

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Dari pembahasan pada hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai penjelasan dari identifikasi masalah yaitu sebagai berikut:

1. Pegawai yang diwawancarai sebagai narasumber memahami dan dapat menjelaskan bagaimana konsep kepemimpinan khususnya kepemimpinan yang ada di Divisi Penjualan BNI. Terdapat juga kesamaan uraian penjelasan dari narasumber mengenai bagaimana kepemimpinan yang ideal yang amat diharapkan oleh setiap pegawai di mana hal tersebut bisa menjadi suatu kondisi yang sangat mendukung operasional aktivitas pegawai dalam upaya mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Sebagai organisasi, di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. secara umum dan di Divisi Penjualan secara khusus, telah terdapat nilai-nilai perusahaan yang menjadi acuan dan pedoman bagi seluruh insan pegawainya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, demi mendukung kepada kinerja yang diharapkan baik itu merupakan kinerja individu, kinerja unit, dan terutama adalah kinerja BNI secara keseluruhan. Budaya Kerja sebagai nilai perusahaan dianggap sebagai suatu nilai yang sangat penting yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga perlu menjadi perhatian untuk dipedomani oleh seluruh pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., termasuk dalam hal ini adalah pegawai di lingkup Divisi Penjualan, yang diatur dalam nilai-nilai yang disebut dengan PRINSIP 46 dan AKHLAK. Dalam penerapannya, kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keefektifan penerapan yang diharapkan. Bagaimana pola-pola kepemimpinan yang dijalankan oleh unsur pimpinan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap bagaimana para pegawai berperilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Kondisi yang demikian dipahami oleh para pegawai yang menjadi narasumber penelitian.

3. Dengan penerapan budaya kerja yang sesuai dengan yang diharapkan dapat disimpulkan bahwa pada akhirnya akan memberikan dampak kepada kinerja yang dihasilkan, dalam hal ini kinerja individu para pegawai, yang pada akumulasinya akan mempengaruhi kepada kinerja unit atau perusahaan. Kinerja menjadi motivasi diri karena kinerja merupakan tujuan dari pegawai bekerja. Pegawai akan selalu berupaya untuk dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan yang sudah ditetapkan. Apabila semua pegawai dapat mencapai tujuan atau target yang ditetapkan maka begitu juga dengan apa yang menjadi tujuan dan target perusahaan yang diyakini juga sejalan. Pada akhirnya pegawai bekerja akan diukur kinerjanya serta adanya korelasi dengan dampak yang akan diterima oleh pegawai itu sendiri. Sesuai dengan identifikasi permasalahan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap penerapan budaya kerja organisasi dan pada tahapan selanjutnya mampu berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Faktor kepemimpinan besar perannya dan memiliki kaitan yang penting dalam implementasi/penerapan secara efektif nilai-nilai perusahaan untuk dapat secara disiplin dijalankan oleh pegawai, bahkan merupakan faktor yang krusial karena dapat berlaku sebagai perilaku yang menjadi contoh atau *role model* bagi anggota timnya. Kepemimpinan memegang faktor yang sangat berpengaruh terhadap bagaimana karyawan patuh, tunduk, dan melaksanakan apa yang diatur oleh perusahaan sebagai suatu nilai. Kepemimpinan memiliki dampak kepada penerapan nilai-nilai yang ada di perusahaan disebabkan adanya situasi yang akan mendorong anggota tim untuk mematuhi nilai-nilai perusahaan. Kepemimpinan merupakan suatu kondisi yang berlangsung dalam organisasi/suatu perusahaan, yang berkaitan dengan situasi antara atasan dan bawahan yang berlangsung dalam fungsi organisasi, yang memiliki penekanan kepada kondisi mengarahkan atau memerintah bawahan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsinya yang berasal dari para individu yang berada di *level management* di suatu perusahaan. Kepemimpinan merupakan suatu cara bagaimana para pemimpin yang ada di suatu jabatan tertentu dalam menjalankan fungsinya memimpin para

bawahannya sehubungan dengan fungsi menjalankan atau mengatur aktivitas dari anggota timnya.

B. SARAN

Berdasarkan hasil simpulan penelitian yang berjudul Analisis Faktor Kepemimpinan Terhadap Penerapan Budaya Kerja di Divisi Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. maka penulis menyusun saran sebagai berikut:

1. Nilai-nilai perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan mencapai tujuan perusahaan, oleh karenanya adalah menjadi penting dilakukan upaya-upaya komprehensif dan berkesinambungan yang sifatnya adalah langkah-langkah menanamkan arti penting tersebut kepada segenap pegawai untuk dapat selalu menjadi pedoman dalam beraktivitas.
2. Pemahaman nilai perusahaan seyogyanya selain dimungkinkan untuk tumbuh dari individu pegawai itu sendiri, peran unsur pimpinan menjadi hal yang sangat perlu dicermati. Oleh karenanya adalah penting bagi unsur pimpinan untuk selain mampu memahami dan mempedomani nilai perusahaan dalam keseharian menjalankan tugas dan kewajibannya, juga harus mampu menjadi contoh bagi anggota timnya dan memberikan pengaruh agar anggota tim mampu memiliki tingkat pemahaman yang diharapkan dan mempedomani apa yang dipahami tersebut, demi tercapainya kinerja yang diharapkan baik kinerja individu maupun kinerja tim atau unit.
3. Beberapa cara yang kiranya dapat dilakukan oleh pimpinan sehubungan dengan upaya bagaimana penerapan budaya kerja antaranya yaitu membuat anggota tim dalam bekerja dapat merasa nyaman, mendapatkan arahan yang jelas, semangat, dan selalu merasa termotivasi, demi tercapainya cara bekerja yang efektif. Pemimpin juga kiranya untuk tidak henti untuk dapat selalu mengingatkan kepada anggota timnya untuk dapat berperilaku sesuai dengan pedoman nilai yang berlaku. Kepuasan anggota tim terhadap bagaimana

pemimpin memperlakukan mereka dapat memberikan membentuk suatu kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rashid, M.Z., M. Sambasivan & J. Johari (2003). *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*, Journal of Management Development, Vol. 22, No. 8, pp. 708-728.
- Anoraga, P. (1998).
- Anoraga, P. (2006). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J. (1993). *Transformational Leadership And Organizational Culture*, *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.
- Chen, Joseph & Jacob (2004). *Testing a New Approach for Learning Teamwork Knowledge and Skills in Technical Education*, *Journal of Industrial Technology*.
- Eoh, Jeny (2001). *Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen, dan Pengembangan Tim Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang*. Jakarta: FISIP UI.
- Gibson, James L. (1988). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Keempat*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan S.P., Melayu (1999). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Ken (1986). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Indradi, Sjamsiar Sjamsuddin (2016). *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Intrans Publishing.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), <https://www.kbbi.web.id>.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2015). *Artikel DJKN Memahami Metode Penelitian Kualitatif*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id>.

Koentjaraningrat (2005). *Pengantar Antropologi I*. Jakarta: Rineka Cipta.

Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002). *Developing a Leadership-Rich Culture: The Missing Link to Creating a Market-focused Organization*, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149-163.

Lund (2003). *Organizational Culture and Satisfaction*, *The Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 18 No. 3.

Luthans, Fred (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.

Mangkunegara, Anwar Prabu (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Masrukhin dan Waridin (2006). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 7, No. 2.

Mathis, dan Jackson (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama, cetakan Pertama. Yogyakarta: Salemba Empat.

McNeese-Smith (1996).

McNeese-Smith, Donna (1993). *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment, Hospital & Health Services Administration*, Vol.41:2, Summer.

- Menon, Maria E. (2002). *Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus, The International Journal of Educational Management*, 16 February, 91-97.
- Moleong, Lexy J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Nasution. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Noor dan Kamaruddin (2009). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kapabilitas, Komitmen Terhadap Kinerja Anggota Satuan Komando Distrik Militer 0719 Jepara*. Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis Vol. 6 No. 2 Oktober 2009.
- Ogbonna, Emmanuel and Lloyd C. Harris (2000). *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*. *Journal of Human Resource Management*, 11: PP:766-788.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*.
- Patton, Michael Quinn (2006). *Pengantar Studi Penelitian, Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister Terapan Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, 2021.
- Poespowardojo, Soerjanto (1993). *Strategi Kebudayaan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (2021). Dokumentasi Materi Presentasi Pemimpin Divisi Penjualan, Divisi Penjualan.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (2021). Laporan Tahunan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. tahun 2020.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (2020). Surat Keputusan Direksi BNI No. KP/052/DIR/R tanggal 1 Maret 2011 yang ditata ulang berdasarkan Surat Keputusan Direksi BNI No. KP/246/DIR/R tanggal 22 Juni 2015, diperbaharui melalui Memo Divisi Perencanaan Strategis BNI No. REN/2/419/R tanggal 12 Oktober 2016, dan terakhir diubah berdasarkan Surat Keputusan Direksi BNI No. KP/280/DIR/R tanggal 18 Agustus 2020.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., www.bni.co.id.

Yohanes (2004). *Komitmen Karyawan Pada Perusahaan Ditinjau Dari Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional*, Jurnal Psikologi Vol. 2 No. 2, Desember 2004.

Rewansyah, Asmawi (2017). *Transparan Materi Perkuliahan Teori Organisasi dan Aplikasi: Budaya Kerja Aparatur*. Jakarta.

Rivai, Veithzal (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Keorganisasian Jilid 1 Edisi 9*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Samsudin, Sadili (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

Schein, Edgar H (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.

Siagian, Sondang P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara.

Steers, R.M and Porter, R. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw Hill.

Sudarmanto (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Supriyadi, Gering dan Triguno (2003). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Susanto, AB. (1997). *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Suyadi, Prawirosentono (2000). *Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.

The American Herritage Dictionary of the English Language (2006). Boston: Houghton Mifflin Company.

Wahjosumidjo (1991). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka.

Yohanes Budiarto, Selly (2004). *Komitmen Karyawan Pada Perusahaan Ditinjau Dari Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional*, *Jurnal Psikologi* Vol. 2 No. 2, Desember 2004.

Yukl (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Index.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

RIWAYAT HIDUP PENULIS

1. Nama Penulis : Robi'un Nurwikani, S.Sos.
2. Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 16 Juni 1976
3. Alamat Rumah : Perumahan Setu Indah VI D No. 18 Jakarta Timur
4. Nomor Telepon Genggam : +622181310053655
5. Email/Surel : robi.nurwikani@bni.co.id
6. Status Perkawinan : Menikah
7. Nama Instansi : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.,
Divisi Penjualan
8. Alamat Instansi : Menara BNI Pejompongan
9. Jabatan : Pemimpin Kelompok
10. Pangkat dan Golongan : AVP
11. Riwayat Pendidikan : a. SDN Cempaka Putih 9 Jakarta
b. SMPN 216 Jakarta
c. SMAN 68 Jakarta
d. FISIP Universitas Indonesia
12. Riwayat Pekerjaan : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.,
2004 sd. sekarang

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Panduan Wawancara Terhadap Narasumber

I. Kepemimpinan:

1. Apakah yang Anda ketahui mengenai kepemimpinan?
2. Bagaimana konsep kepemimpinan yang ideal menurut Anda?
3. Bagaimana keterkaitan faktor kepemimpinan dengan penerapan nilai perusahaan?

II. Budaya Kerja:

1. Apakah yang Anda ketahui mengenai budaya kerja?
2. Apakah terdapat konsep budaya kerja di lingkungan Anda bekerja?
3. Apakah terdapat korelasi antara kepemimpinan dengan budaya kerja?
4. Apakah Anda pegawai yang mempedomani budaya kerja?
5. Apakah pegawai yang ada sudah berperilaku sesuai dengan nilai yang berlaku di perusahaan?

III. Kinerja:

1. Selain dari diri pribadi, apa yang dapat mempengaruhi kinerja Anda?
2. Apakah kinerja menjadi motivasi Anda bekerja?
3. Apakah terdapat korelasi antara kinerja Anda dengan kinerja perusahaan?

Dokumentasi Sesi Wawancara dengan Sdr. AW:



Dokumentasi Sesi Wawancara dengan Sdri. TO:



Dokumentasi Sesi Wawancara dengan Sdri. FO:



TEKNIK
LAN
RTA

Dokumentasi Sesi Wawancara dengan Sdr. JA:



Surat Ijin Penelitian:



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

Jl. Administrasi II Pejompongan, Jakarta Pusat 10260
Telp. 5347085, 5328496, 5326396, Fax. 53651793, 5329996
Email : politeknik@stialan.ac.id, Website : www.stialan.ac.id

Nomor : 627/STIA.1.1/PPS.02.3 Jakarta, 4 Mei 2021
Sifat : Biasa
Lampiran : Proposal Penelitian Tesis.
Hal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa
Program Magister Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta

Yth. BNI Divisi Penjualan

Menara BNI Pejompongan Lantai 17,
Jl. Pejompongan Raya No.07, RT.1/RW.5, Bend. Hilir,
Tanah Abang, Jakarta Pusat

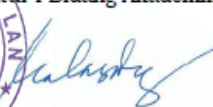
Bersama ini dengan hormat kami informasikan, bahwa salah satu mahasiswa kami :

Nama : Robi'un Nurwikani
NPM : 1764002065
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja
Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Penjualan BNI

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis di Instansi Bapak/Ibu.

Sehubungan dengan itu, kami mohon perkenan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin dan membantu mahasiswa tersebut mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkan.

Atas perkenan, bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

a.n. Direktur
Wakil Direktur I Bidang Akademik,

Mala Sondang Silitonga

Tembusan :

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. KAJUR Administrasi Publik;
3. Kaprodi Program Magister Terapan.

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**FORMAT PENILAIAN TESIS
(Untuk Dosen Penguji)**

Nama : Robi'un Nurwikani
NPM : 1764002065
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Faktor Kepemimpinan Terhadap Penerapan Budaya Kerja di Divisi Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

No.	KOMPONEN YANG DINILAI	NILAI (ANGKA)
I	Naskah Tesis (Rumusan Permasalahan, Kerangka Berpikir, Metodologi Penelitian, Hasil Penelitian, Bahasa, dan Teknik Penulisan).	
II	Ujian Lisan (Penguasaan Bidang Keilmuan, Penguasaan Hasil Kajian, dan Kemampuan Berpikir Logis).	
	JUMLAH	

Nilai Tesis = $\frac{\text{Jumlah Nilai}}{\text{Jumlah Komponen Nilai}} = \frac{\quad}{2} = \dots\dots\dots$

Jakarta,
Dosen Penguji,

()

Ketentuan Penilaian:

A ≥ 85	B 70-74,99
A- 80-84	B- 65-69,99
B+ 75-79,99	C+ 60-64,99

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**FORMAT PENILAIAN TESIS
(Untuk Dosen Penguji Yang Tidak Hadir)**

Nama : Robi'un Nurwikani
NPM : 1764002065
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Faktor Kepemimpinan Terhadap Penerapan Budaya Kerja di Divisi Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

No.	KOMPONEN YANG DINILAI	NILAI (ANGKA)
1	2	3
I	Naskah Tesis (Rumusan Permasalahan, Kerangka Berpikir, Metodologi Penelitian, Hasil Penelitian, Bahasa, dan Teknik Penulisan).	
	JUMLAH	

Nilai Tesis =

Jakarta,
Dosen Penguji,

()

Ketentuan Penilaian:

A $\geq$ 85
A- 80-84,99
B+ 75-79,99
B 70-74,99
B- 65-69,99
C+ 60-64,99

Catatan:

1. Nilai diberikan dalam bentuk angka
2. Kelulusan berdasarkan kesepakatan Tim Penguji.
3. Nilai naskah Tugas Akhir/Tesis (dari dosen pembimbing yang tidak hadir) akan digabungkan dengan nilai ujian lisan (dari dosen pengganti).

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**NILAI UJIAN TESIS
(Untuk Dosen Penguji Yang Tidak Hadir)**

Nama Mahasiswa : Robi'un Nurwikani
NPM : 1764002065
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Faktor Kepemimpinan Terhadap Penerapan Budaya Kerja di Divisi Penjualan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

No.	Penguji	Nilai (Angka)
1	I	
2	II	
3	III	
4	IV	
5	V	
	Jumlah	

Nilai rata-rata = $\frac{\text{Jumlah nilai dari masing-masing penguji}}{\text{Jumlah Penguji}} = \frac{\quad}{5} = \dots$

Berdasarkan batas nilai kelulusan, maka Mahasiswa tersebut dinyatakan:

☐ LULUS*
☐ TIDAK LULUS

Sekretaris/Penguji II

Jakarta,

Ketua/Penguji I

Anggota/Penguji III

Anggota/Penguji IV

*) Apabila sampai dengan tanggal.....tidak megajukan perbaikan, maka kelulusannya dinyatakan batal.