

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA KARYAWAN PT. BANK MUAMALAT
INDONESIA Tbk CABANG MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**MUHAMMAD AMIN SIREGAR
NIM : 04.832.0135**



**FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2008**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/3/24

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT. BANK MUAMALAT INDONESIA Tbk CABANG MEDAN**

Nama Mahasiswa : **MUHAMMAD AMIN SIREGAR**

Nomor Stambuk : **04.832.0135**

Jurusan : **MANAJEMEN**

**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



(Drs. H Miftahuddin MBA)

Pembimbing II



(Hery Syahrial,SE,MSi)

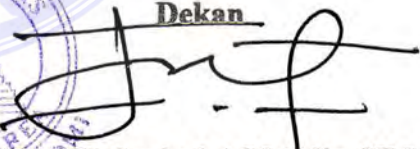
Mengetahui

Ketua Jurusan



(Ihsan Effendi SE,MSi)

Dekan



(Prof.Dr. H. Sya`ad Afifuddin,SE,MEc)

Tanggal lulus : 26 September 2008

ABSTRAK

MUHAMMAD AMIN SIREGAR, PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT. BANK MUAMALAT INDONESIA TBK CAB MEDAN. SKRIPSI 2008

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Bank Muamalat Cab Medan terhadap produktivitas para karyawan.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian adalah metode Analisis Regresi Linear Berganda, dengan empat variabel bebas dan satu variabel terikat. Data primer penelitian ini merupakan hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden, kemudian skor dari seluruh kuesioner diolah dengan menggunakan bantuan program SPSS Versi 12 untuk mendapatkan hasil uji regresinya.

Hasil analisis Bank Muamalat Cab Medan menunjukkan bahwa secara persial atau terpisah, gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan cukup signifikan adalah gaya kepemimpinan Situasional, sedangkan gaya kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh yang signifikan namun bersifat negatif. Gaya kepemimpinan lainnya, yaitu Otoriter dan Laissez Faire, ternyata sama sekali tidak mamiliki pengaruh pada produktivitas karyawan. Secara simultan atau serentak, didapatkan bahwa keempat gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan cukup signifikan terhadap produktivitas.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Produktivitas.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmannirrahim, assalamu`alaiku Wr, Wb.

Syukur kepada Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Yang Maha Mengetahui, Yang Maha Bijaksana, dan Yang Maha Memudahkan segala urusan. Beribu syukur yang tak henti-hentinya Penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah berkenan memberikan Rahmat serta Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat yang ditetapkan untuk dapat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Medan Area.

Penelitian ini dipilih karena Penulis merasa bahwa kepemimpinan dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan tersebut. Banyak perusahaan yang gagal tanpa menyadari salah satu penyebab kegagalannya adalah ketidak efektifan kepemimpinan yang berjalan didalamnya. Pemimpin harus dapat mengelola semua sumber daya yang dimiliki perusahaannya termasuk yang sangat penting untuk diperhatikan adalah karyawannya.

Penulis dengan segala kerendahan hati menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan maupun ketidak sempurnaan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Penulis tidak menutup diri atas kritik dan saran yang dapat menjadi perbaikan bagi penulis pada masa yang akan datang.

Penulis menyadari bahwa tidak akan dapat menyelesaikan skripsi ini tanpa bantuan, dorongan, bimbingan serta fasilitas-fasilitas dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini, perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dengan tulus dan ikhlas dengan segenap penghormatan kepada:

1. Ayahanda Harun Siregar (alm) dan Ibunda yang tercinta yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang dengan sepenuh hati dan memberi dukungan untuk menyelesaikan kuliah dan penulisan skripsi ini. Semoga Allah SWT memberikan tempat yang baik disisi-Nya pada Almarhum Ayahanda dan semoga Allah SWT memberikan Rahmat, Hidayah, Kesehatan kepada Ibunda Khususnya. Hanya Doa yang Ananda panjatkan untuk membalas kebaikan dan kasih sayangnya kepada saya.
2. Istri, Elvi Yanti dan anak-anak, Rizky Zaky Akbar Siregar (8 tahun), Muhammad Fatih Assilmi Siregar (5 tahun), Alkanzu Zaid Ardha Siregar (3 bulan), yang telah mendukung dengan segenap hati dan perasaan, yang selalu bersabar atas waktu untuk berkumpul bersama dalam hari-hari yang habis terpakai untuk menyelesaikan kuliah dan penulisan skripsi ini sampai selesai. Semoga Allah memberikan Hidayah dan Rahmat-Nya kepada keluargaku yang tercinta.
3. Abang Mulkan Hariadi Siregar SH, Kak Ade Rizki SE, yang telah banyak memberi nasehat untuk keselamatan dunia dan akhirat.
4. Abang Dr. Ir. Satia Negara Lubis, MSc dan Kak Ratna Dewi Siregar yang selalu mendukung, mengarahkan, memberi semangat yang cukup besar kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Kak Yanti Zahara dan Suami yang semangat dan doa, serta keponakan yang lucu-lucu Sufi, Rabiah, Nabila yang suka godai o..omnya saat menulis skripsi ini.

6. Adik Has'Ari Siregar dan Istri Fany, Adik Aisyah yang ikut berperan dalam penulisan skripsi ini.
7. Bapak-bapak M.Syarif, Suhaji Lestiadi, Mujoko Yandri yang banyak membantu secara moril dan materi sejak kuliah dan sampai penulis menyelesaikan skripsi ini
8. Bapak Oky Hardian dan Bapak Hansari Nazli, selaku Pimpinan dan Meneger Oprasional, serta para Kru Bank Muamalat Cabang Medan yang telah memberi kesempatan dan dukungan dalam penelitian untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA selaku Rektor pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
10. Bapak Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEC, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
11. Bapak Ihsan Efendi, SE, Msi, selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
12. Bapak Drs. H. Miftahuddin MBA, selaku Dosen Pembimbing I dalam penulisan skripsi ini
13. Bapak Hery Syahril SE, Msi, selaku Dosen Pembimbing II dalam penulisan skripsi ini.
14. Seluruh Pegawai dan Staf Pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
15. Buat teman-teman khususnya Mahasiswa Manajemen angkatan tahun 2004 yang banyak membantu, memberi informasi, diskusi dalam penyelesain skripsi ini semoga kita bisa menjadi orang yang bermamfaat bagi orang lain dalam hal berbuat kebaikkkan dimanapun berada.

Dengan bantuan dan dukungan yang penulis dapatkan akhirnya dengan menyerahkan diri dan senantiasa memohon petunjuk serta perlindungan dari Allah SWT semoga amal ibadah dan kebaikan tersebut mendapat imbalan yang lebih baik dari Allah SWT. Amin Ya Rabbal Alamin

Medan, Oktober 2008



MUHAMMAD AMIN SIREGAR
NPM : 04.832.0135



DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Alasan Memilih Judul	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Hipotesis	4
D. Luas dan Tujuan Penelitian	5
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	5
F. Metode analisis	6
BAB II : LANDASAN TEORITIS	7
A. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	7
B. Pentingnya Peran Kepemimpinan Dalam Suatu Organisasi	9
C. Tipe dan Gaya Kepemimpinan	11
D. Pengertian Produktivitas dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhinya	18
E. Peningkatan Produktivitas dan Metode Pengukurannya	20
F. Hubungan Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja	23

BAB III: DESKRIPSI PT. BANK MUAMALAT MEDAN	29
A. Sejarah dan Dasar Pemikiran Berdirinya PT. Bank Muamalat Indonesia	29
1. Sejarah Berdirinya PT. Bank Muamalat Indonesia	29
2. Dasar Pemikiran Berdirinya PT. Bank Muamalat Indonesia ..	30
B. Tujuan Dan Strategi Usaha PT. Bank Muamalat Indonesia	33
C. Sejarah Singkat Berdirinya Bank Muamalat Indonesia	37
D. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan	38
E. Hambatan-hambatan yang Dihadapi dan Usaha Mengatasinya ...	51
BAB IV: ANALISIS DAN EVALUASI	53
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	65
DAFTAR PUSTAKA	68

TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Gaya/ Tipe Kepemimpinan Menurut Beberapa Ahli.....	12
3.1 Perbedaan Sistem Bunga Bank Konvensional dengan Sistem Bagi Hasil Bank Syariah.....	31
4.1 Tingkat Pendidikan Responden.....	53
4.2 Hasil Analisa Item Instrumen Kepemimpinan.....	54
4.3 Hasil Analisa Item Instrumen Prestasi.....	54
4.4 Reliability Statistics Instrumen Kepemimpinan.....	55
4.5 Reliability Statistics Prestasi.....	55
4.6 Coefficients.....	57
4.7 Variables Entered/ Removed.....	59
4.8 Correlations.....	59
4.9 Model Summary.....	60
4.10 ANOVA.....	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Struktur Organisasi.....	38
4.1 Grafik Distribusi Normal.....	56
4.2 Kurva Scatterplot.....	58



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Memilih Judul

Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan di dalam organisasi tersebut. Tercapainya tujuan organisasi baik tujuan umum maupun tujuan individu-individunya, dapat bergantung pada pimpinannya.

Kepemimpinan (*Leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*Leader*) dalam mengerahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk dapat mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus dapat menemukan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi dan bawahan yang ia pimpin. Hal tersebut dikarenakan untuk memimpin satu kelompok manusia, pastinya akan berbeda dengan memimpin kelompok manusia yang lainnya.

Salah satu di antara sekian banyak kriteria pemimpin yang sukses, adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi *Creator* (pencipta) dan *Suporter* (pendorong) bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya

untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diarahkan olehnya dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Salah satu unsur yang cukup penting untuk diperhatikan adalah gaya kepemimpinan atau cara pemimpin dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan yang efektif akan memberikan kontribusi besar terhadap karyawan dengan meningkatnya produktivitas karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan yang tidak efektif akan menghambat peningkatan kinerja karyawan karena dapat menimbulkan rasa terpaksa serta keengganan untuk berproduktif, sehingga karyawan tidak akan terdorong untuk bekerja dengan baik dan pada akhirnya akan merugikan organisasi dengan menurunnya produktivitas mereka.

PT. Bank Muamalat Indonesia merupakan lembaga keuangan yang berdasarkan pada ketentuan syariat agama Islam dan juga didasarkan pada beberapa pertimbangan lainnya. Tujuannya disesuaikan dengan bermuamalat menurut ketentuan syariat Islam serta situasi dan kondisi Indonesia di segala bidang.

PT. Bank Muamalat Indonesia mengutamakan pelayanan yang memuaskan bagi nasabahnya, untuk itu dituntut kinerja yang baik dari setiap karyawan, terutama karyawan yang pekerjaannya berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan sehari-hari. Hal tersebut menyebabkan perlu bagi seorang pemimpin untuk dapat mendorong karyawannya agar memiliki produktivitas yang baik dalam setiap bidang pekerjaannya, dengan begitu tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

PT. Bank Muamalat Medan resmi beroperasi pada tanggal 17 April 2000. Kepemimpinan pada Bank Muamalat Medan dapat dibagi menjadi dua bagian. Kepemimpinan yang pertama dipegang oleh Pimpinan Cabang (*Top Management*) yang membawahi bagian *Marketing* dan Manajer Operasi. Kepemimpinan yang kedua dipegang oleh Manajer Operasi (*Middle Management*) yang membawahi bagian-bagian lain seperti *Personalia, Customer Service, Back Office, Teller, Security, Driver* dan *Office Boy*.

Prestasi atau kinerja yang baik dari karyawan bagian operasional bank sangat diperlukan untuk dapat memuaskan nasabah dan membuat citra yang baik pada nasabah. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini penulis memberikan batasan dengan hanya meneliti kepemimpinan yang secara langsung membawahi sebagian besar karyawan pada bagian-bagiannya.

Bank Muamalat Medan sejak awal berdiri telah beberapa kali mengalami pertukaran Pimpinan Bank, baik yang menduduki jabatan Pimpinan Cabang maupun sebagai Manajer Operasi. Dari wawancara awal didapatkan bahwa selama ini gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bank Muamalat Medan adalah cenderung pada gaya Situasional. Hal inilah yang menyebabkan penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Medan"**.

B. Perumusan Masalah

Untuk memudahkan penelitian menginterpretasikan fakta dan data dalam penelitian maka terlebih dahulu ditentukan perumusan masalah dengan jelas sehingga digunakan sebagai arah penelitian yang akan digunakan, penulis merumuskan “Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Gaya Kepemimpinan PT. Bank Muamalat Medan terhadap Produktivitas Karyawannya?”.

C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu masalah yang kebenarannya masih memerlukan pembuktian melalui penelitian.

Sehubungan dengan perumusan masalah yang diajukan maka di sini penulis mencoba untuk mengajukan hipotesis sebagai berikut: “Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari Gaya Kepemimpinan PT. Bank Muamalat Cabang Medan terhadap produktivitas kerja karyawan”.

D. Luas Dan Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan terbatasnya waktu, biaya, pengalaman dan kemampuan penulis, maka ruang lingkup penelitian hanya dibatasi dengan pembahasan yang berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Medan.

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan sebagai berikut :

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang diterapkan dan bagaimana pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan.

E. Metode Penelitian Dan Teknik Pengumpulan Data.

Untuk memperoleh data dan keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis melakukan dua metode penelitian yaitu:

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research) yaitu dilakukan dengan membaca buku-buku seperti : buku-buku teks, jurnal bahan kepustakaan lainnya yang berhubungan dengan penelitian. Hasil yang diperoleh adalah uraian teoritis dan data sekunder.
2. Penelitian Lapangan (Field Research) yaitu pengumpulan data dan informasi yang bersumber langsung pada objek penelitian guna mendapatkan data primer.

Teknik pengumpulan data penulis menggunakan cara sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian.
2. Wawancara, yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan data dan informasi sesuai dengan materi pembahasan.
3. Kuesioner, yaitu seperangkat daftar yang berisikan serangkaian pernyataan dan pertanyaan yang dibuat oleh penulis untuk diajukan kepada responden berhubungan dengan yang diteliti.

F. Metode Analisis

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua metode analisa untuk menarik kesimpulan dan memberikan saran, yaitu:

1. Metode Deskriptif, melalui metode ini data disusun, dikelompok-kelompokkan, dianalisa dan kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.
2. Metode Komparatif, yaitu metode analisis dengan membandingkan antara teori dengan praktek yang ada pada perusahaan, sehingga diperoleh penyimpangan ataupun persesuaian antara keduanya.

Berdasarkan hasil analisis di atas penulis akan menarik kesimpulan dan mengajukan saran-saran sebagai pemecahan masalah yang dihadapi.

BAB II

URAIAN TEORITIS

A. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemberian definisi antar pemimpin dan kepemimpinan tidak dapat disamakan. Pemimpin merupakan individu sedangkan kepemimpinan merupakan pola tindakan dan tingkah laku dari pemimpin tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan dibanding orang lain dalam kelompoknya, khususnya pada suatu bidang yang membuat dia mampu untuk mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Ungkapan bahwa pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab atas kemajuan ataupun kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang sangat penting. Ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya, di manapun letaknya akan mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya.

Hasibuan (2004; 169) menyatakan bahwa “Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi yang berbentuk petunjuk atau perintah untuk mencapai tujuan. (Dubrin, 2005; 4)

Dahulu orang mengatakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin merupakan ciri bawaan psikologis yang dibawa sejak lahir, yang khusus ada pada dirinya dan tidak dimiliki oleh orang lain sehingga dia disebut sebagai Born Leader (dilahirkan sebagai pemimpin). Karena itu sifat-sifat kepemimpinannya tidak perlu diajarkan kepada dirinya, juga tidak dapat ditiru oleh orang lain.

Pemimpin seperti ini adalah pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya tanpa teori, tanpa menjalani pelatihan dan pendidikan sebelumnya. Dia melakukan kepemimpinannya karena dia memiliki bakat dan menguasai seni memimpin yang khas menjadi miliknya sendiri. Sukses tidaknya kepemimpinannya disebabkan keberuntungan seorang pemimpin yang memiliki bakat alam yang luar biasa sehingga dia memiliki kharisma dan kewibawaan untuk memimpin massa yang ada di sekitarnya.

Namun melalui perkembangan zaman, kepemimpinan ilmiah berkembang bersamaan dengan pertumbuhan *scientific management* (manajemen ilmiah) yang dipelopori oleh ilmuwan Frederick W. Taylor pada abad ke-20 dan kemudian menjadi satu ilmu kepemimpinan.

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai faktor penentu bagi kehidupan, perkembangan bahkan matinya suatu organisasi pada sektor apapun. Pemimpin yang berhasil tidak hanya tergantung dari berapa banyak keterampilan yang ia kuasai, namun juga dapat bergantung pada cara ia berperilaku dan tindakan yang dilakukannya.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawannya, karena gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang akan meningkatkan motivasi apabila kepuasan tersebut dapat terpenuhi. Hal ini juga akan berdampak pada produktivitas kerja, apabila motivasi meningkat maka motivasi itu pastinya akan mendorong karyawan untuk lebih produktif dalam pekerjaannya.

B. Pentingnya Peran Kepemimpinan Dalam Suatu Organisasi

Terdapat suatu keadaan pada hubungan antara karyawan dengan pemimpinnya di dalam suatu organisasi, pada umumnya menunjukkan ketergantungan dari karyawan terhadap pemimpin dalam mengejar dan memenuhi harapan serta kebutuhan mereka. Hal ini merupakan suatu kenyataan yang mungkin tidak banyak disadari, namun cukup wajar untuk terjadi seperti contohnya dalam hal pemberian promosi kenaikan pangkat atau gaji, pemberian jaminan karir karyawan dan lain-lain yang dilakukan oleh para pimpinan mereka.

Salah satu faktor yang mempengaruhi baik buruknya hubungan antara karyawan dan pemimpinnya adalah faktor sikap dan tindakan pimpinan (gaya kepemimpinan) terhadap bawahannya. Pernyataan ini didukung oleh definisi yang dikemukakan oleh Dubrin (2005; 114) yaitu “Gaya kepemimpinan merupakan pola khas dari perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin saat berhadapan dengan karyawannya”.

Sikap dan tindakan-tindakan pimpinan tidak jarang menimbulkan pertengkaran, perselisihan dengan dan atau di antara karyawan. Namun dapat juga

berlaku sebaliknya, sikap pimpinan tersebut justru mendorong karyawannya untuk lebih termotivasi dan produktif.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.¹ Pengertian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi dan produktivitas kerja karyawan. “Pemimpin yang berorientasi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja kelompok kerja” (Robin, 2003; 44). Selanjutnya Teori Jalur Tujuan menggambarkan:

Kepemimpinan yang suportif akan menghasilkan kinerja dan kepuasan pegawai yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas terstruktur, dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan bahwa upaya akan mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas terstruktur (Robin, 2003; 55).

Berdasarkan teori di atas, maka kepemimpinan yang efektif sudah semestinya merupakan kepemimpinan yang suportif, berorientasi pada produktivitas dan peningkatan harapan karyawan. Karyawan secara individu mungkin saja memandang keefektifan seorang pimpinannya dari sudut kepuasan yang mereka peroleh selama pengalaman kerja secara menyeluruh.

¹ Melayu S.P. Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Keenam, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi juga banyak ditentukan oleh kepemimpinan yang berjalan di dalamnya. Kepemimpinan yang buruk dan tidak efisien dalam suatu perusahaan dapat ditunjukkan dengan terjadinya penurunan produksi, munculnya keresahan pada karyawan, tingkat absensi dan mobilitas karyawan yang tinggi, dan banyaknya tingkat konflik yang terjadi di dalam perusahaan.

Seorang pemimpin harus dapat menjadi pemimpin yang efektif dengan mampu memberikan pengarahan untuk semua tugas yang diemban oleh karyawannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tanpa arahan dan bimbingan yang tepat dari pimpinan maka hubungan karyawan dengan tujuan organisasi akan menjadi lemah disebabkan para karyawan tersebut akan bekerja untuk tujuannya sendiri. Dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah membimbing dan membantu karyawannya baik dalam bentuk informal, pemberian saran, pendapat maupun pemecahan masalah dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

C. Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya pasti memiliki cara dan gaya yang berbeda, karena untuk masing-masing jenis organisasi dengan orang-orang yang berbeda dibutuhkan penanganan yang berbeda pula. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, mengarahkan dan mengontrol pikiran, perasaan, atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Hasibuan (2003; 170) menyatakan ada tiga gaya kepemimpinan yaitu: Otoriter, Partisipatif, dan Delegatif. Namun jika diperhatikan sebagai bahan perbandingan banyak ahli memberikan nama yang berbeda untuk masing-masing gaya atau *type* kepemimpinan, tetapi makna dan hakikatnya memiliki persamaan. Pendapat lain yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1.

Gaya/Tipe Kepemimpinan Menurut Beberapa Ahli

Drs. Malayu S.P. Hasibuan	Haris	White and Ronald Lipit
1. Otoriter	The Autocratic Leader	Autocratic
2. Partisipatif	The Partisipative Leader	Democratic
3. Delegatif	The Free Rein Leader	Laissez Faire

Sumber : Hasibuan (2003;171)

Pengertian dari masing-masing gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003; 172-173) pada tabel 2.1. adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan oleh pemimpin tanpa mengikutsertakan bawahan, baik dalam pemberian saran, ide dan pertimbangan.

Pemimpin otoriter memiliki falsafah bahwa “bawahan adalah untuk pimpinan/atasan”. Karyawan hanya bertugas sebagai pelaksana dari keputusan yang

telah ditetapkan pimpinan. Pengarahan dilakukan dengan memberikan perintah yang disertai ancaman hukuman, serta pengawasan secara ketat. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan tanpa memperhatikan perasaan dan kesejahteraan karyawannya.

Gaya kepemimpinan ini merupakan gaya penguasa absolut di mana sangat bertentangan dengan pemimpin yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi modern masa kini, karena hak azasi manusia yang menjadi bawahan itu harus dijunjung dan dihormati.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin juga memotivasi agar karyawan ikut merasa memiliki perusahaan tempat mereka bekerja.

Pemimpin yang partisipatif memiliki falsafah bahwa “pimpinan (dia) adalah untuk bawahan”. Karyawan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin partisipatif menganut sistem manajemen terbuka dan desentralisasi wewenang. Pemimpin akan selalu membina karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dengan mendorong kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada karyawan dengan lebih lengkap. Karyawan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan sepenuhnya, tidak memperdulikan cara karyawan mengambil keputusan dan melakukan pekerjaannya, asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik.

Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan karyawannya. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan dalam arti pimpinan menginginkan agar para karyawan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Gaya kepemimpinan bebas memungkinkan orang-orang atau unit-unit kelompoknya bergerak dengan tujuan yang berbeda bahkan bertentangan antara satu sama lain. Tentu saja ini dapat menimbulkan kekacauan, dan kelompok yang dipimpinnya tidak akan bisa mencapai tujuan, karena itulah gaya kepemimpinan ini bukan merupakan gaya kepemimpinan yang dominan dilakukan. Namun, gaya kepemimpinan bebas dapat bermanfaat dalam situasi tertentu yang menuntut pemimpin untuk dapat memberi peluang sepenuhnya kepada kelompok untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan dalam penyelesaian tugas mereka.

4. Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di Pusat Studi Kepemimpinan pada akhir tahun 1960. Kepemimpinan situasional pada awalnya mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan manajer untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain. Menurut model ini, tidak ada satupun cara yang terbaik dalam mempengaruhi orang lain.

Menurut Danim (2004; 75-77) gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam tiga gaya yang memiliki kemiripan dengan pengertian yang dikemukakan oleh Hasibuan. Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin Otokratik

Kata Otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Pemimpin yang menunjukkan perilaku seperti ini dapat disebut dengan kepemimpinan otokratik atau pemimpin yang otoriter.

Pemimpin otoriter berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya, sehingga ia dapat bekerja sungguh-sungguh, tertib dan tidak boleh dibantah. Pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri lain sebagai berikut:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan.

- b. Bawahan, oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
- e. Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2. Pemimpin Demokratis

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Tipe pemimpin demokratis berasumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompoknya, membagi tugas dan tanggung jawab menurut bidang masing-masing.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, melalui pendelegasian tugas dan pemberian kepercayaan pada karyawan, tujuan organisasi yang bermutu akan tercapai. Ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.

- b. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Pemimpin Permisif

Kata permisif dapat bermakna serba boleh, serba meng-iya-kan, tidak mau ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sesungguhnya, dan apatis. Pemimpin yang permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh, terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk menyenangkan individu yang dihadapinya.

Pemimpin permisif memberikan kebebasan kepada karyawannya sehingga mereka tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur, dan tidak konsisten. Ciri-ciri pimpinan yang permisif antara lain adalah:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Konsep kepemimpinan situasional menurut Danim (2004; 58) lahir dari konsep situasi (*Situational Theory*). Ajaran teori ini mengemukakan bahwa

kepemimpinan seseorang muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan yang mengelilinginya. Situasi yang ada mempengaruhi dan membentuk kapasitas manusia, sehingga manusia tersebut berperilaku sesuai dengan situasi yang mengitarinya. Pada saat tertentu seseorang berfungsi sebagai pemimpin, pada saat lain ia dapat menjadi manusia yang dipimpin.

D. Pengertian Produktivitas Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya

Pengertian Produktivitas

Meningkatkan produktivitas cara yang sangat baik untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik. Hal ini sangat jelas karena cara utama untuk meningkatkan keluaran per kapita yang merupakan standar hidup adalah dengan meningkatkan produktivitas.

John Soeprihanto mendefinisikan “Produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut”. Produktivitas merupakan ukuran seberapa baik sistem operasi berfungsi dan memperlihatkan posisi persaingan suatu perusahaan dalam pasar. Menurut John Kendrick “Produktivitas adalah hubungan antara keluaran (Output) berupa barang dan jasa dengan masukan (Input) berupa sumber daya yang digunakan dalam proses produksi dan biasanya dinyatakan dengan bentuk rasio O/I ”.

Dengan demikian produktivitas merupakan rasio dari keluaran terhadap masukan. Makin tinggi rasio ini makin tinggi produktivitas. Tingkat produktivitas

pada periode tertentu maupun perbandingannya dengan rasio produktivitas dari waktu ke waktu merupakan tolak ukur yang penting.

Tingkat produktivitas pada saat tertentu menggambarkan efisiensi operasi pada saat itu, sementara perbandingan dari waktu ke waktu akan menunjukkan peningkatan atau penurunan produktivitas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas

Selain faktor kepemimpinan, faktor-faktor lain yang berkaitan dan mempengaruhi produktivitas antara lain sebagai berikut :

- a. Manusia
 - b. Modal
 - c. Metode/Proses
 - d. Produksi
 - e. Lingkungan Internal
 - f. Lingkungan Eksternal
- a. **Manusia**, yang termasuk di dalamnya adalah kualitas, kuantitas, latar belakang pendidikan, sikap, minat, umur (kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja.
- b. **Modal**, termasuk di dalamnya modal tetap seperti mesin, gedung, peralatan, teknologi, dan lain-lain.
- c. **Metode/Proses**, termasuk di dalamnya tata ruang tugas, penanganan mesin, perencanaan dan pengawasan, pemeliharaan melalui pencegahan, teknologi yang memakai cara alternatif.

- d. **Produksi**, yang termasuk di dalamnya adalah kualitas, kuantitas, ruangan produksi, spesialisasi produksi.
- e. **Lingkungan Internal**, termasuk di dalamnya adalah organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja, iklim kerja, tujuan perusahaan dan hubungannya dengan lingkungan, sistem insentif, kebijaksanaan personalia, gaya kepemimpinan, ukuran perusahaan.
- f. **Lingkungan Eksternal**, yang termasuk di dalamnya adalah kondisi ekonomi dan perdagangan, struktur sosial dan politik, struktur industri, tujuan pengembangan jangka panjang, kebijakan pemerintah.

E. Peningkatan Produktivitas Dan Metode Pengukurannya

Peningkatan Produktivitas

Sarana utama yang dapat dipergunakan manusia untuk mencapai tingkat hidup yang lebih baik adalah dengan meningkatkan produktivitas. Setiap perusahaan juga menginginkan adanya peningkatan produktivitas kerja dari setiap karyawan yang dimilikinya. Berbagai usaha dilakukan agar tujuan perusahaan ini dapat tercapai, antara lain dengan perencanaan dan pengorganisasian yang lebih baik, pelatihan dan pendidikan, kepusatan tugas serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas kerja pada kenyataannya selalu dihubungkan dengan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Salah satu hal yang dilakukan perusahaan adalah dengan

- d. **Produksi**, yang termasuk di dalamnya adalah kualitas, kuantitas, ruangan produksi, spesialisasi produksi.
- e. **Lingkungan Internal**, termasuk di dalamnya adalah organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja, iklim kerja, tujuan perusahaan dan hubungannya dengan lingkungan, sistem insentif, kebijaksanaan personalia, gaya kepemimpinan, ukuran perusahaan.
- f. **Lingkungan Eksternal**, yang termasuk di dalamnya adalah kondisi ekonomi dan perdagangan, struktur sosial dan politik, struktur industri, tujuan pengembangan jangka panjang, kebijakan pemerintah.

E. Peningkatan Produktivitas Dan Metode Pengukurannya

Peningkatan Produktivitas

Sarana utama yang dapat dipergunakan manusia untuk mencapai tingkat hidup yang lebih baik adalah dengan meningkatkan produktivitas. Setiap perusahaan juga menginginkan adanya peningkatan produktivitas kerja dari setiap karyawan yang dimilikinya. Berbagai usaha dilakukan agar tujuan perusahaan ini dapat tercapai, antara lain dengan perencanaan dan pengorganisasian yang lebih baik, pelatihan dan pendidikan, kepusatan tugas serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas kerja pada kenyataannya selalu dihubungkan dengan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Salah satu hal yang dilakukan perusahaan adalah dengan

menempatkan karyawan dalam tempat yang tepat (*the right man on the right place*).

Selain keterkaitan produktivitas dengan usaha dan kemampuan karyawan, produktivitas juga memiliki hubungan keterkaitan dengan efisiensi, efektivitas, dan kualitas.

Metode Pengukurannya

Seperti yang telah dikemukakan di atas, bahwa terdapat hubungan antara produktivitas dengan efisiensi, efektivitas, dan kualitas. Perbedaan produktivitas dengan efisiensi dan efektivitas adalah bahwa :

”Produktivitas merupakan ukuran tingkat efisiensi dan efektivitas dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung dengan membandingkan antara output dengan input dari setiap sumber yang dipergunakan. Sedangkan efektivitas didefinisikan sebagai ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai dan efisiensi adalah ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan yang sebenarnya”.

Berdasarkan hal tersebut maka produktivitas secara garis besar dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas menghasilkan output}}{\text{Efisiensi menggunakan input}}$$

Sedangkan rumusan produktivitas kerja adalah :

$$\text{Produktivitas kerja} = \frac{\text{Jumlah Produksi per tahun}}{\text{Jam kerja yang ditetapkan}}$$

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator haruslah dapat dihitung diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Yang menjadi indikator kinerja menurut Mathis (2002; 78) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas atau volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal.
2. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
3. Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan atau lembaga pemerintahan.
4. Kerjasama yaitu kemampuan menangani hubungan dalam pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

1. Faktor kemampuan (*ability*), yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dan dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya akan lebih

terampil dan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, prinsip *The right man on the right place* perlu untuk dilaksanakan.

2. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari dalam diri karyawan yang bersumber dari motif, pengharapan dan tujuan yang diinginkan untuk dicapai oleh karyawan tersebut. Motivasi adalah salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja karyawan.

F. Hubungan Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Karyawan

Seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang baik jika dapat melaksanakan fungsi kepemimpinan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin. Dan dalam kenyataannya seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas kerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Apabila hasil yang dicapai seorang karyawan meningkat, maka produktivitas kerja meningkat. Dalam hal ini peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan baik dan maksimal sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

Untuk memastikan keberhasilan kepemimpinan seseorang secara tepat dan cermat adalah sulit sekali dikarenakan :

1. Sukar menilai tingkah laku manusia yang sering tersembunyi, tertutup dan tidak terduga-duga.
2. Sukar menentukan kriteria pemimpin secara obyektif sebagai panutan atau tolak ukur untuk menilai.
3. Sukar menilai secara murni obyektif pemimpin yang baik, karena semua penilai pasti mengandung unsur obyektifitas.
4. Sukar untuk menilai produktivitas kerja maksimal sebagai pernyataan aspek teknis, aspek administratif, aspek manajerial, aspek sosial dan lain-lain.

Namun demikian ada beberapa indikator yang dapat kita pakai sebagai petunjuk keberhasilan pemimpin dalam meningkatkan produktivitas kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Meningkatnya produktivitas kerja baik hasil-hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh perusahaan.
2. Semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi:
 - a. Pengelolaan sumber daya manusia, modal, sarana dan waktu yang makin efisien.
 - b. *"The right man on the right place"* dengan pendelegasian wewenang yang luas.
 - c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan adanya kerja sama antara semua bagian.

- d. Target dan sasaran yang ingin dicapai selalu terpenuhi sesuai dengan ketentuan dan jadwal yang ditetapkan.
 - e. Pemimpin dapat mengarahkan dan menyesuaikan perusahaan pada tuntutan perkembangan dan perubahan dari luar perusahaan, misalnya masyarakat sekitar, situasi dan kondisi sosial politik dan ekonomi.
3. Semakin meningkatnya aspek sosial dengan sifat antara lain:
- a. Terdapat iklim psikis yang mantap, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja.
 - b. Ada disiplin kerja, disiplin diri, rasa tanggung jawab dan moral yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.
 - c. Terdapat suasana saling mempercayai, kerja sama yang kooperatif dan etos kerja yang tinggi.
 - d. Komunikasi formal dan informal yang lancar dan akrab.
 - e. Ada kegairahan kerja dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan.
 - f. Tidak banyak penyelewengan dalam organisasi.
 - g. Ada jaminan-jaminan sosial yang memuaskan.

Selain gaya kepemimpinan dan faktor-faktor yang telah dijelaskan di atas, motivasi juga memberikan andil yang besar dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi di dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut melakukan

sesuatu. Edwin B. Flippo menyatakan “*Motivation : That predisposition (it self the subject of much controversy) within the individual which arouses sustain and direct his behaviour. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behaviour*”. Menurut Edwin B. Flippo, motivasi merupakan kecenderungan dalam diri seseorang yang membangkitkan tompangan dan mengarahkan tindak tanduk orang tersebut, dan motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia. (Hasibuan, 2003; 143)

Motivasi dapat diartikan berbeda-beda oleh setiap orang. Salah satunya adalah penggunaan motivasi untuk menggambarkan hubungan antara harapan dan tujuan dengan hal yang dilakukan. Motivasi dapat bersifat positif dan dapat juga bersifat negatif. Motivasi yang positif terhadap karyawan dapat berupa pemberian sesuatu yang bernilai misalnya uang, pujian, kenaikan pangkat dan lain-lain, apabila kinerjanya mampu memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh pimpinan. Sedangkan motivasi yang negatif terhadap karyawan dapat berupa penggunaan ancaman, teguran yang bersifat keras, dan lainnya apabila kinerja karyawan tersebut berada di bawah standar.

Para pemimpin perlu untuk mempertimbangkan upaya untuk memotivasi suatu kelompok orang-orang yang bekerja dengannya. Apabila motivasi yang diterima karyawan rendah, maka kinerja para karyawan akan menyusut seakan-akan kemampuan yang mereka miliki rendah. Untuk itu, motivasi dan pembangkitan motivasi merupakan sebuah fungsi manajemen yang penting untuk dilakukan.

Hubungan antara motivasi dari pimpinan terhadap produktivitas dapat digambarkan dari pola motivasi menurut Dr. David Mc. Clelland yaitu:

1. *Achievement Motivation*, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation Motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu (berprestasi).
4. *Power Motivation*, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan (Hasibuan, 2003; 145)

Selain teori Mc. Clelland, Teori Motivasi Dua Faktor (*Herzberg's Two Factors Motivation Theory*) atau yang juga sering disebut dengan Teori Motivasi Kesehatan (*Hygien Factors*), juga mengungkapkan hubungan antara motivasi dengan produktivitas. Dua faktor yang menjadi kebutuhan manusia adalah:

1. Kebutuhan akan kesehatan atau pemeliharaan (*Maintenance Factors*),
2. Kebutuhan Psikologis seseorang, yang meliputi ;
 - Prestasi (*achievement*)
 - Pengakuan (*recognition*)
 - Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
 - Tanggung jawab (*reponsibility*)
 - Kemajuan (*advancement*)

– Pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*)

Pada dasarnya setiap teori tentang motivasi memiliki tujuan yang sama yaitu untuk mendapatkan alat dan cara yang terbaik yang dapat digunakan seorang pemimpin dalam memotivasi semangat bekerja karyawan agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal.



BAB III

DESKRIPSI PT. BANK MUAMALAT MEDAN

A. Sejarah dan Dasar Pemikiran Berdirinya PT. Bank Muamalat Indonesia

1. Sejarah Berdirinya PT. Bank Muamalat Indonesia

Gagasan berdirinya Bank Islam di Indonesia lebih kongkrit pada saat lokakarya “Bunga Bank dan Perbankan” pada tanggal 18-20 Agustus 1990. Ide tersebut ditindaklanjuti dalam Munas IV Majelis Ulama Indonesia (MUI) di Hotel Sahid tanggal 22-25 Agustus 1990.

MUI membentuk suatu Tim Steering Committee yang diketuai oleh DR. Ir. Amin Azis. Tim ini bertugas untuk mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan berdirinya Bank Islam di Indonesia. Untuk membantu kelancaran tugas-tugas Tim MUI ini dibentuklah tim Hukum Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dibawah ketua Drs. Karnaen Perwaatmadja, MPA. Tim ini bertugas untuk mempersiapkan segala sesuatu yang menyangkut aspek hukum dari Bank Islam, karena baik pada proses berdirinya maupun pada saat beroperasinya, Bank Islam selalu berhubungan dengan aspek hukum.

Tim MUI selain mempersiapkan proses berdirinya Bank Islam baik segi administrasi maupun pendekatan-pendekatan dan konsolidasi dengan pihak-pihak terkait, juga mempersiapkan aspek sumber daya manusianya, yaitu menyelenggarakan training calon staf PT. Bank Muamalat Indonesia melalui Management Development

Programme (MDP) di LPPI yang dibuka pada tanggal 29 Maret 1991 oleh Menteri Muda Keuangan Nasrudin Sumerutapura.

Tahap awal berdirinya PT. Bank Muamalat Indonesia sebagai Lembaga Keuangan tentu membutuhkan dana. Oleh karena itu tugas Tim MUI juga melobi pengusaha-pengusaha muslim untuk menjadi pemegang saham pendiri.

Tim MUI ternyata dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, terbukti dalam waktu satu tahun sejak ide berdirinya Bank Islam tersebut, dukungan umat Islam dari berbagai pihak sangat kuat. Setelah semua persyaratan terpenuhi pada tanggal 1 November 1991 dilakukan penandatanganan akte pendirian Bank Muamalat Indonesia di Sahid Jaya Hotel dengan Akte Notaris Yudo Paripurno, SH dengan izin Menteri Kehakiman No.C.2.241.HT.01.01.

Dengan adanya izin prinsip surat Menteri Keuangan Republik Indonesia No.1223/MK.013/1991 tanggal 5 November 1991, izin usaha keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.430/KMK.013/1992 tanggal 24 April 1992 pada tanggal 1 Mei 1992 PT. Bank Muamalat Indonesia bisa memulai operasi untuk melayani kebutuhan masyarakat melalui jasa-jasanya.

2. Dasar Pemikiran Berdirinya PT. Bank Muamalat Indonesia

PT. Bank Muamalat Indonesia selain berdiri dengan berdasarkan pada ketentuan syariat Islam, juga didasarkan pada kenyataan-kenyataan sebagai berikut:

1. Masyarakat Indonesia yang mayoritas beragama Islam sebagian besar masih meragukan hukumnya bunga pada bank konvensional. Keraguan ini berimbas

pada sikap mereka yang tidak maksimal memanfaatkan jasa-jasa perbankan konvensional yang ada. Hal ini tentu saja tidak menunjang bagi sasaran pembangunan.

Tabel 3.1.
Perbedaan Sistem Bunga Bank Konvensional
Dengan Sistem Bagi Hasil Bank Syariah

No.	Sistem Bunga	Sistem Bagi Hasil
1	Penentuan bunga dibuat sewaktu perjanjian tanpa berdasarkan untung atau rugi.	Penentuan bagi hasil dibuat sewaktu perjanjian dengan berdasarkan untung atau rugi.
2	Jumlah persen bunga berdasarkan jumlah uang (modal) yang ada.	Jumlah nisbah bagi hasil berdasarkan jumlah keuntungan yang dicapai.
3	Pembayaran bunga tetap seperti perjanjian, tanpa diambil pertimbangan apakah proyek yang dilaksanakan pihak kedua untung atau rugi.	Bagi hasil tergantung pada hasil proyek, jika proyek tidak mendapat keuntungan atau mengalami kerugian, maka risikonya ditanggung oleh kedua belah pihak.
4	Jumlah pembayaran bunga tidak meningkat walaupun jumlah keuntungan berlipat ganda.	Jumlah pemberian hasil keuntungan meningkat sesuai dengan peningkatan keuntungan yang didapat (bank dan debitur).
5	Pengambilan/pembayaran bunga adalah haram menurut hukum Islam.	Penerimaan/ pembagian keuntungan adalah halal.

Sumber : Personalia PT. Bank Muamalat Medan, 2006.

2. Meningkatnya pembangunan di sektor agama akan meningkatkan kesadaran bagi umat Islam untuk melaksanakan nilai-nilai dan ajaran agamanya. Peningkatan kesadaran beragama ini akan menimbulkan tuntutan umat yang semakin besar terhadap adanya bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariat. Selain itu, peningkatan kesadaran beragama juga akan meningkatkan pembangunan sarana-sarana keagamaan seperti madrasah-madrasah, mesjid-mesjid, mushalla, baitul mal dan sebagainya, yang pada umumnya belum berani menyimpan dananya di bank konvensional yang sudah ada.
3. Bank konvensional yang telah beroperasi di Indonesia dirasakan kurang berperan secara optimal dalam membantu mengurangi kemiskinan dan dalam meratakan pendapatan, karena operasi bank dengan perangkat bunga kurang memberi peluang kepada orang-orang miskin untuk mengembangkan usahanya lebih produktif. Selain itu pranata pembayaran bunga akan semakin memberatkan nasabah khususnya yang berekonomi lemah dan memberi peluang mengalirnya arus sumber pendapatan dari debitur yang pada umumnya miskin ke kreditur yang pada umumnya lebih mampu secara ekonomis dari pada debitur.
4. *Policy* pemerintah di bidang ekonomi khususnya perbankan sangat mendukung bagi beroperasinya bank tanpa bunga di Indonesia. *Policy-policy* tersebut misalnya Deregulasi Perbankan 1 Juni 1983 membebaskan untuk menetapkan sendiri tingkat bunganya bahkan sampai tingkat 0%. Pakto 27 Oktober 1988 membuka peluang bagi berdirinya bank-bank swasta yang baru.

Penjelasan lisan pemerintah dalam Rapat Kerja dengan Komisi VII DPR RI tanggal 5 Juli 1990, menegaskan bahwa tidak ada halangan untuk mengoperasikan bank-bank yang sesuai dengan prinsip syariah, asalkan operasionalnya dapat memenuhi kriteria kesehatan bank di Indonesia.

5. Undang-Undang No.7 Tahun 1992 Pasal 1 Butir 12 memberi peluang beroperasinya bank dengan sistem bagi hasil keuntungan. Peluang tersebut lebih mendapatkan pijakan hukum yang pasti dengan keluarnya Peraturan Pemerintah No.72 Tahun 1992 tentang Bank berdasarkan prinsip bagi hasil.
6. Konsep yang melekat (*build in concept*) pada Bank Muamalat sebagai salah satu wujud Bank Islam sejalan dengan kebutuhan dan orientasi pembangunan di Indonesia. Orientasi tersebut adalah :
 - a. Kebersamaan antara bank dengan nasabah.
 - b. Mendorong kegiatan investasi dan menghambat simpanan yang tidak produktif melalui sistem operasi *profit and loss sharing* sebagai pengganti bunga.
 - c. Mengurangi kemiskinan dengan membina ekonomi lemah dan tertindas.
 - d. Mengembangkan produksi, menggalakkan perdagangan dan memperluas kesempatan kerja melalui kredit pemilikan barang modal.

B. Tujuan Dan Strategi Usaha PT. Bank Muamalat Indonesia

Tujuan PT. Bank Muamalat Indonesia harus disesuaikan dengan bermuamalat menurut ketentuan syariat Islam serta situasi dan kondisi di Indonesia, baik di bidang ekonomi, sosial budaya, hukum maupun politik. Tujuan PT. Bank Muamalat Indonesia adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas kehidupan sosial ekonomi masyarakat Indonesia, sehingga akan semakin berkurang kesenjangan sosial ekonomi sebagai akibat dari praktik-praktik kegiatan ekonomi yang tidak Islami.
2. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan terutama dalam bidang ekonomi keuangan. Partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan lembaga perbankan selama ini dirasakan masih kurang sebagai akibat dari sikap keraguan terhadap hukum bunga bank.
3. Mengembangkan lembaga bank dan sistem perbankan yang sehat berdasarkan efisiensi dan keadilan, sehingga mampu meningkatkan partisipasi masyarakat untuk menggalakkan ekonomi rakyat, antara lain dengan memperluas jaringan perbankan ke daerah-daerah pedesaan yang terpencil.
4. Mendidik dan membimbing masyarakat untuk berpikir secara ekonomi, berperilaku bisnis dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Selain mempunyai tujuan umum, Bank Muamalat Indonesia juga mempunyai tujuan khusus sebagai berikut :

1. Memberikan kesempatan kepada umat Islam khususnya dan tidak menutup peluang bagi selain yang beragama Islam untuk berhubungan dengan perbankan yang lebih menjamin adanya kebersamaan, keadilan dan pemerataan pendapatan. Kesempatan tersebut tidak hanya diberikan kepada kelompok ekonomi menengah ke atas, tetapi justru mengutamakan kelompok ekonomi menengah ke bawah.

2. Memberikan lapangan kerja yang sekaligus mendidik kepada orang-orang yang kurang mampu atau pengusaha kecil untuk mengembangkan usahanya, sehingga mampu berwirausaha dan memiliki prospek bisnis yang cerah.
3. Memberikan pembinaan kepada pengusaha produsen baik kecil maupun besar, petani maupun pengrajin berupa kredit pemilikan barang-barang modal dan bahan baku.
4. Memberikan pembinaan kepada pedagang perantara guna membantu pemecahan masalah pemasaran bagi produsen dalam memberikan kredit berupa barang dagangan kepada para perantara yang berminat menjualkan barang hasil produksi pengusaha yang dibina bank Islam.
5. Mengembangkan usaha bersama dengan jalan memberikan pembiayaan investasi berupa barang modal dan bahan baku dengan sistem bagi hasil Al-Murabahah. Untuk pembiayaan pengembangan usaha ini tidak dikenakan biaya apapun, hanya berupa pembagian keuntungan.

PT. Bank Muamalat Indonesia dalam upaya mencapai tujuan operasionalnya akan didasarkan kepada strategi usaha sebagai berikut :

1. Sasaran Pembinaan

Sasaran pembinaan PT. Bank Muamalat Indonesia meliputi pengrajin industri kecil, nelayan, peternak, pekebun, petani tanaman pangan dan hortikultura, pedagang kecil, pengusaha transportasi dan pengusaha lainnya. Untuk sasaran tersebut dilakukan kegiatan untuk membina dan mempercepat berkembangnya masyarakat kelompok ekonomi menengah ke bawah untuk mengantisipasi

dampak negatif dari pembangunan, sehingga terbentuk landasan yang kokoh bagi pembangunan manusia seutuhnya.

2. Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan BMI dilakukan dengan kegiatan-kegiatan :

a. Bekerja sama dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang telah ada dengan cara :

- 1) Mengintrodusir dan membina pengembangan produk-produk dan sistem perbankan berdasarkan syariat Islam.
- 2) Mengintrodusir sistem pengembangan usaha berdasarkan kebersamaan dan peran serta dalam permodalan dan resiko.
- 3) Merintis dan mengembangkan kerja sama dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam mendukung peningkatan kemampuan manajerial dan teknologi, peningkatan nilai dan pengembangan usaha kecil dan menengah.

b. Mendorong pengembangan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) baru di daerah-daerah potensial, pengembangan usaha kecil dan menengah dengan cara :

- 1) Penyediaan modal perangsang
- 2) Penyediaan staf BPR dan pelatihan
- 3) Penyediaan modal kerja dan pembinaan teknis
- 4) Pembinaan lanjutan
- 5) Merintis dan mengembangkan kerja sama dengan Lembaga Swadaya Masyarakat dalam mendukung peningkatan kemampuan manajerial dan teknologi, peningkatan nilai tambah dan pengembangan usaha pengusaha kecil dan menengah.

- c. Bekerja sama dengan Badan Amil Zakat, Infaq dan Sedekah (BAZIS) menginvestasikan pengelolaan dana zakat, infaq dan sedekah untuk proyek-proyek pengembangan usaha kecil dan menengah.
- c. Merangsang tumbuh dan berkembang lebih baik lembaga-lembaga penyedia bantuan teknik manajemen untuk pengusaha kecil dan menengah.
- d. Merangsang tumbuh dan berkembang lebih baik lembaga-lembaga penyedia teknologi peningkatan produktivitas.
- e. Merangsang tumbuh dan berkembang lebih baik lembaga-lembaga penyedia bantuan pembinaan keterampilan akuntansi.
- f. Mengembangkan peranan lembaga dan melancarkan jaringan penyediaan bahan baku.
- g. Mengembangkan peranan kelembagaan pemasaran hasil produksi.

C. Sejarah Singkat Berdirinya Bank Muamalat Medan

Sebelum didirikannya PT. Bank Muamalat Medan, terlebih dahulu dibentuk sebuah Tim yang diberi nama Muamalat Servis Centre pada tanggal 4 November 1999. Tim yang bekerja selama 6 (enam) bulan ini memiliki beberapa tugas antara lain sebagai berikut:

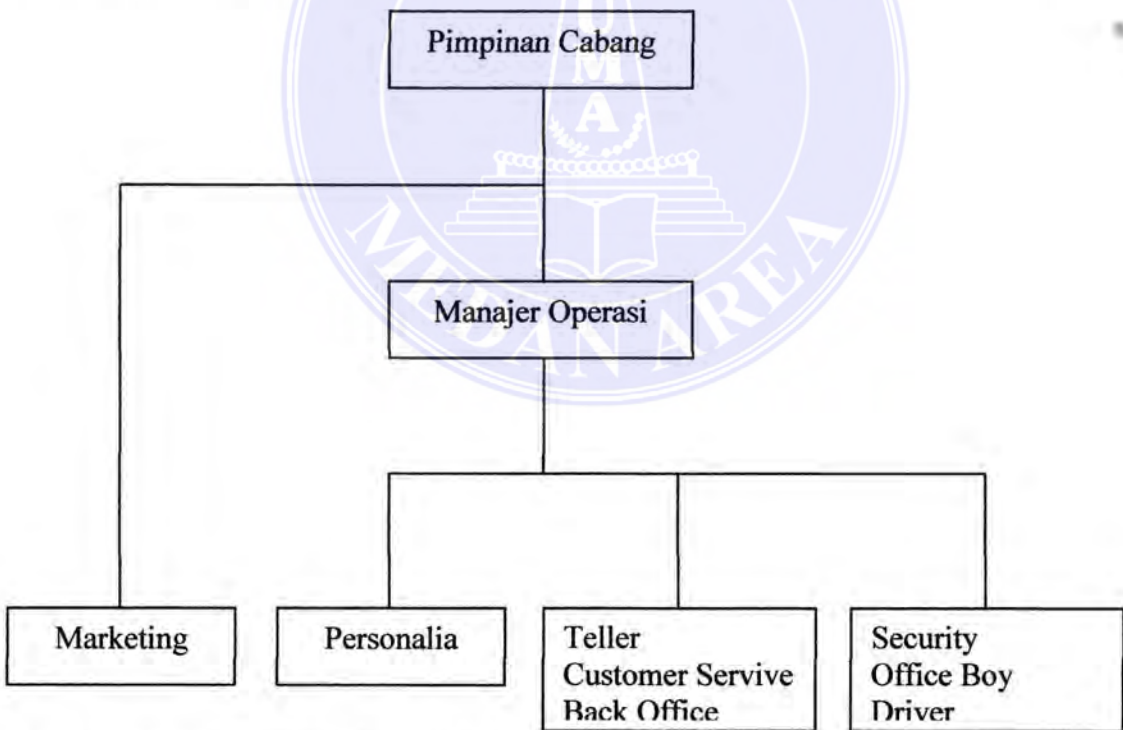
1. Memberikan layanan informasi secara rasional.
2. Mengadakan sosialisasi tentang Bank Muamalat Indonesia kepada masyarakat Kota Medan, Pemerintah Daerah, Pengusaha maupun Alim Ulama.
3. Mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan rencana berdirinya Bank Muamalat Cabang Medan baik operasionalnya maupun izin-izinnnya.

- Melakukan kajian-kajian mengenai potensi pasar baik dari segi funding (mengimpun dana) maupun lending (penyaluran dana).

Setelah melakukan kajian-kajian, akhirnya Bank Muamalat Indonesia Cabang Medan resmi beroperasi pada tanggal 17 April 2000 dengan modal awal Rp. 500.000.000,- dan 16 orang karyawan. Bank Muamalat Indonesia Cabang Medan berlokasi di Jl. Gajah Mada No. 21 Medan.

D. Struktur Organisasi Dan Deskripsi Jabatan

Struktur organisasi PT. Bank Muamalat Medan, secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Struktur organisasi PT. Bank Muamalat Medan
 Sumber : personalia PT. Bank Muamalat Medan, 2006, data diolah.

Deskripsi Jabatan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Medan

1. Manajer Operasi

Tugas pokok :

- a. Mengkoordinasikan pekerjaan dan staf di area *customer service*, kas dan penata jasa agar menciptakan hasil yang optimal.
- b. Menekan tingkat kesalahan pada titik nol, melalui *review*, pengarahan dan pemberian *training* dengan mengacu kepada prosedur.
- c. Menciptakan suasana kerja yang harmonis baik dengan sesama karyawan, atasan dan lain-lain.
- d. Menciptakan sistem *support* operasional yang tangguh sehingga mampu memberikan pelayanan yang cepat, aman dan memuaskan bagi nasabah.
- e. Mengatasi permasalahan yang terjadi di area operasional dengan mengacu kepada prosedur.
- f. Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan operasional cabang.
- g. Bertanggung jawab terhadap berbagai bentuk pelaporan, seperti transaksi harian, rekening nasabah dan neraca.
- h. Bertanggung jawab terhadap sistem administrasi dan pengamanan file-file, baik yang bersifat rahasia maupun file biasa yang harus dijaga keberadaannya.
- i. Menjaga hubungan baik terhadap sesama karyawan, dengan nasabah maupun dengan pihak luar termasuk antar cabang.
- j. Secara berkala *mereview* dan meninjau *performance appraisal* karyawan.

Tugas tambahan :

- a. Koordinasi dengan bagian-bagian lain dan dengan cabang-cabang.
- b. Melayani nasabah yang membutuhkan penanganan sementara, atau memberikan informasi.
- c. Membantu pencapaian target cabang.

2. Bagian Data Control

Tugas pokok :

- a. Melakukan pengecekan atas kebenaran dan kelengkapan dari penginputan masing-masing *user* ke kblat di seluruh areal operasi.
- b. Memberikan masukan atas temuan-temuan yang ada ke Pimpinan Cabang dan Manajer Operasi.
- c. Bertanggung jawab melaporkan hasil temuan *Zero Defect* ke kantor pusat sebulan sekali.
- d. Menemani petugas *Teller* saat melakukan *Cash Count* di Mesin ATM.
- e. Melakukan *Cash Count* di *Teller* dan *Ruang Mainvault* sebulan sekali.
- f. Melakukan *Stock Opname* terhadap barang-barang persediaan sebulan sekali.
- g. Memastikan pelaksanaan tugas-tugas operasi sesuai prosedur yang berlaku.
- h. Bertanggung jawab melakukan pemeriksaan ulang secara acak terhadap data-data pada *statement* Rekening Koran sebelum dikirim dan dibuat berita acara pemeriksaannya.
- i. Memeriksa dan memfiling *Proofsheet* seluruh bagian.
- j. Memeriksa posisi RAB dan SSL tolakan komputer setiap pagi.

Tugas tambahan :

- a. Memastikan dilaksanakannya sistem *barsheet* di Cabang seperti Cek, BG, Credit Nota, Buku Tabungan.
- b. Melakukan pengecekan terhadap kebenaran dan kelengkapan aplikasi-aplikasi pembukaan dan penutupan Tabungan, Deposito dan Giro.
- c. *Review* terhadap biaya-biaya transfer, SI Manual/Otomatis, SI Telepon di awal tolakan Kliring, Inkaso, Coter Cek dan Bank Referensi.

3. Bagian Personalia

- a. Mempersiapkan laporan *payroll* bulanan.
- b. Membuat tiket *reimbursmen* kesehatan.
- c. Mempersiapkan dan menyelenggarakan rekrutmen calon karyawan.
- d. Melaksanakan administrasi perjalanan dinas karyawan.
- e. Melaksanakan pembayaran gaji dan lembur karyawan honorer.
- f. Melaksanakan pembayaran pajak dan jamsostek karyawan tiap bulannya.

4. Bagian Kas dan Teller

Tugas pokok :

- a. Memberikan pelayanan terhadap nasabah secara cepat, cermat dan memuaskan.
- b. Bertanggung jawab terhadap persediaan dan pencatatan fisik uang secara keseluruhan termasuk mainvault.
- c. Menjalankan tugasnya sesuai dengan prosedur yang berlaku.

- d. Menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan sesama teller, dengan atasan dan bagian lain.
- e. Menjalankan instruksi lainnya dari atasan dengan baik.
- f. Bertanggung jawab terhadap transaksi harian, serta pelaporannya termasuk *cover* asuransi jika saldo khazanah melebihi Rp. 500.000.000,-
- g. Bertanggung jawab terhadap *replenishment* ATM dan kenyamanan ruangan ATM.
- h. Bertanggung jawab terhadap kerahasiaan nomor kunci kombinasi ruang mainvault.
- i. Membuat laporan kas keliling perihal jumlah setoran dan jumlah transaksi.
- j. Bertanggung jawab terhadap persediaan ATK di area Teller.
- k. Bertanggung jawab terhadap pencatatan penerimaan cek/BG bank lain yang akan dikliringkan.
- l. Membuat laporan *teller (teller bloter)* dan tiket-tiket kas untuk pembukuan dengan lengkap dan infomatif.

Tugas tambahan :

- a. Dalam keadaan mendesak diperkenankan untuk membuka kas serta melayani transaksi nasabah.
- b. Mengambil dan menyetor uang dari dan ke kantor pusat atau Bank Indonesia.
- c. *Mereview* dan menjaga kerapian data dokumen yang berhubungan dengan fisik catatan uang.

5. Bagian Layanan Nasabah (Customer Service)

Tugas pokok :

- a. Memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah, baik baru (new customer) maupun existing.
- b. Bertanggung jawab terhadap *file-file data base customer* baik Tabungan, Giro maupun Deposito, termasuk penyusunannya, kelengkapan data dan kerapiannya.
- c. Memberikan informasi kepada bagian funding apabila calon nasabah potensial memerlukan dilakukannya pendekatan untuk menjadi nasabah.
- d. Memelihara dan memonitor persediaan aplikasi-aplikasi/brosur yang berhubungan dengan pembukaan rekening produk-produk PT. Bank Muamalat Indonesia, termasuk slip setoran, aplikasi transfer dan peralatan stempel yang diperlukan.
- e. Melayani keperluan dan kebutuhan nasabah lainnya seperti, penjualan saham, pembayaran ONH dan lain-lain.
- f. Melayani kebutuhan buku Cek dan BG nasabah dan segera mendaftarkan nomor Cek dan BG tersebut.
- g. Melakukan pengecekan terhadap buku Cek dan BG yang akan diserahkan kepada nasabah.
- h. Mengadministrasikan kartu ATM nasabah dan pencetakan nomor PIN-nya.
- i. Melakukan *review* atas kelengkapan dokumen nasabah yang belum lengkap secara berkala.

- j. Memonitor warkat tolakan *kliring* yang masih berada di *customer* belum diambil nasabah.
- k. Wajib melayani dan menyelesaikan *complain* nasabah dengan segera dan benar.
- l. Memberikan penjelasan secara ringkas dan jelas kepada nasabah mengenai produk PT. Bank Muamalat Indonesia, termasuk produk pembiayaan.
- m. Menciptakan suasana kerja yang harmonis baik dengan sesama karyawan, dengan atasan dan bagian lain.
- n. Menjalankan instruksi lainnya dari atasan dengan baik.

Tugas tambahan :

- a. Sebagai pengganti *Customer Service* yang bertugas di Kantor Kas, jika berhalangan atau cuti.
- b. Sewaktu-waktu dapat berfungsi sebagai *funding* dan *receptionist* jika diperlukan.

6. Bagian Support Pembiayaan

a. Legal

Tugas pokok :

- 1) Menentukan dokumen-dokumen pendukung standar untuk pengikatan pembiayaan dan jaminan pembiayaan.
- 2) Mempersiapkan proses pengikatan di bawah tangan atau notariel.
- 3) Memberikan analisa yuridis.
- 4) Menghubungi dan membuat *MoU* dengan Notaris.

b. Administrasi Pembiayaan

Tugas pokok :

- 1) Mempersiapkan *memo dropping* pembiayaan.
- 2) Menyusun dokumen-dokumen pembiayaan menjadi tiga bagian :
 - a). *Loan Dokument*
 - b). *Safe Keeping*
 - c). *Credit File*

c. Sekeretaris Komite

Tugas pokok :

- 1) Mempersiapkan sidang komite pembiayaan.
- 2) Mempersiapkan keputusan komite pembiayaan.

7. Bagian Penata Jasa – Kliring

Tugas pokok :

- a. Melakukan fungsi sebagai *user kliring, transfer* dan inkaso.
- b. Melakukan pencocokan antara saldo giro yang ada di rekening Bank Indonesia dengan saldo giro Bank Indonesia yang ada di neraca.
- c. Bertanggung jawab terhadap persediaan CN.
- d. Bertanggung jawab terhadap penyimpanan warkat-warkat *kliring* dan inkaso dalam *box* dan memasukkannya ke *mainvault* setiap akhir hari.
- e. Bertanggung jawab terhadap kelengkapan *barsheet* CN dan Inkaso.
- f. Bertanggung jawab terhadap kelengkapan dan *updating referal item*.
- g. Memastikan seluruh saldo RAB 0 (nihil) setiap akhir hari.

- h. Mencetak salinan *statement* Rekening Koran maksimum tanggal 5 setiap bulannya termasuk persediaan amplop dan kertas *continue* untuk *statement*.
- i. Melakukan *proofing* bulanan terhadap beberapa *subledger* yang menjadi tanggung jawabnya (titipan).
- j. Membuka pintu kombinasi Khazanah Utama.
- k. *Mereview* dan memonitor setiap hari terhadap titipan *kliring/transfer* yang masih *out standing* untuk segera di *follow-up*.
- l. Bertanggung jawab terhadap *file transfer* dan inkaso terutama dalam hal penyusunan, penyimpanan, dan keberadaan serta kerapiannya.
- m. Bertanggung jawab memonitoring terhadap pelaksanaan SI Manual dan Otomatis setiap hari.
- n. Bertanggung jawab terhadap SI pembayaran telepon.
- o. Bertanggung jawab terhadap rekonsiliasi RAK agar tidak ada pos yang *open item*.
- p. Menjalankan instruksi lainnya dari atasan dengan baik.

Tugas tambahan :

- a. Menggantikan tugas sebagai *user* di penata jasa lainnya, apabila *user* yang lain berhalangan.
- b. Alternat untuk pengguna *test key*.
- c. Alternat mencetak buku Cek dan BG.
- d. Alternat memproses pencairan Deposito.

8. Bagian Penata Jasa – Operasi Pembiayaan

Tugas pokok :

- a. Melakukan fungsi sebagai *user* Giro/Tabungan/Deposito dan Operasional Pembiayaan.
- b. Bertanggung jawab terhadap pembuatan/pembayaran/pengiriman laporan-laporan yaitu : perkembangan dana, laporan pajak, laporan arus kas, laporan *proofsheet*, LBU, SIPD, BDR, *Collectibility*, PPAP, serta laporan lain yang diminta oleh kantor pusat atau yang mungkin diperlukan.
- c. Bertanggung jawab terhadap *file loan ledger* Pembiayaan dan *Memo Marketing* terutama dalam hal penyusunan, penyimpanan, dan keberadaan serta kerapiannya.
- d. Bertanggung jawab sebagai petugas *test key* dan memasukkan buku uji *test key* ke *mainvault* pada akhir hari.
- e. Mencetak buku Cek dan Giro dan melakukan pembebanannya.
- f. Membuat perhitungan biaya RAK dan memastikan kebenaran Pendapatan RAK dari Pusat.
- g. Melakukan *proofing* bulanan terhadap beberapa *subledger* yang menjadi tanggung jawabnya.
- h. Wajib untuk memastikan posisi masing-masing S/L dalam neraca dengan *individual ledger*, sehingga setiap terjadi kesalahan dapat segera dilakukan koreksi kesalahan.

- i. Menciptakan suasana kerja yang harmonis baik dengan sesama karyawan, dengan atasan dan bagian lain.
- j. Memproses pencairan Deposito.
- k. Menjalankan instruksi lainnya dari atasan dengan baik.
- l. Membuka pintu kombinasi Khazanah Utama.

Tugas tambahan :

- a. Menggantikan tugas sebagai *user* di penata jasa lainnya, apabila user yang lain berhalangan.
- b. Alternat petugas *kliring*.
- c. Membuat rekonsiliasi RAK.

9. Bagian Penata Jasa – Umum

Tugas pokok :

- a. Bertanggung jawab terhadap pengadaan/persediaan keperluan barang kantor seperti ; barang percetakan, ATK dan inventaris kantor.
- b. Membuka transaksi yang bersifat umum.
- c. Bertanggung jawab terhadap penyusutan/amortisasi dalam hal penyusunan, penyimpanan, dan keberadaan serta kerapiannya.
- d. Melakukan *proofing* setiap akhir bulan (*stock opname*) terhadap jumlah fisik barang persediaan dengan saldo SSL di neraca.
- e. Bertanggung jawab terhadap barang-barang inventaris kantor dan pemeliharannya serta penyusutannya setiap bulan.

- f. Memonitor kontrak-kontrak baik asuransi, sewa rumah/gedung, perizinan yang jatuh tempo dalam sebuah lembar kontrol.
- g. Bertanggung jawab terhadap kartu lokasi bagian dan kartu lokasi sentral/kartu riwayat inventaris.
- h. Melakukan filing terhadap penawaran-penawaran kerjasama pihak ke-3 (leveransir, kontraktor, percetakan).
- i. Sebagai petugas *Petty Cash* mereview dan memonitor setiap minggu terhadap uang muka, BDD, TRR, KRR yang masih outstanding untuk segera di follow-up dan melakukan penyimpanan atas *reversing* baik debit/kredit tiket di *mainvault*.
- j. Menciptakan suasana kerja yang harmonis baik dengan sesama karyawan, dengan atasan dan bagian lain.
- k. Menjalankan instruksi lainnya dari atasan dengan baik.

Tugas tambahan :

- a. Menggantikan tugas sebagai *user* di penata jasa lainnya, apabila user yang lain berhalangan.
- b. Memastikan tagihan-taguhan dari pihak ketiga (Listrik, Air, Telepon, Pajak, kebersihan lingkungan, dll) telah dibayarkan sebelum jatuh tempo pembayarannya.
- c. Sebagai alternat petugas kliring.
- d. Sebagai alternat buka pintu Khazanah Utama.

10. Security

Tugas pokok:

- a. Bertanggung jawab untuk mendampingi petugas *Morning Duty Officer* (MDO) dan *Late Duty Officer* (LDO).
- b. Melakukan pengawalan kas keliling dan pengiriman atau penyetoran uang dari Cabang Medan ke kantor kas dan kantor pusat maupun sebaliknya.
- c. Bertanggung jawab terhadap keamanan kantor secara keseluruhan, di antaranya mengenai keamanan pemakaian listrik yang telah digunakan oleh karyawan sepulang kerja.
- d. Bertanggung jawab terhadap fungsi alarm kantor dan memastikan bahwa alarm kantor telah diaktifkan sebelum pintu utama kantor akan ditutup.
- e. Bertanggung jawab untuk memeriksa kelengkapan administrasi pencatatan buku mutasi *security* setiap hari.
- f. Bertanggung jawab untuk menjalankan perintah dan tugas dari atasan.
- g. Bertanggung jawab terhadap kebersihan dan kerapian di area *security*.
- h. Bertanggung jawab untuk mengkoordinir laporan-laporan yang diterima dari *security* cabang dan kantor kas kemudian melaporkannya ke atasan langsung.
- i. Melaporkan semua kejadian-kejadian yang dianggap perlu dilaporkan dan mendiskusikan dengan koordinator satpam di Cabang Medan.

E. Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi Dan Usaha Mengatasinya.

Hambatan-hambatan yang dihadapi

Berbagai usaha telah dilakukan oleh PT. Bank Muamalat Medan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang juga akan meningkatkan pengembangan potensi diri karyawan.

Meski demikian, masih ada juga beberapa hal yang menjadi hambatan dalam upaya untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja pada PT. Bank Muamalat Medan, antara lain sebagai berikut :

a. Penilaian produktivitas

Sebagai sebuah lembaga yang bergerak di bidang jasa keuangan, masih sangat sulit untuk menetapkan pengukuran produktivitas. Hal ini berbeda dengan perusahaan yang bergerak yang menghasilkan output dalam bentuk barang.

b. Kurangnya internal motivasi karyawan

Motivasi dari dalam diri karyawan untuk bekerja dengan lebih maksimal sangat kurang karena karena karyawan menerima kompensasi bulanan yang tetap jumlahnya.

c. Kurangnya disiplin karyawan

Masih ada karyawan yang sering terlambat tanpa adanya hukuman yang keras dan tegas untuk mengatasinya.

Usaha mengatasinya

Dalam upaya menerapkan kepemimpinan yang berhasil dan mengatasi hambatan-hambatan dalam meningkatkan produktivitas kerja pada PT. Bank Muamalat Medan, maka dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Menyediakan sarana dan prasarana kerja yang dibutuhkan.
- b. Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
- c. Memberikan kenaikan jabatan (promosi).
- d. Memberikan rasa aman dalam bekerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis dan evaluasi pada data penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Uji Validasi dan Reliabilitas, didapat bahwa instrumen gaya kepemimpinan dan instrumen prestasi dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam penelitian.
2. Secara Parsial, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Otoriter dan *Laissez Faire* tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Sedangkan gaya kepemimpinan Demokrasi yang mau mendengar masukan dan saran serta mau memberikan arahan pada karyawan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja namun bersifat negatif. Selain itu gaya kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh yang positif dan cukup signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan wawancara awal yang dilakukan pada penelitian pendahuluan, bahwa selama ini gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Bank Muamalat Medan adalah gaya kepemimpinan Situasional.
3. Secara simultan (serentak) didapat dari hasil penelitian bahwa keempat gaya kepemimpinan; Otoriter, Demokrasi, *Laissez Faire*, dan Situasional, berpengaruh positif dan cukup signifikan terhadap produktivitas kerja.

4. Dilihat dari nilai R.Square yang didapat, gaya kepemimpinan hanya mempunyai pengaruh yang kecil terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Muamalat Medan, yaitu hanya sebesar 21.1%. Hal ini mengindikasikan bahwa produktivitas kerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinannya.
5. Berdasarkan model regresi yang diperoleh dari output SPSS 12, didapat persamaan regresi dari variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas yaitu sebagai berikut:

$$Y=27.596-0.938 X_2+0.375X_4$$

Tanda negatif (-) pada variabel gaya kepemimpinan Demokrasi (X_2) menunjukkan hubungan yang berlawanan arah yang berarti jika X_2 ditingkatkan maka produktivitas (Y) akan menurun. Sedangkan tanda positif (+) pada gaya kepemimpinan Situasional (X_3) menunjukkan hubungan searah yang berarti jika X_4 ditingkatkan maka produktivitas kerja (Y) meningkat.

B. Saran

1. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan ternyata gaya kepemimpinan yang telah diterapkan selama ini yaitu gaya kepemimpinan Situasional telah cukup berpengaruh secara positif dan nyata terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Untuk itu para pimpinan PT. Bank Muamalat Medan harus tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang telah diterapkannya agar karyawan dapat lebih produktif dengan baik.

2. Pimpinan PT. Bank Muamalat Medan juga tetap harus memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi karyawan untuk produktif, seperti adanya pengakuan atau penghargaan atas pekerjaan karyawan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi mereka dalam bekerja. Dengan begitu, pimpinan PT. Bank Muamalat Medan dapat terus mendorong karyawan untuk terus produktif dalam bekerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat Fathoni, 2006, **Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi**, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Faisal Affif, 2003, **Melacak Pemikiran Strategik**, Penerbit Paramadina, Jakarta.
- Sudarwan Danin, 2004, **Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok**, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Andrew J. Dubrin, 2005, **Leadership**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit Prenada Media, Jakarta.
- Melayu S.P. Hasibuan, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Keenam, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Robert L. Mathis, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Stephen P. Robin, 2003, **Perilaku Organisasi**, Edisi Sembilan, Jilid Dua, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Siswanto Sastrohardiwiryo, 2002, **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia**, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Warsid Smat, 2004, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara (BKN)**, Tesis, Program Studi Ilmu Manajemen, Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, (Tidak Dipublikasikan).
- Sugiono, 2006, **Metode Penelitian Administrasi**, Edisi Empat Belas, Penerbit Alfabet, Bandung.
- Wahana Komputer, Tim Penelitian Dan Pengembangan, 2005, **Pengembangan Analisis Multi Variate Dengan SPSS 12**, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Inotek, Jakarta.
- Winardi J, 2001, **Motivasi Dan Pemasukan Dalam Manajemen**, Penerbit PT. Raja Grafindo, Jakarta.
- A. Riawan Amin, 2006, **Dirut Bank Muamalat Indonesia, The Celestial Management**, Edisi Ketujuh Penerbit PT. Senayan Abadi Publishing, Jakarta Selatan.