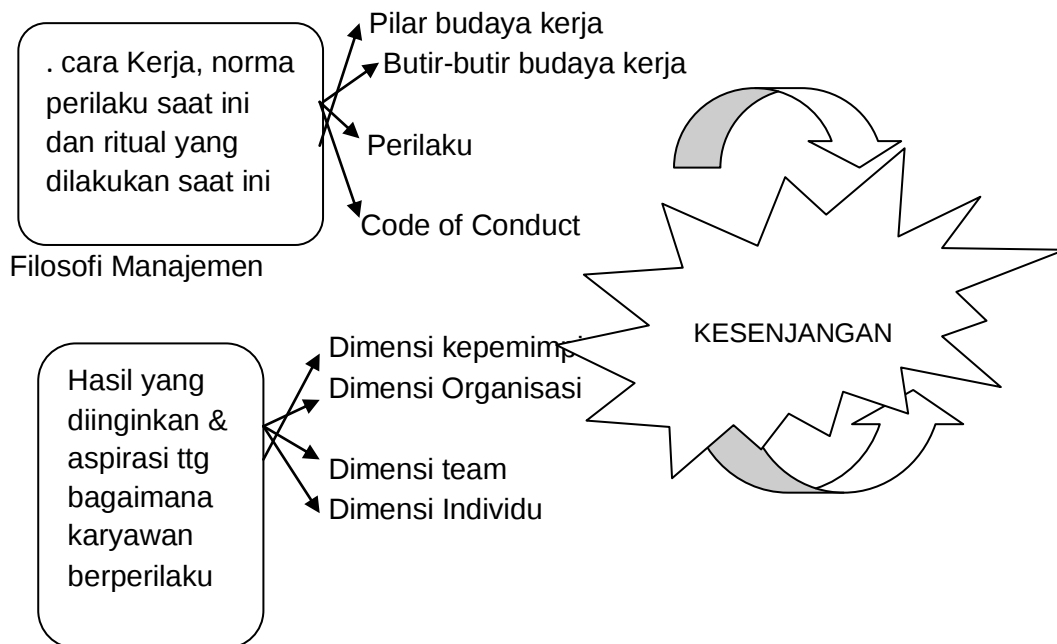
Dalam pengidentifikasian nilai dan budaya, seorang pemimpin dituntut untuk mengenal dan mengidentifikasi nilai-nilai budaya yang berlaku saat ini. Kemudian diteruskan dengan mengenal dan mengidentifikasi nilai-nilai dan budaya yang diharapkan.

Mendasarkan pada pengetahuan (knowledge) dan ketrampilan (skill) serta semangat (desire), pemimpin mengubah dan membentuk habit melalui core process (proses-proses yang mendasar/inti), pembuatan struktur, informasi yang jelas, keputusan yang tepat, dan orang-orang yang baik yang berada dalam tim serta pemberian reward sebagai bentuk apresiasi.

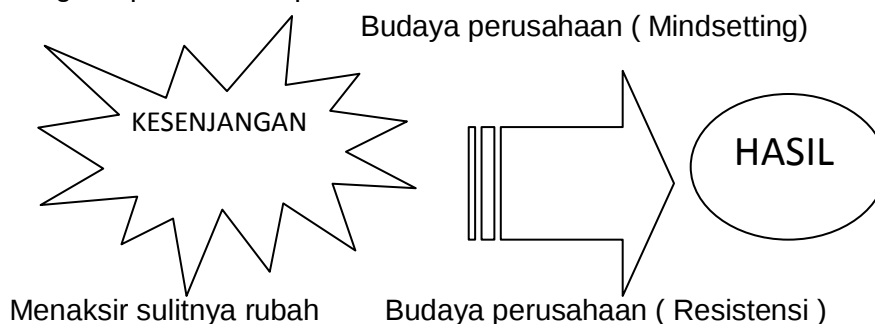
2. Model Analisa Kesenjangan Budaya

Dalam bagan di bawah ini seorang pemimpin harus mampu memperpendek jarak atau kesenjangan antara nilai-nilai dan budaya dengan filosofi manajemen atau kebijakan yang dibuat oleh manajemen. Kemudian melakukan perbaikan dan perubahan dengan memperhatikan budaya perusahaan (mindset) serta dengan menaksir sulitnya merubah budaya perusahaan (resistensi).

Nilai-nilai & Budaya

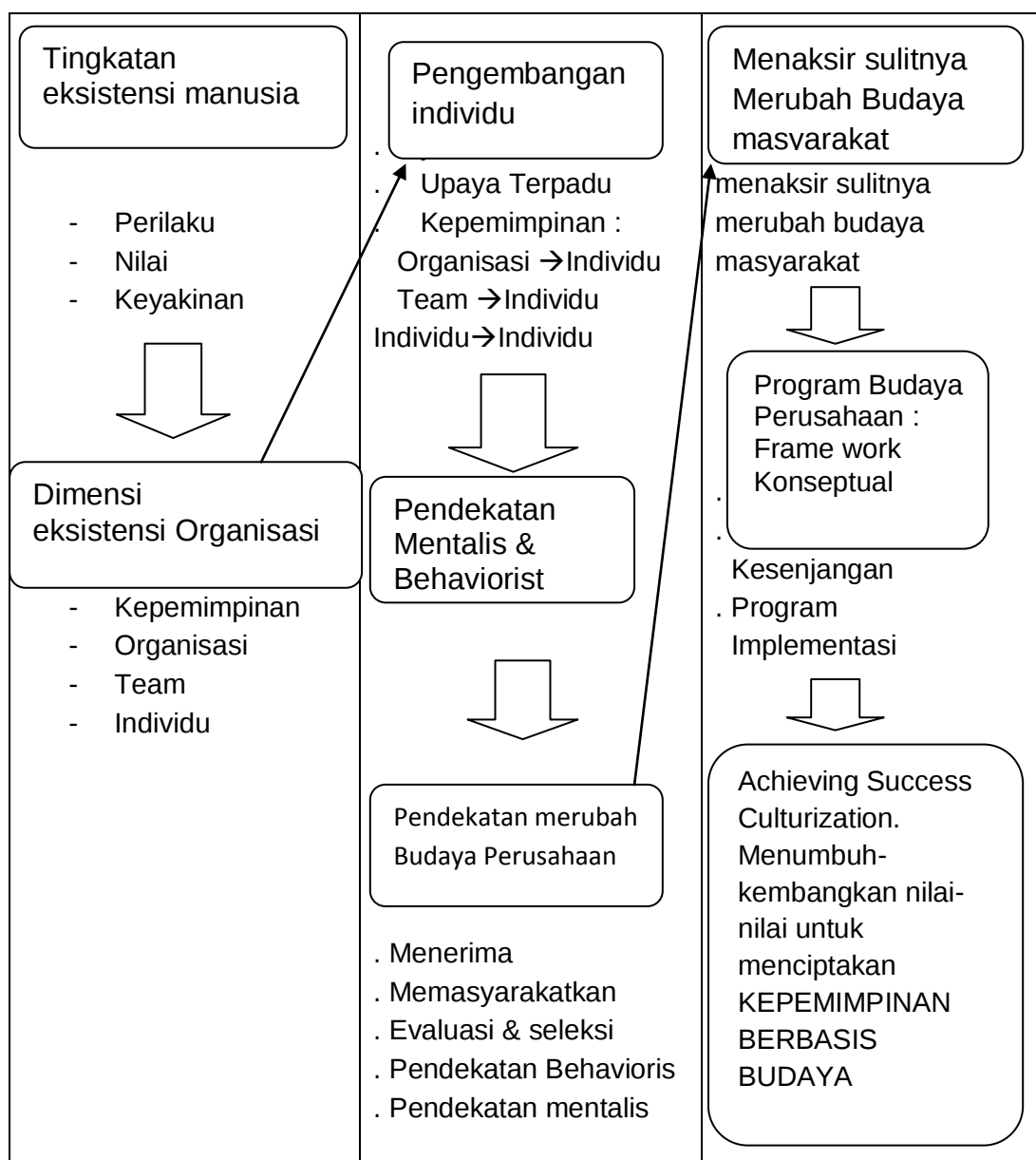


Program perbaikan & perubahan



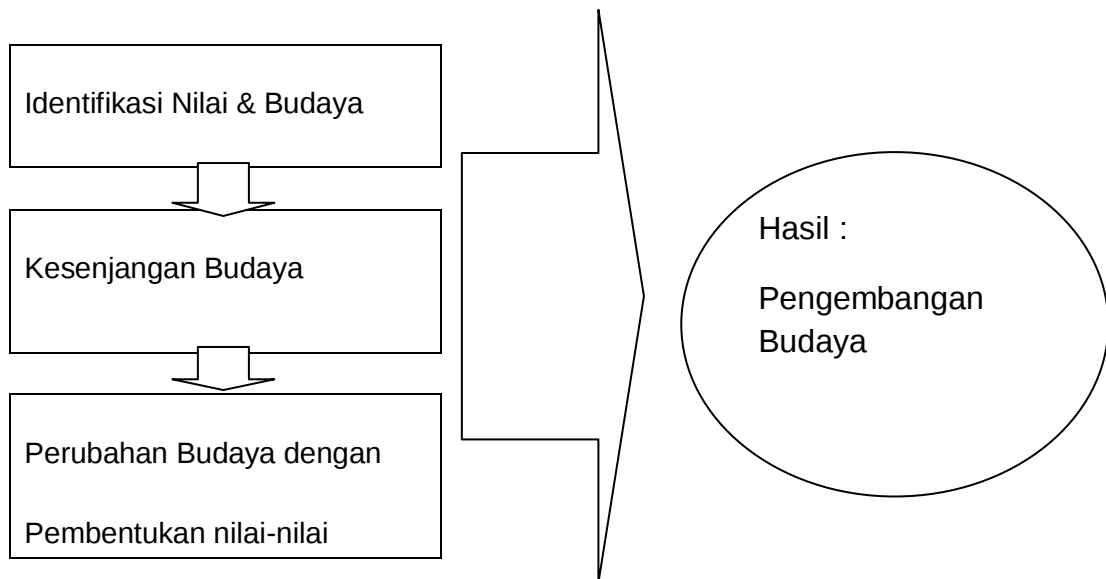
Gambar 4 : Model analisa Kesenjangan Budaya

3. Model Perubahan Budaya Melalui Pembentukan Nilai



Gambar 5 : Model Perubahan Budaya Melalui Pembentukan Nilai

Ketiga model analisa tersebut sangat penting dipaparkan mengingat dinamika masyarakat yang terus bergerak yang menimbulkan dampak yang saling berkaitan terhadap berbagai aspek kehidupan. Sehingga bila ketiga model tersebut di gabungkan akan di dapat sebuah model pengembangan sebagaimana gambar 6 sebagai berikut :

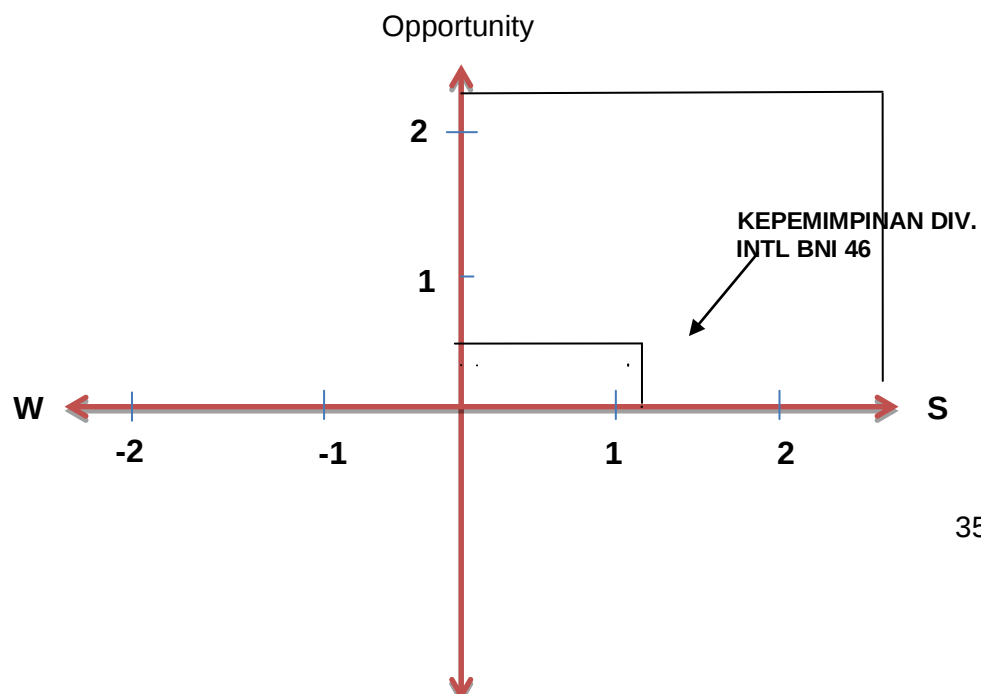


Gambar 6. Model Pengembangan Budaya

III . ANALISA HASIL PENELITIAN

Hasil Analisa SWOT Divisi Internasional

Dari perhitungan nilai tertimbang , posisi strategi Kepemimpinan Divisi Internasional pada matrik SWOT 4 kuadran dapat digambarkan sebagai berikut gambar 5.5 :



-1 —

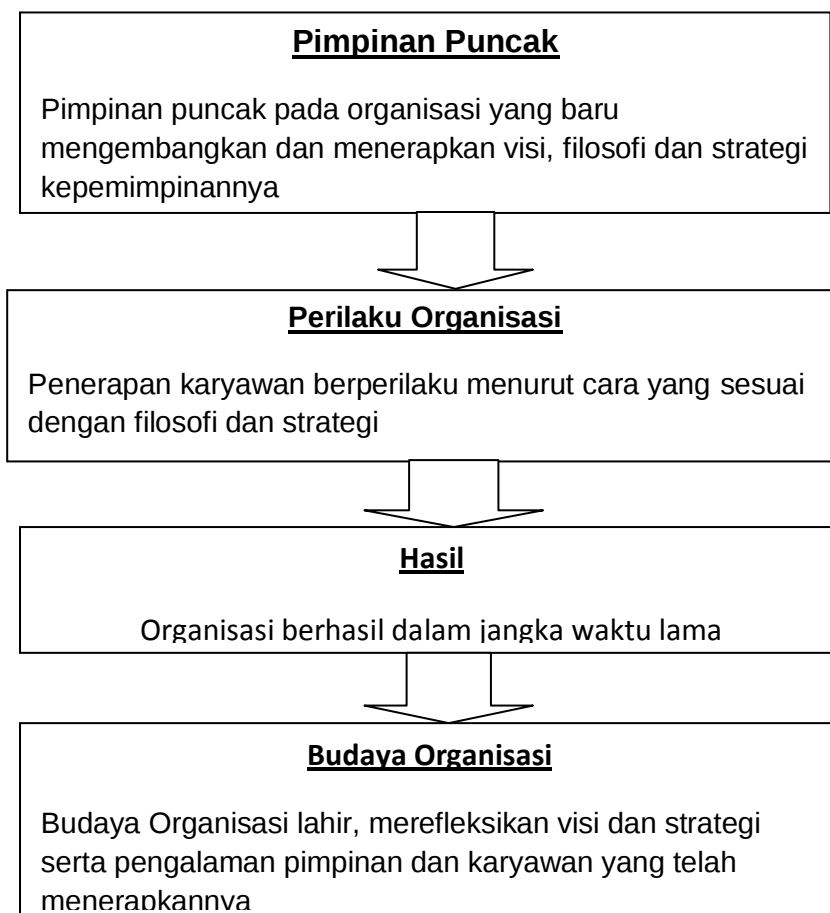
-2 —

Threat

Gambar 7. : Matrik SWOT 4 Kuadran

Dengan nilai tertimbang faktor kekuatan-kelemahan positif sebesar 1,10 dan nilai tertimbang faktor peluang dan ancaman positif sebesar 0,30 maka posisi strategi Kepemimpinan Divisi Internasional BNI 46 pada matrik SWOT Empat Kuadran terletak pada Kuadran I dengan strategi “pertumbuhan”.

Dengan demikian maka Kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46 Jakarta memang dalam proses pengembangan dengan mendasarkan pada budaya sebagai strateginya, sebagaimana dipaparkan dalam bagan di bawah ini.



Gambar 8. : Budaya Organisasi Di Div. Internasiona

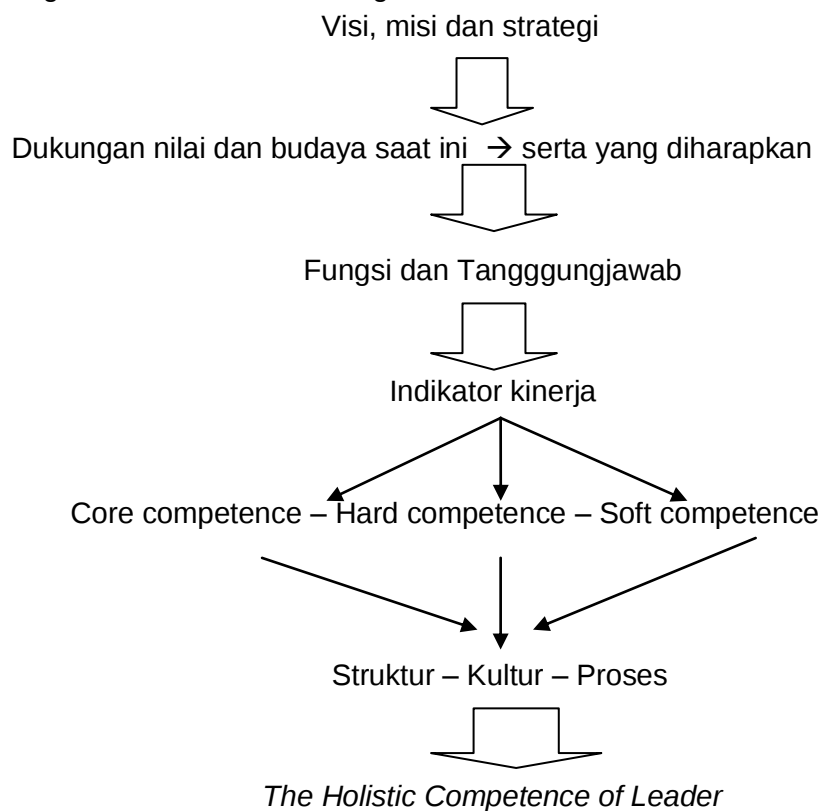
IV. ANALISA ATAS TEMUAN PENELITIAN

Berbagai temuan dalam penelitian yang sudah didapatkan, penulis kritisi. Hal ini untuk menegaskan bahwa penelitian ini bukan hanya kualitatif sifatnya, namun juga memberi bobot serta nilai tambah sebagai masukan kepada perusahaan dimana diadakan penelitian, yaitu BNI 46 Jakarta.

A. Kritik Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir yang peneliti lakukan dimulai dari Visi, Misi dan Strategi yang pemimpin jalankan. Kemudian dengan dukungan budaya dan nilai-nilai saat ini diarahkan menuju terbangunnya nilai-nilai baru sesuai yang diharapkan. Indikator utama dari sebuah kepemimpinan dapat dilihat dari *core competence* nya, *Hard competence* nya dan *soft competence* nya, karena hal inilah yang akan mengarahkan kompetensi seorang pemimpin dengan basis budaya.

Dan peneliti melihat bahwa kerangka konseptual yang dibuat cukup relevan dan berlaku untuk mengkaji masalah kepemimpinan dengan basis budaya. Hanya saja perlu pengembangan dalam kerangka tersebut, karena sebuah kepemimpinan itu tidak hanya menyangkut budaya saja, namun juga menyangkut struktur dan proses, terutama dalam hal kinerjanya. Skema yang dikembangkan secara holistik sebagai berikut :



Gambar 9. Pengembangan Kerangka berpikir

B. Perspektif Peneliti Terhadap Kepemimpinan Berbasis Budaya pada Divisi Internasional

Terkait dengan temuan-temuan dalam penelitian tentang kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46, yang sarat akan prestasi dan penghargaan baik tingkat nasional maupun internasional, serta bagaimana visi, misi dan strategi yang dijalankan telah secara nyata menjadikan pemimpin di Divisi Internasional sebagai role model, maka peneliti membuat perspektif dari 3 sisi :

- Pertama → Dari perspektif *coverage area*
Secara mikro, kepemimpinan berbasis budaya dapat memberi nilai lebih kepada Divisi Internasional dan divisi-divisi lainnya.
Secara makro, kepemimpinan berbasis budaya di Divisi internasional dapat memberi nilai tambah kepada institusi yang menaunginya, yaitu BNI 46 Jakarta.
Secara Nasional, kepemimpinan berbasis budaya dapat memberi nilai tambah kepada negara.
Secara Regional, kepemimpinan berbasis budaya dapat memberi nilai tambah antar negara di tingkat asia.
Secara Global, kepemimpinan berbasis budaya dapat memberi nilai tambah di dunia internasional.
- Kedua → Dari perspektif waktu (*Time Frame*)
Kepemimpinan dari perspektif waktu atau time frame, ada tiga masa, yaitu masa lalu terkait dengan *old values*, masa sekarang terkait dengan realitas dan masa depan sebagai *new vision*.
Kepemimpinan pada masa lalu, misalnya jaman kerajaan seperti Majapahit dan Sriwijaya, bisa bertahan selamanya tergantung dari seberapa besar kepemimpinan itu bisa dilembagakan dan dijadikan sebagai tolok ukur kinerja.
Oleh karena itu ke depan, dalam jangka pendek, kepemimpinan berbasis budaya dapat menjadi pertahanan budaya atau *culture deffence*. Dan untuk jangka menengah, kepemimpinan berbasis budaya ini dapat dijadikan sebagai pengembangan atau perluasan kepemimpinan agar lebih mengglobal. Serta jangka panjang, kepemimpinan berbasis budaya ini dapat dijadikan untuk memenangi persaingan global.
- Ketiga → Dari perspektif spiritual. (*Spiritual Perspective*)
Kepemimpinan berbasis budaya dalam arti spiritual, dapat dijadikan sebagai :
 - a. Titik penemuan jati diri
 - b. Garis yang membidang untuk membentengi pengaruh dari luar
 - c. Sebagai sesuatu yang dapat lebih mendekatkan diri kepada Tuhan Yang Maha Esa, yaitu sebuah upaya menuju rahmatan lil 'alamin.

B. Tantangan Kepemimpinan Baru Di Divisi Internasional

Globalisasi telah meruntuhkan tembok-tembok penyekat antar bangsa dan negara. Hal ini berarti pertautan antar negara semakin kuat dan tiada batas, oleh karena itu penguatan disetiap sektor kehidupan harus terjadi. Dan tak terkecuali masalah kepemimpinan, baik kepemimpinan dalam organisasi ataupun perusahaan. Masalah global bidang perbankan atau ekonomi adalah adanya pergerakan barang, jasa dan investasi yang dibarengi adanya gerakan manusianya. Terlebih dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asia (MEA) pada tahun 2015 mendatang yang akan memunculkan lebih banyak lagi pemain di sektor perbankan yang memberi implikasi pada :

1. Tuntutan customer yang makin complicated
2. Peraturan perbankan yang makin ketat
3. Regulasi pemerintah yang makin ketat
4. Para pesaing dari luar negeri yang makin banyak
5. *Customer demand* yang makin kuat
6. Product yang makin variatif
7. Tuntutan pelayanan yang makin prima
8. Tuntutan solution oriented

Hal-hal tersebut di atas menjadi tantangan yang tidak mudah untuk dihadapi bagi kepemimpinan baru di Divisi Internasional BNI 46. Terlebih kepemimpinan pada Divisi di BNI 46 yang merupakan jabatan politis, yaitu jabatan yang sangat mungkin ditempati oleh orang-orang yang berasal dari luar BNI 46. Dan akan lebih sulit lagi bila pemimpin yang muncul tidak memahami kultur atau nilai dan norma yang telah menetap lama yang telah dijalankan para pekerjanya.

Inilah tantangan-tantangan yang tidak mudah dihadapi oleh para pemangku jabatan di beberapa divisi di BNI 46, terutama Divisi Internasional yang menjadi ujung tombak bisnis luar negeri yang telah menyabet banyak prestasi dan penghargaan.

D.Mengatasi Tantangan Kepemimpinan Baru di Divisi Internasional

Tantangan yang dihadapi oleh pemimpin baru pada divisi internasional sangatlah berat, maka perlunya strategi bagaimana memenangi persaingan global, yaitu :

1. Human Capital Investment (HCI) , yaitu investasi di bidang pengembangan SDM kepada seluruh karyawannya. Hal ini sangat penting mengingat persaingan dunia kerjapun begitu berat. Para pesaing dunia kerja bukan hanya pekerja lokal, namun juga pekerja asing yang tinggal di Indonesia. Begitu pentingnya pengembangan SDM bagi sebuah perusahaan, maka sering didengar sebuah



pernyataan mengenai pentingnya pekerja sebagai aset, *“put people first in the global economy”* Serta untuk mensejajarkan diri kepada tenaga kerja asing.

2. Information Technology (IT) Enhancement System, yaitu penyempurnaan di bidang teknologi agar memudahkan kerja.

3. Networking (Expansive Enlargement), yaitu perluasan kemitraan maupun kerjasama dengan berbagai pihak, baik yang sifatnya nasional, regional maupun internasional.

4. Cultural Deffence (Ketahanan Budaya), yaitu tetap menumbuhkembangkan nilai-nilai keluhuran bangsa dengan terus mengeksplorasi budaya kearifan lokal. *“Local Content with a global capacity”*

5. Visionary Leadership, yaitu Seorang pemimpin dituntut bukan hanya mampu beradaptasi dengan perubahan zaman, namun harus turut menentukan arah perubahan itu sendiri. Seorang pemimpin tertuntut bukan hanya mampu bertahan dalam dinamika perubahan, namun mampu menumbuhkembangkan perusahaan (*sustainable growth*).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian, analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya mengenai Pengembangan Kepemimpinan berbasis Budaya di Divisi Internasional BNI 46 Jakarta, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46 merupakan perpanjangan dari organisasi perusahaan yang menjadi ujung tombak dalam penentuan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, terutama para karyawannya.
2. Kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46 sangat mengedepankan tetap terbangunnya etos kerja para karyawannya dengan selalu memberi teladan dan motivasi serta nilai-nilai budaya kerja.
3. Kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46 menerapkan nilai-nilai kehidupan yang linier dengan budaya kerja yang dibangun, seperti Profesionalisme, Integritas, Orientasi Perbankan dan Perbaikan tiada henti.
4. Kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46 mendasarkan pada budaya perusahaan yang dikembangkan dengan tatanan nilai yang strategik sehingga perusahaan bukan saja tetap unggul dalam pencapaian target finansial, namun tetap terbangunnya nilai-nilai yang menjadi landasan kerja menuju kemenangan persaingan global.

B. SARAN



Adapun saran yang dapat dikemukakan terkait dengan adanya Pengembangan Kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46 dengan berbasis budaya adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan di Divisi Internasional agar lebih memberi kesempatan kepada para karyawannya untuk mengembangkan kapabilitasnya ke luar negeri.
2. Kepemimpinan di Divisi Internasional agar lebih memberi kesempatan kepada para karyawannya untuk melakukan pengembangan diri dengan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
3. Kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46 agar lebih membangun integritas karyawan di bawahnya dengan sentuhan budaya, sehingga memperpendek jarak hubungan interpersonal secara vertikal dan horizontal.
4. Kepemimpinan di Divisi Internasional BNI 46 agar selalu melakukan transformasi budaya kepemimpinan kepada para karyawannya. Hal ini penting agar setiap karyawan memiliki tanggungjawab sebagai seorang pemimpin sesuai kapasitasnya masing-masing, sehingga bila suatu ketika nanti saat terjadi regenerasi lebih mudah dalam penataan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler Gary, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, PT. Indeks.
- Gatot Iswanto, 2013, **Kepemimpinan Dengan Hati**, Tugu, Yogyakarta
- Gunadi Getol, 2010, **Good Leadership VS Bad Leadership**, PT. Elek Media Computindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 1994, **Manajemen Sumber Daya Manusia : dasar dan Kunci Keberhasilan.**, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Henry Simamora, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Iskandar, Taba, 2008, Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja karyawan Pada Kantor Badan Otorita Batam**, Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kartono, Kartini, 2001, **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Edisi Kedua, Cetakan Kesembilan, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Koentjaraningrat, 1985, **Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan**, PT Gramedia, Jakarta.



Notoatmodjo, Spekidjo, 2003, ***Pengembangan Sumber Daya Manusia***, Cetakan ketiga, Rineke Cipta, Jakarta.

Rusmin, Tumanggor, dkk, 2012, ***Ilmu Sosial & Budaya Dasar***, Cetakan ke-2, Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.

Sathe, Vijay, 1985, ***Culture and related Corporate Realities***, Richard D.Irwin Inc.,Homewood.

Schein, Edgar, H., 1985, ***Organizational Culture and Leadership***, San Francisco Jossey-Bass.

Wahjosumidjo, 2000, ***Kepemimpinan dan Motivasi***, Ghalia Indonesia

Umi, Rusilowati, 2013, ***Manajemen Pengetahuan***, Asmoro Mediatama, Tangsel,

Koran Sindo, 2014, ***9 Perusahaan Indonesia Yang Mendunia***, Jakarta.

Majalah Alpha Southeast Asia, 2014, Edition July – August, Singapore.

Majalah Kiran, 2010, ***Edisi Leadership***, Kiran Resources, Jakarta.

Majalah Mingguan Sindo . 2014, Edisi September, Jakarta,

Majalah Sinergi 46, Edisi 62/VII/2013 Jakarta

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/3794/3/fisip-erika2.pdf.txt>, 2014

[http://www.gudangmateri.com/2010/08 /model - kepemimpinan - masa – lalu - dan- kini.html](http://www.gudangmateri.com/2010/08/model-kepemimpinan-masa-lalu-dan-kini.html),

[http: //erdiyansyah.wordpress.com/2010/08/14/kepemimpinan-transformasional-dan – kepemimpinan – transaksional – pengaruhnya – terhadap – kepuasan - kerja pegawai/](http://erdiyansyah.wordpress.com/2010/08/14/kepemimpinan-transformasional-dan-kepemimpinan-transaksional-pengaruhnya-terhadap-kepuasan-kerja-pegawai/)

http://iniadalahduniaku.multiply.com/journal/item/62/MEmiMPin_DENganHATi

http://www.hendryrisjawan.com/index.php?option=com_content&view=article&id=84:kepemimpinan-yang-melayani&catid=52:others-article&Itemid=69, 2014

[http://yakobtomatala.com/2010/04/15/ sejarah – ilmu - kepemimpinan/comment-page-1/](http://yakobtomatala.com/2010/04/15/sejarah-ilmu-kepemimpinan/comment-page-1/)