

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. BPR AMBULU DHANAARTHA CABANG RAMBIPUJI-JEMBER

LEADERSHIP STYLE IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT PT. BPR AMBULU DHANAARTHA RAMBIPUJI BRANCH-JEMBER

Teguh Hariyanto, Sutrisno, Totok Supriyanto
Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: teguh.tersenyum10@yahoo.com

Abstract

Leadership style is a norm of behavior used by a person when he is trying to influence others' behaviors. Leadership style is suitable if the company goals have been communicated and the employees have accepted them. A leader must apply leadership style to manage employees because he will greatly affect the success of the organization in achieving its objectives. The leader listen to ideas from the employees before making a decision. The appropriate leadership style will lead to one's motivation to achieve. Success or failure in the performance of employees may be affected by the manager's leadership style.

This research aimed to describe the leadership style in improving the performance of employees at PT. BPR Ambulu Danaartha Rambipuji branch-Jember. The research used key informants in total of 15 (fifteen) i.e. Branch Manager, Credit Unit, Account Officer, Cashier, Savings/Deposit Unit, Installment Unit, SID (Debtor Information Systems) Unit, Bookkeeping Unit, Process Unit, Driver and Cleaning Service. The data analyses used were domain analysis and taxonomic analysis. The determination of the leadership style of branch manager of PT. BPR Ambulu Danartha Rambipuji branch-Jember was based on several aspects used such as decision making, job monitoring and communication between manager and employees, and the employee's performance can be seen from the quantity of work, quality of work and timeliness in work completion. The overall results of the data analysis associated with Prescriptive Curve of Situational Leadership Style of Hersey and Blanchard showed that the leadership style of Branch Manager of PT. BPR Ambulu Dhanaartha Rambipuji branch-Jember was in the position of Style 3 (S3) which involved employees. Furthermore, the performance of employees associated with the level of maturity was in Prescriptive Curve of Hersey and Blanchard's Situational Leadership. It can be concluded that the maturity level of the employees of PT. BPR Ambulu Dhanaartha Rambipuji branch-Jember was at the level of R3 which is in a state of fair to high.

Keywords: leadership style and employees' performance

Pendahuluan

Sumberdaya manusia merupakan asset organisasi yang paling penting, dan membuat sumberdaya organisasi lainnya menjadi bekerja. Dengan demikian, tanpa sumberdaya manusia sumberdaya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan

organisasi. Untuk itu sumberdaya manusia sebagai *asset* organisasi perlu dilakukan pengelolaan (manajemen) dengan baik Simamora (1997). Sejalan dengan itu Gibson, et.all(1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja

organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2004). Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Basri dan Rivai, 2005). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002).

Elemen yang bernilai penting dalam organisasi selain gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja. Motivasi ialah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Dalam perkembangannya, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak hanya diperhatikan oleh organisasi pemerintahan, melainkan organisasi swasta juga dalam meningkatkan kinerja pegawai/karyawan. Adapun organisasi swasta satu diantaranya adalah PT BPR Ambulu Dhanaartha cabang Rambipuji-Jember.

Kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas. (Hamalik, 2007:165) berdasarkan pengertian tersebut maka kepemimpinan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau anggota organisasi. Keberadaan orang lain tersebut yang menyebabkan kedudukan seorang pemimpin.
- b. Kepemimpinan tampak pada perbedaan pembagian kekuasaan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai kekuasaan memberikan petunjuk kepada anggota kelompok atau organisasi, dapat sama atau berbeda.
- c. Kepemimpinan harus dapat mempengaruhi anggotanya. Pemimpin tidak hanya memberitahukan bentuk kegiatan, tetapi juga mengarahkan bawahannya agar memahami perintah yang diberikan kepada mereka untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Pimpinan yang memimpin secara efektif adalah pemimpin yang menunjukkan sikap atau tingkah laku untuk diteladani para bawahannya, yang memotivasi sehingga menimbulkan prestasi dan yang mempercayai bawahan untuk mengendalikan diri sendiri.

Kepemimpinan terjadi pada saat seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau sekelompok orang tanpa perlu mempersoalkan alasan. Hal itu dilakukan untuk mencapai tujuan pribadi atau tujuan orang lain sejalan atau tidak sejalan dengan tujuan orang lain atau tujuan perusahaan. Setiap pemimpin mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para karyawan dibawahnya.

Pemimpin sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tidak setiap orang yang ditunjuk menjadi seorang pemimpin bisa menjalankan

pekerjaannya dengan baik, tidak setiap pemimpin bisa menjadi pemimpin yang baik. Kemampuan, pemimpin dalam memimpin, membimbing dan mengarahkan para bawahannya akan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Seorang pemimpin yang bijaksana senantiasa akan berusaha menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapinya.

Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian OSU (*Ohio State University*) untuk kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para manajer :

- a. *Telling*-menyuruh, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas tersebut.
- b. *Selling*-menjual, pemimpin memberikan instruksi terstruktur, tetapi juga bersikap suportif.
- c. *Participating*-berpartisipasi, pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan tugas yang berkualitas.
- d. *Delegating*-delegasi, pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik atupun dukungan pribadi kepada para pengikut.

Menurut Mangkunegara (2005:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tujuan dari penilaian kinerja dalam hal ini, tidak hanya berfokus pada tujuan yang bersifat administrasi tetapi juga terfokus pada tujuan strategi pengembangan. Penilaian kinerja penting untuk dilakukan sehubungan dengan individu yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan perbedaan hasil kerja, oleh karena itu dibutuhkan standarisasi dalam penilaian.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll. Menurut Dessler (2007:4): "Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan".

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur sumber daya manusia dengan sistem formal secara efektif dan efisien didalam suatu organisasi.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Terdapat 9 peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian menurut Dessler (2007:8-9) :

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 2) Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang di butuhkan perusahaan.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
- 4) Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 6) Senantiasa memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah gaji/upah atau kompensasi terhadap pegawai.
- 7) Memberikan kesempatan karyawan dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja karyawan.
- 8) Mengatur mutasi karyawan.
- 9) Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak karyawan.

Kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas. (Hamalik, 2007;165) berdasarkan pengertian tersebut maka kepemimpinan memiliki ciri -ciri sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau anggota organisasi. Keberadaan orang lain tersebut yang menyebabkan kedudukan seorang pemimpin.
- b. Kepemimpinan tampak pada perbedaan pembagian kekuasaan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai kekuasaan memberikan petunjuk kepada anggota kelompok atau organisasi, dapat sama atau berbeda.
- c. Kepemimpinan harus dapat mempengaruhi anggotanya. Pemimpin tidak hanya memberitahukan bentuk kegiatan, tetapi juga mengarahkan bawahannya agar memahami perintah yang diberikan kepada mereka untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Malthis (2001:54) menyatakan seorang pimpinan menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila:

- a. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
- b. Menyusun jalur pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan memuaskan kebutuhan para karyawan).
- c. Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan.
- d. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisasi.

Dengan mengamati pimpinan yang ada didalam perusahaan atau di organisasi yang mempunyai peran menonjol untuk memimpin perusahaan maka para pemimpin tersebut memiliki sifat-sifat tertentu.

Menurut Kartono (2003:75) pemimpin yang baik memiliki sifat-sifat yaitu:

- a. Mempunyai kemampuan melebihi orang lain: seorang pemimpin tidak menjadi orang nomor dua, juga mempunyai keinginan mengatasi dan mempengaruhi orang lain serta seorang pemimpin harus penuh inisiatif dan sanggup bekerja keras serta ulet untuk dapat mencapai tujuan.
- b. Mempunyai rasa tanggung jawab yang besar: seorang pemimpin tidak akan pernah merasa takut untuk memilih/memikul tanggung jawab terhadap orang lain, atau pekerjaan yang sukar sekali.
- c. Sanggup bekerja keras, seorang pemimpin akan selalu sanggup bekerja keras dan tidak kenal lelah, ia mempunyai daya tahan yang kuat untuk bekerja keras dalam jangka waktu lama. Hal ini untuk dapat memberi contoh atau motivasi pada bawahan.
- d. Pandai bergaul: seorang pemimpin yang baik, selalu pandai bergaul dengan teman sejawat dan berusaha mengenal baik temannya serta memahami segala persoalannya.
- e. Memberi contoh bekerja dengan semangat pada bawahan: seorang pemimpin selalu menjadi pelopor dan selalu memberi contoh bagaimana cara bekerja keras dan bersemangat sehingga bawahan dengan sendirinya terhimbau untuk ikut bekerja dengan semangat.
- f. Memiliki rasa integritas: pemimpin harus mempunyai rasa bersatu padu dengan kelompok yang ada dalam organisasi

Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam dinamika kehidupan organisasi selalu dituntut untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kerja secara optimal serta berupaya menggali SDM yang ada untuk dimanfaatkan menjadi hasil kerja yang nyata. Kemampuan, pemimpin dalam memimpin, membimbing dan mengarahkan para bawahannya akan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Seorang pemimpin yang bijaksana senantiasa akan berusaha menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapinya. Dalam organisasi setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan suatu gaya kepemimpinan tidak lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan lainnya.

Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya itulah yang membedakan dirinya dari orang lain.

Beberapa tipe gaya kepemimpinan menurut Hamalik (2007:161)

- a. Gaya Kepemimpinan Deskriptif Otoritatif.
Gaya kepemimpinan ini memberikan peluang yang sangat luas kepada pemimpin untuk melaksanakan otoritasnya, sedangkan kebebasan bawahannya untuk menggunakan pendapatnya sangat terbatas. Pemimpin merupakan pusat komando, pusat

perintah terhadap bawahan, sedangkan peran bawahan untuk mengemukakan pendapatnya sangat dibatasi. Kondisi ini sangat berlangsung secara efektif. Bila bawahan terdiri dari tenaga yang baru bekerja belum punya pengalaman bekerja. Sehingga harus tunduk pada perintah atasan dengan alasan untuk mencapai target organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Persuasif

Pemimpin melaksanakan otoritas dan kontrol terutama dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan pemimpin memperhatikan masukan-masukan dari bawahan. Bawahan mendapat kebebasan terbatas untuk mengemukakan pendapatnya mereka diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dalam hal ini keputusan pimpinan merupakan keputusan bersama kendatipun porsi masukan dari bawahan sangat kecil.

c. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Pemimpin memberikan kesempatan luas kepada bawahan untuk ikut serta menetapkan keputusan cara yang ditempuh melemparkan masalah kepada bawahannya. Selanjutnya bawahan menyampaikan saran pemecahan. Kemudian pimpinan mengambil keputusan tertentu yang mungkin sesuai dengan saran-saran bawahannya. Dengan cara ini terbuka peluang yang sangat luas bagi bawahan mengemukakan pendapatnya secara bebas dalam keikutsertaannya membuat suatu keputusan manajemen.

d. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin memberikan kebebasan dan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan mengemukakan pendapatnya untuk membuat keputusan. Pemimpin dan bawahan bekerja sama secara penuh sebagai suatu regu.

e. Gaya Kepemimpinan Musyawarah

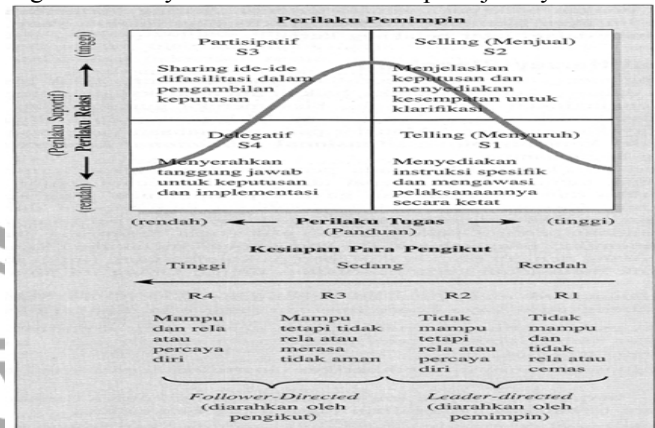
Kepemimpinan berdasarkan tata nilai kebersamaan yang mewujudkan dalam bentuk kekeluargaan dan gotong royong. Tindakan pemimpin ditandai oleh rasa tolong menolong, Bantu membantu dan kerja sama berdasarkan kasih sayang, sembari tetap berpegang pada prinsip efektif dan efisien tindakan yang diambil oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan mengikuti prosedur penentuan masalah, pengumpulan data, analisa data dan penarikan kesimpulan.

f. Gaya Kepemimpinan Terpadu

Gaya kepemimpinan dilandasi oleh asas keterpaduan. Secara vertikal keterpaduan itu dilihat dari jenjang manajemen yaitu *makro* (berpikir secara multi disiplin) *structural* (melibatkan antara kelembagaan), *mikro* (konsisten dalam semua aspek program), dan individual (keterpaduan antara atasan dan bawahan melalui komunikasi interaksi). Secara horizontal, gaya kepemimpinan terpadu dilihat berdasarkan pendekatan sistemik dimana terdapat komponen masukan proses dan produk, sehingga proses kepemimpinan bekerja secara sistematis. Secara diagonal kepemimpinan terpadu

dilaksanakan dengan berdasarkan pada situasi yang ada didalam dan diluar lingkungan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang sifatnya *delegating*, dimana pemimpin dan karyawan hanya mendiskusikan batasan masalah bersama-sama hingga tercapai kesepakatan. Selanjutnya pengambilan keputusan didelegasikan kepada bawahan. Contohnya pemimpin menugaskan pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan serta memberikan keleluasaan bagi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaannya.



Gambar 2.1 *Situational-Leadership* dari Hersey-Blachard Tingkat Kematangan Pengikut

Sumber : John M. Ivancevich (2007 : 208)

Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian OSU (*Ohio State University*) untuk kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para manajer :

- Telling*-menyuruh, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas tersebut.
- Selling*-menjual, pemimpin memberikan instruksi terstruktur, tetapi juga bersikap suportif.
- Participating*-berpartisipasi, pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan tugas yang berkualitas.
- Delegating*-delegasi, pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik atupun dukungan pribadi kepada para pengikut.

Metode Penelitian

Sesuai dengan judul, tujuan dan masalah penelitian maka tipe penelitian yang dipakai adalah deskriptif dengan paradigma kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata dari obyek yang diamati. Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2009:4) mengemukakan bahwa:

“Metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.” Penelitian kualitatif adalah salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan melalui proses berpikir induktif. Melalui penelitian kualitatif penelitian dapat mengenal subyek pelaksanaan gaya kepemimpinan dalam kinerja karyawan pada PT. BPR Ambulu Dhanaartha cabang Rambipuji-Jember.

Dalam penelitian kualitatif jumlah informan tidak dibatasi terlebih dahulu, tetapi dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan informasi yang diperlukan (Moleong, 2009:131). Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh keberagaman informasi yang dibutuhkan supaya terdapat kejelasan tentang informasi itu sendiri. Informan juga merupakan orang-orang yang mampu memberikan masukan kepada peneliti tentang masalah yang diangkat.

Penentuan kriteria informan eksternal dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2012:392), *Purposive Sampling* adalah "Teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu".

Hasil Penelitian

Untuk memperoleh data tentang kepemimpinan situasional Pimpinan Cabang, peneliti telah melakukan observasi dilapangan dan melakukan wawancara dengan Pimpinan Cabang PT. BPR Ambulu Dhanaartha cabang Rambipuji-Jember serta 14 orang karyawan yang dianggap memiliki kompetensi tentang permasalahan yang sedang diteliti.

Dalam pengambilan keputusan dilingkungan PT. BPR Ambulu Dhanaartha cabang Rambipuji-Jember, yang harus dilihat adalah permasalahan tentang keputusan yang akan diambil sehingga dalam mengambil keputusan tidak semua karyawan dilibatkan tetapi melibatkan unit atau bidang yang terkait. Sehingga karyawan dapat menuangkan pikiran maupun tenaga berupa keahlian dan kemampuannya dalam pengambilan keputusan bersama.

Dalam melakukan pengawasan kerja oleh Pimpinan cabang dilakukan secara berjenjang, artinya pengawasan diserahkan langsung kepada unit yang membawahi karyawan tersebut, walaupun memang kadang-kadang Pimpinan cabang melakukan pengawasan langsung ke lapangan namun intensitasnya juga tidak terlalu sering.

Komunikasi yang dilakukan pimpinan cabang dapat diterima dengan baik oleh bawahannya, dan dalam hal ini komunikasi antara atasan dengan bawahan terjalin secara dua arah, dimana pimpinan cabang mau mendengarkan apa yang ingin disampaikan bawahannya dan disini juga mau mendengarkan perintah atasannya yaitu Pimpinan cabang.

Secara umum kinerja dapat diukur melalui kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu dari para karyawan yang bersangkutan. Pengukuran kualitas karyawan dapat diukur melalui mutu pekerjaan, baik itu mutu hasil pekerjaan yang telah diselesaikan maupun kemampuan karyawan tersebut memberikan ide-ide kepada atasan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan mereka. Sedangkan pengukuran kuantitas dapat diukur melalui jumlah pekerjaan yang telah dihasilkan, baik itu dari segi jumlah unit maupun aktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu.

Secara kuantitas, karyawan PT. BPR Ambulu Dhanaartha cabang Rambipuji-Jember belum dapat mengerjakannya sesuai dengan yang direncanakan, namun dari keterbatasan yang dimiliki mereka dianggap sudah mampu jika dibandingkan dengan volume kerja yang tidak seimbang dengan jumlah pegawai yang ada.

Salah satu contoh kualitas kerja yang harus ditingkatkan oleh para karyawan di PT. BPR Ambulu Dhanaartha cabang Rambipuji-Jember adalah sebagai berikut:

1) Untuk *Account Officer* adalah tercapainya target kredit dan pemilihan nasabah yang selektif kepada mereka yang akan melakukan pinjaman, hal ini dilakukan untuk mengurangi risiko kredit macet (NPL) yang nantinya akan merugikan pihak bank itu sendiri.

2) Pelayanan yang berkualitas sehingga kepuasan nasabah meningkat dan mengurangi jumlah komplain nasabah.

3) Laporan Sistem Informasi Debitur (SID) tepat waktu dan sesuai permintaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang diolah peneliti dari 15 informan, 10 orang menyatakan kadang-kadang menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan 5 orang sisanya menyatakan bahwa mereka selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Berdasarkan hasil analisis data yang dikaitkan dengan Gaya Kepemimpinan Situasional, maka gaya yang sudah diaplikasikan oleh pimpinan PT. BPR. Ambulu Dhanaartha Rambipuji-Jember terhadap karyawan sudah sesuai dengan apa yang dimaksud dalam Kurva Preskriptif diatas. Dalam hal ini posisi Pimpinan berada pada Gaya 3 (S3) yaitu mengikutsertakan (*supporting*) pada tingkat kematangan bawahan R3 yaitu keadaan sedang menuju tinggi.

Jika diasumsikan pimpinan tidak menggunakan Gaya 3 dengan situasi kematangan karyawan yang ada pada saat ini, terdapat kemungkinan gaya tersebut tidak efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan pada tingkat kematangan bawahan seperti ini mereka mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pimpinan. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau merasa tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi.

Kesimpulan

Berdasarkan pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, studi kepustakaan dan hasil wawancara pada para informan yang merupakan pimpinan dan para karyawan dari PT. BPR. Ambulu Dhanaartha cabang Rambipuji-Jember yang meliputi pengambilan keputusan, pengawasan kerja, komunikasi atasan dengan bawahan, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa selama masa kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan PT. BPR. Ambulu Dhanaartha cabang Rambipuji-Jember cenderung mengacu pada Gaya 3 (G3) yaitu *supporting/participating* atau mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Saran

1) Pimpinan perlu meningkatkan komunikasi dua arah guna memotivasi karyawan dalam pekerjaannya. Karena dengan komunikasi yang baik karyawan merasa lebih dihargai dalam melaksanakan tanggung jawabnya

- 2) Menurut para karyawan bagian lapangan (*Account Officer*) PT. BPR. Ambulu Dhanaartha Rambipuji-Jember menambah jumlah karyawan bagian lapangan yang sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Pimpinan harus sering ikut terjun ke lapangan untuk melakukan pengawasan maupun membantu dan menunjukkan bagaimana cara mengatasi permasalahan yang di alami oleh karyawan di lapangan.

Ucapan Terima Kasih

T. H Mengucapkan terima kasih kepada civitas akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember yang telah memberikan ilmu yang luar biasa. Seluruh dosen yang turut serta memberikan bekal keilmuan, dan kontribusi positif dalam penyusunan skripsi ini.

Daftar Pustaka

- [1] Gibson, James L., et al 1995. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa: Djoerban Wahid. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta.
- [2] Hamalik, Oemar. 2007. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu: Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- [3] John M. Ivancevich, Hersey-Blanchard 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi: (Jilid 2 Edisi 7)*, Erlangga. Jakarta
- [4] Mangkunegara, A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan Bandung* : PT. Remaja Rasdakarya
- [5] Masrukhin dan Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- [6] Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- [7] Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- [8] Umar, Husein. 1999. Riset SDM dalam Organisasi. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama Jakarta.