

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
MENDUKUNG EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN
PT BPR HOKI KANTOR PUSAT DENPASAR**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Manajemen
Bisnis Internasional**

Oleh

Komang Ayu Septiani

NIM 2415764021

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
MENDUKUNG EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN
PT BPR HOKI KANTOR PUSAT DENPASAR**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Manajemen
Bisnis Internasional**

Oleh

Komang Ayu Septiani

NIM 2415764021

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

ABSTRAK

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENDUKUNG EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN PT BPR HOKI KANTOR PUSAT DENPASAR

Komang Ayu Septiani

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi gaya kepemimpinan dalam mendukung efektivitas kinerja karyawan di PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar. Gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah metode campuran (*mixed methods*), yaitu kombinasi antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pimpinan dan karyawan, sedangkan data kuantitatif dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 80 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. BPR Hoki menerapkan beberapa gaya kepemimpinan secara situasional, di antaranya gaya demokratis, paternalistik, dan karismatis. Gaya kepemimpinan demokratis lebih dominan diterapkan, ditandai dengan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, dan keterbukaan terhadap masukan. Temuan juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan secara konsisten dan adaptif mampu meningkatkan efektivitas kinerja karyawan, yang diukur melalui aspek kuantitas dan kualitas kerja, pemanfaatan waktu, kerja sama tim, dan penggunaan sumber daya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan yang tepat dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara signifikan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi perusahaan dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, efektivitas kinerja, manajemen sumber daya manusia, BPR, *mixed methods*.

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF LEADERSHIP STYLES TO SUPPORT EMPLOYEE PERFORMANCE EFFECTIVENESS AT PT BPR HOKI, DENPASAR HEAD OFFICE

Komang Ayu Septiani

Department of Business Administration, Bali State Polytechnic

This study aims to explore the implementation of leadership styles to support employee performance effectiveness at PT. BPR Hoki, Denpasar Head Office. Leadership style plays a crucial role in creating a productive and conducive work environment. This study used a mixed methods approach, a combination of qualitative and quantitative approaches. Qualitative data were obtained through in-depth interviews with leaders and employees, while quantitative data were collected through questionnaires distributed to 80 respondents. The results indicate that PT. BPR Hoki applies several situational leadership styles, including democratic, paternalistic, and charismatic. The democratic leadership style is more dominant, characterized by employee involvement in decision-making, two-way communication, and openness to input. The findings also indicate that a consistently and adaptively applied leadership style can improve employee performance effectiveness, as measured by aspects of work quantity and quality, time utilization, teamwork, and resource utilization. This study concludes that implementing an appropriate leadership style can significantly improve employee performance. These findings provide important implications for companies in designing more effective leadership strategies oriented toward human resource development.

Keywords: *leadership style, performance effectiveness, human resource management, BPR, mixed methods.*

DAFTAR ISI

KULIT MUKA	i
JUDUL PROYEK AKHIR.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN DAN ORISINALITAS KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	7
1.4.2 Manfaat Praktis.....	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
 BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	 10
2.1 Telaah Teori.....	10
2.1.1 Manajemen	10
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	16
2.1.4 Efektivitas Kinerja.....	18
2.2 Penelitian Sebelumnya (Kajian Empirik)	22
2.3 Kerangka Konsep dan Hipotesis	26
2.3.1 Kerangka Konsep	26
2.3.2 Hipotesis	27
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 33
3.1 Jenis dan Sumber Data	33
3.1.1 Jenis Data	33
3.1.2 Sumber Data.....	34
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.2.1 Observasi	36
3.2.2 Wawancara	36
3.2.3 Kuisioner	36

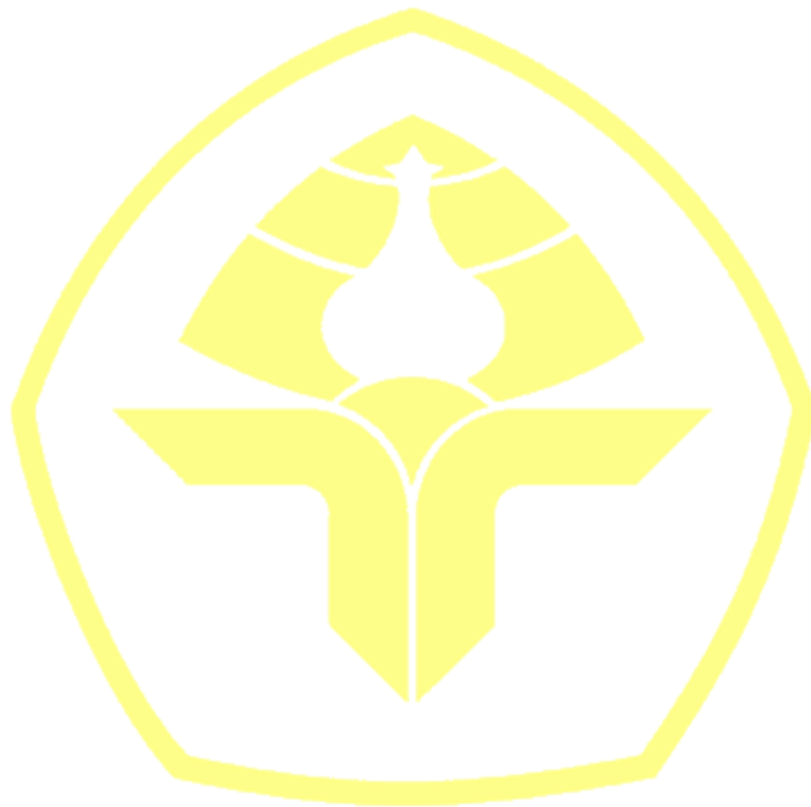
3.2.4 Studi Dokumentasi.....	37
3.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	38
3.3.1 Uji Validitas.....	38
3.3.2 Uji Reliabilitas	38
3.4 Teknik Analisis Data	39
3.4.1 Analisis Data Kualitatif	39
3.4.2 Analisis Statistik Deskriptif.....	41
3.4.3 Uji Asumsi Klasik	42
3.4.4 Analisis Regresi Linier Berganda	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Gambaran Umum PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar.....	47
4.1.1 Profil PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar	47
4.1.2 Struktur Organisasi.....	48
4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan.....	54
4.2.1 Penerapan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar	54
4.2.2 Hasil Analisis Data	74
4.3 Pembahasan.....	107
4.4 Implikasi Penelitian	114
BAB V PENUTUP.....	120
5.1 Kesimpulan	120
5.2 Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya.....	23
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas	74
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	76
Tabel 4.3	Kriteria Penilaian Indikator, Dimensi dan Variabel	78
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Otoraktis	78
Tabel 4.5	Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Militeristis.....	80
Tabel 4.6	Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Paternalistis.....	82
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Karismatis	85
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	87
Tabel 4.9	Statistik Deskriptif Efektivitas Kinerja Karyawan	90
Tabel 4.10	Hasil Uji Normalitas	93
Tabel 4.11	Hasil Uji Multikolinearitas.....	94
Tabel 4.12	Hasil Uji Heteroskedastisitas	95
Tabel 4.13	Hasil Uji Linieritas Gaya Kepemimpinan Otoraktis Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan.....	97
Tabel 4.14	Hasil Uji Linieritas Gaya Kepemimpinan Militeristis Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan.....	97
Tabel 4.15	Hasil Uji Linieritas Gaya Kepemimpinan Paternalistis Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan.....	98
Tabel 4.16	Hasil Uji Linieritas Gaya Kepemimpinan Karismatis Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan.....	99

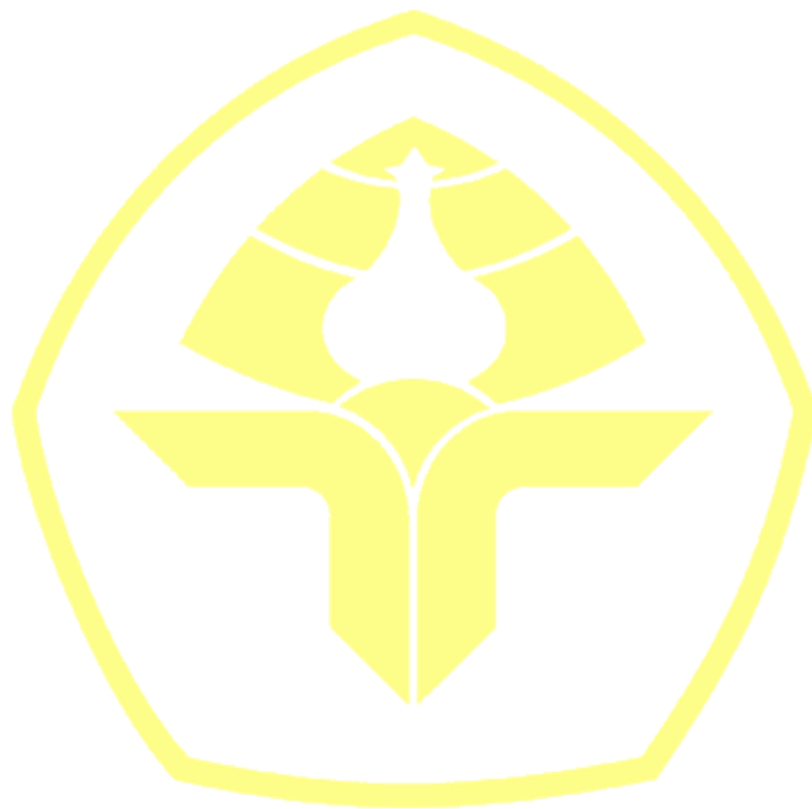
Tabel 4.17 Hasil Uji Linieritas Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan.....	99
Tabel 4.18 Analisis Regresi Linier Berganda	100
Tabel 4.19 Hasil Uji Koefisien Determinasi	103
Tabel 4.20 Hasil Uji Kelayakan Model.....	104
Tabel 4.21 Hasil Uji Hipotesis	105



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoritis.....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar	48



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara
- Lampiran 2. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3. Hasil Wawancara
- Lampiran 4. Tabulasi Data
- Lampiran 5. Hasil Uji Validitas
- Lampiran 6. Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 7. Analisis Statistik Deskriptif
- Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 9. Hasil Uji Multikolinearitas
- Lampiran 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 11. Hasil Uji Linieritas
- Lampiran 12. Analisis Regresi Linier Berganda dan Uji t
- Lampiran 13. Hasil Uji F
- Lampiran 14. Hasil Koefisien Determinasi
- Lampiran 15. Dokumentasi

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era persaingan bisnis yang semakin ketat, industri perbankan memegang peranan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi. Menurut Bank Indonesia (2024), perbankan tidak hanya berperan sebagai lembaga intermediasi keuangan, tetapi juga sebagai institusi yang harus memastikan efektivitas dan efisiensi operasional guna memberikan layanan terbaik kepada nasabah.

Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu bank dalam menghadapi persaingan, di mana efektivitas kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen (Ghozali & Triyono, 2023). Sehingga dari hal tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan memegang peran penting dalam keberhasilan suatu perusahaan.

Dalam konteks perbankan, Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan keuangan bagi masyarakat. Berbeda dengan bank umum, BPR memiliki karakteristik operasional yang lebih fokus pada layanan perbankan mikro dan kredit usaha kecil, sehingga memerlukan pendekatan kepemimpinan yang adaptif dalam mengelola sumber daya manusia (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, 2022). Efektivitas kerja karyawan di BPR menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kualitas layanan dan memastikan keberlanjutan usaha. Menurut Santosa (2022), salah satu faktor utama yang berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen BPR dalam mengelola dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam menjalankan suatu perusahaan, pemimpin merupakan sosok yang memiliki peran strategis dalam menentukan arah, kebijakan, dan budaya kerja organisasi. Menurut Goleman (2020), pemimpin yang baik mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif, memberikan motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional karyawan. Menurut Robbins & Judge (2019), suatu pemimpin yang baik memiliki kriteria tertentu, seperti kemampuan dalam berkomunikasi, memberikan arahan yang jelas, membangun kerja sama tim, serta memiliki empati terhadap bawahannya.

Menurut Nugroho (2023), gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang baik dapat menginspirasi dan

memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Santosa (2022), gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kasmir (2021) menjelaskan bahwa efektivitas kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompetensi, motivasi, dan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan melalui komunikasi yang efektif dan dukungan yang memadai (Marajaya & Pasaribu, 2020). Penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang sering dibahas adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya ini melibatkan pemimpin yang aktif berdiskusi dan bekerja sama dengan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018). Menurut Praptiestrini (2020), gaya kepemimpinan demokratis telah terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap hasil kerja mereka.

PT. BPR Hoki sebagai salah satu perusahaan di sektor perbankan telah mulai menerapkan prinsip-prinsip gaya kepemimpinan demokratis dalam kegiatan operasional sehari-hari. Beberapa indikator seperti keterlibatan karyawan dalam rapat tim, komunikasi dua arah, serta pelibatan

staf dalam pengambilan keputusan tertentu menunjukkan bahwa pendekatan demokratis sudah mulai diterapkan. Hal ini sejalan dengan temuan dari Goleman (2000) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mampu menciptakan suasana kerja yang partisipatif, meningkatkan motivasi karyawan, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

Namun demikian, berdasarkan observasi awal, penerapan gaya kepemimpinan ini belum sepenuhnya optimal. Masih terdapat kendala seperti kurangnya konsistensi dalam pelibatan karyawan di seluruh lini, komunikasi yang belum sepenuhnya terbuka, serta beberapa keputusan strategis yang masih bersifat top-down. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Bhatti et al. (2012) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis yang tidak dilaksanakan secara konsisten dapat menyebabkan kebingungan dalam struktur organisasi dan menurunkan efektivitas kerja tim. Selain itu, studi oleh Northouse (2018) menegaskan bahwa meskipun gaya kepemimpinan demokratis mendorong kolaborasi, namun tanpa struktur dan arahan yang jelas, efektivitas organisasi dapat menurun.

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan (gap) antara harapan terhadap penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang ideal yakni kepemimpinan yang partisipatif, terbuka, dan mendorong kolaborasi dengan kondisi aktual di perusahaan yang masih menghadapi berbagai tantangan dalam penerapannya.

Penelitian-penelitian sebelumnya hanya terfokus pada

mengeksplorasi gaya kepemimpinan di suatu perusahaan umum, seperti penelitian dengan judul ***“Implementasi Sistem Penghargaan (Reward) dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di The Westin Resort Nusa Dua Bali”*** yang dibuat oleh Komang Angelika Juniawati dan ***“Implementasi Gaya Kepemimpinan Dalam Hubungan Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Unit Airport Administration Department PT. Angkasa Pura I”*** yang dibuat oleh Ni Luh Putu Widya Dewi, sehingga penelitian terkait ekspolrasi gaya kepemimpinan di perusahaan berbasis perbankan masih terbatas dilakukan. Selain itu penelitian-penelitian sebelumnya masih sedikit melihat hubungan gaya kepemimpinan yang mendukung kinerja karyawan dengan implementasi desain penelitian kualitatif. Sehingga, peneliti tertarik untuk mengeksplorasi bagaimana implementasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT BPR Hoki yang dapat berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Dengan memahami lebih dalam bagaimana gaya kepemimpinan di PT BPR Hoki, peneliti akan lebih memahami bagaimana gaya kepemimpinan ini berperan dalam mendukung kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi PT. BPR Hoki dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***“Implementasi Gaya Kepemimpinan dalam Mendukung Efektivitas Kinerja Karyawan PT. BPR Hoki di***

Denpasar”. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan serta mendukung pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas dapat disusun dua rumusan masalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam mendukung efektivitas kinerja karyawan pada PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar?
- 1.2.2 Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas dapat disusun dua tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1 Untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam mendukung efektivitas kinerja karyawan pada PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar.
- 1.3.2 Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kinerja karyawan pada PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat/kegunaan diantaranya :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi untuk penelitian lebih lanjut mengenai implementasi gaya kepemimpinan dalam organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengalaman dan wawasan dalam menganalisis dan mengevaluasi gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kinerja karyawan.

b. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dan menjadi referensi bagi penelitian di masa depan.

c. Bagi Perusahaan

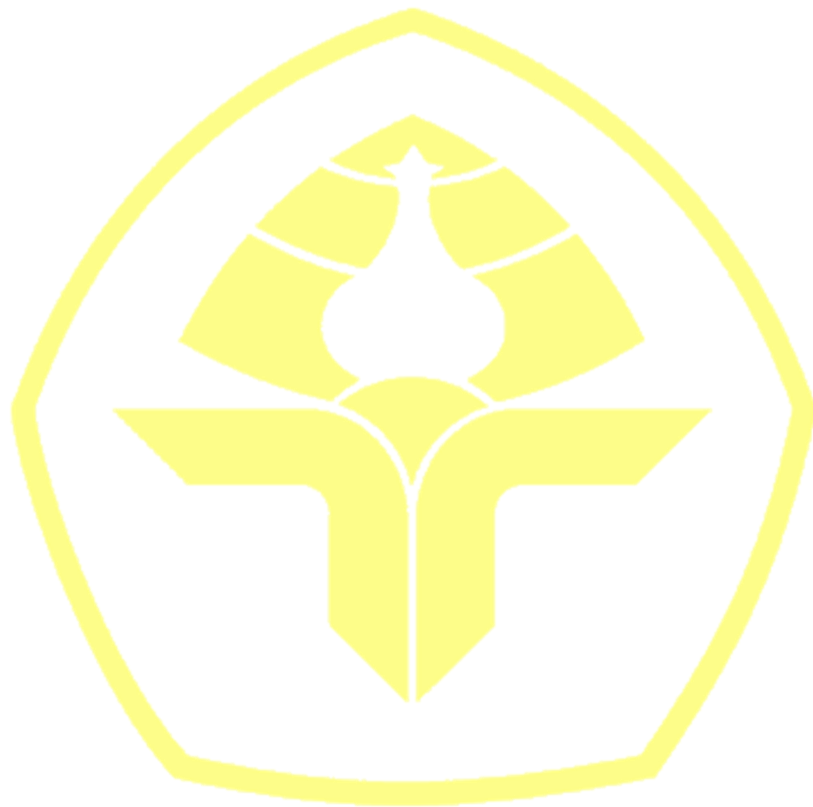
Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan melalui implementasi gaya kepemimpinan yang lebih efektif.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini disusun sebagai berikut:

- BAB I : PENDAHULUAN**, bab ini berisi penjelasan latar belakang dan dasar pemikiran dari penelitian yang dilakukan. Subbab yang terdapat dalam bab ini meliputi, Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, dan Manfaat Penelitian.
- BAB II : KAJIAN PUSTAKA**, bab ini berisi kajian teoritis, penelitian terdahulu, dan kerangka berpikir yang mendasari penelitian. Subbab yang terdapat dalam bab ini meliputi, Kajian Teori, Penelitian Terdahulu, Kerangka Konsep dan Hipotesis.
- BAB III : METODE PENELITIAN**, bab ini menjelaskan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Subbab yang terdapat dalam bab ini meliputi, Sumber Data dan Jenis Data, Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Analisis Data.
- BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**, bab ini menjelaskan mengenai hasil penelitian yang telah dilaksanakan, termasuk data yang diperoleh dari responden, analisis yang telah dilakukan dan interpretasi hasil tersebut.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN, bab ini berisikan kesimpulan dari keseluruhan penelitian dan saran dari penulis.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan tujuan dan hasil pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian mengenai implementasi gaya kepemimpinan dalam mendukung efektivitas kinerja karyawan pada PT BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- 5.1.1 Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam mendukung efektivitas kinerja karyawan di PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar didominasi oleh gaya kepemimpinan demokratis, yang ditunjukkan melalui pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta keterbukaan dalam penyampaian informasi. Selain itu, gaya kepemimpinan paternalistik dan karismatis juga diterapkan oleh pimpinan, di mana kepedulian personal dan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, serta memperkuat loyalitas karyawan. Sementara itu, gaya kepemimpinan otoraktis dan militeristik relatif kurang dominan diterapkan

karena berpotensi menimbulkan penurunan efektivitas kerja jika digunakan secara berlebihan.

- 5.1.2 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kinerja karyawan di PT. BPR Hoki Kantor Pusat Denpasar menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoraktis dan militeristis berpengaruh negatif, sehingga penerapannya dapat menurunkan efektivitas kinerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan paternalistis, karismatis, dan demokratis berpengaruh positif terhadap efektivitas kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tepat penerapan ketiga gaya kepemimpinan tersebut, maka semakin tinggi pula efektivitas kinerja yang ditunjukkan karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan demokratis menjadi yang paling relevan dan dominan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

5.2 Saran

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan, sehingga hasil yang diperoleh belum dapat dianggap sepenuhnya sempurna. Meskipun demikian, penulis berharap temuan dalam penelitian ini tetap dapat kontribusi yang bermanfaat. Berdasarkan hasil yang telah dicapai, penulis memiliki beberapa harapan untuk pengembangan penelitian selanjutnya, di antaranya adalah sebagai berikut.

5.2.1 Bagi PT. BPR Hoki

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otoraktis dengan pernyataan “saya membuat keputusan sendiri tanpa melibatkan bawahan” memiliki nilai terendah pada variabel

gaya kepemimpinan otoraktis dengan rata-rata 1.79. Hal ini menunjukkan bahwa membuat karyawan mungkin merasa tidak dihargai atau tidak memiliki *sense of ownership* terhadap pekerjaan mereka. Disarankan agar pimpinan PT. BPR Hoki meminta masukan atau mendelegasikan keputusan kecil, pimpinan masih bisa mempertahankan kendali sambil meningkatkan moral, motivasi, dan pada akhirnya, efektivitas kinerja karyawan.

Pada variabel gaya kepemimpinan militeristis dengan pernyataan “pimpinan saya memberi perintah yang harus dipatuhi tanpa banyak penjelasan” memiliki nilai terendah pada variabel gaya kepemimpinan militeristis dengan rata-rata 2.01. Hal ini menunjukkan bahwa ketika perintah diberikan tanpa konteks atau penjelasan, karyawan merasa tidak dihargai dan hanya menjadi "pelaksana" tanpa pemahaman. Disarankan agar pimpinan PT. BPR Hoki berfokus pada kejelasan perintah, menjaga disiplin, dan memastikan bawahan memiliki dukungan yang diperlukan untuk mengeksekusi.

Pada variabel gaya kepemimpinan paternalistis dengan pernyataan “pimpinan saya menganggap bawahan tidak mampu mengambil keputusan sendiri” memiliki nilai terendah pada gaya kepemimpinan paternalistis dengan rata-rata 2,32. Karyawan akan merasa kurang dihargai dan dipercaya jika kemampuan mereka untuk berpikir dan bertindak secara mandiri selalu dipertanyakan. Disarankan agar pimpinan PT. BPR Hoki untuk melakukan pendekatan yang strategis, fokus pada hasil, dan komunikasi yang efektif.

Pimpinan bisa berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih memberdayakan dan produktif.

Pada variabel gaya kepemimpinan karismatis dengan pernyataan “saya mengikuti arahan pimpinan karena rasa hormat dan kekaguman pribadi” memiliki nilai terendah pada gaya kepeminan paternalistis dengan rata-rata 3,46. Ketika karyawan mengikuti arahan karena hormat dan kekaguman pribadi, mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat. Disarankan agar pimpinan PT. BPR Hoki untuk selalu memberikan motivasi yang baik kepada para karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pada variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan pernyataan “saya dihargai dan dipertimbangkan oleh pimpinan.” memiliki nilai terendah pada gaya kepeminan paternalistis dengan rata-rata 4,24. Ketika karyawan merasa pendapat mereka dihargai, mereka akan merasa lebih diakui, diberdayakan, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan serta tujuan organisasi. Disarankan agar pimpinan PT. BPR Hoki untuk lebih mempertimbangkan setiap keputusan yang ada dan selalu mendengarkan pendapat para karyawan.

Pada variabel efektivitas kinerja karyawan dengan pernyataan “saya jarang melakukan kesalahan dalam pekerjaan saya” memiliki nilai terendah pada gaya kepeminan paternalistis dengan rata-rata 3,61. Karyawan yang jarang membuat kesalahan secara langsung berkontribusi pada output kerja yang berkualitas tinggi. Ini berarti produk, layanan, atau

data yang dihasilkan lebih akurat, tepat, dan memenuhi standar yang ditetapkan. Disarankan agar pimpinan PT. BPR Hoki selalu memberikan arahan yang dapat dimengerti oleh para karyawan agar dapat meminimalisir kesalahan pada saat bekerja.

5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya

Kepada pihak peneliti mendatang bisa disesuaikan dengan menambahkan atau mengembangkan indikator serta variabel tambahan, sehingga memungkinkan penerapannya pada institusi lain. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan cukup banyak dan berbeda dengan kondisi institusi satu sama lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator (edisi ke-2)*. Zanapa Publishing.
- Bank Indonesia. (2024). Laporan Tahunan 2024. Jakarta: Bank Indonesia.
- Marajaya, R., & Pasaribu, H. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 145-156.
- Nugroho, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 98-110.
- Praptiestrini, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 167-178.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Arianindita, T. D. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Grand Sae Di Surakarta. *STIE Adi Unggul Bhirawa Surakarta*, 22-27.
- Aruan, D. A. (2019). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen | Volume 1 Nomor 2*, 565- 574.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dewi Suryani Harahap, H. K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No.1* , 69-88.
- Edison, E. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Elvina Walsa, S. L. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Citra Pembina Pengangkutan Industries Batam. *Jurnal Eksekutif Volume 13*, 97-111.

Indra Marjaya, F. P. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No.1*, 129-147.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Pratik)*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Raja Grafindo Persada.

Mangkunegara. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya offset.

Marajaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 133.

Repository.usm.ac.id. (2020, Juni 6). *Metode Penelitian*. Dipetik Juni 12, 2024, dari repository.usm.ac.id: <https://repository.usm.ac.id/files/skripsi/B11A/2018/B.111.18.0176/B.111.18.0176-06-BAB-III-20220217072816.pdf>. (Diakses 6 Januari 2025).

Stiedewantara.ac.id. (2021, Januari 15). *Metode Penelitian*. Dipetik Januari 6, 2025, dari stiedewantara.ac.id: <https://repository.stiedewantara.ac.id/539/3/BAB%20III.pdf>

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI