

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional *Managerial Coaching* dan Komitmen organisasional terhadap Kinerja Pelayanan baik secara langsung ataupun melalui mediasi motivasi. Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi kerja kepada para bawahannya. Para pemimpin unit kerja pada Bank Kalsel dapat menjadi role model bagi para karyawan Bank Kalsel agar dapat menumbuhkan motivasi karyawannya untuk bekerja lebih baik. Ketika karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka tujuan perusahaan untuk mencapai visi-misinya juga akan tercapai.
2. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari *managerial coaching* terhadap motivasi. *Managerial Coaching* bila dipraktikkan secara baik dan konsisten maka akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan merasa diakui keberadaannya dalam perusahaan karena secara psikologis kedekatan karyawan dengan pimpinan akan menciptakan kepercayaan satu sama lain. Timbulnya *trust* diantara keduanya akan menimbulkan semangat kerja, gairah kerja akan meningkat yang pada akhirnya berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pelayanan Bank Kalsel.

3. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasional terhadap motivasi. Ini menandakan bahwa komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank Kalsel. Ketika setiap individu karyawan merasa puas terhadap benefit dan fasilitas yang didapatkan dari perusahaan maka keinginan untuk meninggalkan perusahaan atau berpindah ketempat lain, akan semakin rendah. Setiap individu karyawan ingin terus bekerja pada perusahaan dan ingin tetap berada diperusahaan. Timbulnya motivasi ini menyebabkan karyawan berpikir untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam bekerja sehingga tujuan akhir perusahaan untuk meningkatkan kinerja layanan akan tercapai.
4. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pelayanan. Hal ini berarti perbaikan kompetensi dan perilaku kepemimpinan transformasional pada tingkat pimpinan unit kerja, secara konsisten dapat meningkatkan produktifitas karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pelayanan Bank Kalsel terhadap para nasabahnya.
5. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *managerial coaching* terhadap kinerja pelayanan. Sebagaimana di bahas pada poin 2 *managerial coaching* akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan merasa terbantu saat menghadapi masalah, maka mereka akan termotivasi untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan sesuai bidangnya masing-masing, dampaknya maka akan menimbulkan kepuasan kerja pada diri karyawan, sehingga kinerja pelayanan Bank Kalsel pun akan meningkat yang pada akhirnya akan tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan yaitu meningkatkan kinerja layanan Bank Kalsel. Pengaruh ini

dapat dilihat dari dua sudut yang berbeda. Dari sudut perusahaan dengan adanya peningkatan kinerja pelayanan maka secara keseluruhan kinerja bisnis perusahaan pun akan meningkat sehingga akan menguntungkan semua stakeholder Bank Kalsel. Dari sisi konsumen keuntungan dengan adanya peningkatan kinerja pelayanan karyawan maka akan meningkatkan kepuasan para nasabah Bank Kalsel.

6. Adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasional terhadap kinerja pelayanan. Dari hasil penelitian ini bahwa kondisi dan kinerja Bank Kalsel dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan keberadaannya di Bank Kalsel. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan menciptakan loyalitas yang tinggi, hal ini akan berdampak pada kinerja pelayanan Bank Kalsel.
7. Adanya Pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja pelayanan. Motivasi adalah keinginan karyawan bank kalsel untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan, perhatian terhadap harapan karyawan, dan penghargaan kerja yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Karyawan yang menginginkan keberhasilan yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Selain itu hubungan antara variabel motivasi dengan kinerja pelayanan di pengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional, managerial coaching dan komitmen organisasional. Jadi setiap individu karyawan secara tidak langsung akan menunjukan indikator kinerja yang baik

apabila praktek kepemimpinan transformasioal, managerial coaching dan komitmen organisasional dapat memotivasi setiap individu karyawan Bank Kalsel.

8. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja layanan melalui motivasi kerja. Hasil analisis pada penelitian ini membuktikan bahwa secara tidak langsung kinerja karyawan akan meningkat apabila praktek kepemimpinan transformasional dapat menimbulkan motivasi setiap individu karyawan, pemimpin unit kerja dituntut untuk memberikan etos kerja yang baik dan tuntas, melibatkan diri secara langsung serta menjadikan dirinya sebagai *role model* bagi karyawannya.

9. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari *managerial coaching* terhadap kinerja pelayanan melalui motivasi kerja. Penerapan praktek *managerial coaching* oleh para pimpinan unit di bank kalsel mengindikasikan bahwa budaya pembimbingan managerial (managerial coaching) yang intensif akan memberikan motivasi karyawan untuk peningkatan performa kerjanya, Para pemimpin unit kerja pada Bank Kalsel harus dapat berinteraksi dan komunikasi dengan baik sehingga karyawan merasa mendapat perhatian dan dukungan dalam bekerja oleh para atasannya, yang pada akhirnya menjadikan kinerja karyawan juga meningkat. Peningkatan kinerja setiap individu karyawan akan berefek secara keseluruhan terhadap kinerja layanan Bank Kalsel dan kinerja bisnis Bank Kalsel.

10. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari Komitmen organisasional terhadap kinerja pelayanan melalui motivasi kerja. Komitmen organisasional merupakan faktor penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pelayanan Bank Kalsel.

Apabila karyawan merasa nyaman bekerja diperusahaan maka mereka akan mengeluarkan segenap kemampuan untuk meningkatkan kinerja kerjanya. Faktor kompensasi, fasilitas kerja dan kondisi bank adalah faktor yang turut mempengaruhi dorongan para karyawan untuk tetap berada di Bank Kalsel

Dari hasil penelitian, menemukan dimensi dan indikator dalam penelitian ini memiliki loading faktor tinggi dan rata-rata tinggi. sehingga pihak manajemen berkewajiban memastikan bahwa kinerja institusi yang dikelolanya dapat terus mempertahankan prestasi yang telah dicapai. Oleh karena itu maka karyawan menilai sepantasnya standar pelayanan Bank Kalsel ini untuk terus dipertahankan atau *keep up the good work*

## B. Saran

### 1. Bagi PT. Bank Pembangunan Dearah Kalimantan Selatan.

Berdasarkan hasil penelitian untuk meningkatkan kinerja pelayanan dan kualitas Pelayanan Bank Kalsel, maka peneliti dapat merekomendasikan Model Kinerja Pelayanan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan, sebagai berikut:



Gambar 5.1 Model Kinerja Pelayanan Bank Kalsel

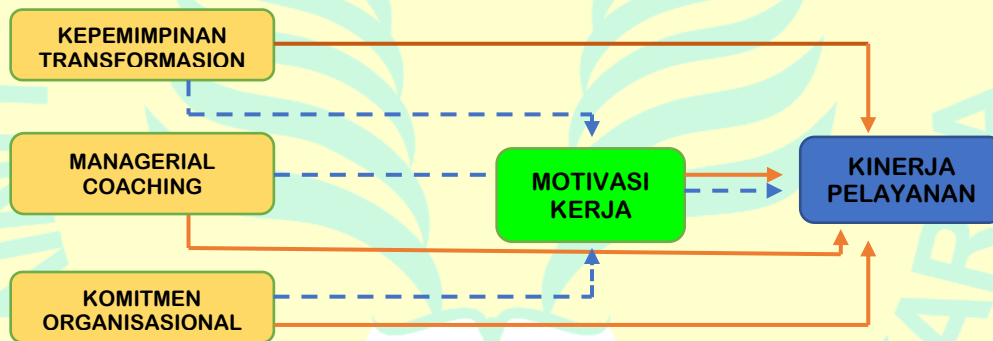
Dalam memberikan kinerja Bank yang baik agar konsisten dan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dari pelayanan bank ini, pemimpin cabang haruslah memperhatikan bagaimana menjaga kinerja pelayanan, yakni dengan menerapkan kepemimpinan transformasional yang dapat memberikan menanamkan idealisme, memberikan inspirasi, dukungan intelektual dengan suatu kebijaksanaan. Dan dalam proses pembimbingan pemimpin (*Managerial Coaching*) harus memberikan bimbingan langsung yang jelas kepada bawahan, dengan keterbukaan berpendapat, melakukan pendekatan kelompok, sikap menghargai dan menerima perbedaan., sehingga menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan dari pengikut kepada pemimpin, dan memberikan motivasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi Bank Kalsel.

Komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan keberhasilan Bank Kalsel. Komitmen mencakup juga keterlibatan kerja. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa cocok dengan nilai-nilai dan tujuan Bank Kalsel (Komitmen Afektif), karyawan masih berminat bergabung karena merasa Bank Kalsel masih lebih baik dibanding perusahaan lain (Komitmen Berkelanjutan), serta karyawan sudah bekerja lama dan sulit untuk meninggalkan Bank Kalsel (Komitmen Normatif). Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, dapat membantu unit kerja untuk mencapai kinerja organisasi yang diharapkan.

Dari hasil penelitian ternyata saat ini didalam system prosedur dan kebijakan yang berkaitan dengan standar pelayanan Bank Kalsel, peran Pemimpin Unit Kerja (pemimpin

Cabang/Capem) belum diatur didalam pelaksanaan penerapan dan pengawasan standar pelayanan nasabah Bank Kalsel, dimana sesuai aturan dan flow kerja standar pelayanan nasabah yang dimiliki Bank Kalsel, bahwa wewenang dan tanggung jawab berada pada *Person In Charge (PIC) Service Excellent* di masing masing unit kerja (Kantor Cabang/ Cabang Pembantu), sehingga pola penerapan dan pengawasan kualitas pelayanan sangat tergantung dari kesadaran dan perhatian masing-masing kepala unit kerja (kepala cabang dan capemnya) masing-masing.

Berdasarkan Model Kinerja Pelayanan tersebut diatas peneliti memberikan penjelasan Alur Model Kinerja Pelayanan sebagai berikut :



Gambar 5.2 Alur Model Kinerja Pelayanan Bank Kalsel  
Sumber : Diolah peneliti (2020)

1. Bank selayaknya melibatkan langsung pemimpin unit kerja (Cabang/Cabang Pembantu) dan melakukan penerapan Kepemimpinan Transformasional secara konsisten dan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pelayanan baik pengaruh langsung ke kinerja, maupun melalui motivasi kerja, dengan menumbuhkan kepercayaan, dan loyalitas karyawan (staff) pada unit kerja masing-masing, antara lain dengan cara :
  - a. Memberikan kesadaran kepada para pemimpin unit kerja untuk memberikan contoh kerja yang bertanggung jawab dan tuntas.

- b. Membekali para pemimpin unit kerja dengan kompetensi yang memadai dengan pelatihan di bidangnya masing masing, secara konsisten,
- c. Pentingnya kesadaran akan keberadaan dan pendampingan pemimpin unit kerja saat dibutuhkan karyawan (stafnya), dengan pengawasan manajemen yang dipantau secara periodik, dengan cara melihat indikator pengukuran kinerja pelayanan di unit kerjanya.

2. Peran Manajemen diharapkan dapat memotivasi para karyawan (stafnya) dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil pekerjaan, dengan cara memberikan upah/kompensasi yang sesuai dengan hasil kerjanya, menjaga kenyamanan dalam bekerja termasuk fasilitas yang disediakan bank, memberikan kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai harapan karyawan, memberikan reward and punishment sesuai dengan ketentuan bank, serta selalu memberikan peningkatan ketrampilan dan keahlian sesuai dengan bidangnya masing-masing secara berkesinambungan.

3. Dalam pemberian bimbingan managerial kepada kinerja baik langsung maupun melalui motivasi kerja, Bank selayaknya membangun “*interpersonal*” yang baik, artinya para pemimpin unit kerja harus mudah ditemui oleh staff. Hal ini member makna bahwa semua pemimpin unit kerja harus selalu siap membantu karyawan dan memiliki kebijakan “pintu terbuka”, sehingga staff bisa mudah berdialog dan membuka diri untuk mendapatkan masukan, terutama dalam rangka tugas dan tujuan organisasi yang harus dicapai bersama. Pemimpin unit kerja harus paham proses kerja dibidang pelayanan dengan baik, sehingga dapat membantu tim kerjanya dengan tepat sasaran.



Pemimpin secara sadar harus ikut bertanggung jawab terhadap kinerja timnya, oleh karenanya pemimpin berperan juga sebagai pelatih bagi tim kerjanya.

4. Bank selayaknya memahami hal-hal yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasional, dipengaruhi antara lain oleh:
  - a. Personal, seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kompensasi.
  - b. Karakteristik pekerjaan, seperti tantangan dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
  - c. Pengalaman kerja, karena dengan pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasinya.
  - d. Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di Bank Kalsel sesuai dengan kapasitas masing-masing.
5. Motivasi kerja selayaknya tetap dijaga agar dapat mempengaruhi kinerja dengan baik dan berkesinambungan sesuai dengan perkembangan persaingan industri, antara lain memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan karyawan dan kesempatan pengembangan diri didalam organisasi secara berkesinambungan.
6. Untukantisipasi persaingan dunia perbankan yang semakin ketat, pelaku industri di sektor perbankan tidak hanya dituntut untuk menerapkan teknologi digital, namun juga mampu dalam menangkap berbagai peluang dengan lebih memahami perubahan perilaku konsumen yang semakin mengarah ke ranah digital yang dapat lebih memudahkan kebutuhan transaksi nasabahnya. Dengan penggunaan teknologi digital yang kian meningkat, disarankan Bank Kalsel untuk terus mengembangkan program Digitalisasi dibidang pelayanan, seperti yang telah dikembangkan dalam rangka

kepuasan pelanggan. Dengan menerapkan digital banking, bank kalsel harus dapat memastikan bahwa programnya dapat diandalkan dan memiliki daya tanggap yang tinggi terhadap kebutuhan nasabah.

7. Melakukan review dan kajian terhadap perbaikan kebijakan dan system prosedur tentang standar pelayanan nasabah Bank Kalsel, dimana dalam pelaksanaan, monitoring dan evaluasi pelayanan Bank Kalsel di unit kerjanya (cabang/capem) masing-masing, harus melibatkan langsung pemimpin unit kerja selaku manager sekaligus pembimbing (pelatih) bagi seluruh karyawannya dengan sekaligus menjaga motivasi kerja dengan baik, baik dilakukan secara langsung maupun dengan bantuan teknologi digital, sehingga dengan demikian kinerja pelayanan nasabah Bank Kalsel dapat terjaga standar kualitas pelayanannya dengan konsisten dan sesuai dengan harapan nasabah.

## **2. Bagi Penelitian Selanjutnya**

Objek penelitian dalam penelitian ini masih sangat terbatas, hanya meneliti pada populasi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan. Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menambah objek penelitian, khususnya populasi karyawan di seluruh PT. Bank Pembangunan Daerah, serta menggunakan variabel lain sesuai dengan perkembangan industri perbankan, sehingga kesimpulan yang diambil pada penelitian yang akan datang akan jauh lebih sempurna, dan dapat menjadi kontribusi pengetahuan bagi masyarakat dan keilmuan.