



**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA DAN MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN PADA PT BANK NEGARA INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA BANK BNI KK CIOMAS BOGOR)**

Skripsi

Dibuat oleh:

Adela Amaliani  
021118141

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**2022**



**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA DAN MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN PADA PT BANK NEGARA INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA BANK BNI KK CIOMAS BOGOR)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor

Adela Amaliani  
0211 18 141

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM, CA.)

Ketua Program Studi Manajemen  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA.)

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA DAN MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN PADA PT BANK NEGARA INDONESIA  
(STUDI KASUS PADA BANK BNI KK CIOMAS BOGOR)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari Rabu, tanggal 16 November 2022

Adela Amaliani  
0211 18 141

Menyetujui,

Ketua Penguji Sidang  
(Tutus Rully, S.E., M.M.)



Ketua Komisi Pembimbing  
(Dr. Drs.Edy Sudaryanto, Ak., MM, CA.)



Anggota Komisi Pembimbing  
(Nina Sri Indrawati, SE., MM.)



---

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adela Amaliani

NPM : 0211 18 141

Judul Skripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Studi Kasus pada Bank BNI KK Ciomas Bogor)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, November 2022



Adela Amaliani

0211 18 141

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun  
2022**

**Hak Cipta dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

ADELA AMALIANI. 021118141. Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Studi Kasus pada Bank BNI KK Ciomas Bogor). Di bawah bimbingan EDY SUDARYANTO dan NINA SRI INDRAMATI. 2022.

Industri jasa perbankan adalah salah satu industri yang sangat berperan penting dalam kemajuan suatu negara terutama dalam menggerakkan roda perekonomian bangsa. Kesuksesan suatu usaha perbankan dalam pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Para ahli mengemukakan bahwa pemimpin yang berhasil jika pemimpin memiliki gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin yaitu jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan gaya partisipatif pemimpin, hambatan yang terjadi, dan bagaimana upaya pemimpin dalam penerapan gaya kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan di BNI KK Ciomas Bogor.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan menggunakan metode analisis deskriptif non statistik. Pengumpulan data dan analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara dengan narasumber individu yang terdapat di BNI KK Ciomas.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif yang memiliki *passion*, jujur, komunikatif, terencana dan terukur untuk meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan di BNI KK Ciomas. Hambatan atau kendala dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif seperti pengambilan keputusan yang alot, konflik relasi antar karyawan, dan kurang memotivasi karyawan. Upaya yang dihasilkan dan dilakukan oleh pemimpin BNI KK Ciomas agar gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan, antara lain: adanya *team work*, saling keterbukaan, dan komunikasi dua arah.

Kata kunci: gaya kepemimpinan partisipatif, efektivitas, motivasi

## PRAKATA

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena limpahan rahmat, nikmat, dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar dan baik. Tujuan dibuatnya skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen di Program Studi (S1) Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Judul yang diangkat oleh penulis dalam penulisan skripsi ini adalah “**Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Studi Kasus pada Bank BNI KK Ciomas Bogor)**”

Tidak lupa penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sangat berarti atas doa, dukungan, semangat, dan motivasi dari berbagai pihak, terutama kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, karunia, dan kelancaran.
2. Kedua orang tua penulis yaitu ayahanda tercinta Agus Iskandar dan ibunda tersayang Nurbainah yang telah memberikan banyak jasa, doa, dukungan, motivasi, dan perjuangan demi kelancaran pendidikan penulis.
3. Keluarga besar penulis yang selalu memberikan banyak informasi tentang dunia perkuliahan dan peluang kerja.
4. Bapak Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M. Sc. Selaku Rektor Universitas Pakuan
5. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
7. Bapak Dr. Drs. Edy Sudaryanto, Ak., MM., CA. Selaku Ketua Komisi Pembimbing penulis yang telah banyak memberikan banyak sekali bimbingan, koreksi, ilmu-ilmu, dan referensi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
8. Ibu Nina Sri Indrawati, SE., MM. Selaku anggota Komisi Pembimbing penulis yang telah membimbing, mengoreksi, membantu dalam menyelesaikan skripsi, serta memberikan dukungan semangat dan motivasi dalam seminar.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah memberikan banyak ilmu, manfaat, dan pengalaman yang diberikan.
10. Staf Tata Usaha, Karyawan, dan Penjaga Ruangan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
11. Khusus kepada kekasih saya Muhammad Mulyandi yang sangat berperan memberikan semangat dan banyak membantu sekali dalam perkuliahan dan

pengerjaan skripsi saya, selalu membantu saya tidak mengenal lelah dan menjadi partner kerja yang sangat membuat saya bahagia.

12. Kepada seluruh teman-teman kelas Manajemen ekstensi angkatan 2018 yang telah menjadi teman-teman seperjuangan dalam perkuliahan dan memberikan banyak sekali kebahagiaan, suka duka, dan kekompakan dalam kegiatan perkuliahan.
13. Kepada seluruh teman-teman mahasiswa manajemen FEB UNPAK angkatan 2018 yang selalu kompak dalam kebersamaan dan memberikan warna bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Penulis menyadari sekali bahwa skripsi ini tentunya masih jauh dari kesempurnaan, dan masih banyak kekurangan dalam proses maupun hasil dalam penyelesaian skripsi ini. Untuk itu segala bentuk kritik maupun saran yang membangun sangat diperlukan dari berbagai pihak untuk pengembangan lebih lanjut sehingga skripsi ini dapat tersusun lebih baik lagi dan dapat memberikan manfaat yang lebih kepada masyarakat luas.

Bogor, November 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN... ..</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR HAK CIPTA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	10
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	10
1.2.2 Perumusan Masalah.....	11
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	11
1.3.1 Maksud Penelitian .....	11
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Kegunaan Penelitian.....	12
1.4.1 Kegunaan Praktis.....	12
1.4.2 Kegunaan Akademis .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kepemimpinan .....	13
2.1.1 Teori Gaya Kepemimpinan .....	14
2.1.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan .....	16
2.1.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan.....	18
2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan .....	20
2.2 Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....	21
2.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....	21
2.2.2 Sifat Kepemimpinan Partisipatif .....	22
2.2.3 Indikator Kepemimpinan Partisipatif .....	23
2.3 Efektivitas Kerja.....	24
2.3.1 Jenis Efektivitas Kerja.....	26
2.4 Motivasi Kerja.....	26
2.4.1 Bentuk Motivasi Kerja .....	27
2.4.2 Indikator Motivasi Kerja .....	28
2.5 Penelitian Terdahulu .....	29
2.6 Kerangka Pemikiran.....	35

<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian.....	39
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian .....	39
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	39
3.4 Operasionalisasi Variabel.....	40
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	41
3.6 Metode Pengolahan/Analisis Data .....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum PT Bank Negara Indonesia.....	47
4.1.1 Perkembangan dan Kegiatan Usaha PT Bank Negara Indonesia .....	48
4.1.2 Visi, misi, prinsip 46 PT Bank Negara Indonesia .....	50
4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	51
4.2 Profil BNI KK Ciomas.....	53
4.3 Analisis dari Variabel yang Diteliti di Lokasi Penelitian.....	54
4.3.1 Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Efektivitas dan Motivasi Kerja Karyawan ...	54
4.4 Pembahasan & Interpretasi Hasil Penelitian .....	61
4.4.1 Pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan di BNI KK Ciomas.....	61
4.4.2 Hambatan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan di BNI KK Ciomas.....	61
4.4.3. Upaya pemimpin BNI KK Ciomas agar gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan .....	62
4.5 Triangulasi.....	62
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Simpulan .....	77
5.2 Saran.....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>79</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>83</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan Jadwal Absensi Kehadiran Karyawan Bank BNI KK Ciomas Desember 2020 dan Desember 2021 .....	6
Tabel 1.2	Pedoman Wawancara Pemimpin BNI KK Ciomas.....	8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	40
Tabel 4.1	Produk dan Jasa Perbankan PT Bank Negara Indonesia.....	49
Tabel 4.2	Profil Responden BNI KK Ciomas .....	53
Tabel 4.3	Uji Triangulasi.....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pertumbuhan DPK BNI KC Bogor .....	7
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran .....	38
Gambar 4.1	Logo BNI 46.....	49
Gambar 4.2	Struktur Organisasi BNI KK Ciomas .....	51

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Bisnis perbankan di Indonesia berkembang sangat pesat bahkan di saat pandemi seperti sekarang ini. Karena masyarakat sangat membutuhkan jasa perbankan ini untuk mendukung kelangsungan hidup mereka. Industri jasa perbankan adalah salah satu industri yang sangat berperan penting dalam kemajuan suatu negara terutama dalam menggerakkan roda perekonomian bangsa. Bank adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan yang umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan *promes* atau yang dikenal sebagai *banknote*.

Menurut UU Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, yang dimaksud bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Persaingan usaha antar bank yang semakin kompetitif ini telah mendorong munculnya berbagai jenis produk dan sistem usaha dalam berbagai keunggulan yang bersaing. Keadaan tersebut menuntut para pelaku perusahaan untuk lebih mempertahankan keunggulan dari perusahaan tersebut. Karena kondisi ini, telah menciptakan suatu sistem dan persaingan baru dalam dunia perbankan, bukan hanya persaingan antar Bank BNI, tetapi juga antara Bank BNI 46 dengan lembaga keuangan lainnya. Sebuah fenomena nyata yang menuntut Bank BNI 46 untuk lebih antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam dunia perbankan. Pihak perbankan harus memberi motivasi dan kepercayaan dengan balas jasa seperti bunga, bagi hasil, hadiah atau balas jasa lainnya sehingga masyarakat berminat untuk menanamkan dananya. Semakin banyak muncul lembaga keuangan bank yang baru dan lembaga keuangan non bank yang mengharuskan bank tersebut lebih giat lagi dalam mencari peluang-peluang yang lebih menguntungkan serta menciptakan produk tabungan yang unggul, juga produk lainnya seperti asuransi dan produk keuangan lainnya yang menjadi perhatian lebih dalam sebuah industri jasa perbankan.

Persaingan ekonomi global ini khususnya di Indonesia dapat dimenangkan jika perusahaan dikelola dengan baik. Sebuah manajemen perusahaan yang baik tentu saja harus seiring berjalan dengan sumber daya manusia yang baik. Dalam sebuah organisasi sumber daya manusia terbentuk dalam suatu tingkatan struktur organisasi, mulai dari *top level management*, *middle level management*, hingga ke *bottom level management*. Di dalam *top level management* yaitu tingkatan tertinggi dalam sebuah

struktur organisasi terdapat beberapa bagian seperti pemimpin, manajer, kepala bagian dan lain-lain.

Manajemen adalah proses yang membedakan perencanaan, pengorganisasian, mendorong implementasi, dan pemantauan menggunakan sains dan seni untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya (Dayat, nd, hal 6).

*Top level management* merupakan tingkatan manajemen perusahaan paling tinggi dalam organisasi atau biasa disebut level C-suite, yaitu *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operational Officer* (COO), *Chief Financial Officer* (CFO), *Managing Director*, dan presiden direktur.

*Middle Level Management*, Manajemen ini berada di tengah struktur organisasi dan bertanggung jawab kepada *top level management*. Contoh manajer tingkat menengah adalah kepala departemen, *head of division*, kepala cabang, atau *branch manager*. Manajer level menengah juga bertanggung jawab mengelola dan mengarahkan manajer tingkat bawah. Mereka menjadi penghubung dan komunikator antara manajemen puncak dengan manajemen bawah, yaitu menyampaikan kebijakan dari atas ke bawah dan sebaliknya menyuarakan *feedback* dari manajer di bawah ke atas.

*Buttom level management* merupakan tingkatan manajemen perusahaan yang berada di struktur paling bawah, sehingga tidak membawahi manajer lain. Mereka mengelola staf secara langsung, serta bertanggung jawab memberikan supervisi dan pengarahan kepada pekerja dalam kegiatan operasional bisnis. *Lower level manager* punya wewenang terbatas dan bertanggung jawab kepada manajer tingkat menengah. Untuk menjalankan peran ini, mereka butuh menguasai keterampilan teknis, serta kemampuan dalam memimpin dan mengorganisir pekerja.

Perusahaan dapat bergerak jika *top level management*, *middle level management*, *buttom level management* dapat berjalan seiring dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, untuk itu perlu adanya sebuah gerakan, inovasi, motivasi, dari seorang pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan-karyawannya. Menurut Runtu (2011:12) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi perilaku pegawainya. Kepemimpinan menurut Robins kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Stoner kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok (2011: 131-132).

Perusahaan hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sarannya, apabila semua komponen perusahaan berupaya menampilkan kerja yang optimal termasuk meningkatkan efektivitas. Efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat kemampuan suatu perusahaan untuk melakukan tugas pokoknya atau mencapai

sasaran. Konsepsi efektivitas tidak selalu paralel dengan konsepsi efisiensi, karena walaupun terjadi pemborosan (inefisiensi) asalkan tujuan tercapai, maka perusahaan tersebut bisa dikatakan efektif. Salah satu faktor yang sangat berperan dalam tercapainya peningkatan efektivitas kerja karyawan adalah dengan menumbuhkan motivasi di kalangan karyawan.

Motivasi diperlukan bagi setiap karyawan untuk melakukan aktivitas atau pekerjaannya. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat *persistensi* dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri maupun dari luar individu. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Memotivasi sangat sulit, karena pemimpin sulit untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu.

Salah satu industri perbankan di Indonesia memiliki sejarah yang amat panjang dimulai dari terbentuknya bank pertama di Indonesia yaitu Bank Negara Indonesia atau biasa disebut dengan Bank BNI. Bank BNI 46 adalah bank pertama yang dibuat oleh pemerintah Indonesia yang memiliki sejarah yang panjang di Indonesia, dimulai pada saat didirikannya pada 5 Juli 1946, sehingga pada tanggal tersebut ditetapkan sebagai Hari Bank Indonesia. Sejarah panjang inilah yang membuat Bank BNI 46 menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia. Hingga 31 Desember 2021, BNI 46 memiliki 1 (satu) kantor pusat, 17 kantor wilayah, 9 (sembilan) jaringan kantor luar negeri dan 2.228 jaringan kantor yang terdiri dari kantor cabang (KCU), kantor cabang pembantu (KCP), kantor kas (KK) dan Sentra Bisnis. Dari 9 (sembilan) jaringan kantor luar negeri tersebut, terdiri dari 6 (enam) kantor cabang luar negeri, 1 (satu) *sub-branch*, dan 2 (dua) kantor cabang *remittance* yang tersebar di 6 (enam) negara. Jaringan Kantor BNI 46 fokus dalam memberikan pelayanan dan solusi bisnis serta kemudahan transaksi nasabah BNI 46 baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Dalam skripsi ini, penulis akan membahas permasalahan dari sisi sumber daya manusia yaitu gaya kepemimpinan pada tingkatan level manajemen teratas karena dalam sebuah perusahaan segala keputusan dan kelangsungan hidup perusahaan ditentukan oleh level manajemen teratas yaitu pemimpin perusahaan. Efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan juga sangat bergantung dari seorang pemimpin, oleh karena itu penulis akan membahas mengenai gaya kepemimpinan yang mempengaruhi efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan di Bank BNI 46 Kantor Kas (KK) Ciomas Bogor yang dilakukan penyelesaiannya melalui proses analisis.

Analisis menurut KBBI adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya. Menurut Sugiono (2015: 335), Analisis adalah kegiatan untuk mencari pola, atau cara berpikir yang berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian, serta hubungannya dengan keseluruhan. Adapun

menurut Satori dan Komariyah (2014: 200), Definisi Analisis adalah usaha untuk mengurai suatu masalah menjadi bagian-bagian. Sehingga, susunan tersebut tampak jelas dan kemudian bisa ditangkap maknanya atau dimengerti duduk perkaranya. Dari beberapa definisi mengenai analisis tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa analisis adalah usaha yang dilakukan untuk menemukan, menyelidiki, mengidentifikasi dan mencari jalan keluar atau memberi solusi atas penyelesaian dalam suatu kegiatan, hal, atau permasalahan tersebut.

Dari sisi manajemen sumber daya manusia, masih belum adanya *reward* atau apresiasi terhadap pencapaian suatu target atau hal yang telah tercapai, oleh karena itu karyawan menjadi kurang termotivasi dalam bekerja. Masih adanya keterlambatan kehadiran dari seorang pemimpin juga menjadi salah satu perhatian dari sisi sumber daya manusia yang perlu diperbaiki dari cabang kantor kas ini.

Tujuan perusahaan akan mudah tercapai jika kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut memiliki penilaian yang baik dan hasil yang nyata. Kinerja menurut Anwar Prabu (2013: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kesuksesan suatu usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun, pada intinya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Kemauan seorang pemimpin melakukan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemauan pemimpin (Edy Sutrisno, 2017: 13)

Karena pada dasarnya pemimpin yang mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja, selain itu di Bank BNI KK Ciomas juga telah berusaha untuk memotivasi para karyawan agar memiliki kinerja yang baik. Namun, yang menjadi persoalan peneliti adalah bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan cabang dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan agar tercipta keharmonisan dan pengembangan diri pada karyawan untuk selalu termotivasi dalam pekerjaannya dan memberikan hasil dengan sebaik-baiknya. Menurut Likert (Miftah Toha 2017) bahwa pemimpin yang berhasil jika pemimpin memiliki gaya kepemimpinan *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin yaitu jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung. Apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka komunikasi antarpribadi yaitu manajer dan bawahan (karyawan) harus tetap terjaga dengan baik dan saling memotivasi satu sama lain.

Oleh karena itu, analisis yang dilakukan pada penelitian ini mengacu pada gaya kepemimpinan partisipatif yang dilaksanakan oleh pemimpin di BNI KK Ciomas, Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana semua individu memiliki kekuasaan setara dalam proses pengambilan keputusan bersama, terlepas dari jabatan dan pangkatnya. Peran pemimpin di sini lebih sebagai moderator atau fasilitator untuk menawarkan bimbingan dan menjaga diskusi tetap seimbang dan terkendali. Kepemimpinan partisipatif mirip dengan gaya kepemimpinan demokratis dalam mendorong kolaborasi antar anggota tim.

Sistem partisipatif ini dianggap sistem yang paling ideal menurut Likert tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan, karena tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila pemimpin secara formal yang membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran dan pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, pemimpin tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan yang dibutuhkan dan penting. Pemimpin mempunyai kepercayaan sepenuhnya terhadap bawahan, menggunakan insentif ekonomi untuk memotivasi bawahan. Komunikasi dua arah dan menjadikan bawahan sebagai kelompok kerja. Likert juga mengemukakan ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Partisipatif antara lain:

- a. Team work
- b. Adanya keterbukaan dan kepercayaan pada bawahan
- c. Komunikasi dua arah (*top down and bottom up*)

Dilansir dalam situs [glints.com](https://www.glints.com) gaya kepemimpinan partisipatif ini memiliki beberapa kelebihan, di antaranya:

1. Peningkatan produktivitas tim
2. Melahirkan tenaga kerja yang kreatif
3. Meningkatkan loyalitas karyawan
4. Menciptakan tim yang kuat
5. Membentuk karyawan yang mandiri

Di samping dari kelebihan tersebut, gaya kepemimpinan partisipatif juga memiliki beberapa kekurangan di antaranya:

1. Pengambilan keputusan dapat berjalan alot
2. Konflik berasal dari orang yang tidak ditanggapi
3. Tidak cocok dalam kondisi perusahaan yang sedang kritis

Efektivitas kerja karyawan salah satunya dilihat dari tolak ukur kedisiplinan dan ketepatan waktu. Berikut adalah tabel yang menggambarkan efektivitas kerja karyawan yang dilihat dari absensi kehadiran dan jam kerja karyawan.

Tabel 1.1 Perbandingan Jadwal Absensi Kehadiran Karyawan  
Bank BNI KK Ciomas Desember 2020 dan Desember 2021

No.	Tanggal	2020		2021	
		Datang	Pulang <sup>*)</sup>	Datang	Pulang <sup>*)</sup>
1	Minggu ke-1	07.30	17.20	07.30	16.15
2	Minggu ke-2	07.30	16.40	07.30	16.30
3	Minggu ke-3	07.30	18.15	07.30	16.20
4	Minggu ke-4	07.30	18.00	07.30	16.20

*\*)Jam pulang rata-rata mingguan*

*Sumber: Diolah oleh penulis*

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa terjadi gap antara tahun 2020 dan tahun 2021, di mana pada tahun 2020 memiliki efektivitas kerja yang belum optimal, akibat dari belum adanya tugas tambahan dan kerja sama antar karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal ini dilihat dari jam kerja karyawan yang tidak tepat waktu. Sehingga masih perlu beradaptasi lebih dengan lingkungan kerja tersebut. Namun pada tahun 2021 memiliki efektivitas jam kerja yang baik.

Karena jam kerja yang tepat waktu, karena sudah menerapkan sistem bagi tugas antar karyawan dalam menyelesaikan target, sedangkan tahun 2020 memiliki efektivitas kerja yang belum optimal, akibat dari adanya tugas tambahan dari karyawan lain. Hal ini dilihat dari jam kerja karyawan yang tidak tepat waktu. Sehingga masih perlu beradaptasi lebih dengan lingkungan kerja tersebut.

Gambar 1.1 Pertumbuhan DPK BNI KC Bogor  
Bulan Desember 2020 dan Bulan Desember 2021

KCP/KK	DPK										
	R_Des20	R_Nov21	R_Des21		Target	Growth from		Gap to			
			30	31	Full Year 2021	Yesterday	Last Month	Rebound	%	Full Year	%
00:KCU Bogor	1127.04	1032.16	1103.88	1203.33	1230.86	99.45	171.17	76.29	106.77%	-27.53	97.76%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1,127.04</b>	<b>1,032.16</b>	<b>1,103.88</b>	<b>1,203.33</b>	<b>1,230.86</b>	<b>99.45</b>	<b>171.17</b>	<b>76.29</b>	<b>106.77%</b>	<b>-27.53</b>	<b>97.76%</b>
<b>PBP 1</b>											
01:Pajajaran	600.04	543.89	538.47	527.72	612.10	-10.75	-16.17	-72.32	87.95%	-84.39	86.21%
04:Tajur	210.39	206.59	231.80	231.03	219.68	-0.77	24.44	20.64	109.81%	11.35	105.17%
14: Cisarua	77.63	78.28	81.62	80.75	82.99	-0.86	2.48	3.12	104.02%	-2.23	97.31%
68:KK Universitas Pakuan	129.82	158.42	143.32	142.66	135.82	-0.66	-15.75	12.84	109.89%	6.84	105.04%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1,017.87</b>	<b>987.18</b>	<b>995.21</b>	<b>982.16</b>	<b>1,050.59</b>	<b>-13.04</b>	<b>-5.01</b>	<b>-35.71</b>	<b>96.49%</b>	<b>-68.43</b>	<b>93.49%</b>
<b>PBP 2</b>											
07:Pasir Merdeka	262.72	243.58	252.30	258.18	276.45	5.89	14.61	-4.53	98.27%	-18.27	93.39%
12:Pasir Anyar	134.93	108.92	149.24	148.44	140.98	-0.79	39.53	13.52	110.02%	7.46	105.29%
13:Leuwiliang	133.59	112.42	285.23	272.47	140.67	-12.75	160.05	138.88	203.96%	131.80	193.69%
60:KK Surya Kencana	79.54	80.74	82.63	86.17	83.87	3.53	5.43	6.62	108.33%	2.30	102.74%
65:KK Sudirman Bogor	125.00	91.30	120.33	121.43	130.02	1.10	30.13	-3.57	97.15%	-8.59	93.39%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>735.77</b>	<b>636.96</b>	<b>889.73</b>	<b>886.70</b>	<b>772.00</b>	<b>-3.03</b>	<b>249.74</b>	<b>150.92</b>	<b>120.51%</b>	<b>114.69</b>	<b>114.86%</b>
<b>PBP 3</b>											
02:PB Dramaga	877.87	974.69	948.17	946.00	939.13	-2.18	-28.70	68.12	107.76%	6.87	100.73%
05:Warung Jambu	233.81	258.69	287.68	271.29	246.20	-16.40	12.60	37.47	116.03%	25.08	110.19%
09:Cimanggu	204.23	188.21	198.38	211.61	215.94	13.23	23.41	7.38	103.62%	-4.33	98.00%
64:KK Ciluar	135.10	148.14	163.03	162.83	142.67	-0.20	14.69	27.74	120.53%	20.16	114.13%
67:KK Ciomas	79.50	74.30	81.86	85.65	81.78	3.79	11.35	6.15	107.74%	3.87	104.73%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1,530.51</b>	<b>1,644.03</b>	<b>1,679.13</b>	<b>1,677.38</b>	<b>1,625.71</b>	<b>-1.76</b>	<b>33.35</b>	<b>146.87</b>	<b>109.60%</b>	<b>51.66</b>	<b>103.18%</b>
<b>TOTAL DPK</b>	<b>4,411.20</b>	<b>4,300.31</b>	<b>4,667.94</b>	<b>4,749.56</b>	<b>4,679.17</b>	<b>81.62</b>	<b>449.25</b>	<b>338.37</b>	<b>107.67%</b>	<b>70.39</b>	<b>101.50%</b>

Sumber: Laporan BNI 46 KC Bogor, Diolah oleh penulis

Fenomena dalam subjek penelitian ini menunjukkan pada tahun 2021 BNI KK Ciomas meraih penghargaan sebagai kantor cabang dengan pendapatan Dana Pihak Ketiga atau DPK tertinggi se-Bogor, namun di tahun sebelumnya pendapatan DPK lebih rendah karena masa transisi peralihan struktur kepemimpinan dan adaptasi pemimpin yang baru menjabat dikarenakan pemimpin tersebut belum mempunyai jam terbang yang tinggi sehingga kinerja dari pemimpin tersebut masih belum efektif dan belum memicu motivasi pada karyawan-karyawannya. Oleh karena itu pemimpin di tahun 2021 sudah mulai menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif sesuai dengan pengalaman dan adaptasi yang telah dilakukan. Di mana DPK ini menjadi tolak ukur keberhasilan suatu kantor cabang pada sebuah bank dalam menjalankan usahanya.

Dari gambar 1.1 di atas, menunjukkan pada Desember Tahun 2020 angka pertumbuhan DPK BNI KK Ciomas berada di angka 79.50, mengalami penurunan di November Tahun 2021 pada angka 74.30 dan berhasil naik kembali di akhir tahun 2021 di angka 85.65. di mana pada periode awal 2020 baru mengalami pergantian atau mutasi pemimpin kantor kas, penurunan ini dipicu oleh perubahan gaya kepemimpinan yang lama dengan kepemimpinan yang baru seiring dengan bergantinya pemimpin kantor kas. Namun pada akhir tahun 2021, terdapat peningkatan yang signifikan lebih baik dari pemimpin yang lama pada pertumbuhan DPK BNI KK Ciomas, hal ini dipicu oleh adaptasi gaya kepemimpinan partisipatif dan evaluasi terhadap pemimpin yang

baru, sehingga dapat memicu motivasi para karyawan untuk berubah dan bergerak menjadi lebih maju.

Untuk memperkuat gap dan menemukan perbandingan teori dengan kenyataan yang ada di lapangan, peneliti telah melakukan proses wawancara kepada pemimpin BNI KK Ciomas beserta para karyawannya melalui proses pra survei dan mengajukan beberapa pertanyaan awal dalam pelaksanaannya yang disajikan berupa tabel di bawah ini. Berikut adalah petikan wawancaranya.

Tabel 1.2 Pedoman Wawancara Pemimpin BNI KK Ciomas

Nama Informan	: Pemimpin & Karyawan BNI KK Ciomas
Tanggal	: 11 Januari 2022, pukul 09.00 – 10.00 WIB
Tema Wawancara	: Gaya Kepemimpinan di BNI KK Ciomas

A. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (Sutrisno: 2017)

1. Sebagai pemimpin apakah Anda menerapkan gaya kepemimpinan tertentu?
2. Menurut Anda gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok Anda terapkan pada perusahaan ini?

a. Komunikasi

1. Apakah komunikasi dengan karyawan sangat penting dilakukan dalam melaksanakan sesuatu yang berkaitan dengan Bank BNI KK Ciomas ini?
2. Bagaimana cara Anda menerapkan komunikasi yang baik dengan karyawan Anda?

b. Kerja sama

1. Bagaimana bentuk kerja sama yang Anda terapkan kepada para karyawan agar selalu kompak untuk mencapai tujuan perusahaan di Bank BNI KK Ciomas ini?
2. Apakah penting dalam menjalin sebuah hubungan dengan para karyawan, saling bekerja sama satu sama lain?

c. Keterlibatan bawahan

1. Apakah Anda lebih suka mengerjakan tugas sendiri atau melibatkan bantuan orang lain? menurut Anda keterlibatan bawahan dalam suatu perusahaan akan mencapai tujuan bersama perusahaan?
2. Berapa sering Anda meluangkan waktu bersama karyawan untuk mengevaluasi kepemimpinan Anda?

d. Pengambilan keputusan

1. Apakah karyawan memiliki hak untuk berpendapat? Apakah Anda melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan?
2. Mengapa pengambilan keputusan harus melibatkan karyawan?

B. Efektivitas Kerja (Hasibuan: 2019)

a. Kualitas kerja

1. Bagaimana upaya Anda menjaga kualitas kerja Anda dan kualitas kerja karyawan Anda?
2. Apakah ada hambatan dalam menjaga kualitas kerja Anda dan kualitas kerja karyawan Anda?

b. Kuantitas kerja

1. Bagaimana perspektif Anda tentang kuantitas karyawan yang memiliki loyalitas dalam pekerjaan?
2. Bagaimana kuantitas kerja yang baik menurut Anda?
3. Apakah kuantitas kerja disini bisa dijadikan point penilaian terhadap kinerja karyawan?

c. Pemanfaatan waktu

1. Apakah jam kerja yang ada terapkan saat ini sudah efektif dalam pelaksanaannya?
2. Bagaimana cara Anda mengatur pemanfaatan waktu terhadap pekerjaan yang di luar jam kerja? Bagaimana upaya dan solusi Anda?

C. Motivasi Kerja (Anwar Prabu Mangkunegara: 2015)

a. Tanggung jawab

1. Bagaimana cara Anda memotivasi para karyawan agar semangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan Bank BNI KK Ciomas ini?
2. Apakah Anda memberlakukan sistem *reward* dan *punishment* dalam tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya?

b. Prestasi kerja

1. Apakah Anda memberikan sebuah penghargaan kepada siapapun yang berprestasi di Bank BNI KK Ciomas ini?
2. Perlukah diadakan kegiatan karyawan teladan setiap bulan, untuk memotivasi karyawan lainnya?

c. Peluang untuk maju

1. Menurut Anda apakah penting bila karyawan memiliki rasa optimis dalam bekerja?
2. Apakah Anda memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi untuk promosi jabatan?

## d. Pengakuan atas kinerja

1. Apakah Anda memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan bonus insentif, apabila karyawan Anda memiliki kinerja yang baik?
2. Apakah Anda menghargai setiap kinerja karyawan yang baik maupun yang buruk?

## e. Pekerjaan yang menantang

1. Upaya apa yang Anda lakukan terhadap karyawan yang bekerja di luar jobdesk?
2. Apakah Anda menyukai karyawan yang bekerja lebih menantang atau hanya bekerja sesuai jobdesknya?

*Sumber: Dari berbagai sumber para ahli, diolah oleh penulis*

Pedoman wawancara di atas disajikan dalam bentuk tabel, dari percakapan tersebut, pemimpin BNI KK Ciomas memiliki gaya kepemimpinan partisipatif dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, karena pemimpin selalu melibatkan karyawan lain dalam menentukan keputusannya, dalam segi pekerjaan, antara divisi bisa saling membantu jika memang itu dibutuhkan. Hal tersebut yang akan diteliti oleh penulis, apakah yang membuat sebuah gaya kepemimpinan partisipatif dapat mempengaruhi kinerja dan berdampak pada pencapaian suatu tujuan perusahaan, apa saja yang dilakukan oleh pemimpin kantor kas termasuk dalam gaya kepemimpinan partisipatif, dan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan ke dalam suatu roda perusahaan agar dapat mencapai suatu tujuan perusahaan yang konkret, juga hambatan apa yang timbul dari gaya kepemimpinan ini.

Berdasarkan dari penjelasan latar belakang tersebut, maka peneliti mengangkat pembahasan topik penelitian ini dengan judul “**Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Studi Kasus pada Bank BNI KK Ciomas Bogor)**”.

## 1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

### 1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, dan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti melakukan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan tugasnya, Pemimpin masih belum menerapkan fungsi gaya kepemimpinan partisipatif secara optimal sehingga dapat mempengaruhi efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan.
2. Kurangnya pengetahuan pimpinan terhadap tugas dan fungsinya sebagai pemimpin bank sehingga kesulitan dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul.
3. Pemimpin belum menerapkan *reward* atau penghargaan terhadap hasil kerja karyawan yang telah terealisasi sehingga karyawan belum termotivasi

4. Masih kurangnya perhatian bawahan terhadap instruksi yang diberikan pemimpin dalam hal pemahaman tugas-tugas.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan di BNI KK Ciomas?
2. Apakah ada hambatan atau kendala dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan pada BNI KK Ciomas?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan pemimpin BNI KK Ciomas agar gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis tentang gaya kepemimpinan partisipatif dan bagaimana penerapannya dalam sebuah perusahaan, lebih tepatnya terhadap objek penelitian yang diteliti yaitu sebuah perusahaan perbankan yaitu Bank BNI KK Ciomas, di mana penulis menganalisis tentang gaya kepemimpinan yang mempengaruhi efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan pada bank tersebut. Penelitian ini dilakukan melalui identifikasi permasalahan yang diuraikan melalui gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pada BNI KK Ciomas terhadap efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan sehingga menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk tumbuh, berkembang dan lebih maju lagi.

Hal tersebut dapat diketahui dengan menganalisis gaya kepemimpinan partisipatif yang digunakan oleh pemimpin Bank BNI KK Ciomas sehingga gaya kepemimpinan tersebut dapat menjadi pendorong bagi karyawan dalam bekerja secara efektif dan dapat memotivasi dirinya untuk bertumbuh dan mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Tidak hanya mengidentifikasi gaya kepemimpinan partisipatif yang digunakan oleh pemimpin Bank BNI KK Ciomas, tetapi penulis juga menganalisis bagaimana kendala dan dampak dari gaya kepemimpinan tersebut apakah dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan, atau bahkan berdampak buruk bagi perusahaan.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan maksud penelitian yang telah dijelaskan di atas, peneliti memiliki tujuan yang hendak dicapai dalam dilakukannya penelitian ini, di antaranya:

1. Untuk mengetahui dan mengidentifikasi bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan di BNI KK Ciomas.
2. Untuk mengetahui hambatan hambatan atau kendala dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan pada BNI KK Ciomas.
3. Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan pemimpin BNI KK Ciomas agar gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini memiliki kegunaan praktis untuk membantu PT Bank Negara Indonesia dalam menganalisis gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin BNI KK Ciomas dalam mendongkrak efektivitas kerja dan motivasi kerja dari para karyawannya. Sehingga menjadi bahan evaluasi dan saran agar dapat membantu dalam meningkatkan pelayanan dan mencapai tujuan perusahaan dalam bidang perbankan sebagai penggerak ekonomi, profitabilitas, dan sebagai sarana jasa keuangan masyarakat.

##### **1.4.2. Kegunaan Akademis**

1. Untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu di perguruan tinggi mengenai manajemen sumber daya manusia dalam melakukan analisis gaya kepemimpinan dari sebuah perusahaan.
2. Bagi penulis, penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi peneliti terhadap gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin sebuah perusahaan yang mempengaruhi pada suatu efektivitas dan motivasi kerja para karyawannya. Dengan penelitian ini meningkatkan pemahaman peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi Pembaca, penelitian ini dapat menambah wawasan dalam mengetahui ilmu manajemen sumber daya manusia dalam membahas tentang gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin sebuah perusahaan yang mempengaruhi pada suatu efektivitas dan motivasi para karyawannya dan menjadi bahan referensi bagi penelitian berikutnya mengenai variabel dan topik yang serupa.
4. Sebagai syarat untuk meraih gelar Sarjana pada Program Strata 1 Program Studi Manajemen Universitas Pakuan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.

Berikut adalah beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli yaitu :

1) Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

2) Kepemimpinan menurut Richard L. Daft

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

3) Kepemimpinan menurut Ricky W. Griffin

Kepemimpinan adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan. Pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

4) Kepemimpinan menurut Wahjosumidjo

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu hal yang melekat pada seorang pemimpin yang memiliki sifat tertentu, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan dapat dikategorikan juga sebagai rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

5) Kepemimpinan menurut Moejiono

Kepemimpinan merupakan pengaruh satu arah, karena pemimpin bisa saja memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sarana membentuk suatu kelompok yang sesuai dengan keinginan pemimpinnya.

6) Kepemimpinan menurut Fiedler

Kepemimpinan merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama demi tercapainya tujuan organisasi.

## 7) Kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menjabat suatu posisi sebagai pimpinan organisasi atau perusahaan tertentu dalam mempengaruhi orang lain, khususnya bawahan atau tim kerja lainnya demi tercapainya tujuan dengan mudah.

### 2.1.1. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci di mana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Berikut beberapa teori tentang gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli:

#### 1) Menurut Miftah Toha dalam Veithzal Rivai (2017)

Gaya Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

#### 2) Menurut Goetsch dan Davis dalam Veithzal Rivai (2017)

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

#### 3) Menurut Hasibuan dalam Fahmi, dkk (2019)

Gaya kepemimpinan adalah merupakan norma yang digerakkan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi.

#### 4) Yuki dalam Meysi Suwuh (2015:612)

Gaya kepemimpinan sebagai proses pengaruh pada bawahan, di mana bawahan terinspirasi untuk mencapai target, kelompok memelihara kerjasama, dan misi yang ditetapkan tercapai, dengan dukungan dari kelompok eksternal diperoleh.

#### 5) Menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2018)

Gaya kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Adapun teori mengenai jenis gaya kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2014, p. 150)

1. Teori Otokratis Gaya kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi di antara mana, disiplin adalah yang terpenting.

2. Teori Psikologis Approach ini terhadap gaya kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka. Gaya Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan, kepastian emosional dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya
3. Teori Sosiologis Teori ini menganggap bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisasi antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam pembuatan keputusan terakhir. Identifikasi tujuan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hasil-hasil apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka.
  - a) Teori Supportif. Teori ini menyatakan bahwa pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaannya sama dengan pihak lain, serta mengembangkan kemampuannya serta keinginannya sendiri. Saran-saran mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan-perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi-kondisi kerja dan ide-ide baru apa harus dicoba, perlu dikembangkan.
  - b) Teori *Laissez Faire* Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal penentuan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. *Approach* ini merupakan kebalikan langsung daripada pihak pimpinan. Kelompok-kelompok "*laissez faire*" membentuk pemimpin informal.
  - c) Teori Kelakuan Pribadi *Approach* ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.
  - d) Teori Sifat. Sudah banyak usaha dilakukan orang mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang memimpin. Di antara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut intelegensi, inisiatif, energik atau rangsangan, kedewasaan emosional, persuasive, skill komunikatif,

kepercayaan pada diri sendiri, perseptif, kreativitas, partisipasi sosial. aan  
sebaik mungkin,

### **2.1.2. Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berarti pekerjaan yang harus dilakukan oleh pemimpin sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Dengan demikian, fungsi kepemimpinan itu terkait pada kemampuan memimpin pengikut atau yang dipimpin, kemampuan memimpin berarti kemampuan mempengaruhi pengikut untuk melakukan unjuk kerja sebagai akibat pemimpin memimpin. Unjuk kerja itu berakibat pemimpin memperoleh tanggapan dari bawahan.

Secara operasional. Fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok yaitu :

1. Fungsi intruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
2. Fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan. Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
3. Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
4. Fungsi delegasi. Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan. Baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
5. Fungsi pengendalian. Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Adapun Lamber L. (2016) mengemukakan fungsi kepemimpinan menjadi beberapa unsur penting:

1. Memimpin (*Leading*)

Fungsi pertama seorang pemimpin adalah memimpin, berkomunikasi, dan memotivasi anggotanya untuk bekerja mencapai tujuan perusahaan. Saat memimpin, seorang pemimpin wajib melakukan pembagian tugas dan menentukan orang yang akan melakukan tugas tersebut. Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dengan cara yang positif untuk meningkatkan semangat para anggotanya.

2. Merencanakan (*Planning*)

Sebuah perencanaan yang baik dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menentukan tujuan perusahaan dan merancang langkah-langkah yang harus dilakukan ke depannya. Hal ini biasanya terjadi saat sebuah perusahaan ingin meningkatkan penjualan dan eksistensinya di mata orang banyak.

3. Mengorganisasi (*Organizing*)

Fungsi kepemimpinan berikutnya adalah mengorganisasi setelah semua perencanaan sudah diselesaikan. Pemimpin akan menerapkannya untuk mencapai peningkatan dalam perusahaan. Pemimpin akan mulai untuk menyelaraskan semua sumber daya yang ada untuk menyelesaikan tugas atau proyek perusahaan. Sebagai pemimpin, kamu akan memastikan sumber daya tersebut digunakan dengan efektif untuk mengembangkan kinerja dari pegawai perusahaan.

4. Menyusun Staff (*Staffing*)

*Staffing* merupakan fungsi kepemimpinan yang bertugas untuk melakukan penyusunan anggota dalam perusahaan. Setelah seorang pemimpin memahami tujuan dari perusahaan, ia dapat memutuskan untuk menambah staf sesuai dengan kebutuhan. Proses *staffing* dapat dilakukan dengan merekrut, memilih, dan melatih perkembangan mereka untuk tetap berkontribusi dengan baik di perusahaan.

5. Mengendalikan (*Controlling*)

Tak hanya memimpin perusahaan, seorang pemimpin juga harus mengendalikan kontrol atau pengawasan dalam perusahaan. Fungsi dari mengendalikan adalah untuk memastikan bahwa pekerjaan sudah dilakukan sesuai dengan prosedur perusahaan. Selain itu, seorang pemimpin juga berhak mengambil tindakan tertentu agar rencana bisa berjalan di jalan yang benar.

### 2.1.3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan secara umum dibagi menjadi beberapa jenis di antaranya:

#### 1) Gaya Otokratis

Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahannya. Dengan ciri-ciri antara lain: mengambil keputusan sendiri, memutuskan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada dirinya, bawahan melakukan apa yang diperintahkan, menggunakan wewenang dan tanggung jawab sepenuhnya, dan biasanya berorientasi pada kekuasaan.

#### 2) Gaya Partisipatif.

Gaya kepemimpinan partisipatif disebut juga gaya demokratis, gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat yang mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Yang ciri-cirinya antara lain : membagi tanggung jawab pengambilan keputusan dengan kelompok, mengembangkan tanggung jawab kelompok untuk menyelesaikan tugas, memakai pujian dan kritik, meski pengambilan keputusan dilimpahkan, namun tanggung jawab tetap pada pemimpin

#### 3) Gaya Kendali Bebas.

Gaya ini merupakan nama lain dari "*Laissez Faire*" menurut pendekatan ini suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran kebijaksanaan organisasi. Dengan ciri-ciri: menghindari penumpukan kekuasaan dengan jalan mendelegasikan kepada bawahan, tergantung pada kelompok dalam menentukan tujuan dan penyelesaian masalah, efektif bila di lingkungan profesional yang bermotivasi tinggi.

Dalam kenyataannya sulit menemukan penerapan perilaku dalam gaya kepemimpinan itu yang murni, tetapi selalu terlihat kombinasi perilaku antara yang satu dengan yang lain. Berdasarkan kombinasi perilaku yang dominan, dapat dibedakan tiga Gaya Kepemimpinan Utama, dan beberapa Gaya Kepemimpinan Pelengkap. Ketiga Gaya Kepemimpinan Utama yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*) dan Gaya kepemimpinan Demokratis. Selanjutnya dalam uraian berikut ini akan menjelaskan tentang Gaya Kepemimpinan Pelengkap.

#### 4) Gaya Kepemimpinan Kharismatis

Kharismatis merupakan keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan. Kharisma mampu membangkitkan

daya tarik istimewa yang pada gilirannya pengikut bangkit melakukan pemujaan dan menjadikan rasa kekagumannya kepada pemimpin. Tidak hanya pengikut yang kagum. Bahkan pemimpin lain dan masyarakat pun terpengaruh kepada sang pemimpin berkharisma itu. Atribut kepemimpinan seorang pemimpin umumnya didasarkan kepada kepribadian, keluhuran budi pekerti seorang pemimpin, dan perilaku praktik memimpin.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan kharismatis memiliki ciri perilaku sebagai berikut :

- a. Para pengikut terpengaruh karena kepribadian pemimpin
- b. Para pengikut dengan patuh atas ucapan dan ajarannya kadang-kadang tanpa alasan
- c. Pemimpin dicintai dan dihormati serta disegani dalam keadaan apapun
- d. Pemimpin dianggap memiliki gaya gaib menakjubkan.

Oleh karena itu, bisa dipahami pemimpin memang seharusnya memiliki kharisma, sebab jika pemimpin tidak memiliki kharisma maka bawahan banyak yang tidak memiliki perhatian yang serius untuk menunjukkan dan mengembangkan lembaga/organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu kharisma biasa akan terlihat dari cara bersikap kepada bawahan. Bertutur kata yang sopan serta dengan ilmu pengetahuan dan pemahamannya.

#### 5) Gaya kepemimpinan Administratif atau Eksekutif

Gaya kepemimpinan administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Dengan demikian, dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri, manajemen modern, dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

#### 6) Gaya kepemimpinan situasional

Para ahli persoalan kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjanya dan kriteria-kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak pernah tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya. Jumlah tipe perilaku kepemimpinan tertentu diperlukan untuk pelaksanaan kerja kelompok yang efektif, tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat untuk setiap pemimpin dengan kondisi yang berbeda-beda.

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan. Demikianlah betapa banyak

faktor yang dapat menimbulkan adanya perbedaan-perbedaan situasi tiap organisasi atau lembaga, yang selanjutnya dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan.<sup>12</sup> Indikatornya adalah:

- a. Tuntutan tugas
- b. Harapan dan perilaku rekan kerja, karakteristik, budaya dan kebijakan organisasi

#### 7) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Suwatno dan Priansa (2016) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja. Indikatornya adalah :

- a. *Continent reward*; melakukan kontrak pertukaran penghargaan dan upaya, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik
- b. *Management by exception* (aktif); melihat dan mencari deviasi berdasarkan aturan dan standar, serta melakukan tindakan korektif
- c. *Management by exception* (pasif); mengintervensi bila tidak sesuai standar
- d. *Laissez faire*; melepaskan tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan

#### 8) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan di mana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma, indikatornya adalah:

- a. *Charisma*: memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan
- b. *Inspiration*; mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana,
- c. *Intellectual stimulation*; mendorong intelegensia, rasionalitas dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah
- d. *Individualized consideration*: memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.

### 2.1.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2018) indikator Gaya Kepemimpinan dinyatakan sebagai berikut :

- 1) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## **2.2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

### **2.2.1. Definisi Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Dubrin dalam Setiawan (2016) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah pola khas dari perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin saat berhadapan dengan anggota kelompok. Gaya biasanya dideskripsikan dengan istilah seperti otokratik, partisipatif, berorientasi tugas dan berorientasi manusia". Adapun teori Dessler mengatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan

anggota tim dalam pembuatan keputusan. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim. Adapun definisi kepemimpinan partisipatif menurut Yuki (dalam Husain 2011:12) terdapat empat poin penting yaitu :

1. Mengembangkan dan mempertahankan hubungan
2. Memperoleh dan memberi informasi
3. Membuat keputusan
4. Mempengaruhi orang

Menurut Burhanuddin (dalam Syamsuri 2014:4) kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan kredibilitasnya itu kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.

Partisipatif adalah berkaitan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Seorang pengikut atau bawahan pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Masalah yang timbul dalam gaya kepemimpinan ini disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi atau arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Gaya ini disebut partisipatif karena pemimpin atau pengikut selain tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pimpinan yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

### **2.2.2. Sifat Kepemimpinan Partisipatif**

#### **1. Memiliki *Passion***

*Passion* memiliki arti yang beragam diantaranya adalah semangat dan gairah, Keinginan besar, Kegemasan dan keberanian. Menjadi seorang pemimpin yang memiliki *passion* dibutuhkan kesadaran di dalam diri. *Passion* merupakan bentuk antusiasme yang di tunjukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang bertujuan untuk mengembangkan potensi diri.

## 2. Jujur

Kejujuran adalah simbol moralitas tertinggi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Ada sosok pemimpin yang memiliki kejujuran dalam menjalankan kebenaran tetapi banyak sekali orang di sekitarnya yang mencoba menggeser kedudukannya sebagai seorang pemimpin karena dianggap menghalangi niatnya untuk berbuat tidak baik.

## 3. Komunikatif

Dalam melakukan koordinasi tentu saja komunikasi diperlukan agar proses kegiatan berjalan baik, pemimpin dalam gaya partisipatif ini dituntut aktif dan komunikatif karena melibatkan banyak orang agar tidak terjadi kesalahpahaman antar anggota

## 4. Pendengar yang baik

Pemimpin dalam gaya partisipatif adalah pemimpin dengan karakter dan jati diri yang mengutamakan kepedulian, hal ini membutuhkan sifat pemimpin yang mau mendengarkan anggotanya dengan baik, mendengarkan masukan yang ada, mengamati kondisi lapangan yang ada, menjalin komunikasi yang baik antar anggota, itu semua butuh pemimpin dengan sifat yang ingin mendengarkan anggotanya.

Dilansir dalam situs [glints.com](https://www.glints.com) gaya kepemimpinan partisipatif ini memiliki beberapa kelebihan, di antaranya:

1. Peningkatan produktivitas tim
2. Melahirkan tenaga kerja yang kreatif
3. Meningkatkan loyalitas karyawan
4. Menciptakan tim yang kuat
5. Membentuk karyawan yang mandiri

Di samping dari kelebihan tersebut, gaya kepemimpinan partisipatif juga memiliki beberapa kekurangan di antaranya:

1. Pengambilan keputusan dapat berjalan alot
2. Konflik berasal dari orang yang tidak ditanggapi
3. Tidak cocok dalam kondisi perusahaan yang sedang kritis

### **2.2.3. Indikator Kepemimpinan Partisipatif**

Menurut Sutrisno dalam Ihsan (2017), Indikator kepemimpinan partisipatif adalah :

#### 1. Komunikasi

Komunikasi merupakan alat transportasi dalam kepemimpinan, tanpa komunikasi yang baik dan terarah dalam memimpin, maka seorang pemimpin akan kesulitan dalam mengatur anggotanya untuk bergerak mencapai tujuan.

## 2. Kerja sama

Kerja sama adalah pekerjaan yang biasanya dikerjakan oleh individu tapi dikerjakan secara bersamaan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan agar pekerjaan tersebut menjadi lebih ringan.

## 3. Keterlibatan Bawahan

Para pemimpin akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, keterlibatan ini dapat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan, atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan. Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan.

## 4. Pengambilan Keputusan

Pemimpin dituntut untuk mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan tujuan serta dengan mendengarkan masukan dari para anggotanya.

### 2.3. Efektivitas Kerja

Efektivitas adalah suatu perusahaan atau instansi selalu berusaha agar karyawan yang terlibat di dalamnya dapat mencapai efektivitas kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dimulai dari keberhasilan masing-masing karyawan yang bersangkutan. Efektivitas menjadi unsur pokok untuk mencapai sebuah tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dalam setiap organisasi. Efektivitas dapat dikatakan efektif, apabila tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Berikut definisi dan pengertian efektivitas kerja dari beberapa sumber buku:

- Menurut Kurniawan (2005), efektivitas kerja adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari pada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.
- Menurut Mahmudi (2005), efektivitas kerja adalah hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.
- Menurut Robbins (2015), efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih atau melakukan sesuatu yang paling sesuai atau tepat dan mampu memberikan manfaat secara langsung.

Menurut Kurniawan (2005), mengemukakan bahwa indikator efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini ditujukan supaya karyawan atau pekerja dalam melaksanakan tugasnya dapat mencapai target dan sasaran yang terarah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, merupakan penentuan cara, jalan atau upaya yang harus dilakukan dalam mencapai semua tujuan yang sudah

ditetapkan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti penentuan wawasan waktu, dampak dan pemusatan upaya.

3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan yang sudah dirumuskan tersebut harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
4. Perencanaan yang matang, diperlukan untuk pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan program atau kegiatan dimasa yang akan datang.
5. Penyusunan program yang tepat, suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tetap sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman untuk bertindak dan bekerja.
6. Tersedianya sarana dan prasarana, sarana dan prasarana dibutuhkan untuk menunjang proses dalam pelaksanaan suatu program agar berjalan dengan efektif.
7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, apabila suatu program tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuannya.
8. Sistem pengawasan dan pengendalian, pengawasan ini diperlukan untuk mengatur dan mencegah kemungkinan-kemungkinan adanya penyimpangan dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Adapun beberapa indikator untuk mengukur efektivitas kerja menurut Hasibuan (2019) yaitu:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan di dalam mengerjakan pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialaminya selama bekerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan agar pekerjaan selesai tepat pada waktu yang ditetapkan.

Menurut Martani dan Lubis, kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Sumber (*resource approach*), yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pendekatan Proses (*process approach*), adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
3. Pendekatan Sasaran (*goals approach*), dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

### **2.3.1. Jenis Efektivitas Kerja**

Menurut David J Lawless dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997:25-26) dalam Evi Suryati (2016) membagi efektivitas menjadi tiga tingkatan berbeda antara lain:

#### **1. Efektivitas Individu**

Efektivitas individu didasarkan pada pandangan dari segi individu yang menekankan pada hasil karya karyawan atau anggota dari organisasi

#### **2. Efektivitas Kelompok**

Adanya pandangan bahwa pada kenyataannya individu saling bekerja sama dalam kelompok. Jadi efektivitas kelompok merupakan jumlah kontribusi dari semua anggota kelompoknya.

#### **3. Efektivitas Organisasi**

Efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Melalui pengaruh sinergitas, organisasi mampu mendapatkan hasil karya yang lebih tinggi tingkatannya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya.

### **2.4. Motivasi Kerja**

Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan- kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Menurut Manulang M dalam bukunya Manajemen Personalia (2016) mengutip pendapat *The Liang Gie* Memberikan perumusan akan motivasi atau pendorong kegiatan sebagai berikut: "Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan". Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Selanjutnya menurut Siswanto Sastrohadiwiryo dalam bukunya manajemen tenaga kerja Indonesia (2001:267) motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan.

Lebih jelasnya tentang motivasi dapat dikemukakan pengertian menurut Susilo Martoyo, dalam bukunya manajemen sumber daya manusia (2002:138) menyatakan bahwa motivasi berarti pemberian suatu motif dalam menggerakkan seseorang atau yang dapat menimbulkan dorongan atau keadaan. Jadi dapat pula dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak secara sederhana. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan / kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa : “manusia (seseorang) hanya melakukan kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan.” Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien.

#### **2.4.1. Bentuk Motivasi Kerja**

Menurut Handari Nawawi dalam bukunya manajemen sumber daya manusia (2015) membedakan dua bentuk motivasi kerja, kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1) Motivasi intrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat akan pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan dirinya secara maksimal.

##### 2) Motivasi ekstrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berpengalaman dalam bekerja.

Jenis-jenis motivasi menurut Heidjirachman dan Suad Husnan dalam bukunya manajemen personalia (2017) bahwa pada garis besarnya motivasi yang diberikan biasa dibagi menjadi dua :

- 1) Motivasi positif adalah untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Ada beberapa cara untuk menggunakan motivasi positif :
  - a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik
  - b. Informasi Kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan.
  - c. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu. Cara ini mungkin bukanlah suatu alat yang mudah dipelajari, tapi merupakan pembawaan dasar dari manusia. Pemberian perhatian yang tulus, sukar dilakukan oleh seorang secara “asal” saja, sebab dapat dirasakan tulus atautkah tidak.
  - d. Persaingan Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur.
  - e. Partisipasi, partisipasi yang digunakan sebagai salah satu bentuk motivasi positif bisa dikenal sebagai “*Democraton Management*” atau konsultatif “*consultative supervision*”.
  - f. Kebanggaan Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi atau “overlap “ dengan persaingan dan pemberian penghargaan.
  - g. Uang. Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan.
- 2) Motivasi Negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat ketakutan-ketakutan. Model motivasi ini pada hakikatnya menggunakan unsur “ Ancaman ” untuk memaksa seseorang untuk melakukan sesuatu, sebab jika tidak ia akan kehilangan pengakuan, uang, atau jabatan.

#### **2.4.2. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015) dalam Bayu Fadillah, et all (2013) sebagai berikut :

1. Tanggung Jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

2. Prestasi Kerja

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya

3. Peluang Untuk Maju

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan

#### 4. Pengakuan Atas Kinerja

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

#### 5. Pekerjaan yang menantang

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

### 2.5. Penelitian Terdahulu

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah memilih beberapa penelitian sebelumnya yang mempunyai variabel yang sama dan sesuai dengan pembahasan yang telah penulis tuangkan dalam skripsi ini. Beberapa penelitian yang dijadikan rekomendasi dan referensi dalam penelitian ini di antaranya:

Penelitian yang berjudul “Analisis Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo” oleh Ramdhan Rio Cahyo Saputro (2020). Melakukan penelitian untuk mendeskripsikan bagaimana analisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo dan dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo menerapkan gaya kepemimpinan campuran yaitu gaya otokratik, partisipatif dan transaksional. Hal ini dinilai dari beberapa indikator seperti: kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan mengendalikan bawahan, kemampuan komunikasi, tanggung jawab dan kemampuan mengendalikan emosi.

Muhammad Najhan Noor (2019) telah melakukan penelitian dengan judul “Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin” dengan jenis penelitian deskriptif eksploratif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pada PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin cenderung menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin tidak memaksakan pendapat tapi dilakukan dengan cara musyawarah dan terkadang juga pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin bisa memberikan kharisma dan contoh kepada orang lain dengan kekuatan yang besar dalam memimpinnya. Motivasi yang digunakan oleh PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin adalah dengan menggunakan *reward* bagi karyawan yang berprestasi, memberikan training untuk mengasah keterampilan para karyawan. Gaya kepemimpinan dan motivasi yang baik dari perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Noor Eka Zulkaeda (2016) dengan judul “Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Citra Utama Mandiri Cemerlang Cabang Banjarmasin.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Citra Utama Mandiri Cemerlang Cabang Banjarmasin, (2) motivasi yang diberikan oleh pimpinan

PT. Citra Utama Mandiri Cemerlang Cabang Banjarmasin dan (3) langkah-langkah yang diambil dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Citra Utama Mandiri Cemerlang Cabang Banjarmasin dengan analisis data melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Penelitian yang berjudul “Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Asuransi Jiwa Syariah Al-Amin Cabang Lampung” (2018) yang ditulis oleh Rini Hapsah Sari mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai oleh Pak Zakwan efendi yang di terapkan olehnya adalah gaya transformasional, pemimpin dengan kepemimpinannya yang mampu merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Dengan gaya kepemimpinan tersebut menjadikan para pengikutnya merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkan. dan gaya demokratis kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setia kelompok organisasi. dilakukan dengan menggunakan metode penelitian *deskriptive*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sofiana Ulfah (2018) berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Bank BNI 46 Syariah KC Yogyakarta” memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Bank BNI 46 Syariah KC Yogyakarta. Di mana kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan suatu organisasi. dengan sumber data primer, diperoleh dengan wawancara, dan observasi. Analisa data yang digunakan adalah metode analisa deskriptif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Bank BNI 46 Syariah KC Yogyakarta tidak hanya satu gaya kepemimpinan, melainkan di satu sisi pimpinan cabang juga menggunakan tipe kepemimpinan yang lain pada kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan paling dominan diterapkan oleh pimpinan adalah gaya kepemimpinan demokratis, meskipun beliau juga menerapkan sebagian sisi dari gaya kepemimpinan paternalistik, dan *laissez faire*.

Syaiful Arifin Basworo Diby (2016) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Bukopin Tbk. Cabang Klaten”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai ada PT Bank Bukopin Tbk. Cabang Klaten. Dengan menggunakan uji validitas dan reabilitas sebagai alat uji instrument, dan uji asumsi klasik, maka hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi, dan

disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Klaten.

Dari penjabaran penelitian terdahulu di atas, peneliti menjelaskan secara ringkas penelitian terdahulu tersebut ke dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ramdhan Rio Cahyo Saputro	Analisis Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo	Gaya Kepemimpinan	Teknik metode analisis deskriptif non statistik, dengan menggunakan data kuantitatif dan sumber data primer.	Gaya kepemimpinan di Doremi Home Music Course Ponorogo menerapkan gaya kepemimpinan campuran yaitu gaya otokratik, partisipatif dan transaksional. Hal ini dinilai dari beberapa indikator seperti: kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan mengendalikan bawahan, kemampuan komunikasi, tanggung jawab dan kemampuan mengendalikan emosi.
2.	Muhammad Najhan Noor	Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin	Gaya Kepemimpinan	Metode analisis deskriptif eksploratif, dengan menggunakan data kualitatif.	Gaya kepemimpinan yang digunakan pada PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin cenderung menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin tidak memaksakan pendapat tapi

					<p>dilakukan dengan cara musyawarah dan terkadang juga pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin bisa memberikan kharisma dan contoh kepada orang lain dengan kekuatan yang besar dalam memimpinya.</p> <p>Motivasi yang digunakan oleh PT. Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin adalah dengan menggunakan <i>reward</i> bagi karyawan yang berprestasi, memberikan training untuk mengasah keterampilan para karyawan. Gaya kepemimpinan dan motivasi yang baik dari perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan</p>
3.	Noor Eka Zulkaeda	<p>Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Citra Utama Mandiri Cemerlang Cabang Banjarmasin</p>	Gaya Kepemimpinan	<p>Metode analisis deskriptif eksploratif, dengan menggunakan data kualitatif</p>	<p>(1) gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Citra Utama Mandiri Cemerlang Cabang Banjarmasin adalah tipe kepemimpinan demokratik, (2) dalam memotivasi karyawannya pimpinan memberikan motivasi melalui</p>

					kebutuhan fisik, seperti membelikan makanan dan minuman dan memberikan bonus saat kerja lembur serta dari segi kenyamanan dan lingkungan tempat kerja yang nyaman dan bersih, dan (3) dalam mengambil langkah-langkah meningkatkan kinerja karyawan PT. Citra Utama Mandiri Cemerlang Cabang Banjarmasin dapat melakukan pemberian gaji yang layak, pemberian insentif, penempatan karyawan pada tempat yang tepat, dan memperhatikan lingkungan tempat kerja..
4.	Rini Hapsah Sari	Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Asuransi Jiwa Syariah Al-Amin Cabang Lampung	Gaya Kepemimpinan	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian analisis <i>descriptive</i>	Gaya kepemimpinan yang dipakai oleh Pemimpin yang di terapkan olehnya adalah gaya transformasional, pemimpin dengan kepemimpinannya yang mampu merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Dengan gaya kepemimpinan tersebut menjadikan para pengikutnya merasakan adanya

					kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang diharapkan. dan gaya demokratis kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setia kelompok organisasi.
5.	Sofiana Ulfah	Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Bank BNI 46 Syariah KC Yogyakarta	Gaya Kepemimpinan	Jenis penelitian adalah metode deskriptif, data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, Metode analisa data yang digunakan adalah metode data deskriptif.	Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Bank BNI 46 Syariah KC Yogyakarta tidak hanya satu gaya kepemimpinan, melainkan di satu sisi pimpinan cabang juga menggunakan tipe kepemimpinan yang lain pada kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan paling dominan diterapkan oleh pimpinan adalah gaya kepemimpinan demokratik, meskipun beliau juga menerapkan sebagian sisi dari gaya kepemimpinan

					paternalistik, dan <i>laissez faire</i> .
6.	Syaiful Arifin Basworo Dibyo	Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Bukopin Tbk. Cabang Klaten	Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi dan Disiplin Kerja	Teknik metode analisis deskriptif statistik, dengan menggunakan data kuantitatif dan sumber data primer.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Klaten

Sumber: Diolah oleh penulis (2022)

## 2.6. Kerangka Pemikiran

BNI KK Ciomas adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dan merupakan kantor kas yang menjadi bagian dari kantor cabang BNI 46 yang ada di Bogor. Sebuah kantor kas juga memiliki seorang pemimpin yang bertugas untuk memimpin dalam menjalankan sebuah kegiatan perusahaan. Namun tentu saja setiap pemimpin memiliki berbagai macam karakter yang berbeda termasuk pada BNI KK Ciomas yang baru saja mengalami masa transisi pergantian pemimpin.

Gaya kepemimpinan yang berbeda dari pemimpin yang lama dengan pemimpin yang baru menjadi sebuah problematika tersendiri bagi suatu perusahaan di mana para karyawan di dalamnya pun juga harus beradaptasi. Gaya kepemimpinan yang berbeda juga berarti terdapat pengaruh yang dianalisis terutama dalam faktor efektivitas dan motivasi kerja dari para karyawannya. Jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin baru KK Ciomas adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Di mana jenis gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada efektivitas kerja karyawan yang meliputi kualitas kerja dan kuantitas kerja dari karyawan tersebut. Tidak hanya efektivitas, jenis gaya kepemimpinan tersebut juga mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang meliputi tanggung jawab dan prestasi kerja dari karyawannya sendiri.

Berdasarkan teori yang dikemukakan Yuki (dalam Husain 2017) terdapat empat poin penting yaitu :

1. Mengembangkan dan mempertahankan hubungan
2. Memperoleh dan memberi informasi
3. Membuat keputusan
4. Mempengaruhi orang

Teori lain yang mendukung teori gaya kepemimpinan partisipatif lainnya, yaitu menurut Burhanuddin (dalam Syamsuri 2014:4) kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan kredibilitasnya itu kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan dan juga mendorong motivasi karyawan dalam bekerja lebih efektif dan berperan dalam pengambilan keputusan.

Dari teori tersebut, maka peneliti telah membuat gambaran dari garis besar pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan di BNI KK Ciomas.
2. Apa saja hambatan atau kendala dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan pada BNI KK Ciomas.
3. Upaya yang dihasilkan dan dilakukan oleh pemimpin BNI KK Ciomas agar gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan.

Setelah diidentifikasi pelaksanaan, hambatan dan upaya dalam kepemimpinan partisipatif tersebut, peneliti menganalisis dari hasil identifikasi tersebut ke dalam indikator untuk mengukur efektivitas kerja yang menurut Hasibuan (2019) yaitu:

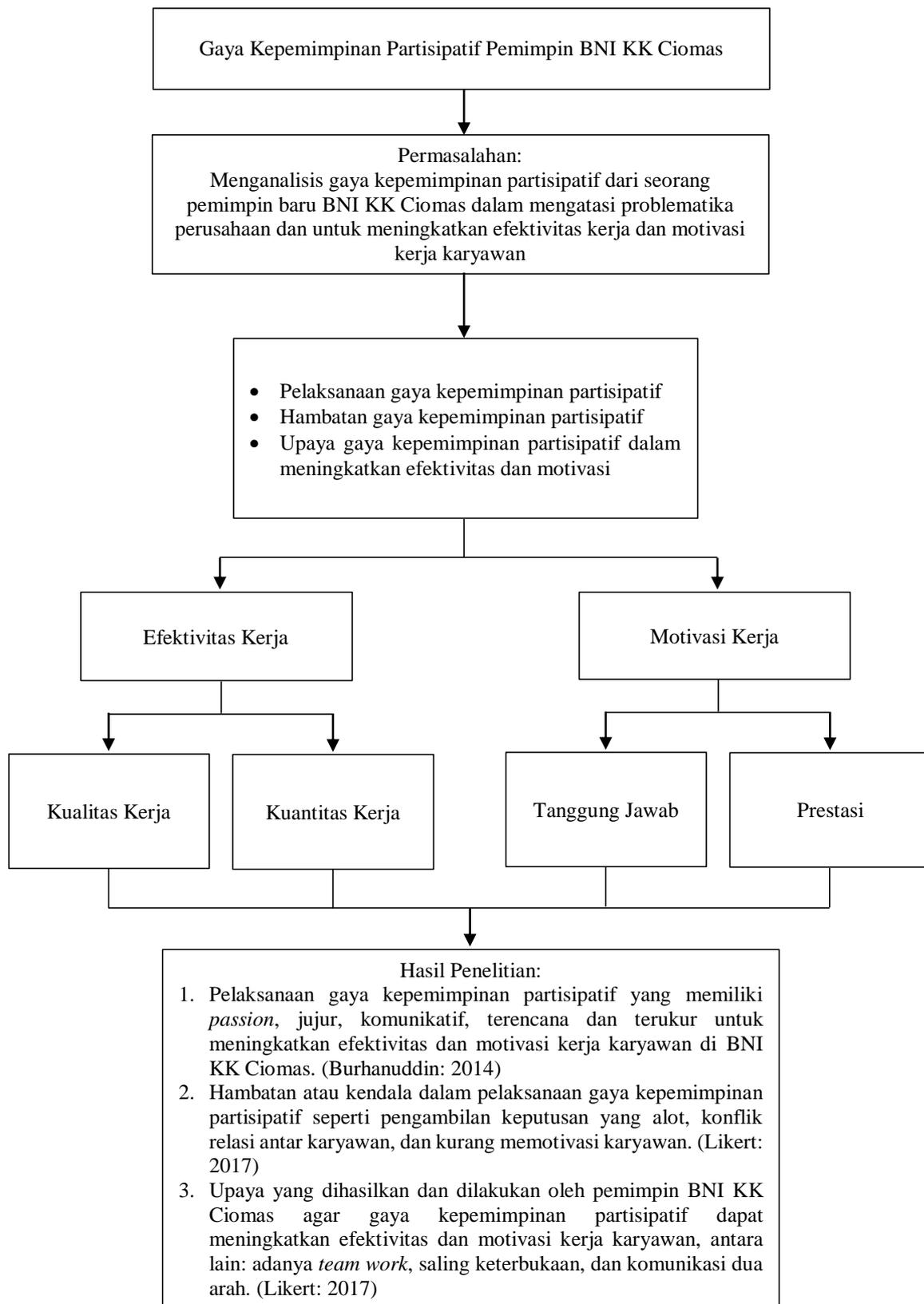
1. Kualitas kerja, merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan di dalam mengerjakan pekerjaan.
2. Kuantitas Kerja, merupakan volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialaminya selama bekerja.

Dan juga motivasi kerja ke dalam indikator motivasi kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Bayu Fadillah, et all (2015) di antaranya:

1. Tanggung Jawab, Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi Kerja, melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Estimasi hasil penelitian ini menghasilkan beberapa point-point yang didapat sebagai berikut:

1. Pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif yang memiliki passion, jujur, komunikatif, terencana dan terukur untuk meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan di BNI KK Ciomas.
2. Hambatan atau kendala dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif seperti pengambilan keputusan yang alot, konflik relasi antar karyawan.
3. Upaya yang dihasilkan dan dilakukan oleh pemimpin BNI KK Ciomas agar gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawan, antara lain: *Team work*, adanya keterbukaan dan kepercayaan pada bawahan, komunikasi dua arah (*top down and bottom up*)



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif eksploratif kualitatif, yaitu penelitian yang dengan metode studi kasus mengenai kesesuaian antara fakta, pelaksanaan, dan penerapan dengan teori, konsep, dan peraturan pada lokasi penelitian tertentu, dan teknik penelitian dalam penelitian ini tidak menggunakan metode statistik untuk menganalisisnya.

#### 3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan pada perusahaan ini dengan menganalisis efektivitas dan motivasi kerja karyawan serta penerapan-penerapannya yang dituangkan dalam hasil wawancara dengan pemimpin BNI KK Ciomas dan para karyawannya. Subjek penelitian dalam skripsi ini adalah pemimpin PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Kas Ciomas. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *individual*, yaitu unit yang diteliti dalam analisis ini adalah mengenai individu/orang dalam sebuah kelompok, organisasi, perusahaan yang terbentuk dalam sebuah organisasi perbankan dan terdaftar, sehingga sumber data yang didapat dalam penelitian ini berasal dari (respon) setiap orang/individu dalam suatu kelompok/organisasi. Lokasi penelitian ini dilakukan di PT Bank Negara Indonesia Cabang Bogor Kantor Kas Ciomas dengan mengambil sampel penelitian melalui metode wawancara dan observasi.

#### 3.3. Jenis Data dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Sugiyono (2017) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme* atau *enterpretif*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data yang diperoleh cenderung kualitatif, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian bersifat memahami makna, memahami keunikan, konstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

Menurut Creswell (2016) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna di sejumlah individu atau sekelompok orang yang berasal dari masalah sosial. Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, konsep atau fenomena, masalah sosial, dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer melalui teknik wawancara mengenai gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin Bank BNI 46 Cabang Bogor Kantor Kas Ciomas dan dilakukan dengan metode observasi. Menurut Sugiyono (2017) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subyek penelitian dengan observasi atau pengamatan langsung di lapangan. Data diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung dari informan yaitu pemimpin dan pegawai di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bogor Kantor Kas Ciomas.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel independen dalam penelitian ini yaitu: gaya kepemimpinan partisipatif. Variabel independen tersebut dijelaskan pada tabel operasionalisasi variabel di bawah ini.

Tabel 3.1  
Operasionalisasi Variabel  
Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Studi Kasus pada Bank BNI KK Ciomas Bogor)

Unsur Penelitian	Sub Unsur	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi</li> <li>• Kerja sama</li> <li>• Keterlibatan bawahan</li> <li>• Pengambilan keputusan</li> </ul>	Ordinal
Efektivitas Kerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas kerja</li> <li>• Kuantitas kerja</li> <li>• Pemanfaatan waktu</li> </ul>	Ordinal
Motivasi Kerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Prestasi kerja</li> <li>• Peluang</li> <li>• Pengakuan</li> <li>• Penghargaan</li> </ul>	Ordinal

Sumber: Diolah oleh penulis (2022)

Penelitian ini menggunakan skala Non-Metric: Ordinal. Skala ini digunakan untuk menggolongkan objek-objek dalam kelompok (kategori) tertentu dalam bentuk angka atau huruf. Angka atau huruf di sini mengandung tingkatan, sehingga dari kelompok yang terbentuk dapat dibuat suatu urutan peringkat yang menyatakan hubungan lebih dari atau kurang menurut kriteria tertentu. Namun, dalam skala ordinal

jarak antara golongan yang satu dengan yang lain tidak dapat diukur dan jarak tersebut juga tidak harus sama. Kategori dilambangkan dengan kata atau huruf. Tolak ukur dari sub unsur dalam penelitian ini, ditentukan dari:

- Gaya kepemimpinan partisipatif: tolak ukurnya dilihat dari komunikasi, kerja sama, keterlibatan bawahan, pengambilan keputusan dan sebagainya (Sutrisno: 2017)
- Efektivitas kerja: tolak ukurnya dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, dan pemanfaatan waktu karyawan dan sebagainya. (Hasibuan: 2019)
- Motivasi kerja: tolak ukurnya dilihat dari tanggung jawab, prestasi kerja karyawan, peluang kerja, pengakuan, penghargaan dan sebagainya. (Anwar Prabu Mangkunegara: 2015)

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data seperti yang dijelaskan dalam Buku Pedoman Penulisan Skripsi Manajemen Universitas Pakuan (2021:39), metode pengumpulan data merupakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Metode pengumpulan data harus sesuai atau berhubungan dengan masalah serta tujuan penelitian. Metode pengumpulan data ditentukan berdasarkan sumber data, yaitu data primer dan sekunder. Beberapa metode pengumpulan data yang umumnya dilakukan untuk data primer yaitu

- Metode survey dapat menggunakan teknik: wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), dan melalui penyebaran kuesioner/angket.
- Metode observasi dengan teknik: langsung dan mekanik

Untuk memperoleh data yang valid dalam penelitian ini, maka diperlukan teknik-teknik pengumpulan data yang sesuai. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi.

#### 1. Observasi

Menurut sugiyono (2017), observasi adalah sebuah proses yang kompleks, yaitu proses yang tersusundari berbagai proses biologis atau psikologis. Lebih lanjut menurut Patton (1990) dalam Haryono (2020:19), menegaskan bahwa observasi merupakan metode penelitian yang penting untuk memahami data memperkaya pengetahuan tentang fenomena yang diteliti. Observasi dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara terjun langsung kelapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas yang ingin diteliti. Peneliti dapat terjun langsung menjadi partisipan dalam pengumpulan data atau menjadi non partisipan yang hanya mengamati.

Menurut Safithry (2018:50-54), ada 3 jenis observasi yaitu:

1. Observasi berpartisipasi yaitu observer terlibat dalam kegiatan subyek yang di observasi. Berikut beberapa jenis partisipasi dalam observasi:

- a. Partisipasi pasif: mengamati tanpa terlibat dalam kegiatan
  - b. Partisipasi moderat: berpartisipasi hanya pada beberapa kegiatan saja.
  - c. Partisipasi aktif: ikut dalam kegiatan, tapi belum sepenuhnya lengkap.
  - d. Partisipasi lengkap: terlibat sepenuhnya dalam kegiatan narasumber.
2. Observasi secara terang-terangan yaitu observer menyatakan secara terus terang kepada narasumber bahwa akan melakukan observasi.
  3. Observasi terstruktur yaitu observasi yang dilakukan oleh observer bila fokus pengamatan belum jelas.

Dalam observasi ada 3 pokok teknik observasi yang perlu diperhatikan yaitu:

#### 1. Observasi Partisipan

Observasi partisipan adalah di mana orang yang melakukan observasi ikut ambil bagian dalam kegiatan atau kehidupan subyek observasi. Teknik ini umumnya digunakan untuk penelitian eksploratif untuk menyelidiki satuan-satuan sosial yang besar seperti masyarakat suku bangsa.

#### 2. Observasi Sistematis

Observasi sistematis disebut juga dengan observasi terstruktur. Isi dan luasnya situasi yang akan diobservasi dengan teknik ini lebih terbatas dan berlandaskan pada perumusan yang lebih khusus. Lingkup observasi dibatasi dengan tegas sesuai dengan tujuan penelitian. Masalah-masalah yang telah dirumuskan secara teliti, memungkinkan jawaban, respon dan reaksi dapat dicatat secara teliti juga.

#### 3. Observasi Eksperimental

Observasi eksperimental merupakan observasi yang dilakukan dalam ruang lingkup yang alamiah/ natural. Dalam observasi alamiah, observer mengamati peristiwa-peristiwa atau perilaku narasumber yang terjadi secara natural dan murni tanpa adanya usaha mengontrol. Observasi ini dianggap sebagai penyelidikan yang relatif murni untuk mengamati pengaruh kondisi-kondisi terhadap tingkah laku manusia.

Jenis observasi yang akan diterapkan dalam penelitian ini adalah partisipasi lengkap di mana peneliti terlibat sepenuhnya dalam kegiatan narasumber. Dan teknik observasi yang diterapkan adalah observasi sistematis di mana tujuan dari penggunaan teknik ini adalah peneliti dapat melakukan observasi secara terstruktur agar tidak keluar dari alur dan tujuan penelitian.

## 2. Wawancara

Menurut Mardawani (2020) teknik yang digunakan dalam penelitian kualitatif ialah wawancara mendalam. Wawancara mendalam merupakan sebuah proses untuk memperoleh informasi atau keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara bertatap muka secara langsung antara pewawancara dengan narasumber dengan menggunakan atau tanpa menggunakan pedoman. Wawancara dapat dilakukan dengan terstruktur maupun tidak terstruktur.

### 1. Wawancara Terstruktur

Penggunaan wawancara terstruktur ini digunakan apabila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan diperoleh.

### 2. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang dilakukan secara bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang sudah disusun secara sistematis untuk pengumpulan datanya. Wawancara hanya menggunakan pedoman dengan garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur di mana pewawancara mengajukan pertanyaan yang telah disusun secara sistematis. Peneliti memberikan pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini. Wawancara akan dilakukan pada Pemimpin dan Karyawan Bank BNI KK Ciomas.

## 3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2017) dokumentasi merupakan suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk arsip, buku, dokumen, tulisan, angka dan gambar yang berwujud laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Lebih lanjut menurut Mardawani (2020:52), dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara mencermati dan menganalisis dokumen yang dibuat oleh subyek sendiri atau orang lain untuk penelitian.

Dalam penelitian ini dokumentasi akan dibuat dalam bentuk foto peneliti dengan narasumber sebagai bukti telah melakukan wawancara yang bertujuan untuk mendukung penelitian.

Dari metode tersebut, peneliti mendapatkan sampel data telah diperoleh dalam bentuk data primer, kemudian data tersebut peneliti kumpulkan dengan metode survei melalui teknik wawancara langsung dengan pemimpin BNI KK Ciomas yang dituangkan dalam transkrip hasil wawancara yang dibuat untuk memudahkan proses penelitian. Data diperoleh dari informan yang menjabat sebagai Pemimpin BNI KK Ciomas, dan juga pegawai BNI KK Ciomas yang berjumlah lima orang, di antaranya *Customer Service* 1 orang, *Teller* 2 orang, *Pemasaran* 1 orang.

### 3.6. Metode Pengolahan/Analisis Data

Metode pengolahan/analisis data seperti yang dijelaskan dalam Buku Pedoman Penulisan Skripsi Manajemen Universitas Pakuan (2021:40), metode pengolahan atau analisis data mengarahkan peneliti dalam mengerjakan dan menyusun hasil penelitian dan pembahasan. Tahapan metode pengolahan/analisis data menjelaskan langkah-langkah dalam menganalisis data. Data yang telah dikumpulkan mengenai semua variabel penelitian kemudian diolah atau dianalisis dengan salah satu cara berikut ini :

Analisis deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif dari objek penelitian.

- *Descriptive non statistics* : menjelaskan dalam bentuk uraian mengenai data untuk variabel dan indikator penelitian antara fakta/kenyataan di lokasi penelitian dengan yang seharusnya berdasarkan teori atau peraturan.
- *Descriptive statistics* : dengan menghitung *mean*, *median*, *modus*, *varian*, *standard deviation*, minimum, maksimum dan dijelaskan secara rinci.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif non statistik yaitu metode analisis yang digunakan untuk menjelaskan variabel, indikator, dan ukuran tentang gaya kepemimpinan partisipatif pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dan menganalisis bagaimana penerapannya, mencari solusi dari hambatan gaya kepemimpinan partisipatif ini dan menemukan upaya untuk meningkatkan efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan pada Bank BNI KK Ciomas, tanpa menggunakan metode statistik dalam analisa dan pengolahan data-data yang ada pada penelitian ini.

Penelitian ini juga diproses dengan cara teknik pengukuran keabsahan data. Menurut Zulfadrial (2012:89) “keabsahan data merupakan padanan dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) menurut versi penelitian kuantitatif dan disesuaikan dengan tuntunan pengetahuan, kriteria, dan paradigma sendiri”. Keabsahan data merupakan derajat kepercayaan atau kebenaran hasil suatu penelitian. Menurut Lincoln dan Guba (1985) dalam Wijaya (2019), keabsahan data di dalam penelitian kualitatif, suatu realistik itu bersifat majemuk dan dinamis, sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula. Keabsahan data dapat dicapai dengan menggunakan proses pengumpulan data dengan teknik triangulasi data.

Menurut Sugiyono (2017) triangulasi data merupakan teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan berbagai data dan sumber yang telah ada. Menurut Wijaya (2019), triangulasi data merupakan teknik pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Maka terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu.

### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari berbagai sumber data seperti hasil wawancara, arsip, maupun dokumen lainnya.

### 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dari hasil observasi, kemudian dicek dengan wawancara.

### 3. Triangulasi Waktu

Waktu dapat mempengaruhi kredibilitas suatu data. Untuk itu pengujian kredibilitas suatu data harus dilakukan pengecekan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi pada waktu atau situasi yang berbeda sampai mendapatkan data yang kredibel.

Triangulasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu Triangulasi sumber. Triangulasi sebagai bagian dari teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil pengamatan, membandingkan apa yang dikatakan informan dengan berbagai pendapat dan pandangan informan lain atau karyawan lain yang terkait dengan topik yang diteliti. Triangulasi sumber yang dilakukan oleh penulis ialah berdasarkan sumber-sumber yang dapat dipercaya dan memiliki keahlian dibidangnya.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum PT Bank Negara Indonesia**

BNI 46 merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996.

Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut “BNI” atau “Bank”) pada awalnya didirikan di Indonesia sebagai Bank sentral dengan nama “Bank Negara Indonesia” berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, BNI 46 ditetapkan menjadi “Bank Negara Indonesia 1946”, dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara. Selanjutnya, peran BNI 46 sebagai Bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional dikukuhkan oleh UU No. 17 tahun 1968 tentang Bank Negara Indonesia 1946.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1992, tanggal 29 April 1992, telah dilakukan penyesuaian bentuk hukum BNI 46 menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas (Persero). Penyesuaian bentuk hukum menjadi Persero, dinyatakan dalam Akta No. 131, tanggal 31 Juli 1992, dibuat di hadapan Muhani Salim, S.H., yang telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 73 tanggal 11 September 1992 Tambahan No. 1A.

BNI 46 merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Untuk memperkuat struktur keuangan dan daya saingnya di tengah industri perbankan nasional, BNI 46 melakukan sejumlah aksi korporasi, antara lain proses rekapitalisasi oleh Pemerintah di tahun 1999, divestasi saham Pemerintah di tahun 2007, dan penawaran umum saham terbatas di tahun 2010.

Untuk memenuhi ketentuan Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar BNI 46 telah dilakukan penyesuaian. Penyesuaian tersebut dinyatakan dalam Akta No. 46 tanggal 13 Juni 2008 yang dibuat di hadapan Fathiah Helmi, S.H., notaris di Jakarta, berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 28 Mei 2008 dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan Surat Keputusan No. AHU-AH.01.02-50609 tanggal 12 Agustus 2008 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 103 tanggal 23 Desember 2008 Tambahan No. 29015.

Perubahan terakhir Anggaran Dasar BNI 46 dilakukan antara lain tentang penyusunan kembali seluruh Anggaran Dasar sesuai dengan Akta No. 35 tanggal 17 Maret 2015 Notaris Fathiah Helmi, S.H. telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan surat keputusan No. AHU-AH.01.03-0776526 tanggal 14 April 2015.

Saat ini, 60% saham-saham BNI 46 dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat, baik individu maupun institusi, domestik dan asing. BNI 46 kini tercatat sebagai Bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, BNI 46 didukung oleh sejumlah perusahaan anak, yakni BNI 46 Multifinance, BNI 46 Sekuritas, BNI 46 Life Insurance, dan BNI 46 Remittance.

BNI 46 menawarkan layanan penyimpanan dana maupun fasilitas pinjaman baik pada segmen korporasi, menengah, maupun kecil. Beberapa produk dan layanan terbaik telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sejak kecil, remaja, dewasa, hingga pensiun.

#### **4.1.1. Perkembangan dan Kegiatan Usaha PT Bank Negara Indonesia**

Seiring berjalan waktu dan perkembangan zaman di era digital saat ini, PT Bank Negara Indonesia banyak mengalami perubahan dan perkembangan. Saat ini bank BNI 46 mempunyai jaringan luas di Indonesia yang tersebar di 34 Provinsi dan menjangkau 448 Kota/Kabupaten dengan memiliki 17 kantor wilayah di Indonesia, 195 Kantor Cabang, 1.971 Kantor Cabang Pembantu, 23 Sentra Bisnis Komersial, 27 Sentra Bisnis SME, 12 Sentra Pemrosesan Kredit Konsumer, 130 DigiCS, 10 Digital Branch, 16.385 ATM/CRM, dan 157.632 BNI 46 Agen46 dan juga 6 Kantor Cabang Luar Negeri.

Dalam menyediakan layanan dan jasa perbankan, bank BNI 46 senantiasa menyediakan berbagai macam program dan produk untuk memudahkan transaksi dari para nasabah dan para mitra kerja sama dari bank BNI 46 itu sendiri.

Sebuah perusahaan tentu saja memiliki logo atau lambang sebagai identitas sejati, sejak berdirinya dari masa ke masa hingga saat ini Bank BNI telah 3 kali mengganti logo hal yang sama yang selalu terdapat pada logo pertama hingga sekarang adalah akronim BNI yaitu singkatan dari Bank Negara Indonesia dan angka 46 yang melambangkan tahun berdirinya bank tersebut yaitu tahun 1946.

Gambar 4.1 Logo BNI 46



Sumber: *bni.co.id*

Tulisan BNI dibuat dengan memilih font serif yang dibalut dalam paduan warna biru turquoise yang merupakan warna korporate bank sehingga memiliki arti kepercayaan, kekuatan dan good governance atau tata kelola perusahaan yang lebih modern. Pemilihan font tersebut dibuat untuk melambangkan struktur organisasi yang unik dan dinamis.

Angka 46 merupakan simbol dari tahun kelahiran bank BNI dan sekaligus melambangkan warisan serta perintis bank nasional pertama di Indonesia. Lambang angka 46 ini ditempatkan secara diagonal dengan sudut 45 derajat dan menembus kotak berwarna oranye yang memiliki arti bank BNI yang modern dengan semangat dan spirit baru kearah pertumbuhan secara berkelanjutan. Warna oranye juga berarti pelayanan dan kinerja karyawan BNI yang selalu berorientasi pada kepuasan nasabah dan konsumen.

BNI 46 memiliki berbagai produk dan program unggulan yang sangat beragam dalam memenuhi kegiatan perekonomian bangsa dan kebutuhan masyarakat luas, produk-produk dan program-program tersebut diantaranya:

Tabel 4.1 Produk dan Jasa Perbankan PT Bank Negara Indonesia

<b>PRODUK DAN JASA PERBANKAN BANK BNI</b>		
<b>Simpanan</b>	<b>Pinjaman</b>	<b>Jasa Perbankan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BNI 46 Taplus</li> <li>• BNI 46 Taplus Bisnis</li> <li>• BNI 46 Taplus Muda</li> <li>• BNI 46 Taplus Anak</li> <li>• BNI 46 Tappa</li> <li>• BNI 46 Tapanas</li> <li>• BNI 46 DPLK Simponi</li> <li>• BNI 46 Deposito</li> <li>• BNI 46 Pandai</li> <li>• BNI 46 Dollar</li> <li>• Tabunganku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BNI 46 Flexi</li> <li>• BNI 46 Griya</li> <li>• Kredit Usaha Rakyat</li> <li>• BNI 46 Instan</li> <li>• Kartu kredit BNI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BNI 46 Mobile Banking</li> <li>• BNI 46 Internet Banking</li> <li>• BNI 46 SMS Banking</li> <li>• BNI 46 Phone Banking</li> <li>• BNI 46 Direct</li> <li>• BNI 46 Expora</li> </ul>

Sumber: *Laporan Tahunan Bank BNI 46 2021, diolah oleh penulis*

#### **4.1.2. Visi, Misi, dan Prinsip 46 PT Bank Negara Indonesia**

##### **Visi:**

Menjadi Lembaga Keuangan yang Terunggul dalam Layanan dan Kinerja secara berkelanjutan.

##### **Misi:**

1. Memberikan layanan prima dan solusi digital kepada seluruh Nasabah selaku Mitra Bisnis pilihan utama.
2. Memperkuat layanan internasional untuk mendukung kebutuhan Mitra Bisnis Global.
3. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi Investor.
4. Menciptakan kondisi terbaik bagi Karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
5. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan Masyarakat.
6. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

##### **Prinsip 46:**

#### **4 Nilai Budaya Kerja BNI**

1. Profesionalisme
2. Integritas
3. Orientasi Pelanggan
4. Perbaikan Tiada Henti

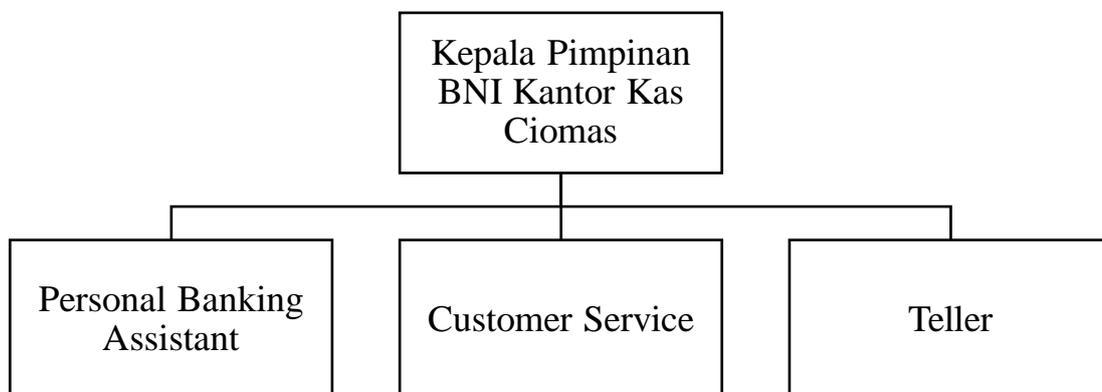
#### **6 Perilaku Utama Insan BNI**

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

### 4.1.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

BNI KK Ciomas memiliki struktur organisasi dan tugas dari masing-masing struktur organisasi sebagai berikut:

Gambar 4.2 Struktur Organisasi BNI KK Ciomas



*Sumber: Laporan Tahunan Bank BNI 46 2021, diolah oleh penulis*

#### 1. Pemimpin Kantor Kas

Pemimpin kantor kas memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut

- a. Mengelola pelaksanaan sistem dan prosedur di bidang pelayanan nasabah dan operasional bank
- b. Merencanakan, mengembangkan, melaksanakan, mengelola pelayanan produk dan jasa bank.
- c. Menyediakan informasi produk dan jasa bank.
- d. Mengelola pelayanan kartu ATM.
- e. Mengelola pelayanan transaksi kas.
- f. Mengelola kas ATM.
- g. Mengelola pendayagunaan kas dan alat liquid secara optimal.
- h. Melaksanakan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur peraturan BI serta peraturan perundang-undangan lainnya yang berlaku.
- i. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok, fungsi, dan kegiatannya

#### 2. Personal Banking Assistant

Consumer Funding Marketing memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Mengelola pelaksanaan sistem dan prosedur bidang pemasaran, perkreditan, dan dana jasa bank.
- b. Mengelola pemasaran produk dan jasa.
- c. Melakukan penelitian potensi pemasaran produk dan jasa di daerah kerja kantor cabang.

- d. Memasarkan kredit kepada nasabah/bukan nasabah.
- e. Memproses permohonan dan mengelola kredit berikut kredit standar, garansi bank, dan dukungan bank.
- f. Melakukan penjualan silang (cross selling) produk dan jasa bank.
- g. Melakukan pembagian dan pemantauan kepada eksisting debitur.
- h. Memasarkan dana dan jasa bank kepada nasabah/bukan nasabah.
- i. Mengelola pelayanan produk dan jasa.
- j. Mengelola pembinaan kepada nasabah prima.
- k. Melaksanakan kepatuhan terhadap sistem prosedur, peraturan BI, serta peraturan perundang-undangan lainnya yang berlaku.
- l. Mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok, fungsi, dan kegiatannya.

### 3. Customer Service

Customer Service memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- Memberi layanan kepada pihak nasabah. Pelayanan disesuaikan dengan perusahaan atau instansi. Dalam hal ini karena di dalam instansi bank, maka layanan berupa rekening deposito, tabungan, dan lainnya yang berhubungan dengan keuangan. Tidak hanya sampai disitu saja, CS juga wajib paham dengan informasi detail layanan yang diberikan tadi.
- Melayani serta memberikan solusi atas masalah dari nasabah. Bukan hanya paham detail produk layanan saja. Seorang CS juga mesti pandai dalam menemukan solusi permasalahan produk layanan yang dialami oleh nasabah.
- Membuat berbagai jenis administrasi dalam bank. Sebagai contoh misalnya, seorang CS bank sebaiknya mampu untuk mencetak buku tabungan, giro atau produk lainnya. Segala administrasi yang berhubungan dengan produk harus bisa dilakukan oleh customer service.
- Tugas lainnya ialah mengenalkan dan memberikan penawaran terhadap nasabah. Tentu saja itu berhubungan erat dengan produk serta layanan pihak bank. Jadi nasabah tidak akan kesulitan, bisa mendapatkan produk layanan yang tepat sesuai dengan yang dibutuhkan.

### 4. Teller

- a. Melayani penarikan, transfer dan penyetoran uang dari pelanggan.
- b. Melakukan pemeriksaan kas dan menghitung transaksi harian menggunakan komputer, kalkulator, atau mesin penghitung.
- c. Menerima cek dan uang tunai untuk deposit, memverifikasi jumlah, dan periksa keakuratan slip setoran.
- d. Periksa cek untuk dukungan dan untuk memverifikasi informasi lain seperti tanggal, nama Bank, identifikasi orang yang menerima pembayaran dan legalitas dokumen.

- e. Memasukkan transaksi nasabah ke dalam komputer untuk mencatat transaksi dan mengeluarkan tanda terima yang dihasilkan komputer.
- f. Membantu dan melayani pelanggan terkait transaksi keuangan
- g. Mengidentifikasi kesalahan transaksi ketika debit dan kredit tidak seimbang.
- h. Memproses transaksi seperti deposito, kontribusi rencana tabungan pensiun, transaksi teller otomatis, dan deposit email.
- i. Menerima hipotek, pinjaman, atau pembayaran tagihan utilitas publik, verifikasi tanggal pembayaran dan hutang.
- j. Menyelesaikan masalah atau perbedaan mengenai rekening nasabah.

#### 4.2. Profil BNI KK Ciomas

BNI 46 merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang mempunyai jaringan luas di seluruh Indonesia bahkan menjangkau hingga ke pelosok negeri. Salah satu cabang BNI 46 yang terdapat pada penelitian ini yaitu BNI 46 Kantor Cabang Bogor. BNI 46 Cabang Bogor pada tahun 2016 berinisiasi untuk membuka sebuah kantor kas baru di daerah Ciomas, Kabupaten Bogor yaitu BNI 46 Kantor Kas Ciomas (BNI KK Ciomas). BNI KK Ciomas terletak di Jalan Raya Ciomas No. 20 Ruko Grand Ciomas, Kecamatan Ciomas Kelurahan Pagelaran Kode Pos 16610. Dalam perjalanannya, BNI KK Ciomas meraih sebuah penghargaan dalam hal pencapaian Dana Pihak Tertinggi tahun 2020 di seluruh cabang di Bogor. Berdasarkan struktur organisasi, BNI KK Ciomas memiliki satu orang pemimpin kantor kas, satu orang *personal banking assitant* atau bagian pemasaran, satu orang *customer services*, dan dua orang teller.

Tabel 4.2 Profil Responden BNI KK Ciomas

No.	Informan	Jumlah	Kode
1.	Pemimpin Bank BNI KK Ciomas	1	I
2.	Customer Service	1	I <sub>1</sub>
3.	<i>Personal Banking Assistant</i> (Pemasaran)	1	I <sub>2</sub>
4.	Teller	2	I <sub>3</sub> I <sub>4</sub>
Jumlah		5 Orang	

*Sumber: Laporan Tahunan Bank BNI 46 2021, diolah oleh penulis*

### 4.3. Analisis dari Variabel yang Diteliti di BNI KK Ciomas

#### 4.3.1. Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Efektivitas dan Motivasi Kerja Karyawan

##### A. Gaya Kepemimpinan (Sutrisno: 2017)

###### 1. Komunikasi

Komunikasi merupakan alat transportasi dalam kepemimpinan, tanpa komunikasi yang baik dan terarah dalam memimpin, maka seorang pemimpin akan kesulitan dalam mengatur anggotanya untuk bergerak mencapai tujuan. Seperti yang dikutip dari hasil wawancara oleh Pemimpin BNI KK Ciomas Ibu Christine Fitri Napitupulu yang menjelaskan bahwa pentingnya sebuah komunikasi dalam sebuah perusahaan:

*“Penting sekali, kenapa penting? Karena dalam suatu perusahaan itu jika ada miss communication saja itu terkadang bisa fatal, apalagi jika komunikasinya buruk antar karyawan, maupun antar karyawan dan pemimpin pasti pekerjaan akan keteteran, terbengkalai, dan perusahaan itu sendiri tidak akan tercapai tujuannya.”*

Pernyataan dari Ibu Christine tersebut pada kenyataannya di lapangan masih ditemukan adanya hambatan dalam hal masalah *miss* komunikasi, seperti yang diungkapkan oleh seorang *customer services* BNI KK Ciomas, Eva Apriani:

*“Untuk komunikasi antar karyawan sejauh ini baik-baik saja, mungkin ada lah sedikit miss communication sesekali dan konflik-konflik kecil, tapi sejauh ini aman. Untuk hambatannya terkadang di bagian stock barang, jadi stock barang seperti buku tabungan, kartu atm cepat habis ya, nah di bagian stock barang itu kadang slow respon jadi agak terhambat ya.”*

Namun hambatan tersebut masih dapat diatasi dan dapat ditemukan apa saja yang dapat menghambat dalam komunikasi, sehingga dapat dicari jawaban dan jalan keluar dari masalah tersebut seperti yang di ungkapkan oleh Paramitha (Ibu Tata) dalam wawancara sebagai berikut:

*“Komunikasi antar karyawan BNI 46 Ciomas cukup baik ya di sini karena memang Ibu Christine (pemimpin BNI 46 Ciomas) ingin menciptakan suasana kerja yang nyaman dan saling berkomunikasi yang baik antar karyawan, jadi jika ada masalah dalam komunikasi langsung dibicarakan baik-baik. Untuk hambatannya terkadang ya tidak sering juga, mungkin jika ada karyawan yang kurang memperhatikan saat percakapan fokus main handphone, itu yang kadang-kadang bikin kurang nyaman karena bisa terjadi miss communication.”*

###### 2. Kerja sama

Kerja sama adalah pekerjaan yang biasanya dikerjakan oleh individu tapi dikerjakan secara bersamaan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan agar pekerjaan tersebut menjadi lebih ringan. Dengan kerja sama diharapkan sebuah pekerjaan akan

dilaksanakan dengan lebih mudah dan cepat. Hal ini diungkapkan kembali oleh Ibu Christine dalam petikan wawancara berikut:

*“.....dengan adanya saling bekerja sama antar satu sama lain, pekerjaan jadi lebih ringan, lebih mudah, dan lebih kompak dalam menjalin hubungan antar karyawan jika sudah menerapkan kerja sama yang baik antar satu sama lain, pencapaian tujuan perusahaan bersama akan tercapai.”*

Kerja sama yang baik tentu saja lahir atas dasar inisiatif seseorang sebagai penggerak dan beberapa hal yang harus dilakukan secara bersama-sama, di mana jika suatu pekerjaan yang dikerjakan secara bersama-sama akan terasa lebih mudah dan cepat untuk diselesaikan, beberapa contoh bentuk kerja sama yang dilakukan oleh karyawan BNI KK Ciomas dijelaskan dalam petikan wawancara berikut oleh seorang Teller yang bernama Muhammad Mulyandi:

*“Banyak bentuknya, tapi yang mau saya sebutkan salah satunya adalah, jika ada jobdesk yang belum bisa terselesaikan dengan cepat pemimpin akan langsung turun untuk membantu menyelesaikan jobdesk itu, contohnya saya sebagai teller, jika partner saya tidak masuk, memimpin akan membantu saya dalam bertransaksi di teller.”*

Dari pernyataan tersebut dapat dibuktikan bahwa peran pemimpin di sini sangat penting sebagai inisiator atau penggerak dalam hal kerja sama dan sangat menggambarkan sifat dari seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif.

### 3. Keterlibatan Bawahan

Para pemimpin akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, keterlibatan ini dapat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan, atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan. Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan. Gaya kepemimpinan partisipatif sangat membutuhkan peran untuk melibatkan bawahan dalam mencapai suatu tujuan organisasi, hal ini sesuai dengan sifat yang dimiliki Ibu Christine sebagai seorang pemimpin, berikut hasil wawancaranya:

*“saya lebih memilih melibatkan karyawan saya, yang pertama agar pekerjaan jadi lebih cepat selesai, yang kedua agar mereka belajar hal baru jadi tidak selamanya mereka memahami pekerjaannya sendiri saja, mereka harus bisa memahami dan mengerjakan pekerjaan yang lain, dan ketika mereka bisa menguasai segala bidang mereka akan saling membantu satu sama lain.”*

Seorang Teller BNI KK Ciomas yang bernama Leony Kurniawan juga mengungkapkan bahwa Ibu Christine sebagai pemimpin BNI KK Ciomas sangat berperan dan melibatkan para karyawan dalam melakukan sesuatu, berikut petikan wawancara dari Leony:

*“Ibu Christine (pemimpin BNI KK Ciomas) melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah kantor, karena beliau menganggap kita penting dan*

*beliau ingin kita ikut berpartisipasi dalam penyelesaian yang terbaik untuk kantor. Karena ada juga pemimpin yang mengambil atau menyelesaikan masalah sendiri tanpa diketahui karyawan-karyawannya dan karyawan merasa berkecil hati seperti tidak dianggap. Contoh kecilnya ya dalam melibatkan karyawan, Ibu Christine mengikut sertakan semua karyawan untuk menjual produk BNI 46 untuk mencapai target perusahaan yang kurang.”*

Dari pernyataan terbut sudah jelas tersirat bahwa Ibu Christine selalu mengajak para karyawan berpartisipasi dalam hal melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan yang sejalan, terarah, dan memuaskan berbagai pihak.

#### 4. Pengambilan Keputusan

Pemimpin dituntut untuk mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan tujuan serta dengan mendengarkan masukan dari para anggotanya. Dalam gaya kepemimpinan partisipatif dibutuhkan peran seorang pemimpin yang tegas dalam mengambil keputusan dan tentu saja berdasarkan dari hasil buah pemikiran bersama antara pemimpin dan para karyawannya. Ibu Christine sependapat dengan teori ini dan mengungkapkan dalam petikan wawancara berikut:

*“.....dalam pengambilan keputusan saya selalu melibatkan karyawan karena saya ingin mereka mengemukakan pendapatnya juga, memberikan saran atau solusi, untuk tujuan perusahaan yaa, kalau untuk pengambilan keputusan untuk jobdesk saya sendiri saya jarang melibatkan karyawan. Karena dalam satu kantor itu kan team, ya jadi segala keputusan, segala pendapat harus di musyawarahkan bersama. Saya terima pendapat karyawan masing-masing.”*

Dalam pengambilan keputusan tentu saja akan selalu ada hambatan dalam hal perbedaan pendapat, seperti perdebatan yang alot, namun dalam hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Tata, bahwa Ibu Christine dapat menjadi penengah dalam perbedaan pendapat tersebut, berikut wawancaranya:

*“Ibu Christine (Pemimpin BNI KK Ciomas) mendengarkan dengan baik masukan karyawannya, dan jika masukannya sesuai dengan pendapatnya, akan diterima dengan baik, dan beliau mengucapkan terimakasih atas saran karyawan. Beliau menanyakan alasan kenapa ia memilih pendapat tersebut, kemudian beliau memberikan solusi atau jalan tengah yang terbaik, meskipun dalam pengambilan keputusan kadang berjalan alot dan kadang itu menghambat dalam pemimpin mengambil keputusan.”*

#### B. Efektivitas (Hasibuan: 2019)

##### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan di dalam mengerjakan pekerjaan. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif sangat memperhatikan hal tersebut, seperti yang diungkapkan Ibu Christine dalam wawancara berikut yang menjelaskan

bagaimana cara beliau dalam mempertahankan kualitas kerja dirinya dan karyawannya:

*“Saya suka kerja karyawan yang jujur, disiplin apapun itu baik itu masuk jam kerja, tepat waktu mengerjakan pekerjaan sebelum deadline, jika saya perintah langsung dikerjakan tidak ditunda-tunda, ramah mudah berbaur, dan pekerja keras untuk mencapai target perusahaan.”*

Dalam mempertahankan kualitas kerja tentu saja banyak tantangan yang harus dihadapi terlebih karena kualitas kerja ini sangat sulit dipertahankan karena banyak faktor yang dapat menghambat dan menurunkan kualitas kerja itu sendiri seperti yang diungkapkan oleh Eva seorang *customer services*, berikut wawancaranya:

*“Untuk mempertahankan kualitas kerja yang baik, memang susah-susah gampang ya, karena tidak selamanya akan terlihat baik dan bagus, kalau untuk saya sendiri untuk mempertahankannya dengan selalu belajar dari kesalahan, agar tidak terjadi kesalahan yang sama di kemudian hari, tapi terkadang juga kalau mood kita ga baik, mempengaruhi ke pekerjaan, pekerjaan jadi keteteran, kalau saya sih atasnya dengan bikin mood jadi bagus baru saya bisa bekerja dengan maksimal.”*

## 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialaminya selama bekerja. Kuantitas kerja juga harus diperhatikan oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif, karena kuantitas kerja dibutuhkan dalam hal konsistensi perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan, Ibu Christine pun mengungkapkan hal tersebut dalam wawancara berikut:

*“Kuantitas kerja yang baik menurut saya itu, karyawan yang mencapai target perusahaan dan mempertahankan itu, karena karyawan yang seperti itulah yang membuat perusahaan semakin maju dan lebih cepat mencapai tujuan perusahaan. Saya menyukai karyawan yang mempunyai loyalitas pada perusahaan, karena karyawan yang seperti itulah yang diinginkan perusahaan, biasanya karyawan yang loyalitas itu memang untuk dipromosikan naik jabatan, karena dia kerja dengan sungguh-sungguh.”*

## 3. Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan agar pekerjaan selesai tepat pada waktu yang ditetapkan. Pemanfaatan waktu menjadi hal penting karena ini adalah masalah yang paling sering banyak ditemukan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia, di mana waktu ini bisa menjadi tidak menentu bahkan di teratur tidak sesuai dengan jadwal, untuk itu Ibu Christine memiliki sikap yang mencerminkan gaya kepemimpinan partisipatif untuk mengatasi hal tersebut, berikut petikan wawancaranya:

*“Untuk pekerjaan yang di luar jam kerja itu solusi saya agar cepat selesai karyawan saling bantu ya, jadi jika pekerjaan teller belum selesai, customer service membantu teller, dan sebaliknya jadi pekerjaan dikerjakan sama-sama, dan ya saya targetkan juga jam selesainya harus jam sekian, agar tidak terlalu lama mengerjakan tugas tambahan.”*

Sependapat dengan Ibu Christine, Yandi yang merupakan seorang Teller juga mengungkapkan begitu pentingnya pemanfaatan waktu dalam sebuah pekerjaan, terlebih dalam menjaga kestabilan perusahaan dan juga kesehatan para karyawannya berikut pernyataan wawancaranya:

*“Pemanfaatan waktu sangat penting apalagi dalam hal manajemen waktu, karena pada dasarnya kita melakukan kerja adalah 8 jam sehari, itu pasti banyak yang diperhitungkan, termasuk ke dalam hal kesehatan para karyawannya apalagi di tengah pandemi seperti sekarang ini, mengatur waktu menjadi hal yang penting dalam menjaga kondisi kesehatan karyawan dan juga dalam mengatur waktu agar pekerjaan bisa diselesaikan sebelum waktu temponya datang.”*

### C. Motivasi (Hasibuan: 2019)

#### 1. Tanggung Jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya, dan tanggung jawab seorang pemimpin juga dapat mempengaruhi motivasi para karyawannya untuk lebih disiplin, lebih rajin dan menunjukkan kinerja yang baik. Ibu Eva sebagai seorang customer services mengungkapkan bahwa Ibu Christine memiliki sifat tanggung jawab itu, berikut pernyataan wawancaranya:

*“Gaya kepemimpinan pemimpin di sini pelaksanaannya sudah cukup baik, pemimpinnya tegas, bertanggung jawab, pekerja keras, dan disiplin terhadap pekerjaan.”*

Namun dengan sifat tanggung jawab ini tidak sejalan dengan motivasi yang diberikan oleh pemimpin, seperti pernyataan yang dikeluarkan oleh Yandi dalam wawancara berikut:

*“Untuk hal motivasi saya merasa belum banyak hal yang terlihat dalam memotivasi karyawan apalagi dalam bentuk kegiatan yang nyata, saya melihat perusahaan lain melakukan program “Karyawan Teladan Bulanan” saya belum menemukan ini di kantor saya, dan apresiasi pun jarang diterapkan ketika ada pekerjaan yang telah terselesaikan dengan cepat. Namun terkadang jika kita telah mencapai target atau kantor kami meraih achievement of the year pemimpin kami selalu melakukan selebrasi seperti makan bersama saja. Saya berharap mungkin lebih ditingkatkan lagi dalam hal motivasi kerja karyawan, contohnya diberlakukannya sistem reward seperti adanya bonus atau insentif ataupun promosi jabatan terhadap karyawan yang telah melakukan pencapaian target perusahaan. Untuk selebrasi makan bersama ini hanya contoh yang membuat kita sedikit termotivasi.”*

Dalam wawancara tersebut Yandi juga memberikan solusi kepada pemimpin agar dibuatkan program “Karyawan Teladan Bulanan” dan memberlakukan sistem Reward “Bonus atau Insentif ataupun Promosi Jabatan” terhadap karyawan agar karyawan bisa lebih termotivasi dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## 2. Prestasi Kerja

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya menjadi salah satu tolak ukur dalam menunjukkan sebuah prestasi kerja, hal ini juga disampaikan oleh Leony dalam wawancara berikut, yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif sangat memperhatikan sebuah prestasi kerja para karyawannya:

*“Beliau mengapresiasi karyawan yang berprestasi menurut saya dengan memberikan pujian ya, agar kita lebih semangat lagi dalam pencapaian target perusahaan, untuk bentuk apresiasinya saya rasa dengan penilaian karyawan yang berprestasi akan diberikan nilai di atas rata-rata setahu saya.”*

## 3. Peluang Untuk Maju

Sebuah perusahaan dituntut untuk mampu bersaing, untuk itu peluang untuk maju harus sangat dimanfaatkan jika ingin perusahaan bisa lebih menonjol dan lebih baik dari pesaing-pesaingnya, gaya kepemimpinan partisipatif juga sangat memanfaatkan peluang ini, dengan memanfaatkan karyawan secara bersama-sama untuk memanfaatkan kesempatan dan peluang yang ada, seperti yang diungkapkan Leony dalam wawancara berikut:

*“Beliau bukan tipe pemimpin yang acuh terhadap karyawannya, beliau sangat memperhatikan setiap kinerja karyawannya, beliau selalu memberikan evaluasi, baik itu berupa motivasi agar lebih semangat lagi dalam bekerja, berupa saran dan solusi, dan beliau sangat peduli terhadap karyawannya agar karyawannya bekerja menjadi lebih baik lagi.”*

## 4. Pengakuan Atas Kinerja

Pengakuan atas kinerja biasanya diperoleh dengan adanya penghargaan atas pencapaian tertentu, keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya, sanjungan maupun pujian dari seorang pemimpin, salah satu faktornya diungkapkan oleh Yandi dalam wawancara berikut:

*Untuk saya pribadi saya memerlukan pengakuan itu untuk sebagai motivasi saya bahkan juga sebagai bahan evaluasi saya, pengakuan di sini bukan hanya pengakuan atas kinerja saya yang baik, namun juga pengakuan atas kinerja saya yang kurang maksimal. Ini diperlukan untuk referensi saya untuk berkembang jauh lebih baik lagi.*

Namun kenyataan di lapangan salah satu karyawan merasa pengakuan tersebut tidak sejalan dengan penghargaan yang seharusnya dilaksanakan dalam hal memperoleh pengakuan atas kinerja seperti yang disampaikan Ibu Eva dalam wawancara berikut:

*“Di sini sih bentuk berupa penghargaan spesifik tidak ada ya saya rasa, di sini bentuk penghargaan hanya makan-makan bersama kantor saja. Dan saya merasa belum begitu termotivasi karena, uang lembur saja di sini tidak diadakan.”*

Kedua pertanyaan tersebut dapat menjadi sebuah catatan bagi pemimpin BNI KK Ciomas agar lebih memperhatikan kembali pengakuan kinerja karyawan berupa apresiasi maupun penghargaan nyata.

#### 5. Pekerjaan yang menantang

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif cenderung menyukai tantangan terhadap dirinya maupun terhadap bawahannya. Pekerjaan yang menantang akan sangat dibutuhkan terlebih jika perusahaan itu ingin lebih maju dari perusahaan yang lain. Hal ini bisa diraih dengan keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya, antusias dalam menerima pekerjaan yang belum pernah dikerjakan, memiliki keinginan untuk keluar dari zona nyaman. Hal ini pun didukung oleh Ibu Christine sebagai seorang pemimpin yang menyatakan hal tersebut dalam wawancara berikut

*“Jika karyawan bisa melaksanakan pekerjaan di luar jobdesknya dan itu sangat membantu perusahaan, saya sangat mengapresiasi karyawan tersebut, dan kemungkinan saya akan berikan poin penilaian plus.”*

BNI KK Ciomas rata-rata memiliki semangat yang tinggi dan menyukai sebuah tantangan hal ini dapat menjadi nilai positif bagi perusahaan karena pemimpin dan karyawan dapat bersinergi dalam mencoba hal baru yang tentunya dapat membuat perusahaan menjadi lebih bersaing dari yang lainnya. Seperti halnya yang diungkapkan oleh ibu Tata melalui pernyataan wawancara berikut:

*“Kalau saya suka ya pekerjaan yang menantang, karena pekerjaan menantang di luar jobdesk itu menyenangkan, saya merasa belajar hal-hal baru yang belum pernah saya temui, mungkin untuk pekerjaan yang menantang agar karyawan lebih semangat dan termotivasi pemimpin memberikan sebuah reward kepada karyawan yang diberikan pekerjaan menantang.”*

#### **4.4. Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian**

##### **4.4.1. Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Efektivitas dan Motivasi Kerja Karyawan**

Beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan partisipatif dalam teori, juga berdasarkan dari hasil wawancara peneliti, dapat dijelaskan bahwa, Pemimpin BNI KK Ciomas yaitu Ibu Christine Fitri Napitupulu memiliki gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini dapat diketahui bahwa dari hasil wawancara dengan pemimpin dan juga karyawan BNI KK Ciomas menunjukkan bahwa, pemimpin BNI KK Ciomas memiliki sifat yang komunikatif, kerja sama, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, memperhatikan kualitas kerja, kuantitas kerja dan pemanfaatan waktu yang baik. Salah satu karyawan BNI KK Ciomas Mulyandi mengungkapkan opininya dalam hasil wawancara sebagai berikut:

*“Pelaksanaan gaya kepemimpinan di sini sudah berjalan dengan sangat baik, pemimpin telah melaksanakan tugas dan wewenangnya sesuai dengan standar dan SOP perusahaan yang berlaku, pemimpin selalu melakukan diskusi dan evaluasi dalam rentan waktu tertentu sebagai sarana untuk bertukar pikiran. Dan pemimpin selalu melibatkan karyawannya dalam hal apapun bahkan mengajak seluruh para karyawan untuk selalu berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama, baik dalam hal pekerjaan maupun hal dalam pengambilan keputusan dan kegiatan perusahaan.”*

##### **4.4.2. Hambatan Dalam Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Efektivitas dan Motivasi Kerja Karyawan**

Dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan di BNI KK Ciomas, tentu saja mengalami hal yang pro kontra di kalangan para karyawan, termasuk dalam hal memotivasi karyawan. Banyak karyawan yang belum merasa termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, terlebih saat para karyawan telah menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dibuktikan dari kutipan wawancara yang dilakukan terhadap salah satu narasumber yaitu Ibu Tata sebagai Personal Banking Assistant:

*“Kalau saya merasa saya hanya sedikit termotivasi karena beliau hanya selalu memberikan semangat saja, mungkin dari saya dan beberapa karyawan lain ingin sekali pemimpin mengadakan liburan bersama, atau pemimpin mengadakan sistem Employee Of The Month (Karyawan Terbaik) berupa reward setiap bulan, ataupun diadakannya promosi jabatan agar karyawan bisa melihat dan mengukur kemampuan diri sendiri, dan dengan begitu karyawan akan lebih semangat lagi dalam bekerja.”*

#### **4.4.3. Upaya Pemimpin BNI KK Ciomas Agar Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dapat Meningkatkan Efektivitas dan Motivasi Kerja Karyawan**

Ditengah munculnya hambatan-hambatan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif yang dilakukan oleh pemimpin BNI KK Ciomas, ada beberapa upaya dan saran yang dituangkan oleh para karyawan untuk pemimpin dalam hal dapat meminimalisir hambatan-hambatan tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Leony sebagai salah satu karyawan di BNI KK Ciomas dalam wawancara sebagai berikut:

*“Ibu Christine (pemimpin BNI KK Ciomas) melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah kantor, karena beliau menganggap kita penting dan beliau ingin kita ikut berpartisipasi dalam penyelesaian yang terbaik untuk kantor. Karena ada juga pemimpin yang mengambil atau menyelesaikan masalah sendiri tanpa diketahui karyawan-karyawannya dan karyawan merasa berkecil hati seperti tidak dianggap. Contoh kecilnya ya dalam melibatkan karyawan, Ibu Christine mengikut sertakan semua karyawan untuk menjual produk BNI 46 untuk mencapai target perusahaan yang kurang.”*

Leony mengungkapkan bahwa upaya yang harus dilakukan dalam meminimalisir hambatan dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif adalah selalu melibatkan bawahan dalam hal apapun sehingga karyawan dapat selalu berpartisipasi dan jika karyawan selalu dilibatkan dapat meringankan perusahaan dalam mencapai tujuan dengan efektif, dan selalu termotivasi karena karyawan selalu akan terlihat dan diakui kinerjanya.

#### **4.5. Triangulasi**

Pada penelitian ini penulis melakukan perbandingan mengenai gaya kepemimpinan pada pemimpin BNI KK melalui hasil wawancara antar karyawan BNI KK Ciomas, dari sebagian karyawan yang mempunyai jobdesk yang berkaitan langsung dengan pemimpin BNI KK Ciomas. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, di mana triangulasi sumber ini berguna untuk menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari berbagai sumber data seperti hasil wawancara, arsip, maupun dokumen lainnya. Hasil triangulasi ini diperoleh dari hasil wawancara peneliti pada sebagian karyawan yang dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Uji Triangulasi

No	Dimensi dan Indikator	Hasil Wawancara				Keterangan
		Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	
1.	Gaya Kepemimpinan					
a.	Komunikasi	<p>Untuk komunikasi antar karyawan sejauh ini baik-baik saja, mungkin ada lah sedikit <i>miss communication</i> sesekali dan konflik-konflik kecil, tapi sejauh ini aman. Untuk hambatannya terkadang di bagian stock barang, jadi stock barang seperti buku tabungan, kartu atm cepat habis ya, nah di bagian stock barang itu kadang slow respon jadi agak terhambat ya.</p>	<p>Komunikasi antar karyawan BNI 46 Ciomas cukup baik ya di sini karena memang Ibu Christine (pemimpin BNI 46 Ciomas) ingin menciptakan suasana kerja yang nyaman dan saling berkomunikasi yang baik antar karyawan, jadi jika ada masalah dalam komunikasi langsung dibicarakan baik-baik. Untuk hambatannya terkadang ya tidak sering juga, mungkin jika ada karyawan yang kurang memperhatikan saat percakapan</p>	<p>Sejauh ini komunikasi antar pemimpin dan karyawan maupun antar karyawan satu dengan karyawan lainnya berjalan dengan baik, karena memang kita di sini memiliki sifat kekompakan, saling kerja sama dan gotong royong dan saling berpartisipasi, ini yang diajarkan oleh pemimpin kami bahwa kita harus selalu kompak dan selalu bersama dalam menghadapi hal apapun. Hambatan dalam hal</p>	<p>Komunikasi antar karyawan menurut saya sudah baik, karena karyawan yang ramah-ramah, solidaritas tinggi, dan menyenangkan. Hambatannya mungkin ada karyawan yang timbal baliknya kurang ya, jarang bertanya itu yang membuat kadang tidak nyaman.</p>	<p>Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas memiliki komunikasi yang baik antar karyawan agar karyawan saling kompak. Disamping itu terdapat hambatan kecil seperti <i>miss communication</i> dan konflik kecil namun hambatan tersebut masih bisa diatasi pemimpin.</p>

			fokus main handphone, itu yang kadang-kadang bikin kurang nyaman karena bisa terjadi <i>miss communication</i> .	kekompakan ini biasanya ada pada yang tadi saya sebutkan, seperti adanya miss komunikasi atau salah tangkap pemahaman.		
b.	Kerjasama	Menurut saya kerja sama di Bank BNI 46 Ciomas ini sudah berjalan cukup baik, karena memang karyawan-karyawan saling berkontribusi tidak saling mengandalkan, Ibu Christine (pemimpin BNI KK Ciomas) juga selalu memberikan evaluasi agar antar karyawan saling bekerja sama agar tujuan perusahaan tercapai.	Kerja sama di BNI KK Ciomas ini menurut saya belum cukup baik, untuk kerja sama yang diterapkan dari ibu Christine selaku pemimpin BNI KK Ciomas beliau menginginkan karyawannya saling bekerja sama tidak saling mengandalkan, tetapi untuk realitanya masih ada beberapa karyawan yang masih saling mengandalkan tidak mengerjakan pekerjaannya sendiri,	Sangat baik, karena itu yang tadi saya sebutkan di sini adalah kantor kas memunyai ruang lingkup kerja yang lebih sempit sehingga lebih mudah untuk menciptakan kekompakan dan kerja sama, sehingga hubungan kita yang semakin kompak dan semakin menumbuhkan rasa kerja sama antar individu, maka hubungan kekeluargaan akan semakin baik terjalin.	Kalau versi saya ya, bentuk kerja sama pemimpin dan karyawan jadi pemimpin itu ada targetnya sendiri, yaitu harus closing giro perusahaan (membuat rekening perusahaan) menurut saya itu kan agak sulit ya, jadi pemimpin ada targetnya, dan pemimpin tidak bisa membuat rekening tanpa karyawan-karyawan lain karena ada jobdesknya masing-masing, ketika pemimpin closing giro perusahaan, customer service membuat untuk rekeningnya,	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas memiliki kerjasama yang cukup baik. Pemimpin BNI KK Ciomas menginginkan karyawan saling bekerjasama yang baik namun beberapa karyawan merasa bentuk kerjasama di BNI KK Ciomas belum kompak dan masih saling

			seharusnya jika diberikan tugas masing-masing oleh pemimpin dikerjakan sendiri, tidak memperkerjakan orang lain.		dan teller memproses administrasinya, dan karyawan lain meregister dan memfilling, jadi saya rasa semuanya saling bahu-membahu, pemimpin tidak bisa tanpa karyawan, dan sebaliknya.	mengandalkan.
c.	Keterlibatan Karyawan	Ya, Ibu Christine (pemimpin BNI KK Ciomas) dalam menyelesaikan masalah atau apapun itu selalu melibatkan karyawan, karena beliau tidak bisa memutuskan sendiri harus mendengarkan pendapat-pendapat karyawannya, karena karyawan harus ikut berpartisipasi. Contohnya seperti komplain nasabah, jika terjadi komplain	Pemimpin BNI 46 Ciomas dalam penyelesaian masalah melibatkan karyawan, karena beliau ingin karyawannya ikut serta dan memberikan pendapatnya masing-masing, jika pendapat karyawannya baik, akan didengar dan diterima, contohnya seperti target DPK (Dana Pihak Ketiga) tidak tercapai, Ibu Christine selaku pemimpin BNI KK Ciomas,	Iya, pemimpin selalu berdiskusi dengan kita dan mau mendengarkan masukan-masukan dari kita, seperti di setiap <i>morning briefing</i> , pemimpin selalu memberikan kita sesi untuk bertukar pendapat maupun tindakan, bahkan seperti halnya dalam menjual produk perbankan, pemimpin juga sering memberi kesempatan untuk kita agar ikut menjual	Ibu Christine (pemimpin BNI KK Ciomas) melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah kantor, karena beliau menganggap kita penting dan beliau ingin kita ikut berpartisipasi dalam penyelesaian yang terbaik untuk kantor. Karena ada juga pemimpin yang mengambil atau menyelesaikan masalah sendiri tanpa diketahui karyawan-karyawannya dan karyawan merasa berkecil hati seperti tidak dianggap.	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas memiliki keterlibatan karyawan yang sangat baik.

		nasabah terhadap pelayanan karyawan BNI KK Ciomas, pemimpin memberikan evaluasi dan jalan keluarnya dan karyawan ikut serta dalam penyelesaian komplain tersebut.	mengadakan morning briefing dan meminta pendapat karyawan dan mencari jalan keluarnya, untuk menutupi target yang tidak tercapai, terkadang Ibu Christime mengadakan lembur kerja untuk proses pembuatan Burekol (Buka Rekening Kolektif) untuk penambahan taget DPK (Dana Pihak Ketiga).	produk tersebut.	Contoh kecilnya ya dalam melibatkan karyawan, Ibu Christine mengikut sertakan semua karyawan untuk menjual produk BNI 46 untuk mencapai target perusahaan yang kurang.	
d.	Pengambilan Keputusan	Beliau memperhatikan dan mendengarkan saran dan solusi karyawannya, beliau sangat menghargai setiap saran dari karyawan, karena karyawan mempunyai hak untuk berpendapat.	Beliau menanyakan alasan kenapa ia memilih pendapat tersebut, kemudian beliau memberikan solusi atau jalan tengah yang terbaik, meskipun dalam pengambilan keputusan kadang	Menerima dengan baik keputusan itu, hanya saja tidak semua saran dari kami pun dapat diterima oleh pemimpin kami banyak juga keputusan dari kami yang dipertimbangkan kembali, kita sebagai karyawan hanya bisa	Beliau mendengarkan dan memahami keputusan karyawannya, jika terjadi perbedaan pendapat beliau memutuskan suara terbanyak dan menghormati keputusan akhir yang diambil.	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas memiliki pengambilan keputusan yang cukup baik.

			berjalan alot dan kadang itu menghambat dalam pemimpin mengambil keputusan.	lapang dada dan menerima baik keputusan tersebut.		
2.	Efektivitas Kerja					
a.	Kualitas Kerja	Untuk mempertahankan kualitas kerja yang baik, memang susah-susah gampang ya, karena tidak selamanya akan terlihat baik dan bagus, kalau untuk saya sendiri untuk mempertahankannya dengan selalu belajar dari kesalahan, agar tidak terjadi kesalahan yang sama di kemudian hari, tapi terkadang juga kalau mood kita ga baik, mempengaruhi ke pekerjaan, pekerjaan jadi keteteran, kalau saya sih atasnya	Cara saya bekerja berkualitas agar disukai pemimpin, pertama sudah pasti ya jujur dalam bekerja, tidak melakukan kecurangan, mudah beradaptasi, mengerjakan perintah pemimpin dan menghasilkan pekerjaan yang baik terutama yang disukai pemimpin saya ini, beliau senang jika kita bekerja keras dan mencapai target perusahaan, saling bekerja sama antar tim.	Hal pertama sederhana dengan melaksanakan tugas sesuai SOP yang ada, selalu menjaga integritas ini yang selalu menjadi reminder untuk kami dari pemimpin karena integritas adalah segalanya, tidak melakukan fraud, selalu tertib administrasi dan persediaan-persediaan kelengkapan, bersikap ramah dan melayani dengan baik kepada nasabah, dan selalu meminimalisir	Kalau saya ya bekerja berkualitas dan disukai pemimpin yaitu, sudah pasti ya kalau kerja itu harus kejujuran yang diutamakan agar pemimpin mempercayai kita, kemudian memberikan sapaan yang ramah kepada pemimpin, membantu pemimpin jika mengalami kesulitan, bekerja secara profesional tidak membawa masalah dari luar ke dalam kantor, aktif dan mau belajar hal-hal baru, menyelesaikan tugas melebihi ekspektasi perusahaan. Dan	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas memiliki kualitas kerja terhadap karyawan yang baik sehingga karyawan bekerja secara profesional dan berintegritas.

		dengan bikin mood jadi bagus baru saya bisa bekerja dengan maksimal. Dan ibu Christine selaku pemimpin BNI KK Ciomas selalu menginginkan kualitas kerja karyawan yang baik.		hal yang menghambat pekerjaan.	pemimpin BNI KK Ciomas ibu Christine selalu mengingatkan kami untuk menjaga kualitas kerja salah satunya integritas tinggi.	
b.	Kuantitas Kerja	Ya sudah pasti ya, mungkin di beberapa perusahaan akan dituntut untuk bekerja dengan cepat baik dan tepat waktu. Di BNI KK Ciomas ini menerapkan seperti itu kami dituntut untuk bekerja dengan cepat baik dan tepat waktu, karena ibu Christine ingin melihat kuantitas kerja karyawannya untuk dijadikan penilaian, kalau saya sih ya tidak terlalu berambisi terhadap	Ya kalau di sini Ibu Christine memang menuntut kita harus bekerja dengan cepat, baik dan tepat waktu karena beliau memang jiwanya seperti itu ya, gesit dan tepat waktu maka dari itu beliau menerapkannya juga ke karyawannya, beliau sangat menghargai waktu, jadi beliau tidak mau waktu terbuang sia-sia, jadi saya berusaha bekerja sesuai	Iya kami sering mendapat tuntutan ini, sering kali ini terjadi setiap akhir bulan atau akhir periode neraca keuangan, banyak tugas-tugas yang harus diselesaikan sebelum tanggal jatuh tempo, seperti penyaluran bantuan, pembayaran payroll atau gaji karyawan nasabah harus tepat waktu, dan pembuatan rekening kolektif untuk perusahaan	Ya betul, tapi kalau menurut saya wajar ya pemimpin menuntut kita untuk bekerja dengan cepat, baik dan tepat waktu karena kita kan di gaji oleh kantor ya, jadi ya kita harus mengikuti peraturan yang ada, saya salut dengan ibu Christine beliau memperhatikan betul hal-hal yang menjadi kedisiplinan terhadap karyawan. Jadi saya sebagai karyawan dan miliki pemimpin yang ingin	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas memiliki kuantitas kerja yang baik terhadap karyawan.

		perusahaan ya, saya menyelesaikan sesuai kemampuan saya saja, karena saya kan tidak hanya memikirkan pekerjaan saja, ada hal-hal yang harus saya kerjakan juga.	apa yang beliau inginkan.	agar bisa digunakan sebagai kelengkapan transaksi perusahaan lain yang menjadi nasabah utama kantor kami.	bekerja secara cepat, baik dan tepat waktu saya akan perjuangkan.	
c.	Pemanfaatan Waktu	Kalau saya pribadi berusaha semaksimal mungkin ya untuk mengerjakan pekerjaan tepat waktu, agar tidak ada pendingan-pendingan pekerjaan di kemudian hari, tapi kadang ada saja tugas tambahan jadi ya jam pulang kerja tidak tepat waktu, karena ada tambahan pekerjaan seperti membuat giro perusahaan, burekol (Buka	Karena pengelolaan waktu yang baik, kita bisa lebih fokus akan target pencapaian kita. Ketika kita fokus dalam melakukan setiap tugas maka tugas akan terselesaikan lebih cepat. Ketika tugas terselesaikan dengan lebih cepat maka kita akan memiliki lebih banyak waktu luang untuk menyelesaikan pekerjaan lain. Dan ibu	Pemanfaatan waktu sangat penting apalagi dalam hal manajemen waktu, karena pada dasarnya kita melakukan kerja adalah 8 jam sehari, itu pasti banyak yang diperhitungkan, termasuk ke dalam hal kesehatan para karyawannya apalagi di tengah pandemi seperti sekarang ini, mengatur waktu menjadi hal yang penting dalam menjaga	Saya sebagai Teller memang dituntut untuk cepat, tepat, dan akurat ya karena akan menghitung uang nasabah dalam jumlah yang banyak, dan transaksinya macam-macam ya, apalagi di Teller itu antriannya penuh sekali, jadi saya sudah terbiasa bekerja secara cepat. Tuntutan dari ibu Christine kami harus memanfaatkan waktu agar pekerjaan cepat terselesaikan dan itu menjadi motivasi saya	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas memiliki pemanfaatan waktu kerja yang sangat baik dan lebih efektif dari pemimpin sebelumnya.

		Rekening Kolektif) perusahaan, audit stock barang. Karena ibu Christine ini sangat memanfaatkan waktu, jadi tugas itu harus diselesaikan jauh sebelum deadline.	Christine selalu menerapkan untuk memanfaatkan waktu agar tidak ada pekerjaan yang terbengkalai. Kalo boleh dibandingkan, saya merasa pemimpin yang sekarang itu efektif dalam kinerja dan pemanfaatan waktu karena kita selalu menyelesaikan tugas dengan tepat kinerja dan tepat waktu.	kondisi kesehatan karyawan dan juga dalam mengatur waktu agar pekerjaan bisa diselesaikan sebelum waktu temponya datang. Ibu Christine selaku pemimpin BNI KK Ciomas selalu menerapkan pemanfaatan waktu kepada para karyawan agar karyawan lebih menghargai waktu tidak menunda-nunda pekerjaan.	agar memanfaatkan waktu sebaik-baiknya. Karena di Teller itu transaksinya cepat dan tutup kas nya juga cepat ya jadi kadang teller itu suka bantu pendingan-pendingan Customer Service dan Sales Penjualan, karena transaksi mereka agak rumit jadi kita sebagai Teller membantu pekerjaan mereka.	
3.	Motivasi Kerja					
a.	Tanggung Jawab	Saya rasa dengan motivasi beliau saya belum merasa benar-benar termotivasi ya karena, saya rasa motivasi yang diinginkan karyawan itu seperti pemimpin	Beliau mengapresiasi sekecil apapun kinerja yang dihasilkan, mendengarkan dan menghargai ide-ide karyawan, beliau selalu memberikan motivasi agar semangat	Untuk hal motivasi saya merasa belum banyak hal yang terlihat dalam memotivasi karyawan apalagi dalam bentuk kegiatan yang nyata, saya melihat perusahaan lain	Saya belum terlalu termotivasi ya sebetulnya karena beliau hanya memberikan semangat dan memberikan masukan, dan jika mencapai target perusahaan beliau hanya	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas memiliki tanggung jawab yang kurang baik terhadap memotivasi karyawan.

		<p>mengadakan <i>gathering</i> kantor atau liburan bersama kantor jika mencapai target perusahaan, kemudian pemimpin memberlakukan sistem reward terhadap karyawan seperti diadakannya bonus terhadap karyawan yang telah mencapai target perusahaan, ataupun promosi jabatan jika pencapaian itu sangat menguntungkan untuk perusahaan seperti itu, nah sejauh ini beliau belum menerapkan sistem seperti itu, jadi saya sebagai karyawan ya merasa agak jenuh bekerja dan terkadang tiba-tiba ada</p>	<p>dalam bekerja, agar Bank BNI 46 Ciomas menjadi bank pesaing dari Bank BNI 46 lainnya. Dan beliau tidak pernah membiarkan kepada karyawan yang tidak berprestasi, beliau selalu mengevaluasi dan memberikan motivasi yang bermanfaat.</p>	<p>melakukan program “Karyawan Teladan Bulanan” saya belum menemukan ini di kantor saya, dan apresiasi pun jarang diterapkan ketika ada pekerjaan yang telah terselesaikan dengan cepat. Namun terkadang jika kita telah mencapai target atau kantor kami meraih achievement of the year pemimpin kami selalu melakukan selebrasi seperti makan bersama saja. Saya berharap mungkin lebih ditingkatkan lagi dalam hal motivasi kerja karyawan, contohnya diberlakukannya sistem reward seperti adanya bonus</p>	<p>ajak makan-makan bersama. Kalau saran dari saya sih beliau sebaiknya memberikan berupa <i>reward</i> atau Penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, itu akan memacu semangat karyawan lagi.</p>	
--	--	---	---	---	--	--

		lembur kerja, dan lembur kerja pun tidak di bayar.		atau insentif ataupun promosi jabatan terhadap karyawan yang telah melakukan pencapaian target perusahaan. Untuk selebrasi makan bersama ini hanya contoh yang membuat kita sedikit termotivasi.		
b.	Prestasi Kerja	Ya beliau mengapresiasi berupa motivasi pujian dan penilaian kinerja karyawan ya, penilaian itu akan di evaluasi setiap 6 bulan sekali, jika karyawan yang berprestasi akan menjadi nilai point plus.	Mungkin beliau bentuk apresiasi terhadap karyawan seperti memberikan semangat, pujian, dan penilaian karyawan ya, karyawan yang berprestasi akan dipertahankan dan diandalkan.	Untuk soal apresiasi pemimpin kami cukup memperhatikan hal ini, contohnya saat kita setiap penilaian tahunan kinerja kami selalu diberi nilai yang memuaskan, dan pada saat tertentu kami diberikan apresiasi berupa pemberian hadiah makanan maupun barang kepada kami.	Beliau mengapresiasi karyawan yang berprestasi menurut saya dengan memberikan pujian ya, agar kita lebih semangat lagi dalam pencapaian target perusahaan, untuk bentuk apresiasinya saya rasa dengan penilaian karyawan yang berprestasi akan diberikan nilai di atas rata-rata setahu saya.	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas cukup memberikan apresiasi terhadap karyawan yg berprestasi.

c.	Peluang untuk maju	Untuk promosi naik jabatan memang sulit ya, jadi butuh penilaian yang baik dari pemimpin dan pemimpin di BNI KK Ciomas sangat menilai kinerja karyawan dari loyalitas tinggi terhadap perusahaan, solutif terhadap perusahaan, dan mempunyai manajemen yang baik.	Ya... di sini pemimpin BNI KK Ciomas menerapkan sistem promosi jabatan bagi karyawan yang aktif dan loyalitas terhadap perusahaan, komitmen secara profesional, dan memiliki motivasi tinggi. Itu akan menjadi penilaian plus dari pemimpin.	Ya, karyawan yang memiliki kinerja baik selalu direkomendasikan oleh Ibu Christine pemimpin kami, rekomendasi tersebut bisa berupa rekomendasi dan laporan kinerja karyawan ke tingkat pemimpin bidang atau pemimpin cabang sekalipun.	Beliau bukan tipe pemimpin yang acuh terhadap karyawannya, beliau sangat memperhatikan setiap kinerja karyawannya, beliau selalu memberikan evaluasi, baik itu berupa motivasi agar lebih semangat lagi dalam bekerja, berupa saran dan solusi, dan beliau sangat peduli terhadap karyawannya agar karyawannya bekerja menjadi lebih baik lagi.	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas memberikan peluang untuk maju terhadap karyawan agar karyawan berkembang
d.	Pengakuan atas kinerja	Di sini sih bentuk berupa penghargaan spesifik tidak ada ya saya rasa, di sini bentuk penghargaan hanya makan-makan bersama kantor saja. Dan saya merasa belum begitu termotivasi karena, uang lembur saja di	Saya rasa pemimpin BNI 46 Ciomas belum menerapkan bentuk penghargaan ya walaupun karyawan berprestasi, hanya saja beliau memberikan penilaian plus saja terhadap karyawan yang berprestasi.	Belum ya, belum ada penghargaan khusus untuk karyawan yang memiliki kinerja baik namun baru hanya sebatas memberikan motivasi berupa pujian dan penilaian di atas rata-rata. Menurut saya agar karyawan	Belum ada penghargaan ya saya rasa di sini, saya belum merasa termotivasi karena setiap pekerjaan yang tercapai tidak diberikan sebuah reward. Saran saya sih untuk memberikan semangat terhadap karyawan diadakannya	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas belum memotivasi karyawannya terhadap pengakuan atas kinerja terhadap karyawan. Sehingga karyawan

		sini tidak diadakan.	Saran saya sih, pemimpin BNI 46 Ciomas seharusnya menerapkan bentuk penghargaan ya contohnya penghargaan seperti promosi jabatan agar karyawan semangat dalam pencapaian target perusahaan.	termotivasi jika dilihat dari penilaian saja kurang ya, untuk lebih memotivasi karyawan menjadi lebih semangat kerja lagi saya rasa pemimpin seharusnya mengadakan sebuah <i>reward</i> khusus, bahkan yang sudah tadi saya sebutkan bisa jadi berupa penghargaan karyawan teladan di setiap bulannya.	reward khusus atas kinerja karyawan yang baik.	belum termotivasi
e.	Pekerjaan yang menantang	Untuk di BNI 46 Ciomas, ibu Christine selalu memberikan pekerjaan yang menantang di luar jobdesk agar kita sebagai karyawan bisa berkembang dan lebih tahu banyak ilmu. Saya pribadi sih kurang suka ya, saya tipe karyawan yang berada di zona	Kalau saya pribadi, akan saya terima pekerjaan menantang itu, karena memang saya suka hal-hal yang menantang, dan saya ingin buktikan kepada pemimpin bahwa saya mampu mengerjakan perintah yang	Di BNI 46 Ciomas ini memang kami di tuntut juga untuk bekerja di luar jobdesk ya karena ibu Christine selaku pemimpin ingin melihat dan menilai potensi karyawan, kalau saya pribadi sih pekerjaan yang	Ya saya terima karena memang di BNI KK Ciomas ini ibu Christine ingin karyawannya bekerja di luar jobdesk dengan memberikan pekerjaan yang kita belum pelajari sebelumnya, agar karyawan tertantang dan beliau bisa menilai potensi dan skill	Dari data diatas, telah membuktikan bahwa pemimpin BNI KK Ciomas menyarankan karyawannya untuk keluar dari zona nyaman dan mempunyai semangat dalam pekerjaan

		nyaman memang, karena saya rasa pekerjaan yang saya lakukan itu monoton dan saya sudah nyaman bekerja seperti itu, untuk pekerjaan yang menantang saya tidak setuju.	di luar jobdesk saya. Dan kebetulan ibu Christine menyukai karyawan yang bekerja di luar jobdesk agar karyawan lebih mengeksplor kemampuannya, dan saya suka pekerjaan yang menantang.	menantang, saya mempelajari terlebih dahulu seperti apa bentuk dan proses dari jobdesk tersebut, jika seiring berjalannya waktu sudah bisa di terapkan setelah melalui beberapa tahapan pelatihan dan teori, baru lah jobdesk tersebut bisa dilakukan secara berkala.	karyawan untuk dijadikan penilaian karyawan. , mungkin akan saya pelajari terlebih dahulu ya, karena saya tidak mau mengerjakan dengan salah-salah karena akan ada konsekuensinya, dengan begitu saya akan belajar hal-hal baru tidak selalu berada di zona nyaman.	yang menantang.
--	--	--	--	---	---	-----------------

*Sumber: Hasil wawancara, diolah oleh penulis*



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan di BNI KK Ciomas, sehingga dapat ditarik beberapa poin-poin kesimpulan yang dapat diuraikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Pemimpin BNI KK Ciomas menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, ini dilihat dari indikator gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Kartono (2018) seperti komunikasi, kerja sama, melibatkan bawahan, memperhatikan efektivitas kerja melalui kualitas dan kuantitas kerja, dan memperhatikan motivasi kerja dari segi tanggung jawab, prestasi kerja, peluang dan penghargaan untuk karyawan. Dalam hasil wawancara, indikator tersebut memenuhi kriteria seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif ini juga bisa dilihat dari cara mengatasi masalah dan berani menanggung resiko serta cara memperhatikan bawahan. Gaya kepemimpinan ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan dari kinerja kepemimpinan sebelumnya.
2. Hambatan dan kendala pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif ini adalah kurang termotivasinya para karyawan dalam bekerja karena penghargaan yang diberikan pemimpin atas kinerja karyawan tidak sebanding dengan proses dan hasil kinerja yang dilakukan oleh para karyawan, ini yang harus lebih diperhatikan kembali oleh pemimpin BNI KK Ciomas dalam perbaikan di masa yang akan datang, sehingga dapat lebih meningkatkan produktivitas, efektivitas maupun motivasi kerja yang lebih baik.
3. Upaya yang bisa dilakukan pemimpin di masa yang akan datang adalah lebih mengenali lebih dalam dan lebih dekat dengan karyawan, terutama dalam hal motivasi. Karena secara efektivitas kerja pemimpin yang sekarang sudah sangat baik yang berpengaruh pada karyawan BNI KK Ciomas sudah sangat baik dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya hal ini dibuktikan dari beberapa peningkatan kinerja perusahaan dari pemimpin sebelumnya seperti meningkatnya perolehan target DPK dalam periode berjalan dibanding periode pemimpin sebelumnya, namun dalam hal motivasi kerja, karyawan BNI KK Ciomas ingin lebih mendapatkan nilai lebih dari hasil kerja keras yang dilakukan. Sebab seringkali para karyawan bekerja lebih keras demi mencapai target namun masih kurang diberikan perhatian dalam hal penghargaan atas sebuah kinerja yang maksimal.

## 5.2. Saran

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi dalam pemahaman mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dalam sebuah perusahaan. Harapan peneliti kedepan adalah karya ilmiah penelitian yang disajikan harus lebih relevan dan mengikuti perkembangan terkini situasi dan kondisi di lapangan, karena setiap tahunnya pasti mengalami perubahan dalam peraturan yang menyesuaikan dengan kondisi ekonomi dan keadaan di masa yang akan datang, sehingga informasi yang diperlukan dapat diandalkan dan berguna. Adapun saran yang dapat disampaikan dari permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini, di antaranya:

### 1. Bagi perusahaan

Pemimpin dapat lebih memahami secara mendalam lingkungan kerjanya sehingga dapat lebih mengenali situasi dan kondisi terutama dari para karyawannya. Dalam hal motivasi dan pemberian penghargaan untuk karyawan lebih ditingkatkan kembali untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, nyaman, semangat dan penuh motivasi sehingga dapat menciptakan kinerja yang lebih efektif lagi.

### 2. Bagi penelitian selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan untuk lebih dalam menggali informasi dan memperluas wawasan mengenai tempat penelitian yang diteliti dan memberikan informasi perusahaan yang lebih detail dalam melakukan observasi dan wawancara untuk menguatkan hasil penelitian dari teori-teori yang ada sehingga hasil penelitian menjadi lebih baik. Peneliti dapat memperhatikan lebih dalam indikator-indikator yang dapat meningkatkan efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan.

Tidak hanya itu, penelitian selanjutnya dapat untuk mengkaji lebih banyak sumber-sumber maupun referensi yang terkait dengan meningkatkan efektivitas kerja dan motivasi karyawan dan diharapkan untuk dapat mengembangkan penelitian ini lebih luas dan mendalam, disarankan untuk tidak hanya menggunakan metode kualitatif saja tetapi juga dapat menambahkan metode kuantitatif data, variabel dan juga populasi agar lebih bervariasi untuk setiap periodenya.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Handari N. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Haryono, C. G. (2020). *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi*. Jawa Barat: CV Jejak (Jejak Publisher)
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Helaludin & Wijaya, H. (2019). *Analisis Data Kualitatif; Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.
- Herdiana. (2014). *Metodologi Penelitian*. Bogor: Universitas Pakuan (Diktat Kuliah).
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manulang. (2016). *Dasar- Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University
- Mardawani. (2020). *Praktis Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Deepublish
- Rivai, V. R. M. A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins, S, & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sastrohadiwiryo. (2012) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&d*. Bandung. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Toha, M. (2017). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Yusuf & Burhanudin. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Helaludin & Wijaya, H. (2019). *Analisis Data Kualitatif; Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.

## JURNAL, SKRIPSI, DAN KARYA ILMIAH

- Diby, S. (2016). *Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Bukopin Tbk. Cabang Klaten*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kartono. (2017). *Personality, Employee Engagement, Emotional Intelligence, Job Burnout Pendekatan Dalam Melihat Turnover Intention*. Deepublish. Yogyakarta.
- Josiah, T. (2018). *The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance in The Lampung Province CORPRI Organizing Agency*. Jurnal. University Sang Bumi Ruwa Jurai. Lampung
- Noor, M. (2019). *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin*. Jurnal. Universitas Banjarmasin.
- Quamila, A. (2021). Apakah Kepemimpinan Partisipatif Selamanya Baik? Ketahui Plus Minusnya. *Glints.com*. Tersedia di: [https://glints.com/id/lowongan/kepemimpinan-partisipatif-adalah/#.Yo\\_T0ahBy03](https://glints.com/id/lowongan/kepemimpinan-partisipatif-adalah/#.Yo_T0ahBy03) [Diakses 28 Februari 2022].
- Saputro, R. (2020). *Analisis Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di Doremi Home Music Course Ponorogo*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Sari, R. (2018). *Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Asuransi Jiwa Syariah Al-Amin Cabang Lampung*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Ulfah, S. (2018). *Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Bank BNI 46 Syariah KC Yogyakarta*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
- Zulkaeda, N. (2016). *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Citra Utama Mandiri Cemerlang Cabang Banjarmasin*. Skripsi. Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adela Amaliani  
Alamat : Komplek BPT RT 004 RW 006 Kelurahan Babakan,  
Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor  
Tempat dan tanggal lahir : Bandung, 31 Januari 1999  
Agama : Islam  
Pendidikan  
SD : SDN Gunug Gede Kota Bogor  
SMP : SMP Negeri 20 Kota Bogor  
SMA : SMK Bina Profesi Kota Bogor  
Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, 16 November 2022

Peneliti,

(Adela Amaliani)



LAMPIRAN:

**PEDOMAN WAWANCARA**  
**PENELITIAN DENGAN JUDUL**  
**ANALISIS GAYA KEMIMPINAN PARTISIPATIF DALAM**  
**MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA DAN MOTIVASI KERJA**  
**KARYAWAN PADA PT BANK NEGARA INDONESIA (STUDI KASUS**  
**PADA BNI KK CIOMAS BOGOR)**

Kode	: -
Nama Informan	: Informan I : Pemimpin BNI KK Ciomas Informan II : Karyawan BNI KK Ciomas
Tanggal	: 20 Juni 2022, pukul 09.00 – 10.00 WIB
Tema Wawancara	: Gaya Kepemimpinan di BNI KK Ciomas

**INFORMAN 1**

**PEMIMPIN BNI KK CIOMAS**

**A. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (Sutrisno: 2017)**

1. Sebagai pemimpin apakah Anda menerapkan gaya kepemimpinan tertentu?
2. Menurut Anda gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok Anda terapkan pada perusahaan ini?

**a. Komunikasi**

1. Apakah komunikasi dengan karyawan sangat penting dilakukan dalam melaksanakan sesuatu yang berkaitan dengan Bank BNI KK Ciomas ini?
2. Bagaimana cara Anda menerapkan komunikasi yang baik dengan karyawan Anda?

**b. Kerja sama**

1. Bagaimana bentuk kerja sama yang Anda terapkan kepada para karyawan agar selalu kompak untuk mencapai tujuan perusahaan di Bank BNI KK Ciomas ini?
2. Apakah penting dalam menjalin sebuah hubungan dengan para karyawan, saling bekerja sama satu sama lain?

## c. Keterlibatan bawahan

1. Apakah Anda lebih suka mengerjakan tugas sendiri atau melibatkan bantuan orang lain? menurut Anda keterlibatan bawahan dalam suatu perusahaan akan mencapai tujuan bersama perusahaan?
2. Berapa sering Anda meluangkan waktu bersama karyawan untuk mengevaluasi kepemimpinan Anda?

## d. Pengambilan keputusan

1. Apakah karyawan memiliki hak untuk berpendapat? Apakah Anda melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan?
2. Mengapa pengambilan keputusan harus melibatkan karyawan?

## B. Efektivitas Kerja (Hasibuan: 2019)

## a. Kualitas kerja

1. Bagaimana upaya Anda menjaga kualitas kerja Anda dan kualitas kerja karyawan Anda?
2. Apakah ada hambatan dalam menjaga kualitas kerja Anda dan kualitas kerja karyawan Anda?

## b. Kuantitas kerja

1. Bagaimana perspektif Anda tentang kuantitas karyawan yang memiliki loyalitas dalam pekerjaan?
2. Bagaimana kuantitas kerja yang baik menurut Anda?
3. Apakah kuantitas kerja disini bisa dijadikan point penilaian terhadap kinerja karyawan?

## c. Pemanfaatan waktu

1. Apakah jam kerja yang ada terapkan saat ini sudah efektif dalam pelaksanaannya?
2. Bagaimana cara Anda mengatur pemanfaatan waktu terhadap pekerjaan yang di luar jam kerja? Bagaimana upaya dan solusi Anda?

## C. Motivasi Kerja (Anwar Prabu Mangkunegara: 2015)

## a. Tanggung jawab

1. Bagaimana cara Anda memotivasi para karyawan agar semangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan Bank BNI KK Ciomas ini?
2. Apakah Anda memberlakukan sistem *reward* dan *punishment* dalam tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya?

## b. Prestasi kerja

1. Apakah Anda memberikan sebuah penghargaan kepada siapapun yang berprestasi di Bank BNI KK Ciomas ini?
2. Perlukah diadakan kegiatan karyawan teladan setiap bulan, untuk memotivasi karyawan lainnya?

## c. Peluang untuk maju

1. Menurut Anda apakah penting bila karyawan memiliki rasa optimis dalam bekerja?
2. Apakah Anda memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi untuk promosi jabatan?

## d. Pengakuan atas kinerja

1. Apakah Anda memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan bonus insentif, apabila karyawan Anda memiliki kinerja yang baik?
2. Apakah Anda menghargai setiap kinerja karyawan yang baik maupun yang buruk?

## e. Pekerjaan yang menantang

1. Upaya apa yang Anda lakukan terhadap karyawan yang bekerja di luar jobdesk?
2. Apakah Anda menyukai karyawan yang bekerja lebih menantang atau hanya bekerja sesuai jobdesknya?

**INFORMAN 2****KARYAWAN BNI KK CIOMAS**

## A. Gaya Kepemimpinan Partisipatif (Sutrisno: 2017)

1. Bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan di Bank BNI KK Ciomas ini?
2. Menurut Anda, apakah dengan pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut terdapat hambatan atau kendala di Bank BNI KK Ciomas ini?

## a. Komunikasi

1. Apakah komunikasi karyawan Bank BNI KK Ciomas selama ini berjalan dengan baik? Apakah ada hambatan dalam komunikasi antar karyawan?
2. Bagaimana cara karyawan menyikapi perbedaan pendapat dengan pemimpin?

## b. Kerja sama

1. Bagaimana hubungan kekeluargaan yang terjalin di Bank BNI KK Ciomas ini? Apakah terjalin kerja sama yang baik atau buruk?
2. Seperti apa bentuk kerja sama antar karyawan dengan pemimpin?

## c. Keterlibatan bawahan

1. Apakah pemimpin BNI KK Ciomas dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan karyawan? Bentuk seperti apakah yang dilakukan pemimpin BNI KK Ciomas dalam melibatkan para karyawannya?
2. Apakah setiap karyawan di Bank BNI KK Ciomas di izinkan untuk belajar dan diberikan peluang untuk bertumbuh setiap individu?

## d. Pengambilan keputusan

1. Bagaimana cara pemimpin BNI KK Ciomas, ketika karyawan memberikan saran atau masukan?
2. Bagaimana cara pengambilan keputusan pemimpin Bank BNI KK Ciomas ketika terjadi perbedaan pendapat antar karyawan?

## B. Efektivitas Kerja (Hasibuan: 2019)

## a. Kualitas kerja

1. Bagaimana cara karyawan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas yang disukai pemimpin?
2. Apakah ada hambatan dalam mempertahankan kualitas kerja yang baik?

## b. Kuantitas kerja

1. Apakah karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, baik dan tepat waktu?
2. Apakah karyawan pernah mendapatkan teguran dari pemimpin karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu?

## c. Pemanfaatan waktu

1. Apakah karyawan efektif dalam pemanfaatan waktu kerja agar pekerjaan terselesaikan tepat waktu? Apakah sering terjadi bekerja di luar jam kerja?
2. Mengapa pemanfaatan waktu sangat penting dan dibutuhkan?

C. Motivasi Kerja (Anwar Prabu Mangkunegara: 2015)

a. Tanggung jawab

1. Bagaimana cara pemimpin Bank BNI KK Ciomas dalam memotivasi para karyawan agar semangat dalam bekerja? Apakah ada motivasi khusus terhadap karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi?
2. Apakah dengan motivasi tersebut karyawan semakin semangat dalam bekerja?

b. Prestasi kerja

1. Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas mengapresiasi setiap prestasi kerja karyawan? Dalam bentuk apakah apresiasi tersebut?
2. Apakah karyawan saling bersaing untuk mendapatkan prestasi kerja dari pemimpin?

c. Peluang untuk maju

1. Apakah pemimpin BNI KK Ciomas selalu memberikan evaluasi terhadap kerja karyawan, agar kinerja karyawan semakin baik setiap harinya?
2. Apakah karyawan diberikan kesempatan untuk promosi naik jabatan?

d. Pengakuan atas kinerja

1. Apakah karyawan memerlukan pengakuan atas kinerja dari seorang pemimpin? Mengapa demikian?
2. Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik? Dalam bentuk apakah penghargaan atas kinerja yang baik?

e. Pekerjaan yang menantang

1. Apakah karyawan menyukai pekerjaan yang menantang dari pemimpin?
2. Bagaimana cara karyawan menerima pekerjaan di luar jobdesk yang diberikan pemimpin?

**LAMPIRAN 1. TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN I**  
**CHRISTINE FITRI NAPITUPULU**  
**PEMIMPIN BNI KK CIOMAS**

No.	HASIL WAWANCARA
<b>A</b>	<b>GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF</b>
1.	<p>Sebagai pemimpin apakah Anda menerapkan gaya kepemimpinan tertentu?</p> <p>Jawaban: Tentu saja, setiap pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing untuk keberlangsungan perusahaannya, untuk saya sendiri saya memiliki gaya kepemimpinan untuk saling berkomunikasi baik dengan para karyawan, saling keterbukaan, saling berpartisipasi antara pemimpin dan karyawan agar tidak ada batasan antara pemimpin dan karyawan, agar kerja saling nyaman dan tidak ada fraud (kecurangan). Dengan begitu kita bisa mencapai tujuan perusahaan bersama.</p>
2.	<p>Menurut Anda gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok Anda terapkan pada perusahaan ini?</p> <p>Jawaban: Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu ada macam-macam ya ada banyak, kalau untuk saya sendiri mungkin ya saya menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, karena saya selalu ingin berpartisipasi dengan karyawan-karyawan saya, saya tidak mau karyawan saya itu takut, canggung, saya ingin jika ada masukan karyawan menuangkan pemikiran-pemikirannya atau ide-idenya untuk perusahaan menjadi lebih baik lagi.</p>
<b>a</b>	<b>Komunikasi</b>
1.	<p>Apakah komunikasi dengan karyawan sangat penting dilakukan dalam melaksanakan sesuatu yang berkaitan dengan Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Penting sekali, kenapa penting? Karena dalam suatu perusahaan itu jika ada <i>miss communication</i> saja itu terkadang bisa fatal, apalagi jika komunikasinya buruk antar karyawan, maupun antar karyawan dan pemimpin pasti pekerjaan akan keteteran, terbengkalai, dan perusahaan itu sendiri tidak akan tercapai tujuannya.</p>

2.	<p>Bagaimana cara Anda menerapkan komunikasi yang baik dengan karyawan Anda?</p> <p>Jawaban: Komunikasi yang baik ya, yang saya terapkan dengan karyawan saya itu, ya saya suka tanya ada kendala kah dalam pekerjaan kalian, ada yang mau ditanyakan kah, atau saya kasih masukan agar mereka bisa mencapai targetnya masing-masing atau target perusahaan, dan jika saya memberikan suatu pekerjaan ke karyawan saya, saya bantu atau saya dampingi mereka sampai selesai, jadi ya saya ingin selalu berkomunikasi baik dengan karyawan saya, agar mereka kerja itu nyaman ya</p>
<b>b</b>	<b>Kerja Sama</b>
1.	<p>Bagaimana bentuk kerja sama yang Anda terapkan kepada para karyawan agar selalu kompak untuk mencapai tujuan perusahaan di Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Bentuk kerja samanya ya saya terapkan ke karyawan agar mereka saling bantu satu sama lain, misalnya jika <i>customer service</i> ada pekerjaan lebih, saya minta teller dan analisis penjualan untuk membantu <i>customer service</i> begitupun sebaliknya, untuk jam kerjanya menyesuaikan dengan tugas yang ada, jika intensitas pekerjaannya meningkat terpaksa harus lembur, jadi jam pulang kerja itu sama-sama, selain itu bentuk kerja samanya semua karyawan harus menjual produk hingga capai target, tidak hanya bagian analis penjualan semuanya juga ikut berpartisipasi dalam menjual produk.</p>
2.	<p>Apakah penting dalam menjalin sebuah hubungan dengan para karyawan, saling bekerja sama satu sama lain?</p> <p>Jawaban: Sangat penting, karena dengan adanya saling bekerja sama antar satu sama lain, pekerjaan jadi lebih ringan, lebih mudah, dan lebih kompak dalam menjalin hubungan antar karyawan jika sudah menerapkan kerja sama yang baik antar satu sama lain, pencapaian tujuan perusahaan bersama akan tercapai.</p>
<b>c</b>	<b>Keterlibatan Bawahan</b>
1.	<p>Apakah Anda lebih suka mengerjakan tugas sendiri atau melibatkan bantuan orang lain? menurut Anda keterlibatan bawahan dalam suatu perusahaan akan mencapai tujuan bersama perusahaan?</p> <p>Jawaban:</p>

	<p>Ya, saya lebih memilih melibatkan karyawan saya, yang pertama agar pekerjaan jadi lebih cepat selesai, yang kedua agar mereka belajar hal baru jadi tidak selamanya mereka memahami pekerjaannya sendiri saja, mereka harus bisa memahami dan mengerjakan pekerjaan yang lain, dan ketika mereka bisa menguasai segala bidang mereka akan saling membantu satu sama lain.</p>
2.	<p>Berapa sering Anda meluangkan waktu bersama karyawan untuk mengevaluasi kepemimpinan Anda</p> <p>Jawaban: Lumayan sering yaa, setiap kali morning briefing saya sering mengevaluasi mereka agar mereka lebih semangat dan giat dalam mencapai target perusahaan yaitu jualan produk kita, karena persaingan bank itu sangat pesat, jadi kalau kita hanya santai-santai saja atau bermalas-malasan itu akan ketinggalan sama yang lain.</p>
<b>d</b>	<b>Pengambilan Keputusan</b>
1.	<p>Apakah karyawan memiliki hak untuk berpendapat? Apakah Anda melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan?</p> <p>Jawaban: Tentu saja, saya dalam pengambilan keputusan saya selalu melibatkan karyawan karena saya ingin mereka mengemukakan pendapatnya juga, memberikan saran atau solusi, untuk tujuan perusahaan yaa, kalau untuk pengambilan keputusan untuk jobdesk saya sendiri saya jarang melibatkan karyawan. Karena dalam satu kantor itu kan team, ya jadi segala keputusan, segala pendapat harus di musyawarahkan bersama. Saya terima pendapat karyawan masing-masing.</p>
2.	<p>Mengapa pengambilan keputusan harus melibatkan karyawan?</p> <p>Jawaban: Karena ini kan kantor bersama yaa, saya di sini hanya pemimpin untuk memimpin perusahaan saja, saya tidak bisa mengatur semuanya sendiri, saya butuh masukan juga dari karyawan-karyawan, karena kalau saya tidak mendengarkan masukan dari karyawan perusahaan tidak akan mencapai tujuan bersama.</p>
<b>B</b>	<b>EFEKTIVITAS KERJA</b>
<b>a</b>	<b>Kualitas Kerja</b>
1.	<p>Bagaimana upaya Anda menjaga kualitas kerja Anda dan kualitas kerja karyawan Anda?</p> <p>Jawaban:</p>

	<p>Saya suka kerja karyawan yang jujur, disiplin apapun itu baik itu masuk jam kerja, tepat waktu mengerjakan pekerjaan sebelum deadline, jika saya perintah langsung dikerjakan tidak ditunda-tunda, ramah mudah berbaur, dan pekerja keras untuk mencapai target perusahaan.</p>
2.	<p>Apakah ada hambatan dalam menjaga kualitas kerja Anda dan kualitas kerja karyawan Anda?</p> <p>Jawaban:  Mungkin kadang-kadang untuk mempertahankan kualitas kerja itu agar tetap baik agak sulit ya, mungkin keadaan kita kadang yang lagi ga bagus atau ada masalah di luar kantor ya saya kadang memaklumi itu, tapi ya itu gaboleh sering-sering harus berubah jadi lebih baik lagi. Untuk menjaga kualitas kerja saya sendiri, dari hal kecil saja mempertahankan jam masuk kerja yang tepat waktu, memasarkan produk BNI 46 hingga capai target perusahaan, menyelesaikan tugas-tugas sebelum deadline, menjaga lingkungan kerja yang nyaman, bersih, dan teratur. File-file atau database ditempat sesuai dengan jenis dan urutannya.</p>
<b>b</b>	<b>Kuantitas Kerja</b>
1.	<p>Bagaimana perspektif Anda tentang kuantitas karyawan yang memiliki loyalitas dalam pekerjaan?</p> <p>Jawaban:  Saya menyukai karyawan yang mempunyai loyalitas pada perusahaan, karena karyawan yang seperti itulah yang diinginkan perusahaan, biasanya karyawan yang loyalitas itu memang untuk dipromosikan naik jabatan, karena dia kerja dengan sungguh-sungguh.</p>
2.	<p>Bagaimana kuantitas kerja yang baik menurut Anda?</p> <p>Jawaban:  Kuantitas kerja yang baik menurut saya itu, karyawan yang mencapai target perusahaan dan mempertahankan itu, karena karyawan yang seperti itulah yang membuat perusahaan semakin maju dan lebih cepat mencapai tujuan perusahaan.</p>
3.	<p>Apakah kuantitas kerja di sini bisa dijadikan point penilaian terhadap kinerja karyawan?</p> <p>Jawaban:  Ya tentu, kuantitas kerja itu sangat berpengaruh pada point penilaian karena saya memang menilai karyawan itu dari kuantitas kerjanya, dari segi cross selling produk (menjual produk), dari kedisiplinan kerja,</p>

	sering tidak masuk kerja, dll saya nilainya dari kuantitas kerja karyawan itu sendiri
<b>c</b>	<b>Pemanfaatan Waktu</b>
1.	Apakah jam kerja yang ada diterapkan saat ini sudah efektif dalam pelaksanaannya?  Jawaban: Untuk jam kerja itu buka layanan jam 08.00 dan pulang kerja jam 17.00 , saya terapkan di sini karyawan sampai di kantor harus jam 07.30 sudah di kantor, untuk jam pulang kerja kadang tidak tentu ya karena di akhir hari itu terkadang ada penambahan kerja atau lembur terkadang ada zoom meeting karyawan, untuk efektif atau tidaknya ya terbilang sudah efektif.
2.	Bagaimana cara Anda mengatur pemanfaatan waktu terhadap pekerjaan yang di luar jam kerja? Bagaimana upaya dan solusi Anda?  Jawaban: Untuk pekerjaan yang di luar jam kerja itu solusi saya agar cepat selesai karyawan saling bantu ya, jadi jika pekerjaan teller belum selesai, customer service membantu teller, dan sebaliknya jadi pekerjaan dikerjakan sama-sama, dan ya saya targetkan juga jam selesainya harus jam sekian, agar tidak terlalu lama mengerjakan tugas tambahan.
<b>C</b>	<b>MOTIVASI KERJA</b>
<b>a</b>	<b>Tanggung Jawab</b>
1.	Bagaimana cara Anda memotivasi para karyawan agar semangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan Bank BNI KK Ciomas ini?  Jawaban: Cara memotivasinya, jika karyawan mencapai target perusahaan sebelum deadline saya kadang ajak mereka makan-makan saja di kantor atau di luar kantor agar mereka lebih semangat kerja lagi, dan biasanya kalau ngumpul-ngumpul begitu kan saling sharing ya, nah di situ saya memotivasi mereka agar lebih baik lagi kedepannya.
2.	Apakah Anda memberlakukan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dalam tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya?  Jawaban: Untuk sistem <i>reward</i> di BNI 46 Ciomas saya belum memberlakukan ya karena saya harus mempelajari lagi soal itu, untuk reward mungkin itu diberlakukan di KCU Bogor ya karena di sana kan pusat dan lebih banyak karyawannya di KCU Bogor targetnya lebih banyak jadi

	penilaiannya lebih kompleks, dan dilihat langsung oleh pemimpin cabang. Untuk soal punishment biasanya saya terapkan dalam bentuk teguran bahkan sampai surat peringatan jika ada ketentuan yang dilanggar dan sebagainya.
<b>b</b>	<b>Prestasi Kerja</b>
1.	Apakah Anda memberikan sebuah penghargaan kepada siapapun yang berprestasi di Bank BNI KK Ciomas ini  Jawaban: Untuk penghargaannya berupa penilaian ya, jadi karyawan yang berprestasi itu saya kasih nilai plus, dan jika dia mempertahankannya bisa saya promosikan naik jabatan. Karena untuk naik jabatan di BNI 46 itu agak susah kalau tidak punya skill dan nilai plus dari pemimpin, jadi untuk karyawan yang berprestasi saya kasih penghargaannya itu.
2.	Perlu kah diadakan kegiatan karyawan teladan setiap bulan, untuk memotivasi karyawan lainnya?  Jawaban: Mungkin kedepannya saya akan terapkan itu ya, untuk saat ini belum setelah ada wawancara ini saya pikir itu menarik, jadi ya kedepannya akan saya terapkan.
<b>c</b>	<b>Peluang untuk Maju</b>
1.	Menurut Anda apakah penting bila karyawan memiliki rasa optimis dalam bekerja?  Jawaban: Penting sekali, karena rasa optimis dan kepercayaan diri itu memang harus tumbuh dalam diri kita karena itulah yang akan membuat kita lebih maju lagi lebih baik lagi, saya suka karyawan yang punya rasa optimis dan mau belajar lagi jadi lebih baik.
2.	Apakah Anda memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi untuk promosi jabatan?  Jawaban: Saya kasih kesempatan untuk karyawan yang kuantitas kerjanya baik dan berprestasi karena saya sangat menghargai karyawan yang loyal terhadap perusahaan dan ketika karyawan itu naik jabatan, dia bisa bawa nama baik perusahaan khususnya BNI 46 Ciomas ini.
<b>d</b>	<b>Pengakuan atas Kinerja</b>
1.	Apakah Anda memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan bonus insentif, apabila karyawan Anda memiliki kinerja yang baik?

	<p>Jawaban:</p> <p>Ya tentu saja, karena dengan penilaian yang baik mempengaruhi untuk bonus insentif ya, karena ada skornya, jika karyawan yang baik akan melebihi nilai rata-rata dan itu berpengaruh pada bonus insentif. Karena nilai itu lah yang akan di input oleh bagian umum.</p>
2.	<p>Apakah Anda menghargai setiap kinerja karyawan yang baik maupun yang buruk?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Untuk karyawan yang baik saya sangat menghargai dengan penilaiannya yang baik dan penilaian itulah yang akan di bawa untuk jenjang karirnya, dan untuk karyawan yang buruk saya pun menghargai dengan saya evaluasi, jika tetap buruk saya akan coaching, dan jika tidak ada perubahan saya tidak rekomendasikan untuk naik jabatan dan penilaiannya akan di bawah rata-rata ya.</p>
<b>E</b>	<b>Pekerjaan yang Menantang</b>
1.	<p>Upaya apa yang Anda lakukan terhadap karyawan yang bekerja di luar jobdesk?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Jika karyawan bisa melaksanakan pekerjaan di luar jobdesknya dan itu sangat membantu perusahaan, saya sangat mengapresiasi karyawan tersebut, dan kemungkinan saya akan berikan point penilaian plus.</p>
2.	<p>Apakah Anda menyukai karyawan yang bekerja lebih menantang atau hanya bekerja sesuai jobdesknya?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Berarti karyawan itu kan loyal ya terhadap perusahaan, saya suka karyawan yang seperti itu karena dia tidak berada dalam zona nyamannya saja, dia bisa challenge dirinya, bisa bekerja di luar jobdesknya, untuk karyawan yang seperti itu akan saya pertahankan</p>

**LAMPIRAN 2. TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN II**

**EVA APRIANI**

**CUSTOMER SERVICE BNI KK CIOMAS**

<b>No.</b>	<b>HASIL WAWANCARA</b>
<b>A</b>	<b>GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF</b>
1.	<p>Bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan di Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Gaya kepemimpinan pemimpin di sini pelaksanaannya sudah cukup baik, pemimpinya tegas, bertanggung jawab, pekerja keras, dan disiplin terhadap pekerjaan. Saya merasakan banyak perubahan dari pemimpin yang sekarang dari sisi kerja yang lebih efektif semua tugas diselesaikan dengan tepat.</p>
2.	<p>Menurut Anda, apakah dengan pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut terdapat hambatan atau kendala di Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Untuk hambatannya karena beliau disiplin sekali ya terhadap pekerjaan, jadi pekerjaan yang sebelum deadline itu terkadang sudah ditanyakan, jadi harus kerja cepat. Jadi kadang saya, suka keteteran juga sih, pekerjaan yang ini belum selesai, sudah ada pekerjaan baru, dan harus cepat terselesaikan, mungkin itu ya hambatan untuk saya.</p>
<b>A</b>	<b>Komunikasi</b>
1.	<p>Apakah komunikasi karyawan Bank BNI KK Ciomas selama ini berjalan dengan baik? Apakah ada hambatan dalam komunikasi antar karyawan?</p> <p>Jawaban: Untuk komunikasi antar karyawan sejauh ini baik-baik saja, mungkin ada lah sedikit <i>miss communication</i> sesekali dan konflik-konflik kecil, tapi sejauh ini aman. Untuk hambatannya terkadang di bagian stock barang, jadi stock barang seperti buku tabungan, kartu atm cepat habis ya, nah di bagian stock barang itu kadang slow respon jadi agak terhambat ya.</p>
2.	<p>Bagaimana cara karyawan menyikapi perbedaan pendapat dengan pemimpin?</p> <p>Jawaban:</p>

	<p>Untuk saya sendiri ya menyikapinya dengan santai dan tenang ya, walaupun pendapat saya pada akhirnya tidak diterima oleh pemimpin, karena balik lagi ya saya di sini hanya karyawan ya jadi saya ngikut saja apa kata pemimpin, mungkin itu yang terbaik.</p>
<b>B</b>	<b>Kerja Sama</b>
1.	<p>Bagaimana hubungan kekeluargaan yang terjalin di Bank BNI KK Ciomas ini? Apakah terjalin kerja sama yang baik atau buruk?</p> <p>Jawaban: Menurut saya kerja sama di Bank BNI 46 Ciomas ini sudah berjalan cukup baik, karena memang karyawan-karyawan saling berkontribusi tidak saling mengandalkan, Ibu Christine (pemimpin BNI KK Ciomas) juga selalu memberikan evaluasi agar antar karyawan saling bekerja sama agar tujuan perusahaan tercapai.</p>
2.	<p>Seperti apa bentuk kerja sama antar karyawan dengan pemimpin?</p> <p>Jawaban: Contoh bentuk kerja samanya pemimpin memberikan pekerjaan tambahan seperti membagikan brosur kredit KUR (Kredit Usaha Rakyat) ke karyawan untuk para pengusaha, karyawan dan pemimpin bersama-sama membagikan brosur KUR tersebut ke ruko-ruko yang mempunyai usaha, jadi tidak ada batasan antara pemimpin dan karyawan, karena pemimpin ikut serta dalam pembagian brosur tersebut.</p>
<b>C</b>	<b>Keterlibatan Bawahan</b>
1.	<p>Apakah pemimpin BNI KK Ciomas dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan karyawan? Bentuk seperti apakah yang dilakukan pemimpin BNI KK Ciomas dalam melibatkan para karyawannya?</p> <p>Jawaban: Ya, Ibu Christine (pemimpin BNI KK Ciomas) dalam menyelesaikan masalah atau apapun itu selalu melibatkan karyawan, karena beliau tidak bisa memutuskan sendiri harus mendengarkan pendapat-pendapat karyawannya, karena karyawan harus ikut berpartisipasi. Contohnya seperti komplain nasabah, jika terjadi komplain nasabah terhadap pelayanan karyawan BNI KK Ciomas, pemimpin memberikan evaluasi dan jalan keluarnya dan karyawan ikut serta dalam penyelesaian komplain tersebut.</p>
2.	<p>Apakah setiap karyawan di Bank BNI KK Ciomas di izinkan untuk belajar dan diberikan peluang untuk bertumbuh setiap individu?</p>

	<p>Jawaban:</p> <p>Ya, Ibu Christine (Pemimpin BNI KK Ciomas) memberikan kita kesempatan untuk tumbuh dan belajar lagi, jadi ketika kita berbuat kesalahan terhadap pekerjaan, beliau tidak memarahi, tetapi beliau memberikan saran dan solusi agar di kemudian hari tidak melakukan kesalahan yang sama</p>
<b>D</b>	<b>Pengambilan Keputusan</b>
1.	<p>Bagaimana cara pemimpin BNI KK Ciomas, ketika karyawan memberikan saran atau masukan?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Beliau memperhatikan dan mendengarkan saran dan solusi karyawannya, beliau sangat menghargai setiap saran dari karyawan, karena karyawan mempunyai hak untuk berpendapat.</p>
2.	<p>Bagaimana cara pengambilan keputusan pemimpin Bank BNI KK Ciomas ketika terjadi perbedaan pendapat antar karyawan?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Beliau menghargai pendapat karyawan, dan jika terjadi perbedaan pendapat beliau tidak langsung men-judge, dan beliau memahami dulu pendapatnya</p>
<b>B</b>	<b>EFEKTIVITAS KERJA</b>
<b>A</b>	<b>Kualitas Kerja</b>
1.	<p>Bagaimana cara karyawan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas yang disukai pemimpin?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Kalau untuk saya pribadi ya, bekerja yang berkualitas dan akan disukai pemimpin, pertama kejujuran yang akan saya terapkan dimana pun saya bekerja, kedisiplinan dalam hal apapun baik dalam pekerjaan maupun jam kerja, sopan santun, berbahasa dan berkomunikasi yang baik dengan pemimpin, menyapa, menyambut kedatangannya, dan bekerja keras.</p>
2.	<p>Apakah ada hambatan dalam mempertahankan kualitas kerja yang baik?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Untuk mempertahankan kualitas kerja yang baik, memang susah-susah gampang ya, karena tidak selamanya akan terlihat baik dan bagus, kalau untuk saya sendiri untuk mempertahankannya dengan selalu belajar dari kesalahan, agar tidak terjadi kesalahan yang sama di kemudian hari, tapi terkadang juga kalau mood kita ga baik,</p>

	mempengaruhi ke pekerjaan, pekerjaan jadi keteteran, kalau saya sih atasnya dengan bikin mood jadi bagus baru saya bisa bekerja dengan maksimal. Dan ibu Christine selaku pemimpin BNI KK Ciomas selalu menginginkan kualitas kerja karyawan yang baik.
<b>B</b>	<b>Kuantitas Kerja</b>
1.	Apakah karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, baik dan tepat waktu?  Jawaban: Ya sudah pasti ya, mungkin di beberapa perusahaan akan dituntut untuk bekerja dengan cepat baik dan tepat waktu. Di BNI KK Ciomas ini menerapkan seperti itu kami dituntut untuk bekerja dengan cepat baik dan tepat waktu, karena ibu Christine ingin melihat kuantitas kerja karyawannya untuk dijadikan penilaian, kalau saya sih ya tidak terlalu berambisi terhadap perusahaan ya, saya menyelesaikan sesuai kemampuan saya saja, karena saya kan tidak hanya memikirkan pekerjaan saja, ada hal-hal yang harus saya kerjakan juga.
2.	Apakah karyawan pernah mendapatkan teguran dari pemimpin karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu?  Jawaban: Kalau saya pernah sih, pernah ditegur karena belum menyelesaikan pekerjaan yang diperintah Ibu Christine, karena kepadatan pekerjaan juga ya, pekerjaan satu belum selesai muncul pekerjaan baru jadi saya waktu itu agak keteteran dan alhasil ditegur Ibu Christine, saya menanggapi dengan senyum dan minta maaf saya katakan tidak akan diulangi kembali, setelah itu saya berusaha tidak melakukan kesalahan yang sama kembali
<b>C</b>	<b>Pemanfaatan Waktu</b>
1.	Apakah karyawan efektif dalam pemanfaatan waktu kerja agar pekerjaan terselesaikan tepat waktu? Apakah sering terjadi bekerja di luar jam kerja?  Jawaban: Kalau saya pribadi berusaha semaksimal mungkin ya untuk mengerjakan pekerjaan tepat waktu, agar tidak ada pendingan-pendingan pekerjaan di kemudian hari, tapi kadang ada saja tugas tambahan jadi ya jam pulang kerja tidak tepat waktu, karena ada tambahan pekerjaan seperti membuat giro perusahaan, burekol (Buka Rekening Kolektif) perusahaan, audit stock barang. Karena ibu Christine ini sangat memanfaatkan waktu, jadi tugas itu harus diselesaikan jauh sebelum deadline.

2.	<p>Mengapa pemanfaatan waktu sangat penting dan dibutuhkan?</p> <p>Jawaban:          Karena salah satu manfaat manajemen waktu yang baik, yaitu menjadikan pekerjaan selesai lebih cepat ya. Dengan demikian, maka kita bisa menikmati waktu istirahat dengan tenang, tidak terburu-buru dan tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang belum selesai</p>
<b>C</b>	<b>MOTIVASI KERJA</b>
<b>A</b>	<b>Tanggung Jawab</b>
1.	<p>Bagaimana cara pemimpin Bank BNI KK Ciomas dalam memotivasi para karyawan agar semangat dalam bekerja? Apakah ada motivasi khusus terhadap karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi?</p> <p>Jawaban:          Bagi saya ya, beliau memotivasi saya dengan membangun komunikasi yang baik dan menyenangkan, dan beliau selalu memberikan semangat pada karyawan yang belum mencapai target agar bangkit kembali, dan beliau membangun lingkungan kerja yang menyenangkan, contohnya seperti berupa guyonan-guyonan</p>
2.	<p>Apakah dengan motivasi tersebut karyawan semakin semangat dalam bekerja?</p> <p>Jawaban:          Saya rasa dengan motivasi beliau saya belum merasa benar-benar termotivasi ya karena, saya rasa motivasi yang diinginkan karyawan itu seperti pemimpin mengadakan <i>gathering</i> kantor atau liburan bersama kantor jika mencapai target perusahaan, kemudian pemimpin memberlakukan sistem reward terhadap karyawan seperti diadakannya bonus terhadap karyawan yang telah mencapai target perusahaan, ataupun promosi jabatan jika pencapaian itu sangat menguntungkan untuk perusahaan seperti itu, nah sejauh ini beliau belum menerapkan sistem seperti itu, jadi saya sebagai karyawan ya merasa agak jenuh bekerja dan terkadang tiba-tiba ada lembur kerja, dan lembur kerja pun tidak di bayar.</p>
<b>B</b>	<b>Prestasi Kerja</b>
1.	<p>Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas mengapresiasi setiap prestasi kerja karyawan? Dalam bentuk apakah apresiasi tersebut?</p> <p>Jawaban:          Ya beliau mengapresiasi berupa motivasi pujian dan penilaian kinerja karyawan ya, penilaian itu akan di evaluasi setiap 6 bulan sekali, jika karyawan yang berprestasi akan menjadi nilai point plus.</p>

2.	<p>Apakah karyawan saling bersaing untuk mendapatkan prestasi kerja dari pemimpin?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Kalau untuk saya sendiri, saya merasa bersaing ya karena di dunia kerja memang banyak persaingan untuk mengambil hati pemimpin dan menjadi karyawan yang terbaik, saya berusaha agar bekerja semaksimal mungkin dan pemimpin bisa memberikan apresiasinya atau memberikan penilaian yang baik terhadap saya.</p>
<b>c Peluang untuk Maju</b>	
1.	<p>Apakah pemimpin BNI KK Ciomas selalu memberikan evaluasi terhadap kerja karyawan, agar kinerja karyawan semakin baik setiap harinya?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Ya betul, Ibu Christine (Pemimpin BNI KK Ciomas) selalu memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawannya, baik itu yang berprestasi maupun tidak berprestasi beliau tidak membedakan, karena beliau ingin karyawan-karyawannya bertumbuh bersama dan mencapai tujuan perusahaan bersama.</p>
2.	<p>Apakah karyawan diberikan kesempatan untuk promosi naik jabatan?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Untuk promosi naik jabatan memang sulit ya, jadi butuh penilaian yang baik dari pemimpin dan pemimpin di BNI KK Ciomas sangat menilai kinerja karyawan dari loyalitas tinggi terhadap perusahaan, solutif terhadap perusahaan, dan mempunyai manajemen yang baik.</p>
<b>d Pengakuan atas Kinerja</b>	
1.	<p>Apakah karyawan memerlukan pengakuan atas kinerja dari seorang pemimpin? Mengapa demikian?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Menurut saya diperlukan sekali ya, karena agar karyawan lebih termotivasi dalam bekerja, pengakuan dari seorang pemimpin itu penting karena memacu karyawan semangat dan bangkit dalam bekerja, jika karyawan semangat dan termotivasi pencapaian tujuan perusahaan lebih mudah tercapai</p>
2.	<p>Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik? Dalam bentuk apakah penghargaan atas kinerja yang baik?</p> <p>Jawaban:</p>

	<p>Di sini sih bentuk berupa penghargaan spesifik tidak ada ya saya rasa, di sini bentuk penghargaan hanya makan-makan bersama kantor saja. Dan saya merasa belum begitu termotivasi karena, uang lembur saja di sini tidak diadakan.</p>
<b>E</b>	<b>Pekerjaan yang Menantang</b>
1.	<p>Apakah karyawan menyukai pekerjaan yang menantang dari pemimpin?</p> <p>Jawaban: Untuk di BNI 46 Ciomas, ibu Christine selalu memberikan pekerjaan yang menantang di luar jobdesk agar kita sebagai karyawan bisa berkembang dan lebih tahu banyak ilmu. Saya pribadi sih kurang suka ya, saya tipe karyawan yang berada di zona nyaman memang, karena saya rasa pekerjaan yang saya lakukan itu monoton dan saya sudah nyaman bekerja seperti itu, untuk pekerjaan yang menantang saya tidak setuju.</p>
2.	<p>Bagaimana cara karyawan menerima pekerjaan di luar jobdesk yang diberikan pemimpin?</p> <p>Jawaban: Ya kalau saya terima-terima saja ya, semasih pekerjaan itu mampu saya kerjakan, kalau saya merasa pekerjaan itu sangat sulit dan saya merasa keberatan saya akan menunda pekerjaan itu. Akan saya pelajari terlebih dahulu</p>

**LAMPIRAN 3. TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN III**  
**NYI RADEN PARAMITHA ANGGANI**  
**PBA BNI KK CIOMAS**

No.	HASIL WAWANCARA
<b>A</b>	<b>GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF</b>
1.	<p>Bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan di Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Menurut saya pemimpin di BNI 46 Ciomas ini sangat menyukai tantangan, jadi kita itu kadang di challege untuk bekerja di luar jobdesk, sering mengevaluasi karyawan-karyawannya agar bekerja dengan lebih baik lagi, dan beliau berambisi terhadap pencapaian perusahaan.</p>
2.	<p>Menurut Anda, apakah dengan pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut terdapat hambatan atau kendala di Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Hambatannya sih karena beliau suka pekerjaan yang menantang ya bekerja di luar jobdesk menurut saya ada plus minusnya sih, plus nya jadi kita mencoba hal-hal baru tidak selalu berada di zona nyaman, untuk minusnya saya merasa pekerjaan saya sendiri jadi agak terhambat ya.</p>
<b>a</b>	<b>Komunikasi</b>
1.	<p>Apakah komunikasi karyawan Bank BNI KK Ciomas selama ini berjalan dengan baik? Apakah ada hambatan dalam komunikasi antar karyawan?</p> <p>Jawaban: Komunikasi antar karyawan BNI 46 Ciomas cukup baik ya di sini karena memang Ibu Christine (pemimpin BNI 46 Ciomas) ingin menciptakan suasana kerja yang nyaman dan saling berkomunikasi yang baik antar karyawan, jadi jika ada masalah dalam komunikasi langsung dibicarakan baik-baik. Untuk hambatannya terkadang ya tidak sering juga, mungkin jika ada karyawan yang kurang memperhatikan saat percakapan fokus main handphone, itu yang kadang-kadang bikin kurang nyaman karena bisa terjadi <i>miss communication</i>.</p>
2.	<p>Bagaimana cara karyawan menyikapi perbedaan pendapat dengan pemimpin?</p>

	<p>Jawaban:</p> <p>Sudah hal yang lumrah ya bagi kita sebagai karyawan perbedaan pendapat dengan pemimpin, kalau untuk saya sih itu hal yang wajar, karena pemimpin pasti menerima pendapat yang baik menurut versinya, kita sebagai karyawan ikutin saja kalau itu yang baik untuk perusahaan</p>
<b>b</b>	<b>Kerja Sama</b>
1.	<p>Bagaimana hubungan kekeluargaan yang terjalin di Bank BNI KK Ciomas ini? Apakah terjalin kerja sama yang baik atau buruk?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Kerja sama di BNI KK Ciomas ini menurut saya belum cukup baik, untuk kerja sama yang diterapkan dari ibu Christine selaku pemimpin BNI KK Ciomas beliau menginginkan karyawannya saling bekerja sama tidak saling mengandalkan, tetapi untuk realitanya masih ada beberapa karyawan yang masih saling mengandalkan tidak mengerjakan pekerjaannya sendiri, seharusnya jika diberikan tugas masing-masing oleh pemimpin dikerjakan sendiri, tidak memperkerjakan orang lain.</p>
2.	<p>Seperti apa bentuk kerja sama antar karyawan dengan pemimpin?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Seperti halnya pemimpin memberikan target jual produk harus terjual sesuai target, nah bukan hanya karyawan saya yang bergerak, pemimpin pun ikut menjual, jadi kita sebagai karyawan merasa terbantu dan nyaman karena pemimpin yang sangat berpartisipasi.</p>
<b>c</b>	<b>Keterlibatan Bawahan</b>
1.	<p>Apakah pemimpin BNI KK Ciomas dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan karyawan? Bentuk seperti apakah yang dilakukan pemimpin BNI KK Ciomas dalam melibatkan para karyawannya?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Pemimpin BNI 46 Ciomas dalam penyelesaian masalah melibatkan karyawan, karena beliau ingin karyawannya ikut serta dan memberikan pendapatnya masing-masing, jika pendapat karyawannya baik, akan didengar dan diterima, contohnya seperti target DPK (Dana Pihak Ketiga) tidak tercapai, Ibu Christine selaku pemimpin BNI KK Ciomas, mengadakan morning briefing dan meminta pendapat karyawan dan mencari jalan keluarnya, untuk menutupi target yang tidak tercapai, terkadang Ibu Christime mengadakan lembur kerja</p>

	untuk proses pembuatan Burekol (Buka Rekening Kolektif) untuk penambahan taget DPK (Dana Pihak Ketiga).
2.	Apakah setiap karyawan di Bank BNI KK Ciomas di izinkan untuk belajar dan diberikan peluang untuk bertumbuh setiap individu?  Jawaban: Beliau sangat memperhatikan hal-hal yang baik untuk karyawannya, seperti beliau memberikan peluang terhadap karyawan yang berbuat kesalahan agar tidak melakukan kesalahannya lagi walaupun itu fatal, beliau akan mengevaluasi dan memberikan jalan keluarnya agar karyawan tersebut mau belajar dan bertumbuh menjadi lebih baik.
<b>d</b>	<b>Pengambilan Keputusan</b>
1.	Bagaimana cara pemimpin BNI KK Ciomas, ketika karyawan memberikan saran atau masukan?  Jawaban: Ibu Christine (Pemimpin BNI KK Ciomas) mendengarkan dengan baik masukan karyawannya, dan jika masukannya sesuai dengan pendapatnya, akan diterima dengan baik, dan beliau mengucapkan terimakasih atas saran karyawan.
2.	Bagaimana cara pengambilan keputusan pemimpin Bank BNI KK Ciomas ketika terjadi perbedaan pendapat antar karyawan?  Jawaban: Beliau menanyakan alasan kenapa ia memilih pendapat tersebut, kemudian beliau memberikan solusi atau jalan tengah yang terbaik, meskipun dalam pengambilan keputusan kadang berjalan alot dan kadang itu menghambat dalam pemimpin mengambil keputusan.
<b>B</b>	<b>EFEKTIVITAS KERJA</b>
<b>a</b>	<b>Kualitas Kerja</b>
1.	Bagaimana cara karyawan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas yang disukai pemimpin?  Jawaban: Cara saya bekerja berkualitas agar disukai pemimpin, pertama sudah pasti ya jujur dalam bekerja, tidak melakukan kecurangan, mudah beradaptasi, mengerjakan perintah pemimpin dan menghasilkan pekerjaan yang baik terutama yang disukai pemimpin saya ini, beliau senang jika kita bekerja keras dan mencapai target perusahaan, saling bekerja sama antar tim.
2.	Apakah ada hambatan dalam mempertahankan kualitas kerja yang baik?

	<p>Jawaban:</p> <p>Kalau saya sih hambatannya, terkadang saya merasa tertekan dan jenuh dengan target perusahaan yang harus terus mencapai target, dan terus diberikan evaluasi oleh pemimpin jadi kadang saya kerja sesuai kemampuan saya saja, saya tidak mau memaksakan yang bikin saya tidak nyaman.</p>
<b>b</b>	<b>Kuantitas Kerja</b>
1.	<p>Apakah karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, baik dan tepat waktu?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Ya kalau di sini Ibu Christine memang menuntut kita harus bekerja dengan cepat, baik dan tepat waktu karena beliau memang jiwanya seperti itu ya, gesit dan tepat waktu maka dari itu beliau menerapkannya juga ke karyawannya, beliau sangat menghargai waktu, jadi beliau tidak mau waktu terbuang sia-sia, jadi saya berusaha bekerja sesuai apa yang beliau inginkan.</p>
2.	<p>Apakah karyawan pernah mendapatkan teguran dari pemimpin karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Saya ditegur karena waktu itu beberapa hari terlambat masuk kerja karena ada masalah sesuatu terjadi di rumah, satu kali dua kali Ibu Christine masih memaklumi, setelah kesekian kali saya ditegur dan di evaluasi, jika masih terlambat saya akan di choaching, diberikan surat peringatan akhirnya dari situ saya minta maaf dan berjanji tidak akan terlambat lagi.</p>
<b>c</b>	<b>Pemanfaatan Waktu</b>
1.	<p>Apakah karyawan efektif dalam pemanfaatan waktu kerja agar pekerjaan terselesaikan tepat waktu? Apakah sering terjadi bekerja di luar jam kerja?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Kalau saya sebagai PBA (admin penjualan) di target untuk menjual produk BNI, dan memprosesnya harus cepat karena kalau lama tidak efektif akan banyak terjadi komplain nasabah, jadi aaya menghindari itu. Untuk itu dalam bekerja sebagai Admin Penjualan saya memang dituntut untuk bekerja secara efektif dan tepat. Kalau di Admin Penjualan sering bekerja di luar jam kerja itu seringnya di akhir bulan ya, karena banyak input-input kredit nasabah karena harus di analisa dan akurat, jadi sering sekali pulang malam.</p>

2.	<p>Mengapa pemanfaatan waktu sangat penting dan dibutuhkan?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Karena pengelolaan waktu yang baik, kita bisa lebih fokus akan target pencapaian kita. Ketika kita fokus dalam melakukan setiap tugas maka tugas akan terselesaikan lebih cepat. Ketika tugas terselesaikan dengan lebih cepat maka kita akan memiliki lebih banyak waktu luang untuk menyelesaikan pekerjaan lain. Dan ibu Christine selalu menerapkan untuk memanfaatkan waktu agar tidak ada pekerjaan yang terbengkalai. Kalo boleh dibandingkan, saya merasa pemimpin yang sekarang itu efektif dalam kinerja dan pemanfaatan waktu karena kita selalu menyelesaikan tugas dengan tepat kinerja dan tepat waktu.</p>
<b>C</b>	<b>MOTIVASI KERJA</b>
<b>a</b>	<b>Tanggung Jawab</b>
1.	<p>Bagaimana cara pemimpin Bank BNI KK Ciomas dalam memotivasi para karyawan agar semangat dalam bekerja? Apakah ada motivasi khusus terhadap karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Beliau mengapresiasi sekecil apapun kinerja yang dihasilkan, mendengarkan dan menghargai ide-ide karyawan, beliau selalu memberikan motivasi agar semangat dalam bekerja, agar Bank BNI 46 Ciomas menjadi bank pesaing dari Bank BNI 46 lainnya. Dan beliau tidak pernah membiarkan kepada karyawan yang tidak berprestasi, beliau selalu mengevaluasi dan memberikan motivasi yang bermanfaat.</p>
2.	<p>Apakah dengan motivasi tersebut karyawan semakin semangat dalam bekerja?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Kalau saya merasa saya hanya sedikit termotivasi karena beliau hanya selalu memberikan semangat saja, mungkin dari saya dan beberapa karyawan lain ingin sekali pemimpin mengadakan liburan bersama, atau pemimpin mengadakan sistem <i>Employee Of The Month</i> (Karyawan Terbaik) berupa <i>reward</i> setiap bulan, dan adanya bonus atau insentif terhadap karyawan yang capai target. Agar kita bisa melihat dan mengukur kemampuan kita, dengan begitu karyawan akan lebih semangat lagi dalam bekerja.</p>
<b>b</b>	<b>Prestasi Kerja</b>
1.	<p>Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas mengapresiasi setiap prestasi kerja karyawan? Dalam bentuk apakah apresiasi tersebut?</p>

	<p>Jawaban: Mungkin beliau bentuk apresiasi terhadap karyawan seperti memberikan semangat, pujian, dan penilaian karyawan ya, karyawan yang berprestasi akan dipertahankan dan diandalkan.</p>
2.	<p>Apakah karyawan saling bersaing untuk mendapatkan prestasi kerja dari pemimpin?</p> <p>Jawaban: Saya pribadi, tidak merasa bersaing ya, karena saya bekerja sesuai dengan kemampuan saya saja dan semaksimal mungkin saya memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Untuk hasilnya biarkan pemimpin yang menilai hasil kerja saya.</p>
<b>c</b>	<b>Peluang untuk Maju</b>
1.	<p>Apakah pemimpin BNI KK Ciomas selalu memberikan evaluasi terhadap kerja karyawan, agar kinerja karyawan semakin baik setiap harinya?</p> <p>Jawaban: Selalu ya, Ibu Christine selalu memberikan kita evaluasi biasanya beliau memberikan evaluasi itu ketika morning briefing, beliau memaparkan hasil kinerja karyawannya masing-masing, dan jika ada yang mengganjal, beliau memberikan saran dan solusinya agar kinerja karyawannya menjadi lebih baik lagi.</p>
2.	<p>Apakah karyawan diberikan kesempatan untuk promosi naik jabatan?</p> <p>Jawaban: ya di sini pemimpin BNI KK Ciomas menerapkan sistem promosi jabatan bagi karyawan yang aktif dan loyalitas terhadap perusahaan, komitmen secara profesional, dan memiliki motivasi tinggi. Itu akan menjadi penilaian plus dari pemimpin.</p>
<b>d</b>	<b>Pengakuan atas Kinerja</b>
1.	<p>Apakah karyawan memerlukan pengakuan atas kinerja dari seorang pemimpin? Mengapa demikian?</p> <p>Jawaban: Sangat diperlukan ya, karena saya pribadi merasa jika pekerjaan saya dinilai dan diberikan apresiasi saya merasa dihargai dan saya lebih terpacu dan termotivasi dalam bekerja, karena bisa jadi karyawan yang malas itu, kurangnya pengakuan atau penghargaan dari seorang pemimpin.</p>

2.	<p>Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik? Dalam bentuk apakah penghargaan atas kinerja yang baik?</p> <p>Jawaban:          Saya rasa pemimpin BNI 46 Ciomas belum menerapkan bentuk penghargaan ya walaupun karyawan berprestasi, hanya saja beliau memberikan penilaian plus saja terhadap karyawan yang berprestasi. Saran saya sih, pemimpin BNI 46 Ciomas seharusnya menerapkan bentuk penghargaan ya contohnya penghargaan dalam <i>Reward</i>, seperti bonus atau insentif maupun promosi jabatan ini yang saya harapkan agar karyawan semangat lagi dalam pencapaian target perusahaan.</p>
<b>E</b>	<b>Pekerjaan yang Menantang</b>
1.	<p>Apakah karyawan menyukai pekerjaan yang menantang dari pemimpin?</p> <p>Jawaban:          Kalau saya suka ya pekerjaan yang menantang, karena pekerjaan menantang di luar jobdesk itu menyenangkan, saya merasa belajar hal-hal baru yang belum pernah saya temui, mungkin untuk pekerjaan yang menantang agar karyawan lebih semangat dan termotivasi pemimpin memberikan sebuah reward kepada karyawan yang diberikan pekerjaan menantang.</p>
2.	<p>Bagaimana cara karyawan menerima pekerjaan di luar jobdesk yang diberikan pemimpin?</p> <p>Jawaban:          Kalau saya pribadi, akan saya terima pekerjaan menantang itu, karena memang saya suka hal-hal yang menantang, dan saya ingin buktikan kepada pemimpin bahwa saya mampu mengerjakan perintah yang di luar jobdesk saya. Dan kebetulan ibu Christine menyukai karyawan yang bekerja di luar jobdesk agar karyawan lebih mengeksplor kemampuannya, dan saya suka pekerjaan yang menantang.</p>

**LAMPIRAN 4. TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN IV**

**MUHAMMAD MULYANDI**

**TELLER BNI KK CIOMAS**

<b>No.</b>	<b>HASIL WAWANCARA</b>
<b>A</b>	<b>GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF</b>
1.	<p>Bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan di Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Pelaksanaan gaya kepemimpinan di sini sudah berjalan dengan sangat baik, pemimpin telah melaksanakan tugas dan wewenangnya sesuai dengan standar dan SOP perusahaan yang berlaku, pemimpin selalu melakukan diskusi dan evaluasi dalam rentan waktu tertentu sebagai sarana untuk bertukar pikiran. Dan pemimpin selalu melibatkan karyawannya dalam hal apapun bahkan mengajak seluruh para karyawan untuk selalu berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama, baik dalam hal pekerjaan maupun hal dalam pengambilan keputusan dan kegiatan perusahaan.</p>
2.	<p>Menurut Anda, apakah dengan pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut terdapat hambatan atau kendala di Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Sejauh ini sih kendala yang dihadapi masih bisa teratasi dengan baik, biasanya kendala itu terjadi jika ada miss komunikasi antar individu yang membuat salah pemahaman, namun miss komunikasi ini bisa teratasi dengan cara memberikan penjelasan yang komplek namun dapat dipahami.</p>
<b>a</b>	<b>Komunikasi</b>
1.	<p>Apakah komunikasi karyawan Bank BNI KK Ciomas selama ini berjalan dengan baik? Apakah ada hambatan dalam komunikasi antar karyawan?</p> <p>Jawaban: Sejauh ini komunikasi antar pemimpin dan karyawan maupun antar karyawan satu dengan karyawan lainnya berjalan dengan baik, karena memang kita di sini memiliki sifat kekompakan , saling kerja sama dan gotong royong dan saling berpartisipasi, ini yang diajarkan oleh pemimpin kami bahwa kita harus selalu kompak dan selalu bersama dalam menghadapi hal apapun. Hambatan dalam hal kekompakan ini</p>

	<p>biasanya ada pada yang tadi saya sebutkan, seperti adanya miss komunikasi atau salah tangkap pemahaman.</p>
2.	<p>Bagaimana cara karyawan menyikapi perbedaan pendapat dengan pemimpin?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Dalam hal perbedaan pendapat dengan pemimpin, biasanya kita langsung berkomunikasi dan berdiskusi dengan pemimpin, ini enakya kalau kita berda di kantor kas, karena lingkungan kerja yang lebih sempit dari kantor cabang lainnya, karena disini kita dituntut untuk saling berkomunikasi dengan jarak dekat dan lebih sering berkomunikasi secara empat mata.</p>
<b>b</b>	<b>Kerja Sama</b>
1.	<p>Bagaimana hubungan kekeluargaan yang terjalin di Bank BNI KK Ciomas ini? Apakah terjalin kerja sama yang baik atau buruk?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Sangat baik, karena itu yang tadi saya sebutkan di sini adalah kantor kas memunyai ruang lingkup kerja yang lebih sempit sehingga lebih mudah untuk menciptakan kekompakan dan kerja sama, sehingga hubungan kita yang semakin kompak dan semakin menumbuhkan rasa kerja sama antar individu, maka hubungan kekeluargaan akan semakin baik terjalin.</p>
2.	<p>Seperti apa bentuk kerja sama antar karyawan dengan pemimpin?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Banyak bentuknya, tapi yang mau saya sebutkan salah satunya adalah, jika ada <i>jobdesk</i> yang belum bisa terselesaikan dengan cepat pemimpin akan langsung turun untuk membantu menyelesaikan <i>jobdesk</i> itu, contohnya saya sebagai teller, jika partner saya tidak masuk, pemimpin akan membantu saya dalam bertransaksi di teller.</p>
<b>c</b>	<b>Keterlibatan Bawahan</b>
1.	<p>Apakah pemimpin BNI KK Ciomas dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan karyawan? Bentuk seperti apakah yang dilakukan pemimpin BNI KK Ciomas dalam melibatkan para karyawannya?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Iya, pemimpin selalu berdiskusi dengan kita dan mau mendengarkan masukan-masukan dari kita, seperti di setiap <i>morning briefing</i>, pemimpin selalu memberikan kita sesi untuk bertukar pendapat maupun tindakan, bahkan seperti halnya dalam menjual produk</p>

	perbankan , pemimpin juga sering memberi kesempatan untuk kita agar ikut menjual produk tersebut.
2.	Apakah setiap karyawan di Bank BNI KK Ciomas di izinkan untuk belajar dan diberikan peluang untuk bertumbuh setiap individu?  Jawaban: Sangat pasti, dalam sebulan selalu ada saja kegiatan refreshment jobdesk, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi para karyawannya, dan pemimpin kami pun sangat antusias dalam hal tersebut.
<b>d</b>	<b>Pengambilan Keputusan</b>
1.	Bagaimana cara pemimpin BNI KK Ciomas, ketika karyawan memberikan saran atau masukan?  Jawaban: Menerima dengan baik keputusan itu, hanya saja tidak semua saran dari kami pun dapat diterima oleh pemimpin kami banyak juga keputusan dari kami yang dipertimbangkan kembali, kita sebagai karyawan hanya bisa lapang dada dan menerima baik keputusan tersebut.
2.	Bagaimana cara pengambilan keputusan pemimpin Bank BNI KK Ciomas ketika terjadi perbedaan pendapat antar karyawan?  Jawaban: Hal yang pertama kami lakukan dengan pemimpin adalah berdiskusi untuk mencapai mufakat, namun jika tidak ada jalan keluar dalam diskusi tersebut, kadang kami juga melakukan voting terhadap keputusan yang akan diambil.
<b>B</b>	<b>EFEKTIVITAS KERJA</b>
<b>a</b>	<b>Kualitas Kerja</b>
1.	Bagaimana cara karyawan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas yang disukai pemimpin?  Jawaban: Hal pertama sederhana dengan melaksanakan tugas sesuai SOP yang ada, selalu menjaga integritas ini yang selalu menjadi reminder untuk kami dari pemimpin karena integritas adalah segalanya, tidak melakukan fraud, selalu tertib administrasi dan persediaan-persediaan kelengkapan, bersikap ramah dan melayani dengan baik kepada nasabah, dan selalu meminimalisir hal yang menghambat pekerjaan.
2.	Apakah ada hambatan dalam mempertahankan kualitas kerja yang baik?

	<p>Jawaban:</p> <p>Tentu saja ada terutama dalam hal integritas, ada saja hal yang membuat kami terhambat dalam melakukan tugas tersebut, seperti timbulnya rasa malas, banyak juga yang SOP yang ringan yang uka kami lewatkan, seperti itu.</p>
<b>b</b>	<b>Kuantitas Kerja</b>
1.	<p>Apakah karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, baik dan tepat waktu?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Iya kami sering mendapat tuntutan ini, sering kali ini terjadi setiap akhir bulan atau akhir periode neraca keuangan, banyak tugas-tugas yang harus diselesaikan sebelum tanggal jatuh tempo, seperti penyaluran bantuan, pembayaran payroll atau gaji karyawan nasabah harus tepat waktu, dan pembuatan rekening kolektif untuk perusahaan agar bisa digunakan sebagai kelengkapan transaksi perusahaan lain yang menjadi nasabah utama kantor kami.</p>
2.	<p>Apakah karyawan pernah mendapatkan teguran dari pemimpin karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Sering kali kami mendapat teguran karena banyak tugas yang belum mampu diselesaikan mendekati jatuh tempo, di sinilah peran pemimpin kami terlibat untuk segera turun membantu karyawan dalam hal pekerjaan tersebut.</p>
<b>c</b>	<b>Pemanfaatan Waktu</b>
1.	<p>Apakah karyawan efektif dalam pemanfaatan waktu kerja agar pekerjaan terselesaikan tepat waktu? Apakah sering terjadi bekerja di luar jam kerja?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Hal ini pun sering kami temui, apa lagi jika ada nasabah perusahaan yang meminta kami membuat rekening secara kolektif, ini secara garis besar adalah tugas dari <i>customer service</i>, namun tidak jarang teller pun dilibatkan dalam hal ini, untuk itu kita selalu menyelesaikan ini diluar jam kerja bahkan hingga larut malam.</p>
2.	<p>Mengapa pemanfaatan waktu sangat penting dan dibutuhkan?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Pemanfaatan waktu sangat penting apalagi dalam hal manajemen waktu, karena pada dasarnya kita melakukan kerja adalah 8 jam sehari,</p>

	<p>itu pasti banyak yang diperhitungkan, termasuk ke dalam hal kesehatan para karyawannya apalagi di tengah pandemi seperti sekarang ini, mengatur waktu menjadi hal yang penting dalam menjaga kondisi kesehatan karyawan dan juga dalam mengatur waktu agar pekerjaan bisa diselesaikan sebelum waktu temponya datang. Ibu Christine selaku pemimpin BNI KK Ciomas selalu menerapkan pemanfaatan waktu kepada para karyawan agar karyawan lebih menghargai waktu tidak menunda-nunda pekerjaan.</p>
<b>C</b>	<b>MOTIVASI KERJA</b>
<b>a</b>	<b>Tanggung Jawab</b>
1.	<p>Bagaimana cara pemimpin Bank BNI KK Ciomas dalam memotivasi para karyawan agar semangat dalam bekerja? Apakah ada motivasi khusus terhadap karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Untuk hal motivasi saya merasa belum banyak hal yang terlihat dalam memotivasi karyawan apalagi dalam bentuk kegiatan yang nyata, saya melihat perusahaan lain melakukan program “Karyawan Teladan Bulanan” saya belum menemukan ini di kantor saya, dan apresiasi pun jarang diterapkan ketika ada pekerjaan yang telah terselesaikan dengan cepat. Namun terkadang jika kita telah mencapai target atau kantor kami meraih achievement of the year pemimpin kami selalu melakukan selebrasi seperti makan bersama saja. Saya berharap mungkin lebih ditingkatkan lagi dalam hal motivasi kerja karyawan, contohnya diberlakukannya sistem reward seperti adanya bonus atau insentif ataupun promosi jabatan terhadap karyawan yang telah melakukan pencapaian target perusahaan. Untuk selebrasi makan bersama ini hanya contoh yang membuat kita sedikit termotivasi.</p>
2.	<p>Apakah dengan motivasi tersebut karyawan semakin semangat dalam bekerja?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Bisa jadi yang dilakukan pemimpin dengan mengajak kami makan bersama sedikit memotivasi kami, namun itu hanya bersifat sementara namun setelah itu kami pun masih membutuhkan hal memotivasi kami setiap bulannya, karena hal itu hanya terjadi setiap akhir tahun tutup buku saja.</p>
<b>b</b>	<b>Prestasi Kerja</b>
1.	<p>Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas mengapresiasi setiap prestasi kerja karyawan? Dalam bentuk apakah apresiasi tersebut?</p> <p>Jawaban:</p>

	<p>Untuk soal apresiasi pemimpin kami cukup memperhatikan hal ini, contohnya saat kita setiap penilaian tahunan kinerja kami selalu diberi nilai yang memuaskan, dan pada saat tertentu kami diberikan apresiasi berupa pemberian hadiah makanan maupun barang kepada kami.</p>
2.	<p>Apakah karyawan saling bersaing untuk mendapatkan prestasi kerja dari pemimpin?</p> <p>Jawaban: Untuk saya pribadi saya merasa tidak bersaing dengan karyawan lain, justru yang saya temukan di sini adalah bukan soal persaingan tapi soal kekompakan dan kerja sama tim dalam mencapai tujuan bersama dari perusahaan ini. Bahkan prestasi kerja itu tercipta dari sebuah kerja sama tim yang baik dari Bank BNI KK Ciomas ini.</p>
<b>c</b>	<b>Peluang untuk Maju</b>
1.	<p>Apakah pemimpin BNI KK Ciomas selalu memberikan evaluasi terhadap kerja karyawan, agar kinerja karyawan semakin baik setiap harinya?</p> <p>Jawaban: Ya, pemimpin selalu mengadakan forum evaluasi bahkan disaat <i>morning briefing</i> sekalipun, karena dalam dunia perbankan setiap harinya selalu saja ada hal dinamis dalam soal transaksi maupun dalam soal penjualan produk perbankan kepada nasabah bahkan hingga ke segi pelayanan bank itu sendiri.</p>
2.	<p>Apakah karyawan diberikan kesempatan untuk promosi naik jabatan?</p> <p>Jawaban: Ya, karyawan yang memiliki kinerja baik selalu direkomendasikan oleh Ibu Christine pemimpin kami, rekomendasi tersebut bisa berupa rekomendasi dan laporan kinerja karyawan ke tingkat pemimpin bidang atau pemimpin cabang sekalipun.</p>
<b>d</b>	<b>Pengakuan atas Kinerja</b>
1.	<p>Apakah karyawan memerlukan pengakuan atas kinerja dari seorang pemimpin? Mengapa demikian?</p> <p>Jawaban: Untuk saya pribadi saya memerlukan pengakuan itu untuk sebagai motivasi saya bahkan juga sebagai bahan evaluasi saya, pengakuan di sini bukan hanya pengakuan atas kinerja saya yang baik, namun juga pengakuan atas kinerja saya yang kurang maksimal. Ini diperlukan untuk referensi saya untuk berkembang jauh lebih baik lagi.</p>

2.	<p>Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik? Dalam bentuk apakah penghargaan atas kinerja yang baik?</p> <p>Jawaban: Belum ya, belum ada penghargaan khusus untuk karyawan yang memiliki kinerja baik namun baru hanya sebatas memberikan motivasi berupa pujian dan penilaian di atas rata-rata. Menurut saya agar karyawan termotivasi jika dilihat dari penilaian saja kurang ya, untuk lebih memotivasi karyawan menjadi lebih semangat kerja lagi saya rasa pemimpin seharusnya mengadakan sebuah <i>reward</i> khusus, bahkan yang sudah tadi saya sebutkan bisa jadi berupa penghargaan karyawan teladan di setiap bulannya.</p>
<b>E</b>	<b>Pekerjaan yang Menantang</b>
1.	<p>Apakah karyawan menyukai pekerjaan yang menantang dari pemimpin?</p> <p>Jawaban: Untuk saya pribadi saya menyukai tantangan bahkan saya menyukai sebuah jobdesk yang baru agar saya bisa berkembang lebih pesat lagi, terlebih jobdesk tersebut belum pernah saya lakukan sebelumnya.</p>
2.	<p>Bagaimana cara karyawan menerima pekerjaan di luar jobdesk yang diberikan pemimpin?</p> <p>Jawaban: Di BNI 46 Ciomas ini memang kami diuntut juga untuk bekerja di luar jobdesk ya karena ibu Christine selaku pemimpin ingin melihat dan menilai potensi karyawan, kalau saya pribadi sih untuk pekerjaan yang menantang, saya mempelajari terlebih dahulu seperti apa bentuk dan proses dari jobdesk tersebut, jika seiring berjalannya waktu sudah bisa di terapkan setelah melalui beberapa tahapan pelatihan praktek dan teori, baru lah jobdesk tersebut bisa dilakukan secara berkala.</p>

**LAMPIRAN 5. TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN V**

**LEONY KURNIAWAN**

**TELLER BNI KK CIOMAS**

<b>No.</b>	<b>HASIL WAWANCARA</b>
<b>A</b>	<b>GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF</b>
1.	<p>Bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan di Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Kalau menurut saya, pemimpin di sini gaya kepemimpinannya bisa di bilang selalu berpartisipasi ya, karena setiap keputusan yang diambil selalu melibatkan karyawan, jadi beliau selalu minta pendapat karyawan-karyawan, kemudian beliau selalu ingin berkomunikasi baik dengan karyawan, jadi kalau ada apa-apa itu harus dibicarakan, seperti itu sih.</p>
2.	<p>Menurut Anda, apakah dengan pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut terdapat hambatan atau kendala di Bank BNI KK Ciomas ini?</p> <p>Jawaban: Menurut saya hambatannya mungkin, beliau itu jika ambil keputusan selalu melibatkan karyawan ya, jika karyawan memberikan pendapat terkadang tidak terealisasi.</p>
<b>a</b>	<b>Komunikasi</b>
1.	<p>Apakah komunikasi karyawan Bank BNI KK Ciomas selama ini berjalan dengan baik? Apakah ada hambatan dalam komunikasi antar karyawan?</p> <p>Jawaban: Komunikasi antar karyawan menurut saya sudah baik, karena karyawan yang ramah-ramah, solidaritas tinggi, dan menyenangkan. Hambatannya mungkin ada karyawan yang timbal baliknya kurang ya, jarang bertanya itu yang membuat kadang tidak nyaman.</p>
2.	<p>Bagaimana cara karyawan menyikapi perbedaan pendapat dengan pemimpin?</p> <p>Jawaban: Menurut saya perbedaan pendapat memang sering terjadi ya dalam 1 team terutama perbedaan pendapat antara karyawan dan pemimpin, kalau saya sih saya tegaskan pendapat saya karena saya mengemukakan pendapat yang terbaik, namun jika pemimpin tetap</p>

	memilih pendapat lain saya ikut saja, walaupun sedikit kesal ya karena pendapat saya tidak didengar.
<b>b</b>	<b>Kerja Sama</b>
1.	<p>Bagaimana hubungan kekeluargaan yang terjalin di Bank BNI KK Ciomas ini? Apakah terjalin kerja sama yang baik atau buruk?</p> <p>Jawaban: Hubungan kekeluargaan di sini sudah baik ya, saling bekerja sama dengan baik, jika ada karyawan yang merasa kesulitan dalam pekerjaan, saling membantu hingga selesai. Saya merasa terbantu dan tidak merasa bekerja masing-masing, karena orang-orang di sini sangat fun.</p>
2.	<p>Seperti apa bentuk kerja sama antar karyawan dengan pemimpin?</p> <p>Jawaban: Kalau versi saya ya, bentuk kerja sama pemimpin dan karyawan jadi pemimpin itu ada targetnya sendiri, yaitu harus closing giro perusahaan (membuat rekening perusahaan) menurut saya itu kan agak sulit ya, jadi pemimpin ada targetnya, dan pemimpin tidak bisa membuat rekening tanpa karyawan-karyawan lain karena ada jobdesknya masing-masing, ketika pemimpin closing giro perusahaan, customer service membuat untuk rekeningnya, dan teller memproses administrasinya, dan karyawan lain meregister dan memfilling, jadi saya rasa semuanya saling bahu-membahu, pemimpin tidak bisa tanpa karyawan, dan sebaliknya.</p>
<b>c</b>	<b>Keterlibatan Bawahan</b>
1.	<p>Apakah pemimpin BNI KK Ciomas dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan karyawan? Bentuk seperti apakah yang dilakukan pemimpin BNI KK Ciomas dalam melibatkan para karyawannya?</p> <p>Jawaban: Betul, Ibu Christine (pemimpin BNI KK Ciomas) melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah kantor, karena beliau menganggap kita penting dan beliau ingin kita ikut berpartisipasi dalam penyelesaian yang terbaik untuk kantor. Karena ada juga pemimpin yang mengambil atau menyelesaikan masalah sendiri tanpa diketahui karyawan-karyawannya dan karyawan merasa berkecil hati seperti tidak dianggap. Contoh kecilnya ya dalam melibatkan karyawan, Ibu Christine mengikut sertakan semua karyawan untuk menjual produk BNI 46 untuk mencapai target perusahaan yang kurang.</p>

2.	<p>Apakah setiap karyawan di Bank BNI KK Ciomas di izinkan untuk belajar dan diberikan peluang untuk bertumbuh setiap individu?</p> <p>Jawaban: Ya tentu saja, beliau sangat baik dalam hal memberikan kesempatan bagi karyawan yang mau belajar dan bertumbuh menjadi lebih baik lagi, beliau tidak pernah membiarkan karyawannya jatuh (membuat kesalahan yang sama), beliau akan memberikan solusi dan kesempatan, dengan catatan karyawan tersebut mau berubah dan bertumbuh.</p>
<b>d</b>	<b>Pengambilan Keputusan</b>
1.	<p>Bagaimana cara pemimpin BNI KK Ciomas, ketika karyawan memberikan saran atau masukan?</p> <p>Jawaban: Pemimpin mendengarkan dengan baik ya masukan dari karyawannya, dan kadang juga terjadi sedikit perdebatan mungkin karena pendapatnya kurang sesuai, dan terkadang juga saran dan solusi karyawan tidak diterima karena tidak sependapat dengan beliau dan yang lainnya.</p>
2.	<p>Bagaimana cara pengambilan keputusan pemimpin Bank BNI KK Ciomas ketika terjadi perbedaan pendapat antar karyawan?</p> <p>Jawaban: Beliau mendengarkan dan memahami keputusan karyawannya, jika terjadi perbedaan pendapat beliau memutuskan suara terbanyak dan menghormati keputusan akhir yang diambil.</p>
<b>B</b>	<b>EFEKTIVITAS KERJA</b>
<b>a</b>	<b>Kualitas Kerja</b>
1.	<p>Bagaimana cara karyawan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas yang disukai pemimpin?</p> <p>Jawaban: Kalau saya ya bekerja berkualitas dan disukai pemimpin yaitu, sudah pasti ya kalau kerja itu harus kejujuran yang diutamakan agar pemimpin mempercayai kita, kemudian memberikan sapaan yang ramah kepada pemimpin, membantu pemimpin jika mengalami kesulitan, bekerja secara profesional tidak membawa masalah dari luar ke dalam kantor, aktif dan mau belajar hal-hal baru, menyelesaikan tugas melebihi ekspektasi perusahaan. Dan pemimpin BNI KK Ciomas ibu Christine selalu mengingatkan kami untuk menjaga kualitas kerja salah satunya integritas tinggi.</p>

2.	<p>Apakah ada hambatan dalam mempertahankan kualitas kerja yang baik?</p> <p>Jawaban: Untuk hambatannya mempertahankan kualitas kerja itu bagi saya, lingkungan kerja yang membosankan, yang hanya begitu-begitu saja terkadang kita itu butuh hiburan atau liburan untuk <i>refreshing</i> jadi kita akan semangat bekerja lagi. Hiburan itu penting banget loh buat kita-kita para karyawan yang bekerja dari pagi hingga sore terkadang sampai malam dari Senin sampai Jumat, jadi kita sangat butuh liburan bersama kantor.</p>
<b>b</b>	<b>Kuantitas Kerja</b>
1.	<p>Apakah karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, baik dan tepat waktu?</p> <p>Jawaban: Ya betul, tapi kalau menurut saya wajar ya pemimpin menuntut kita untuk bekerja dengan cepat, baik dan tepat waktu karena kita kan di gaji oleh kantor ya, jadi ya kita harus mengikuti peraturan yang ada, saya salut dengan ibu Christine beliau memperhatikan betul hal-hal yang menjadi kedisiplinan terhadap karyawan. Jadi saya sebagai karyawan dan miliki pemimpin yang ingin bekerja secara cepat, baik dan tepat waktu saya akan perjuangkan.</p>
2.	<p>Apakah karyawan pernah mendapatkan teguran dari pemimpin karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu?</p> <p>Jawaban: Semua pasti punya kesalahan masing-masing ya dari kesalahan itu lah kita belajar bahwa semua itu berproses, kalau saya waktu itu ditegur karena salah perhitungan mata uang USD itu lumayan ribet penyelesaiannya dan membutuhkan bantuan pemimpin, di situ kebetulan Ibu Christine sedang meeting dan transaksi harus segera diselesaikan, akhirnya saya dibantu Ibu Christine dan setelah itu saya di tegur agar hati-hati dalam bertransaksi, karena ini fatal. Dan saya mengakui saya salah dan saya minta maaf berjanji tidak mengulanginya kembali.</p>
<b>c</b>	<b>Pemanfaatan Waktu</b>
1.	<p>Apakah karyawan efektif dalam pemanfaatan waktu kerja agar pekerjaan terselesaikan tepat waktu? Apakah sering terjadi bekerja di luar jam kerja?</p> <p>Jawaban:</p>

	<p>Saya sebagai Teller memang dituntut untuk cepat, tepat, dan akurat ya karena kan menghitung uang nasabah dalam jumlah yang banyak, dan transaksinya macam-macam ya, apalagi di Teller itu antriannya penuh sekali, jadi saya sudah terbiasa bekerja secara cepat.</p> <p>Tuntutan dari ibu Christine kami harus memanfaatkan waktu agar pekerjaan cepat terselesaikan dan itu menjadi motivasi saya agar memanfaatkan waktu sebaik-baiknya. Karena di Teller itu transaksinya cepat dan tutup kas nya juga cepat ya jadi kadang teller itu suka bantu pendingan-pendingan Customer Service dan Sales Penjualan, karena transaksi mereka agak rumit jadi kita sebagai Teller membantu pekerjaan mereka.lampir.</p>
2.	<p>Mengapa pemanfaatan waktu sangat penting dan dibutuhkan?</p> <p>Jawaban: Mengatur waktu sangat penting ketika kita memiliki banyak tugas. Pemanfaatan waktu mengatur tugas mana dahulu yang harus dikerjakan, sehingga kita bisa lebih fokus terhadap satu pekerjaan dibanding mengerjakan semuanya dalam waktu yang sama. Saya rasa manajemen waktu yang buruk dapat mengakibatkan stress juga kecemasan.</p>
<b>C</b>	<b>MOTIVASI KERJA</b>
<b>a</b>	<b>Tanggung Jawab</b>
1.	<p>Bagaimana cara pemimpin Bank BNI KK Ciomas dalam memotivasi para karyawan agar semangat dalam bekerja? Apakah ada motivasi khusus terhadap karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi?</p> <p>Jawaban: Motivasinya bagi saya beliau memantau cara kerja karyawan jika beliau rasa karyawan bekerjanya belum maksimal beliau memberikan masukan dan motivasi jadi saya merasa terbantu, dan beliau memberikan kita kepercayaan bahwa kita mampu bekerja dengan baik.</p>
2.	<p>Apakah dengan motivasi tersebut karyawan semakin semangat dalam bekerja?</p> <p>Jawaban: Saya belum terlalu termotivasi ya sebetulnya karena beliau hanya memberikan semangat dan memberikan masukan, dan jika mencapai target perusahaan beliau hanya ajak makan-makan bersama. Kalau saran dari saya sih beliau sebaiknya memberikan berupa <i>reward</i> atau Penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, itu akan memacu semangat karyawan lagi.</p>
<b>b</b>	<b>Prestasi Kerja</b>

1.	<p>Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas mengapresiasi setiap prestasi kerja karyawan? Dalam bentuk apakah apresiasi tersebut?</p> <p>Jawaban: Beliau mengapresiasi karyawan yang berprestasi menurut saya dengan memberikan pujian ya, agar kita lebih semangat lagi dalam pencapaian target perusahaan, untuk bentuk apresiasinya saya rasa dengan penilaian karyawan yang berprestasi akan diberikan nilai di atas rata-rata setahu saya.</p>
2.	<p>Apakah karyawan saling bersaing untuk mendapatkan prestasi kerja dari pemimpin?</p> <p>Jawaban: Mungkin kalau saya tidak terlalu berambisi dan bersaing ya karena saya merasa di sini saling bekerja sama saja, tidak perlu bagi saya mencari perhatian kepada pemimpin karena saya ingin di nilai dengan apa adanya saya dan kemampuan saya.</p>
<b>c</b>	<b>Peluang untuk Maju</b>
1.	<p>Apakah pemimpin BNI KK Ciomas selalu memberikan evaluasi terhadap kerja karyawan, agar kinerja karyawan semakin baik setiap harinya?</p> <p>Jawaban: Beliau bukan tipe pemimpin yang acuh terhadap karyawannya, beliau sangat memperhatikan setiap kinerja karyawannya, beliau selalu memberikan evaluasi, baik itu berupa motivasi agar lebih semangat lagi dalam bekerja, berupa saran dan solusi, dan beliau sangat peduli terhadap karyawannya agar karyawannya bekerja menjadi lebih baik lagi.</p>
2.	<p>Apakah karyawan diberikan kesempatan untuk promosi naik jabatan?</p> <p>Jawaban: Betul di sini menerapkan promosi jabatan untuk karyawan yang berprestasi ya, memiliki kinerja yang baik, loyalitas terhadap perusahaan, dan tidak sering melakukan kesalahan dalam bekerja karena jika sering melakukan kesalahan akan berpengaruh terhadap penilaian karyawan.</p>
<b>d</b>	<b>Pengakuan atas Kinerja</b>
1.	<p>Apakah karyawan memerlukan pengakuan atas kinerja dari seorang pemimpin? Mengapa demikian?</p> <p>Jawaban:</p>

	<p>Penting dan sangat diperlukan, karena peran pemimpin di suatu perusahaan itu sangat berpengaruh sekali, jadi bagi saya pengakuan dari seorang pemimpin sangat saya butuhkan karena kami sebagai karyawan pemimpin itu adalah panutan bagi karyawan, jika pemimpin itu memberikan sebuah pengakuan apresiasi karyawan akan sangat termotivasi dan semangat bekerja.</p>
2.	<p>Apakah pemimpin Bank BNI KK Ciomas memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik? Dalam bentuk apakah penghargaan atas kinerja yang baik?</p> <p>Jawaban: Belum ada penghargaan ya saya rasa di sini, saya belum merasa termotivasi karena setiap pekerjaan yang tercapai tidak diberikan sebuah reward. Saran saya sih untuk memberikan semangat terhadap karyawan diadakannya reward khusus atas kinerja karyawan yang baik.</p>
<b>E</b>	<b>Pekerjaan yang Menantang</b>
1.	<p>Apakah karyawan menyukai pekerjaan yang menantang dari pemimpin?</p> <p>Jawaban: Kalau saya sih, suka-suka saja ya pekerjaan yang menantang, ya sesuai diperintah oleh pemimpin saja, karena saya tidak terlalu ambisius dalam bekerja, saya ikuti saja apa yang diperintah oleh pemimpin.</p>
2.	<p>Bagaimana cara karyawan menerima pekerjaan di luar jobdesk yang diberikan pemimpin?</p> <p>Jawaban: Ya saya terima karena memang di BNI KK Ciomas ini ibu Christine ingin karyawannya bekerja di luar jobdesk dengan memberikan pekerjaan yang kita belum pelajari sebelumnya, agar karyawan tertantang dan beliau bisa menilai potensi dan skill karyawan untuk dijadikan penilaian karyawan. , mungkin akan saya pelajari terlebih dahulu ya, karena saya tidak mau mengerjakan dengan salah-salah karena akan ada konsekuensinya, dengan begitu saya akan belajar hal-hal baru tidak selalu berada di zona nyaman.</p>

## LAMPIRAN 6 GAMBAR



Gambar 1. BNI KK Ciomas Bogor



Gambar 2. Pemimpin BNI KK Ciomas (Christine Fitri Napitupulu)



Gambar 3. Customer Service BNI KK Ciomas (Eva Apriani)



Gambar 4. Pemasaran BNI KK Ciomas (Nyi Raden Paramitha A.)



Gambar 5. Teller BNI KK Ciomas (Muhammad Mulyandi)



Gambar 6. Teller BNI KK Ciomas (Leony Kurniawan)