

Lampiran :

1. Indikator penelitian :

- a. Gaya kepemimpinan berbasis gender pada kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Gresik
- b. Gaya kepemimpinan yang sesuai pada kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Gresik

2. Hasil Wawancara Masing-Masing Subjek :

a. Dari karyawan :

1) "R.A dan D.D"

A : Bagaimana sikap atau sifat pemimpin Anda dalam memimpin ?

D : Selama masa kepemimpinan beliau selama 2 tahun kurang, ya walaupun bukan background umum tapi beliau mau belajar tentang umum. Kalau ngomongin bagaimana kepemimpinan beliau, apa yaa tiap pemimpin kan berbeda-beda. Mungkin pertanyaannya bagaimana kepemimpinan beliau dibanding yang sebelum sebelumnya ?

A : Itu juga bisa sih mbak, barangkali mau menjelaskan, maksudnya saya disini bagaimana sikap beliau dalam memimpin itu bagaimana ? Misalkan tegas, cekatan ?

D : Seiring berjalannya waktu beliau mulai tegas, kalau cekatan ya cekatan, tiap ada tamu langsung apa yang perlu disiapkan ini ini ini, kalau ada deadline yaa karena gak mungkin beliau ngerjakan yaa beliau mendelegasikan ke anak buahnya.

A : Beliau selalu membimbing nggak mbak dalam setiap ngasih tugas ?

D : Membimbing yang beliau mengerti aja, karena beliau juga bukan background dari umum, yaa se isa ne beliau lah, kalau beliau gak bisa yaa konsultasi.

A : Beliau itu suka memberi motivasi nggak mbak ?

D : Suka memberi motivasi. Ngasih.

A : Kalau dalam menyelesaikan masalah ?

D : Bisa sih.

A : Cepet ngasih solusi gitu mbak ?

D : Tergantung masalahnya apasih, kalau masalah yang lebih bersifat ke masalah kerjaan dalam artian permintaan data, permintaan apa gitu bisa cepet, tapi jika ada masalah SDM itu gak bisa cepet karena harus dipikir secara matang-matang karena menyangkut orang.

A : Ada nggak hal yang patut dicontoh atau dikagumi dari beliau dalam memimpin ?

D : Apa yaa, beliau itu kalau menelaah masalah itu kadang jauh banget, kadang kita gak berfikir sampai situ. Bukan berarti dia orangnya itu mendetail nggak, tapi dalam membaca masalah itu, mengidentifikasi masalah itu detail dan jauh.

A : Mungkin karena pengalaman kerjanya sudah banyak ya mbak ?

D : Yaa, pengalaman juga umurnya juga. Pengalamannya banyak. Kalau kita lagi ada masalah apa gitu, beliau sering ada pebanding kayak aku dulu gini gini penyelesaiannya gini gini.

A : Selain kerjaan gitu sering nggak share masalah pribadi gitu ?

D : Oh mestine. Kan kita cewek semua jadi ya nyaman.

2) "D.D.F"

A : Bagaimana sikap dan sifat beliau dalam memimpin ?

B : Memimpin ya ? Kalau beliau itu, karena beliau udah lebih 25 tahun pengalaman kerjanya, jadi punya banyak waktu dan pengalaman untuk handle banyak orang. Nah kebetulan sekarang kan beliau kepala bidang umum & SDM jadi itukan dapur nya kantor, jadi kayak memenuhi segala kebutuhan orang-orang kantor, entah itu barang berupa fisik ataupun seperti kayak konseling, coaching itu kan semua di umum. Jadi kalau beliau itu, kepemimpinannya lebih kayak ngerumat gitu loh. Jadi kayak ke anak-anaknya semua itu ya sama diperlakukan kayak anaknya. Jadi kalau misalnya emang kita salah. Kalau misalnya aku nih teledor, nah sama bos ditegur, nah otomatis beliau yang maju melindungi kita. Walaupun nanti belakangnya aku dituturi, dim kamu salah gini-gini. Tapi sama ibu pasti dikasih tau dulu, dibikin alasan, ya alasannya karena itu. Jadi kita dibela duluan walaupun nanti dibelakangnya kita di coaching.

A : Kalau dalam menyampaikan tugas gitu gimana mbak ? Seperti memberi perintah itu beliau membimbing nggak ? Step by step atau gimana ?

B : Kalau beliau itu membimbing iya, tapi karena dulunya background nya dipelayanan, jadi di umum itu masih sama-sama belajar. Emang udah lama di BPJS tapi beliau baru di umum. Sama-sama ngeraba, jadi

step nya gini gini gini. Caranya gini gini gini dim, tapi nanti kamu belajar sendiri ya, kalau ada ilmu baru bisa share. Jadi sama-sama ini sih, kalau disini yang berpengalaman di umum kan mbak dhea mbak arvit, nah yang punya lebih banyak pengalaman kan mereka berdua, jadi kalau beliau ngasih tugas, kadang nggak mudeng tanya ke mbak dhea atau mbak arvit. Tapi lebih banyak bimbing sih.

A : Berarti beliau suka ngasih motivasi gitu nggak mbak ?

B : Beliau suka share pengalamannya dia sih. Waktu senggang, pas lagi ngerjakan tugas juga sering ngasih motivasi sih. Motivasinya selalu membangun.

A : Ada nggak mbak hal-hal yang patut dicontoh dari beliau ?

B : Banyak sih. Aku sukanya beliau selalu peduli sama kita. Kalau ada yang sakit beliau yang pasti ngajakin kita entah itu buat jenguk atau apa, suka bawa makan dimasak disini, vitamin, buat dimakan bareng-bareng.

3) "D.A"

A : Mau tanya, bagaimana sikap sifat beliau dalam memimpin ?

B : Kalau menurut saya beliau adalah orang yang baik, tegas, sesuai dengan aturan, dan lebih condong ke segi disiplin.

A : Bagaimana beliau dalam menyampaikan tugas, membimbing itu bagaimana ?

B : Kalau beliau itu biasanya nyampaikan tugasnya itu biasanya adil, dia suka memberikan tugas-tugas sesuai job desc nya gitu. Sering

memberitahu bagaimana cara-caranya, terus bagaimana deadline penyelesaiannya.

A : Beliau sering ngasih motivasi nggak mbak, waktu ditengah-tengah kerja kita lagi kayak misalnya bad mood atau gimana. Terus sering ngasih motivasi gitu mbak ?

B : Ngasih motivasi pasti, kadang kita ada perbulan coaching gitu setiap karyawan ditanya masalahnya apa, mungkin yang bisa diselesaiin sama-sama. Masalah pekerjaan, kadang-kadang juga sempet sih tanya masalah pribadi. Maksudnya sekaligus jadi temen juga.

A : Kalau dalam menyelesaikan masalah gitu gimana beliau ?

B : Intinya beliau mengajarkan saya untuk bisa bersikap profesional. Masalah pribadi ya cukup untuk dirumah aja. Masalah pekerjaan ya bisa di sharingkan mungkin, ada yang bisa dipecahkan mungkin. Ya intinya satu masalah dengan masalah yang lain jangan sampai dicampur adukkan, sehingga menjadi sikap profesional itu bisa tumbuh. Beliau sering ngasih saran gitu, sering nyemangatin, sering komunikasi ke karyawannya gitu.

A : Hal yang dikagumi dari sosok beliau itu apa mbak ?

B : Disiplin, tertib, sesuai aturan orangnya.

4) "R.P"

A : Bagaimana sikap dan sifat beliau dalam memimpin dalam bidangnya ?

B : Kalau beliau itu kalau sama anak buahnya biasanya ya mengarahkan, kalau misalkan kita tanya ada yang gak bisa, atau kita ada masalah apa

langsung ngasih solusi ngasih masukan. Jadi kalau misalkan kita bingung nyari suatu hal saat masalah, minta solusi ke beliau gitu. Kalau selama ini kita begini, terus beliau ngasih solusi kalau ini masih belum bener, yang bener seperti ini.

A : Berarti beliau selalu mengarahkan kalau ngasih tugas ya mbak ?

B : Iya, sehari-hari sih, apa yang kita lakuin.

A : Kalau orangnya sendiri gimana mbak ? Tegas atau lembut atau jujur. Suka memberi motivasi ?

B : Kalau motivasi sih pasti, kalau misalkan kita curhat-curhat ya, masalah pribadi atau kerjaan, ngasih motivasi pasti. Tapi kalau dalam suatu hal dibutuhkan sikap tegas ya beliau tegas. Pokoknya sesuai situasinya gitu. Mau sehari-hari keseharian nyantai,, nyantai. Kalau masalah tugas ya tegas.

A : Orangnya termasuk disiplin nggak mbak ?

B : Iya disiplin sekali.

A : Sikapnya dalam menyelesaikan masalah gitu gimana mbak ?

B : Kalau dalam menyelesaikan masalah sih biasanya ngasih beberapa solusi, misalnya dalam keadaan gini, kamu coba dulu solusinya ini ini ini, kalau solusi yang pertama ada kendala, dikasih lagi solusi yang lain.

A : Ada nggak mbak, hal yang dikagumi dari sosok beliau dalam memimpin ?

B : Beliau itu bisa memberi contoh ya pada kita, misalkan apa yang beliau harapkan dari kita sebagai stafnya, beliau contohkan sehari-hari. Jadi

nggak cuma nyuruh-nyuruh aja enggak. Jadi ngasih contoh . Ya jadi role model nya kita lah.

5) “E”

A : Bagaimana sikap beliau dalam memimpin di bagian keuangan ?

B : Kalau beliau adalah tipe kepala bidang yang terbuka, selain itu dia bisa mengarahkan. Mau nya apasih staff ini, terus dikasih arahan, oh ini caranya kek gini gini. Terus kita bisa konsultasi, konseling apa aja bisa sama beliau. Orang nya terbuka sih, pinter, open mind.

A : Orang nya tegas atau gimana ?

B : Tegas dalam artian nggak tegas keras, tapi tegas berbobot. Dia nyantai, tapi dia punya cara tersendiri.

A : Jadi tadi waktu menyampaikan tugas, atau membimbing itu selalu diarahkan ya mas ?

B : Nggak selalu sih, kita biasanya diskusi. Jadi selalu tukar pikiran, jadi nggak mesti nyuruh-nyuruh. Beliau dengerin pendapatnya kita dulu. Kita ada pekerjaan nih yang kudu diselesaikan, nah gimana ada solusi nggak. Jadi kita sebagai staff boleh mengemukakan pendapat, caranya gini, didiskusikan. Nanti terakhir kita ambil suara yang pas biar kerjaan selesai.

A : Beliau suka memberikan motivasi nggak mas ?

B : Sangat suka. Memberi motivasi. Kalau ada masalah sering konseling. Sering.

A : Sikapnya dalam menyelesaikan masalah gimana mas, cepat tanggap ?

B : Cepat tanggap. Kalau ada masalah sih seperti tadi kita diskusikan dulu. Misalkan kita lagi ada yang kurang bagus, kita bertiga diskusikan.

A : Ada hal yang patut dicontoh sama kepemimpinan beliau ?

B : Kalau kantor orangnya baik, membimbing, membina, pintar, kalau kita tanya masalah pekerjaan beliau tau semua.

6) "N.A"

A : Bagaimana sikap beliau dalam memimpin bagian pemasaran ?

B : Beliau orangnya enak sih. Enak,, diajak koordinas, diajak kompromi juga enak. Kita juga sering kalau ada kesulitan juga ke beliau. Biasanya ada kesulitan apa yang kita gak bisa atasi, kita minta solusinya ke beliau. Kalau sifatnya sih, orangnya enak diajak ngobrol.

A : Orangnya tegas nggak bu ?

B : Kalau tegas sih, orang nya agak ini ya. Tipe nyantai, tapi serius.

A : Bagaimana cara menyampaikan tugas atau perintah ?

B : Dia langsung, apa yang harus dikerjakan.

A : Nggak pake dibimbing kalau ada tugas baru gitu ?

B : Bimbingan sih pasti ya. Tapi kalau kita sudah dianggap bisa sih, eh kan beliau kan pasti tanya, ini dikerjakan gini gini gini. Kalau bimbingan sih pasti mbak, karena kita kan masih perlu belajar, perlu bimbingan sama yang lebih senior lagi.

A : Kalau beliau suka ngasih motivasi nggak bu dalam bekerja ?

B : Kalau motivasi, biasanya beliau menyampaikan waktu briefing. Kadang beliau lewat grup chat. Motivasinya ini ini.

A : Kalau dalam hal yang patut dikagumi, ada nggak bu ?

B : Beliau suka ngasih kebebasan anak-anak sih. Pengertian, maksudnya memaklumi kalau ada salah-salah. Karena beliau kan kadang ikut waktu sosialisasi. Jadi tau keadaannya disana kendalanya apa. Jadi ya itu mbak, beliau orangnya nyantai, tapi tetep tegas.

b. Dari Pimpinan :

1) “A.Z.H” Pemimpin Perempuan

A : Bagaimana cara Anda memimpin kepada karyawannya ?

B : Karena bagian keuangan ya mbak, jadi saya lebih keteliti saya cek satu-satu tugasnya anak-anak.

A : Bagaimana cara menyampaikan tugasnya ?

B : Disini ada sistemnya mbak, jadi mungkin dikasih tau cara-caranya aja sih, nanti saya pantau gimana kerjanya.

A : Berarti Anda selalu membimbing karyawannya ya ?

B : Saya bimbing karena tadi ya mbak, kudu teliti, jadi saya nggak mungkin lepas tangan terus nyuruh-nyuruh aja anak-anak. Pasti saya arahkan, saya jelaskan cara pengerjaannya.

A : Untuk motivasinya sendiri, apakah Anda suka memberikan motivasi kepada anak-anak ?

B : Saya suka kalau anak-anak curhat ke saya, jadi saya tau pribadinya anak-anak masing-masing. Mereka biasanya konsultasi, tuker pikiran sama saya. Intinya saya pengen mencoba terbuka untuk anak-anak

mbak. Jadi kalau ada masalah apa-apa gitu saya tau dan bisa langsung kasih solusi secepatnya.

A : Bagaimana sikap Anda dalam menyelesaikan masalah ?

B : Nah, karena terbuka tadi mbak, jadinya ada masalah apa langsung ketahuan, langsung bisa dipikirkan sama-sama. Jadi masalah tidak berlarut-larut. Dan bisa diselesaikan secara cepat.

2) “D.M” Pemimpin Perempuan.

A : Bagaimana cara Anda dalam memimpin karyawannya ?

B : Memimpinnya yaa sesuai aturan aja mbak, pokoknya saya berpedoman sama tugasnya masing-masing. Pokoknya kerja yang penting nyaman. Jadi komunikasi penting juga menjaga suasana kantor biar enak dibuat kerja.

A : Untuk menyampaikan tugasnya kepada karyawan bu ?

B : Ya saya jelaskan tugas-tugasnya, saya bimbing kalau nggak paham bisa ditanyakan. Pokoknya karyawan kudu aktif ngomong kendalanya apa, biar bisa sama-sama bantu.

A : Jadi dilakukan pembimbingan ya bu ?

B : Pembimbingan itu pasti mbak, karena kita dari pelayanan, jadi ya harus ngasih tau anak-anak supaya pelayanan lebih optimal.

A : Apa bu dhini suka ngasih motivasi ?

B : Ya kadang kalau keliatan ada yang lemes atau kurang semangat gitu ditanyai kenapa, kalau bisa ngasih solusi atau nasehat gitu.

A : Kalau untuk menyelesaikan masalah bu ?

B : Kita biasanya diskusi, masalahnya apa, kok bisa seperti itu. Dicari solusinya bareng-bareng. Kita kerjanya bareng-bareng. Jadi kalau bisa masalah kayak gitu nggak boleh keulang lagi. Diusahakan jangan lagi.

3) "D.B" Pemimpin Laki-laki.

A : Cara bapak dalam memimpin bawahan ?

B : Saya ya cukup disiplin mbak, jadi suka menyelesaikan tugas sesuai deadline.

A : Untuk menyampaikan tugasnya pak ? Bagaimana cara bapak menyampaikan kepada karyawan ?

B : kalau saya biasanya bebas mbak, yang penting harus sesuai SOP, in syaa Allah anak-anak pahamlah sama job desc nya masing-masing.

A : Berarti selalu melakukan bimbingan atau pekerjaan-pekerjaan tertentu pak ?

B : Ya, kadang tidak perlu pembimbingan anak-anak sudah paham mbak. Yang tertentu saja mungkin dilakukan sama-sama.

A : Bapak termasuk suka memberikan motivasi kepada karyawan ?

B : Mungkin ya sedikit kasih dorongan, ke anak-anak, atau biasanya kita kumpul bercanda-bercanda.

A : Kalau dalam menyelesaikan masalah, bagaimana sikap bapak ?

B : Ya diomongin bareng-bareng mbak. Kita sharing masalahnya gimana. Nanti diambil jalan tengahnya. Ya walaupun nanti saya yang

memutuskan, tapi tetep harus denger suara dari anak-anak itu bagaimana.

4) “S.W” Pemimpin Perempuan.

A : Bagaimana cara ibu dalam memimpin ?

B : Saya karena jadi kabid umum & SDM jadi saya lebih ke adil, lebih ke ngeramut karena kan bagian ini berhubungan dengan orang, jadi harus lebih ekstra perlakuannya. Harus bisa memahami beraneka kepribadian gitu kan mbak.

A : Cara menyampaikan tugas ke karyawan gitu bagaimana bu ?

B : Saya dulu itu orang pelayanan mbak, jadi di umum ini masih terbilang baru. Jadi kalau ada tugas gitu sering diskusi sama anak-anak. Dari situ saya bisa belajar juga. Anak-anak juga punya pengetahuan baru gitu.

A : Kalau pembimbingan ke karyawannya bu ?

B : Ya itu mbak, kita belajar sama-sama disini. Kalau saya lebih tau pasti saya bimbing anak-anak. Kalau saya ada yang kurang paham ya kita sharing bareng.

A : Apa beliau suka ngasih motivasi ?

B : Motivasi sering mbak, apalagi saya disini sudah sangat lama. Jadi kadang-kadang saya share pengalaman saya ke anak-anak.

A : Jadi sikap ibu saat menyelesaikan masalah bagaimana bu ?

B : Kita diskusi dulu, karena ini menyangkut orang ya, menyangkut kepribadian orang, jadi kita sering disuksi dulu. Bagaimana baiknya, bagaimana cara menyelesaikannya

Tabel 9.
Kesimpulan Gaya Kepemimpinan berbasis Gender

| Indikator | Gaya Kepemimpinan Laki-Laki | Gaya Kepemimpinan Perempuan |
|--------------------------|---|--|
| Kemampuan Memimpin | Pemimpin yang tegas, cenderung santai dalam bekerja, namun orientasinya adalah hasil akhir. Memberikan batasan dalam berkomunikasi dengan karyawannya. Pemimpin laki-laki lebih enerjik dalam bekerja, dapat dilihat bahwa tak jarang pemimpin laki-laki ikut serta turun langsung ke lapangan. | Pemimpin yang peduli dengan karyawannya, namun tetap tegas dan disiplin. Lebih mengutamakan proses dan mengikat mekanisme kerja karyawannya dalam kerangka SOP. Pemimpin perempuan suka berkomunikasi dan berbagi informasi dengan karyawannya bahkan dalam hubungan diluar pekerjaan seperti masalah pribadi. |
| Orientasi terhadap Tugas | | |
| Kemampuan Komunikasi | | |
| Kemampuan Memotivasi | | |

4. Struktur Organisasi pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Gresik

