

**PERAN KEPEMIMPINAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI BANK MUAMALAT KCP PONOROGO**

SKRIPSI



Oleh :

ALDILA RAHMA DAMAYANTI

NIM 402190010

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2023

ABSTRAK

Damayanti, Aldila Rahma. Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo . *Skripsi*. 2023. Jurusan Perbankan Syariah. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing : Ridho Rokamah, S.Ag., MSI.

Kata Kunci: Peran Kepemimpinan, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

Masalah kepemimpinan merupakan salah satu perkara yang sering dihadapi saat ini. Berhasil tidaknya suatu usaha pencapaian tujuan yang telah ditentukan itu sebagian besar akan ditentukan oleh kemampuan pemimpin, yang memegang peranan dalam rangka menggerakkan orang-orang/bawahannya. Pemimpin saat ini dan yang akan datang dituntut untuk bersikap *fleksibel*, mampu beradaptasi dengan lingkungan yang bersifat dinamis serta mampu menindaki segala bentuk perubahan dan secara aktif membuat variasi program perubahan yang dibutuhkan. Seorang pemimpin diharapkan mampu memiliki pengaruh yang besar dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana peran yang dilakukan pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan, faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan dan dampak adanya peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo. Dalam penyusunan skripsi penulis menggunakan jenis penelitian *field research* dengan metode penelitian deskriptif kualitatif yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena yang ada. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi dan wawancara.

Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Dari ketiga peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan menurut teori *mangkunegara* hanya ada satu peran yang menurut pemimpin bank muamalat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu peran antar pribadi meliputi peran tokoh, peran pemimpin, dan peran penghubung. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan ada empat yaitu Pengetahuan, Keterampilan, Kemampuan, dan Motivasi. Dari keempat faktor ini bank Muamalat telah memenuhi semua faktornya. Dimana dapat dilihat pada penjelasan sebelumnya bagaimana bagusnya pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan motivasi yang dimiliki oleh karyawan-karyawannya. Sedangkan Dampak peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo menyimpulkan bahwa dari enam indikator menurut Robbins yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian, efektifitas, dan komitmen. Peran kepemimpinan hanya berdampak pada kualitas, kuantitas, efektifitas, dan komitmen.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya, Desa Pintu, Jenangan, Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

No	Nama	NIM	Jurusan	Judul
1.	Aldila Rahma Damayanti	402190010	Perbankan Syariah	Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat KCP Ponorogo

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diajukan
pada ujian skripsi.

Ponorogo, 3 Mei 2023

Mengetahui,

Ketua Jurusan Perbankan Syariah

Menyetujui,


Muhtadin Amri, M.S.Ak.
NIP 198907102018011001


Ridho Rokamah, S.Ag., MSI.
NIP 19741211199032002



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya, Desa Pintu, Jenangan, Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

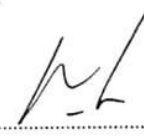
Naskah skripsi berikut ini:

Judul : Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan
Di Bank Muamalat KCP Ponorogo
Nama : Aldila Rahma Damayanti
NIM : 402190010
Jurusan : Perbankan Syariah

Telah diajukan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

Dewan penguji:

Ketua Sidang

: 
(.....)

Unun Roudlotul Jannah, M.Ag

NIP. 197507162000501005

Penguji I

: 
(.....)

Iza Hnifuddin, Ph.D

NIP. 196906241998031002

Penguji II

: 
(.....)

Ridho Rokamah, S.Ag., MSI.

NIP 19741211199032002

Ponorogo, 22 Mei 2023

Mengesahkan,

Dekan FEB IAIN Ponorogo


Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.
NIP-197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Aldila Rahma Damayanti

NIM : 402190010

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Perbankan Syariah

Judul Skripsi/ Tesis : Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Bank

Muamalat KCP Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 29 Mei 2023

Penulis



Aldila Rahma Damayanti

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aldila Rahma Damayanti

Nim : 402190010

Jurusan : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

“ PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN DI BANK MUAMALAT KCP PONOROGO ”

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Pembuat Pernyataan,



Aldila Rahma Damayanti

402190010

DAFTAR ISI

COVER	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	vi
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Studi Penelitian Terdahulu	8
F. Metode Penelitian	17
G. Sistematika Pembahasan	23
BAB II TEORI KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN	26
A. Kepemimpinan	26
1. Pengertian kepemimpinan	26
2. Ciri-ciri kepemimpinan	28
3. Jenis gaya kepemimpinan	30

4. Peran kepemimpinan	37
B. Kinerja	39
1. Pengertian kinerja	39
2. Faktor yang mempengaruhi kinerja	41
3. Penilaian dan pengukuran kinerja	43
BAB III KINERJA KARYAWAN DI BANK MUAMALAT KCP	
PONOROGO	46
A. Gambaran Umum Bank Muamalat	46
1. Sejarah Bank Muamalat	46
2. Visi misi bank muamalat	51
3. Job deskripsi masing-masing jabatan	51
B. Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat KCP Ponorogo.....	59
C. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	66
D. Dampak peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.....	69
BAB IV ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN DALAM	
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI BANK	
MUAMALAT KCP PONOROGO	74
A. Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan ..	74
B. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.....	83
C. Dampak peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.....	86

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	92
B. Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memerhatikan, kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.¹

Faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja karyawan adalah kuantitas, kualitas, pengetahuan tentang pekerjaan, perencanaan kegiatan, wewenang, disiplin dan inisiatif sedangkan manfaat dari penilaian kinerja adalah perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan pengembangan karir, penyimpangan proses pengadaan karyawan, ketidakakuratan informasi, kesalahan rancangan pekerjaan, kesempatan kerja yang sama dan tantangan eksternal.²

Siagian menjelaskan bahwa, kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana

¹ Daryanto dan Bambang Suryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan Edisi Revisi*. (Yogyakarta: Gava Media, 2022), 1

² Novia Ruth Silaen (Dkk). *Kinerja Karyawan*. (Bandung: Widina Media Utama: 2021), 12

pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan³

Menurut Winardi pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sarana tertentu.⁴

Masalah kepemimpinan merupakan salah satu perkara yang sering dihadapi saat ini. Pentingnya manajemen sebagai salah satu alat dalam kehidupan manusia selalu menjadi pertimbangan khusus, yang dalam kasus ini dipusatkan pada pemimpin. Seorang pemimpin merupakan sistem penggerak suatu pekerjaan, dimana ia memiliki keahlian untuk mengaplikasikan fungsi manajemen dalam keputusan yang dibuat, maka kekuasaan pemimpin dalam organisasi bahkan dalam politik dapat mempengaruhi organisasi melalui *policy* (aturan) dan *regulasi* (kebijaksanaan) yang dapat mempermudah pencapaian tujuan dari organisasi itu secara efektif dan efisien.⁵

Berhasil tidaknya suatu usaha pencapaian tujuan yang telah ditentukan itu sebagian besar akan ditentukan oleh kemampuan pemimpin, yang memegang peranan dalam rangka menggerakkan orang-orang/bawahannya. Keterampilan kepemimpinan (*leadership skill*) yang baik dan efektif sangat

³Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, (Sidoarjo: Indomedia Pustaka: 2017), 51

⁴ Mahadin Shaleh. *Kepemimpinan dan Organisasi*. (Palopo: Kampus IAIN Palopo: 2018), 16

⁵ Syamsu Q. Badru(dkk), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Gorontalo: Ideas Publishing: 2017), 32

penting untuk membangun, mendorong, dan mempromosikan kualitas bukan kuantitas produksi dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya meraih keberhasilan. Oleh karena itu, keahlian dalam memimpin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin saat ini dan yang akan datang dituntut untuk bersikap fleksibel, mampu beradaptasi dengan lingkungan yang bersifat dinamis serta mampu menindaki segala bentuk perubahan dan secara aktif membuat variasi program perubahan yang dibutuhkan.⁶

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sri Dewi mengenai Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Barat dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin sudah cukup baik dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menerapkan kepemimpinan dan memberikan arahan petunjuk kepada pegawai sebagai organisasi dan melakukan pengawasan pengambilan keputusan. Namun dalam meningkatkan kinerja pegawai masih terdapat kekurangan pengetahuan para pegawai dan perlu ditingkatkan lagi.⁷ Kontribusi dari penelitian terdahulu terhadap penelitian ini yaitu sebagai bahan referensi dan sumber rujukan serta memberikan tambahan informasi dan sumbangan pemikiran yang lebih luas dan terperinci pada teori terkait peran pemimpin dan kinerja karyawan. Didalam penelitian ini, peneliti akan membahas peran

⁶ Ibid, hal 48-49

⁷ Sri Dewi, "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Barat", *Skripsi*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram, 2020

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang optimal di Bank Muamalat KCP Ponorogo yang pada penelitian terdahulu belum dibahas.

Bank Muamalat KCP Ponorogo merupakan salah satu cabang Bank Muamalat yang berada di wilayah Kabupaten Ponorogo, yang beralamatkan di Jl. Soekarno Hatta Kav 35 dan 37, Banyudono, Kec.Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa timur 63411,Indonesia. Posisi yang strategis ini mengakibatkan para nasabah mudah untuk menjangkaunya. Kantor ini melayani nasabah untuk berbagai kebutuhan terkait produk bank muamalat seperti pengajuan kredit dan pinjaman, setor tunai,simpanan,pembuatan akun bank, pengajuan kredit pemilikan rumah atau KPR bank Muamalat, hingga mobile banking. Bank muamalat ini mempunyai visi dan misi. Visi Bank Muamalat Menjadi bank syariah terbaik dan termasuk dalam 10 besar bank di Indonesia dengan eksistensi yang diakui tingkat regional.sedangkan Misi Bank Muamalat yaitu Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang islami dan professional serta orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti,mengatakan bahwa masa kontrak di Bank Muamalat KCP Ponorogo untuk kontrak awal bekerja yaitu satu tahun,dengan perpanjangan kontrak maksimal satu tahun juga. Namun ditahun ketiga nanti akan dievaluasi kembali. Jika kinerjanya bagus dan berprestasi maka bisa ditingkatkan atau dipromosikan kebidang

yang lain dan diangkat menjadi pegawai tetap dengan mekanisme test pegawai tetap dan faktanya hampir semua karyawan di bank Muamalat merupakan karyawan tetap. Disini pastinya peran pemimpin ikut serta campur tangan dalam bagusnya kinerja karyawan tersebut. Namun disamping itu, hambatan yang pasti dihadapi yaitu ketika pergantian frontliner . Disini peran kepemimpinan juga sangat dibutuhkan dimana frontliner yang baru tentunya masih membutuhkan bimbingan dari pemimpin khususnya, guna untuk meningkatkan skill serta pengetahuan agar bisa bergabung serta bekerja sama dengan bank Muamalat KCP Ponorogo.⁸ Adapun upaya yang dilakukan oleh Pimpinan Muamalat terkait hal tersebut yaitu dengan memberikan motivasi setiap harinya ketika melakukan apel pagi dan doa bersama serta melakukan peningkatan materi setiap minggunya atau setiap ada hal baru atau materi yang baru dari pusat dengan cara sharing ilmu.⁹ Hubungan antara pemimpin dengan kinerja menurut Moeller dan Witt menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong meningkatkan kinerja sehingga pemimpin menjadi panutan dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Adanya peningkatan kualitas kinerja memiliki pengaruh pada penciptaan kualitas yang diberikan pemimpin sesuai dengan tujuannya¹⁰

Melihat betapa pentingnya pengaruh seorang pemimpin dalam mengoperasikan organisasi dengan individu yang berbeda-beda. Maka seorang pemimpin harus benar-benar berkualitas agar dapat memimpin bawahannya dengan baik sehingga produktivitas dan tujuan organisasi dapat dicapai secara

⁸ Pandu Bagaskara, wawancara, 13 Januari 2023

⁹ Anang Priambono, wawancara, 19 Oktober 2022

¹⁰ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015).

efektif dan efisien. Dengan demikian untuk mengetahui lebih lanjut terkait peran kepemimpinan berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian skripsi dengan judul “ **Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat KCP Ponorogo** ”Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di bank muamalat KCP ponorogo.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada latar belakang diatas, maka permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo?
2. Bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo?
3. Bagaimana dampak peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah yang telah diuraikan, penulis bermaksud untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan permasalahan penelitian sehingga dapat dicapai tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo

2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo
3. Untuk mengetahui dampak peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber bacaan atau dijadikan referensi oleh pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, serta dapat menambah sumber pustaka yang telah ada.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi Akademik yaitu Sebagai informasi tambahan bagi kampus IAIN Ponorogo terkait peran pemimpin dan kinerja karyawan.
- b. Bagi Perusahaan diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan saran yang dapat membantu pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Bagi peneliti yaitu sebagai bahan pertimbangan antara teori yang di dapat selama perkuliahan dengan praktek yang ada di lapangan. Serta untuk menambah pengalaman dan pengetahuan tentang peran pemimpin dan kinerja karyawan di perusahaan

E. Studi Penelitian Terdahulu

Dalam suatu penelitian perlu adanya penelitian terdahulu untuk mencari perbandingan dan selanjutnya dijadikan sebagai kajian dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu Skripsi Anita Dwi Octaviani dengan judul “Peranan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Produksi Ud. Hindarto *Cosmetics* Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada divisi produksi UD Hindarto *cosmetics* surabaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal tersebut dapat dilihat melalui budaya rapat yang selalu diterapkan pada divisi produksi setiap kali pengambilan keputusan. Karyawan memiliki andil dalam setiap pengambilan keputusan. Kemudian bentuk motivasi yang diberikan adalah dalam bentuk penghargaan dan pelatihan. Diadakannya pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Melalui penghargaan yang diberikan, karyawan merasa lebih dihargai atas kerja kerasnya.¹¹ Dari penelitian diatas terdapat beberapa perbedaan diantaranya adalah didalam penelitian tersebut membahas tentang peranan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan peneliti meneliti tentang peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk tempat juga berbeda . Pada penelitian terdahulu berada di UD.Hindarto *cosmetic* Surabaya. Sedangkan tempat yang digunakan oleh peneliti yaitu di Bank Muamalat KCP Ponorogo.

¹¹ Anita Dwi Octaviani," Peranan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Produksi Ud. Hindarto *Cosmetics* Surabaya",*Skripsi* (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya,2021)

Skripsi Annisa Octaviani, dengan judul "Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Majenang". Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menerapkan gaya kepemimpinan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Majenang meliputi: *Walk the Talk* (memberikan contoh), lebih memberikan motivasi kepada karyawan, mau mendengarkan saran, nasehat semua pihak, melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, selalu menekankan tanggung jawab dan kerjasama yang baik kepada setiap anggota, lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerjasama, saling menghormati diantara satu sama lain. Sedangkan Motivasi yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan meliputi: Coaching (pembinaan), memberikan alat-alat untuk memotivasi, menyediakan kebutuhan karyawan.¹²Dari penelitian diatas, terdapat beberapa perbedaan diantaranya adalah didalam penelitian tersebut membahas tentang Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Karyawan. Sedangkan peneliti meneliti tentang peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk tempat juga berbeda . Pada penelitian terdahulu berada di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Majenang. Sedangkan tempat yang digunakan oleh peneliti yaitu di Bank Muamalat KCP Ponorogo.

Skripsi Rina Wirawan dengan judul "Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Bintang Swalayan Ponorogo Perspektif Islam". Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan pemimpin bintang swalayan menggunakan peran

¹² Annisa Octaviani, " Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri kantor cabang Pembantu Majenang", *Skripsi* (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto,2016)

pribadi, peran pembuatan keputusan, dan peran pemberi informasi. Adapun tipe kepemimpinan yang diterapkan di bintang swalayan yaitu tipe otokratis, tipe paternalistik, tipe kharismatik, tipe laissez faire dan tipe demokratis. Tetapi hanya ada dua tipe kepemimpinan yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu tipe kepemimpinan kharismatik dan demokratis.¹³ Dari penelitian diatas, terdapat perbedaan yaitu. Pada penelitian terdahulu tempat penelitian berada di Bintang Swalayan Ponorogo. Sedangkan tempat yang digunakan oleh peneliti yaitu di Bank Muamalat KCP Ponorogo.

Skripsi Baiq Widya Ningrat dengan judul " Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Bank NTB Syariah KCP Kopang, Lombok Tengah". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan di Bank NTB KCP Kopang dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan adalah gaya kepemimpinan otokratis karena model dari gaya kepemimpinan otokratis ini lebih meningkatkan pengawasan untuk memantau aktivitas apa saja yang dilakukan karyawan. Gaya- kepemimpinan otokratis ini sangat efektif digunakan dalam meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan karena pemimpin dapat lebih meningkatkan pengawasan dan memantau aktivitas dari para bawahan atau karyawan.¹⁴ Dari penelitian diatas ada beberapa perbedaan diantaranya yaitu pada penelitian terdahulu membahas tentang Analisis gaya kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian saat ini ,

¹³ Rina Wirawan, " Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bintang swalayan Ponorogo perspektif Islam", *Skripsi* (IAIN Ponorogo, 2019)

¹⁴ Baiq Widya Ningrat , " Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Bank NTB Kantor Cabang Pembantu Kopang, Lombok Tengah", *Skripsi* (Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram, 2019)

peneliti membahas tentang peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dan untuk tempat penelitiannya, pada penelitian terdahulu berada di Bank NTB Syariah KCP Kopang, Lombok Tengah, sedangkan pada penelitian saat ini berada di Bank Muamalat KCP Ponorogo.

Skripsi Minor Mutia Imanda Nasution dengan judul "Peran Kepemimpinan Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri ACF Medan". Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, dapat diketahui kendala-kendala yang dihadapi pemimpin dalam memotivasi karyawan yaitu setiap karyawan mempunyai tipe dan karakter yang berbeda-beda dari setiap orang. Maka dari itu seorang pemimpin dituntut untuk bisa memahami karakter dan kepribadian setiap karyawan.¹⁵ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada judul penelitian, rumusan masalah, dan tempat penelitian.

Skripsi Sri Dewi dengan judul "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Barat". Jenis penelitian ini ialah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin sudah cukup baik dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menerapkan kepemimpinan dan memberikan arahan petunjuk kepada pegawai sebagai organisasi dan melakukan pengawasan pengambilan keputusan. Namun dalam meningkatkan kinerja pegawai masih terdapat kekurangan pengetahuan para

¹⁵ Mutia Imanda Nasution, "Peran Kepemimpinan Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri ACF Medan", *Skripsi* (Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2018)

pegawai dan perlu ditingkatkan lagi¹⁶ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada rumusan masalah dan tempat penelitian.

Tesis Agel Siregar dengan judul “Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Camat Sidikalang Kabupaten Dairi” metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, sedangkan teknik analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan Camat Sidikalang Kabupaten Dairi sudah tergolong baik dalam hal sebagai perumus tujuan visi, sebagai pemotivasi visi, pembangun tim kerja, pembangun struktur personel, pembangun jaringan, sebagai wakil organisasi, pembuat keputusan, pendelegasi tugas, pendeskripsian kerja, pemberi ganjaran pada bawahan, dan sebagai pemberi informasi.¹⁷ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada rumusan masalah dan tempat penelitian.

Skripsi Sirajuddin dengan Judul “Analisis Peranan Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Catatan Sipil Kabupaten Gowa Sulawesi Selatan”. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai CAPIL Kabupaten Gowa sudah meningkat dan cukup baik dilaksanakan oleh para pegawai. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian

¹⁶ Sri Dewi,” Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Barat”. *Skripsi* (Mataram : Universitas Muhammadiyah Mataram,2020)

¹⁷ Agel Siregar,” “Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Camat Sidikalang Kabupaten Dairi “ *Tesis* (Medan: Universitas Medan Area,2019)

dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau, sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja yang optimal. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.¹⁸ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada rumusan masalah dan tempat penelitian.

Skripsi Bahrumi Suganda dengan judul "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt.Bprs Aman Syariah Sekampung. Hasil dalam penelitian ini tentang peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. BPRS Aman Syariah Sekampung adalah dengan menjalankan peran dan fungsinya sebagai pimpinan dalam meningkatkan kinerja para karyawan yaitu mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), pengarahan (*leading*), memotivasi (*motivating*), pengendalian (*controlling*), dan pengawasan (*evaluating*). Meskipun mengalami peningkatan kinerja namun belum mencapai target yang diharapkan khususnya dalam segi efisiensi dan produktivitas menunjukkan masih belum mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga diharapkan mampu mencapai target yang

¹⁸ Sirajuddin," "Analisis Peranan Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Dinas Catatan Sipil Kabupaten Gowa Sulawesi Selatan", *Skripsi*,(Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar,2018)

telah ditentukan oleh perusahaan.¹⁹ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada rumusan masalah dan tempat penelitian.

Skripsi Siti Nurhidayah dengan Judul “Peran Kepemimpinan Pengurus Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Mahasiswa Bumi Siliwangi UPI)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan pengurus sudah baik dan memiliki hubungan yang cukup kuat dengan kinerja karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat apabila peran kepemimpinan pengurus telah baik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mempertahankan dan meningkatkan pencapaian yang dirasa baik, meningkatkan kinerja karyawan salah satunya ialah memberikan pelatihan Dan Apresiasi yang Baik.²⁰ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada rumusan masalah dan tempat penelitian.

Skripsi Ajeng Retno Kusumawati dengan Judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia (Bmi)”. Dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa berdasarkan hasil pengujian model regresi untuk keseluruhan variabel menunjukkan nilai F hitung = 153,655 dengan signifikansi 0,000. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,005, maka signifikansi $0,000 < 0,005$. H_0 ditolak dan H_a

¹⁹ Bahrumi Suganda, ”Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt.Bprs Aman Syariah Sekampung),*Skripsi*,(Lampung: Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro,2018)

²⁰ Siti Nurhidayah “Peran Kepemimpinan Pengurus Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Mahasiswa Bumi Siliwangi UPI),*Skripsi*,(Institut manajemen koperasi Indonesia),2019

diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat Cabang Ciledug dapat diterima.²¹ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada jenis penelitian, rumusan masalah dan tempat penelitian.

Skripsi Siti Fatimah dengan judul “Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Percetakan Dan Sablon Gapura Jaya Ponorogo”. Hasil penelitian menunjukkan pemimpin di Gapura Jaya bahwa Peran informasional yang dapat meningkatkan kinerja untuk mencari informasi maupun membagikan informasi dan juga menyampaikan sebagian informasi baik di dalam organisasi maupun luar Gapura Jaya. Dimana kualitas yang sudah baik dan sesuai dengan permintaan pelanggan dengan skill yang dimiliki oleh karyawan.²² Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada rumusan masalah dan tempat penelitian.

Jurnal Rofiqoh Istiharoh dengan judul “Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Kabupaten Kutai Timur”. Hasil dari penelitian ini yaitu Kepemimpinan Kepala BPMD Kabupaten Kutai Timur dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan melihat bagaimana gaya motivasi yang digunakan dan gaya pengawasan yang dilakukan Kepala BPMD, secara umum dapat dikatakan

²¹ Ajeng Retno Kusumawati, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia (Bmi)”, *Skripsi*, (Jakarta: Universitas Islam Negeri (Uin) Syarif Hidayatullah, 2015

²² Siti Fatimah “Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Percetakan Dan Sablon Gapura Jaya Ponorogo”. *skripsi*, (Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo), 2020

baik, Kedisiplinan pegawai kantor BPMD Kabupaten Kutai Timur dapat dikatakan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari dua subindikator yang bernilai positif, yaitu kepatuhan pegawai terhadap perintah atasan dan kepatuhan pegawai dalam mematuhi tata kerja.²³ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada rumusan masalah dan tempat penelitian.

Jurnal selviana dengan judul "Peran Pemimpin Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Cv.Ud.Hana's Martapura". Hasil penelitian ini menunjukkan Kinerja karyawan pada Cv.Ud.Hana's Martapura sudah meningkat dan cukup baik dilaksanakan oleh para karyawan. Masalah kinerja dan kendala yang dihadapi pemimpin selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas berjalannya suatu perusahaan. Sehubungan dengan hal itu, kendala yang dihadapi pemimpin juga cukup banyak seperti sulit mengatur jam kerja, kurang komunikasi dan hal lainnya karena setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda-beda, maka pemimpin harus bisa mendekatkan diri dengan karyawan agar dapat mendapatkan solusi dari kendala yang dihadapi, guna dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Cv.Ud.Hana's Martapura.²⁴ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada rumusan masalah dan tempat penelitian.

²³ Rofiqoh Istiharoh, "Peran Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Kabupaten Kutai Timur". *Jurnal Administrasi Reform* Vol.1 No.1, Januari-Maret 2013

²⁴ Selviana (dkk), " Peran Pemimpin dalam upaya Meningkatkan Kinerja karyawan Pada Cv.Ud.Hana's Martapura". *Jurnal*, (Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari)

Junal Wa Ode Zusnita Muizu dengan judul ” Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tenggara. Metode penelitian yang digunakan adalah descriptive survey dan explanatory survey. Alat uji hipotesis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM), sedangkan untuk pengolahan data menggunakan program LISREL 8.72 (Linier Structural Relationship). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.²⁵ Secara umum penelitian ini terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu terletak pada metode penelitian, rumusan masalah, dan tempat penelitian.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan pendekatan penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*), yang digunakan untuk menemukan secara khusus dan realistis tentang peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja di Bank Muamalat KCP Ponorogo. Dengan kata lain penelitian lapangan ini bertujuan untuk memecahkan masalah praktik dalam kehidupan sehari-hari²⁶. Jadi penelitian ini dilakukan secara langsung

²⁵ Wa Ode Zusnita Muizu, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”. Vol.6 No.1 *Pekbis Jurnal*, 2014

²⁶ Rina Wirawan, "Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Bintang Swalayan Ponorogo Perspektif Islam" *skripsi*. (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019), 11

dilapangan guna memperoleh data yang valid terhadap peran kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan.²⁷ Disini peneliti akan meneliti tentang peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo secara langsung dari pimpinan Bank Muamalat KCP Ponorogo.

2. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih penulis yaitu beralamatkan di Jl. Soekarno Hatta Kav 35 Dan 37, Banyudono, Kec. Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur 63411. Alasan peneliti memilih lokasi ini karena Bank Muamalat KCP Ponorogo merupakan satu-satunya kantor cabang Bank Muamalat yang ada di Kota Ponorogo dengan lokasi yang sangat strategis sehingga dapat dijangkau oleh masyarakat untuk melakukan transaksi di Bank Muamalat KCP Ponorogo.

²⁷ Destiani Putri Utami(dkk),Iklim Organisasi Kelurahan dalam Perspektif Ekologi,*Jurnal Inovasi Penelitian* Vol.1 , No.12 Mei 2021,2737

3. Teknik pengumpulan data

Adapun metode yang digunakan untuk pengumpulan data sebagai bahan pembuatan laporan penelitian, dalam hal ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:²⁸

a. Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui pengajuan sejumlah pertanyaan secara lisan kepada subjek yang diwawancarai. Teknik wawancara dapat pula diartikan sebagai cara yang dipergunakan untuk mendapatkan data dengan bertanya langsung secara bertatap muka dengan responden atau informan yang menjadi subjek penelitian.²⁹ Teknik wawancara/Interview ini dibagi menjadi tiga yaitu Wawancara tidak terstruktur, biasanya digunakan untuk pendekatan etnografi yang menuntut keterlibatan peneliti di dalam kehidupan sehari-hari responden atau konteks yang ingin diteliti. Wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang mempunyai *guideline* namun fleksibel dalam penerapannya tergantung dengan situasi dan kondisi di lapangan. Wawancara terstruktur adalah tipe wawancara yang ketat dalam menyampaikan *guideline* wawancara. Tidak ada jenis pertanyaan selain apa yang telah tertulis di dalam *guideline*.³⁰ Adapun jenis wawancara yang dilakukan oleh peneliti yaitu menggunakan teknik Wawancara terstruktur dimana

²⁸ Siti Fatimah, "Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Percetakan dan Sablon Gapura Jaya Ponorogo", *Skripsi* (Ponorogo: IAIN Ponorogo: 2020), 29

²⁹ Rahmadi, "Pengantar Metodologi Penelitian", (Banjarmasin: Antasari Press: 2011), 75

³⁰ David Hizkia Tobing, "Bahan Ajar Pendekatan dalam Penelitian Kualitatif", (Bali: Universitas Udayana: 2017), 17

peneliti mewawancarai terkait kepemimpinan di Bank Muamalat sesuai dengan pertanyaan yang telah penulis siapkan.

b. Observasi

Definisi yang lebih umum dikemukakan oleh Margono, yaitu observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Pengamatan secara langsung berarti peneliti langsung melakukan pengamatan terhadap objek penelitiannya di tempat dan waktu terjadinya peristiwa, sementara pengamatan tidak langsung dilakukan melalui perantara alat tertentu, seperti rekaman video, film, rangkaian slide dan rangkaian photo³¹

c. Dokumentasi

Gottschalk menyatakan bahwa dokumen (dokumentasi) dalam pengertiannya yang lebih luas berupa setiap proses pembuktian yang didasarkan atas jenis sumber apapun, baik itu yang bersifat tulisan, lisan, gambaran, atau arkeologi. Dalam pengertian lain dokumen merupakan sumber data yang digunakan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis, film, gambar (foto), dan karya-karya monumental, yang semuanya itu memberikan informasi bagi proses penelitian.³²

³¹ Rahmadi, "Pengantar metodologi penelitian", (Banjarmasin:Antasari Press:2011),80

³²Eko Murdiyanto, "Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai contoh proposal)", (Yogyakarta:Veteran Yogyakarta press:2020),64

4. Teknik pengolahan data

Data yang diperoleh kemudian diolah dengan metode sebagai berikut:

- a. *Editing*, yakni dengan memeriksa kembali semua data yang diperoleh terutama dari segi kelengkapan, keterbacaan, kejelasan antara satu dengan yang lain, relevansi dan keseragaman satuan atau kelompok data
- b. Pengorganisasian data, yakni menyusun dan mensistematika pertanyaan-pertanyaan dalam perumusan masalah
- c. Analisis data, yakni proses menyusun data agar dapat ditafsirkan. Proses ini dilakukan mulai dari pengumpulan data dengan terus menerus, dan dilakukan verifikasi sehingga kesimpulan akhir di dapat setelah seluruh data yang diinginkan di dapatkan.³³

5. Teknik Analisis Data

Data itu mungkin telah dikumpulkan dalam aneka macam cara yaitu pengamatan terlibat, wawancara, dan selanjutnya diproses melalui perekaman, pencatatan, pengetikan, tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas.³⁴

Adapun teknis analisis data yang digunakan penulis diantaranya yaitu :

³³ Siti Fatimah, " Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Percetakan dan Sablon Gapura Jaya Ponorogo", *Skripsi*, (Ponorogo: IAIN Ponorogo:2020),30-31

³⁴ Hardani(dkk), " *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*", (Yogyakarta: CV.Pustaka Ilmu Group Yogyakarta:2020),163

a. Reduksi Data

Reduksi data ataupun merangkum informasi bersumber pada hal-hal yang penting untuk dibahas atau diambil satu kesimpulan. Reduksi data bisa dilakukan dengan cara melakukan abstraksi atau merangkum hal yang penting agar tetap berada dalam penelitian. Dengan kata lain proses reduksi data ini dilakukan oleh peneliti secara terus menerus saat melakukan penelitian untuk menghasilkan catatan inti dari data yang diperoleh dari hasil penggalian data.³⁵

b. Penyajian Data

Pada tahap ini peneliti banyak terlibat dalam kegiatan penyajian atau penampilan (*display*) dari data yang dikumpulkan dan dianalisis sebelumnya. Penyajian data merupakan kegiatan menyajikan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajiannya antara lain berupa teks naratif, matriks, grafik jaringan dan bagan. Tujuannya adalah untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan.³⁶

c. Menarik kesimpulan/Verifikasi

Setelah data disajikan yang juga dalam rangkaian analisis data, maka proses selanjutnya adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Dalam tahap analisis data seorang peneliti kualitatif

³⁵ Syafrida Hafni Sahir, "*Metodologi Penelitian*", (Bojonegoro: Penerbit KBM Indonesia: 2021) 46-47

³⁶ Eko Murdiyanto, "*Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi Disertai Contoh Proposal)*", (Yogyakarta: Veteran Yogyakarta press: 2020), 83

mulai mencari arti benda-benda mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proposisi. Kesimpulan pada tahap pertama bersifat longgar, tetap terbuka dan skeptis, belum jelas kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh. Proses verifikasi dalam hal ini adalah tinjauan ulang terhadap catatan lapangan, tukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektivitas.³⁷

6. Teknik pengecekan keabsahan data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep keshahihan validitas dan keandaian realibilitas. Adapun tekniknya dalam keabsahan data yang digunakan peneliti yaitu menggunakan teknik triangulasi yaitu meliputi :

- a. Peneliti mengajukan berbagai varian pertanyaan kepada pemimpin
- b. Peneliti melakukan pengecekan dengan berbagai sumber data yang sudah dikumpulkan.
- c. Peneliti membandingkan data dari hasil pengamatan dengan data yang diperoleh dari wawancara.³⁸

G. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdapat gambaran umum pada keseluruhan isi skripsi yang didalamnya mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah,

³⁷ Salim & Syahrur, " *Metodologi Penelitian Kualitatif* ", (Bandung: Citrapustaka:2012),150-151

³⁸ Sugiyono, *Penelitian Kualitatif R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), 273

tujuan penelitian, manfaat penelitian, studi penelitian terdahulu, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II KONSEP TEORI KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN

Bab ini berisi mengenai teori yang berkaitan dengan penelitian yaitu konsep teori kepemimpinan dan kinerja karyawan seperti pengertian kepemimpinan, ciri-ciri pemimpin, jenis gaya kepemimpinan, peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan, pengertian kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dan penilaian dan pengukuran kinerja karyawan.

BAB III PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Bab ini berisi tentang paparan data yang sudah diperoleh mengenai gambaran umum Bank Muamalat KCP Ponorogo, serta data hasil penelitian mengenai peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo.

BAB IV ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Bab ini memuat pembahasan atau analisis yang membahas tentang pemaparan data dan menganalisisnya, yang berisi penjelasan tentang bagaimana peran, faktor dan dampak kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang penutup yang meliputi kesimpulan, serta saran yang berfungsi untuk mempermudah para pembaca dalam melakukan penelitian selanjutnya dan lampiran.



BAB II

KONSEP KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN

A. Kepemimpinan

1. Pengertian kepemimpinan

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional, termasuk organisasi bisnis. Bahkan dapat dikatakan bahwa jenis-jenis definisi tersebut sama jumlahnya dengan pembuatnya.¹ Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga², sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Maka kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu.³

Menurut Gary Yukl dalam Bedjo Sujanto terdapat beberapa definisi yang saling berbeda yang ia kutip dari beberapa pendapat pakar yang mengkaji masalah kepemimpinan dan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad. Beberapa definisi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*Shared Goal*).

¹ Cuk Jaka Purwanggono, *Buku Ajar Kepemimpinan*, (Semarang: Universitas wahid Hasyim:2020),5

² Wendy Sepmady Hutahaeen, *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*, (Malang: Ahlimedia press:2020),2

³ Ahmad Sulhan, *Teori kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan islam*, (Mataram: Sanabil Creative, 2020),1

- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- e. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran
- g. Para Pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.⁴

2. Ciri-ciri Pemimpin

a. Pemimpin formal

Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi atau lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memanggul suatu jabatan dalam struktur

⁴ Suriagiri, "*Kepemimpinan Transformasional*", (Lhokseumawe : CV. Radja Publika :2020),18

organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi. Maka Ciri-ciri Pemimpin formal antara lain:

- 1) Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu atas dasar legalitas formal oleh penunjukan pihak yang berwenang (ada legitimitas)
- 2) Sebelum pengangkatannya dia harus memenuhi beberapa persyaratan formal terlebih dahulu
- 3) Dia diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya. Karena itu dia selalu memiliki atasan atau superior
- 4) Dia mendapatkan balas jasa materiil dan immateriil tertentu, serta emolumen(keuntungan ekstra, penghasilan sampingan) lainnya.
- 5) Dia bisa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal dan dapat dimutasikan
- 6) Apabila dia melakukan kesalahan-kesalahan dia akan dikenai sanksi dan hukuman
- 7) Selama menjabat kepemimpinan dia diberi kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk menentukan *policy*, memberikan motivasi kerja kepada bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya, melakukan komunikasi, mengadakan supervisi dan

kontrol ,menetapkan sasaran organisasi, dan mengambil keputusan-keputusan penting lainnya.⁵

b. Pemimpin Informal

Pemimpin informal ialah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki sejumlah kualitas, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Ciri-ciri pemimpin informal antara lain ialah :

- 1) Tidak memiliki penunjukan formal atau legitimitas sebagai pemimpin
- 2) Kelompok rakyat atau masyarakat menunjuk dirinya dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.
- 3) Dia tidak mendapatkan dukungan dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya
- 4) Biasanya tidak mendapat imbalan jasa atau imbalan jasa itu diberikan secara sukarela
- 5) Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promosi, dan tidak memiliki atasan. Dia tidak perlu memenuhi persyaratan formal tertentu.

⁵ Kartini Kartono, "*pemimpin dan kepemimpinan*"(PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 9-10

- 6) Apabila dia melakukan kesalahan, dia tidak dapat dihukum. Hanya saja respek orang lain terhadap dirinya jadi berkurang, pribadinya tidak diakui, atau ditinggalkan oleh massanya.⁶

3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik (khas) sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang dapat mengantarkan sukses atau gagalnya dalam memimpin.⁷ Gaya kepemimpinan Yaitu suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu:

a. Gaya kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*)

Kepemimpinan dengan gaya otokratis antara lain berciri :

- 1) Penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin
- 2) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- 3) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
- 4) Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota. Mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 10-11

⁷ Heri Erlangga, *Kepemimpinan dengan spirit technopreneurship*, (Bandung : FISIP UNPAS Press: 2018), 7

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*)

Kepemimpinan dengan gaya demokratis antara lain berciri :

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternative prosedur yang dapat dipilih.
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- 4) Pemimpin adalah obyektif atau *fact-minded* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

c. Gaya Kepemimpinan Kebebasan (*Laissez-Faire*)

Kepemimpinan dengan gaya kebebasan (*Laissez-Faire*) antara lain berciri :

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.

- 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. dia tidak mengambil bagian dalam diskusi.
- 3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas,
- 4) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.⁸

Berdasarkan teori Aliran Behaviorisme, titik perhatian kepemimpinan adalah pada kegiatan kelompok, interaksi dan kepuasan anggota. Teori ini sebenarnya mengarah pada bentuk organisasi yang formal, atas dasar inilah maka timbul beberapa tipe kepemimpinan, sebagai berikut:

a. Kharismatik

Kepemimpinan karismatik disebutkan oleh Max Weber sebagai suatu anugrah berupa kualitas yang luar biasa, karisma inilah yang bisa membuat mereka (seorang pemimpin) mampu memberikan motivasi-motivasi kepada para pengikut mereka sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal.

b. Paternalistik

⁸Hasnawati," *Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kerja*",(Gowa: CV. Berkah Utami:2021),18-20

Kepemimpinan paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kepatutan dengan sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan,
- 2) Bersikap terlalu melindungi,
- 3) Jarang memberikan kesempatan bawahan untuk berinisiatif maupun mengambil keputusan sendiri
- 4) Tidak memberikan kesempatan bawahan untuk mengembangkan imajinasi kreativitas
- 5) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.⁹

c. Populistis

Kepemimpinan populis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme. Peter Worsly dalam bukunya *The Third World* mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat, seperti misalnya Soekarno dengan ideologi Marhaenismenya yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan pengisapan, serta penguasaan oleh kekuatan asing. Pemimpin dan kepemimpinan populistis

⁹ Ahmad Sulhan, "teori kepemimpinan dalam organisasi pendidikan islam" (Mataram; Sanabil: 2020), 60-63

berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan luar negeri (asing).¹⁰

d. Militeristis

Tipe kepemimpinan militeristis adalah tipe pemimpin yang memiliki disiplin tinggi, dan biasanya menyukai hal-hal yang formal. Menerapkan sistem komando dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan perintah. Menggunakan pangkat dan jabatan dalam mempengaruhi bawahan untuk bertindak. Kelebihan pemimpin militeristis adalah tegas dan tidak memiliki keraguan dalam bertindak dan mengambil keputusan, sehingga bawahan akan memiliki disiplin yang tinggi, dan akan merasa aman dan terlindungi. Namun demikian, kepemimpinan militeristis juga banyak kelemahannya diantaranya suasana cenderung kaku karena lingkungan yang formal, pemimpin sukar dalam menerima kritikan dan saran dari bawahan, dan bawahan akan merasa tertekan dan tidak nyaman karena banyak aturan dan sifat keras dari pemimpin.

e. Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada satu orang, yaitu bos. Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin memegang semua kewenangan dan tanggung jawab atas

¹⁰ Ibid,60-63

perusahaan dan bawahannya. Sebagai pemimpin otokratis biasanya selalu mengambil keputusan sendiri tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Pemimpin jenis ini juga memiliki ambisi kuat dan ketika berkomunikasi dengan bawahannya selalu mengharapkan pelaksanaan yang cepat dan tanggap. Jarang ada/ tidak ada sama sekali fleksibilitas, karena dalam jenis kepemimpinan ini semua kebijakan berasal dari seorang pemimpin otokratis. Saat ini kedengarannya sulit untuk mengharapkan situasi yang mendukung kepemimpinan otokratis, namun Donald Trump (*Trump Organization*) dan Albert J Dunlap (*Sunbeam Corporation*) adalah beberapa contoh pemimpin dan perusahaan yang menjalankan jenis kepemimpinan ini.¹¹

f. Laissez-Faire

Gaya kepemimpinan laissez-faire selalu memberikan kewenangan kepada bawahan. Kepemimpinan Laissez-faire memberikan sikap permisif yang mengizinkan bawahan memilih cara kerja sesuai dengan apa yang mereka kehendaki agar merasa nyaman dan menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan organisasi. Pemimpin disini tidak banyak melakukan intervensi karena intervensi bisa sangat mengganggu karyawan yang telah dewasa untuk menjalankan tugasnya. Menurut berbagai penelitian, kepemimpinan laissez-faire adalah gaya manajemen yang paling

¹¹ Ibid,60-63

efektif dan memuaskan. Banyak organisasi yang mencapai tujuannya secara konsisten menggunakan kepemimpinan ini.

g. Administrative

Jika melihat tipe kepemimpinan administrative ini, bisa disebutkan bahwa tipe tersebut cukup kaku dan konservatif. Jadi, sangat kekurangan inovasi sehingga hanya mengikuti bagaimana administrasi yang berlaku saja. Biasanya gaya yang seperti ini adalah gaya yang muncul ketika seseorang takut mengambil resiko. Sehingga segalanya disesuaikan dengan administrasi tanpa berfikir untuk menumbuhkan inovasi baru.¹²

h. Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis merupakan gaya pemimpin yang mempunyai tipe dimana pemimpin suatu organisasi maupun kelompok menerima pendapat atau saran dari setiap anggotanya untuk menentukan suatu keputusan bersama dalam organisasi demi mencapai suatu tujuan. Berbeda dari tipe kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin, dalam hal ini tipe kepemimpinan demokratis lebih menekankan pada bagaimana merangkul yang lain agar bisa mencapai tujuan yang sama. Tipe yang seperti ini biasa disebut juga dengan gaya kepemimpinan partisipatif.¹³

4. Peran Kepemimpinan

¹²Ibid,60-63

¹³ Ibid,60-63

Menurut Henry Mintzberg peran pemimpin terbagi menjadi tiga kelompok yaitu:

a. Peran Antar pribadi (*Interpersonal Roles*). Peran ini menitikberatkan pada hubungan pribadi yang meliputi:

- 1) Peran tokoh (*figurehead*) dalam membangun relasi dengan orang lain yang memiliki kedudukan dalam organisasi. Figur pemimpin ikut menentukan wibawa organisasi di tengah persaingan antar organisasi dan hubungan dengan berbagai kepentingan organisasi.
- 2) Peran pemimpin (*leader*) dilakukan dengan cara mengarahkan dan mengkoordinasikan dari para bawahannya. Hal ini menyangkut tugas staffing (merekrut, melatih, memotivasi, melakukan promosi, dan pemberhentian kerja)
- 3) Peran penghubung (*liaison*) dilakukan dengan cara menjalin hubungan antar pribadi dengan pihak-pihak baik yang berada dalam organisasi maupun yang berada di luar organisasi. Dengan peran ini dapat ditemukan berbagai informasi demi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus memantau kinerja bawahannya dan menggali informasi sebanyak mungkin sebagai bahan masukan yang patut dipertimbangkan sebelum pengambilan keputusan. Pemimpin organisasi harus memiliki kepekaan terhadap informasi yang sebenarnya, senantiasa melakukan filter terhadap berita yang

diperolehnya agar tidak terjebak oleh keadaan yang buruk akibat salah paham terhadap informasi yang dikembangkan, terlebih terhadap berbagai gosip, rumor, isu-isu yang tidak penting, dan berbagai berita yang bersifat memojokkan keberadaan organisasi.¹⁴

b. Peran Informasional (Informational Roles)

Peran ini menitikberatkan pada penerimaan dan pengomunikasian informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan. Peran ini meliputi:

- 1) Memantau (*monitor*), manajer secara terus menerus mencari informasi, baik dalam organisasi maupun diluar organisasi.
- 2) Penyebar (*disseminator*), yaitu membagikan informasi yang diperoleh dari hasil pemantauannya kepada bawahannya yang dirasakan memerlukan informasi tertentu.
- 3) Juru bicara (*spokes*), yaitu menyampaikan sebagian informasi yang dikumpulkan kepada individu di luar unitnya atau pihak-pihak diluar organisasi.

c. Pengambilan Keputusan (*Decimaking Roles*)

Dalam peran ini pemimpin mengambil keputusan berdasarkan hubungan antar pribadi yang dibangunnya dan informasi yang dipantau sebelumnya.

¹⁴ Siti Fatimah, " Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Percetakan dan Sablon Gapura Jaya Ponorogo", Skripsi, (Ponorogo: IAIN Ponorogo:2020), 17-18

B. Kinerja

1. Pengertian kinerja

Dasar pada suatu organisasi ialah kinerja. Tanpa adanya kinerja maka semua bagian organisasinya tidak akan berhasil dalam mencapai tujuan. Kinerja karyawan perlu dijadikan bahan evaluasi bagi manajer atau pemimpinnya. Prestasi yang dicapai seseorang disebut *actual performance* atau *job performance* yang biasa kita sebut dengan kinerja. Kinerja menurut Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Untuk memperluas wawasan kita tentang pengertian kinerja, maka kita akan melihat pengertian kinerja menurut beberapa ahli, diantaranya:

a. Moeheriono

Beliau berpendapat bahwa upaya dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, baik secara kualitatif maupun kuantitatif merupakan pengertian dari kinerja karyawan

b. Bernardin, John, and Russel

Beliau bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja.

c. Dessler

Beliau berpendapat bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan.¹⁵

Simamora mendeskripsikan kinerja memuat 3 komponen penting diantaranya :

a. Tujuan

¹⁵ Novia Ruth Silaen(dkk),"Kinerja Karyawan", (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung:2021),2

Hal ini mengarahkan serta memberi pengaruh pada perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap tiap anggotanya.

b. Ukuran

Ukuran berfungsi sebagai melihat seberapa jauh personilnya sudah mencapai target yang diharapkan, di mana kualitatif dan kuantitatif standar kinerja bagi tiap jabatan serta tugas personalnya memegang peranan yang sangat penting.

c. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang berkaitan dengan proses pencapaian tujuan kinerja tiap personilnya. Tindakan ini membuat personilnya supaya turut berorientasi pada tujuan serta berperilaku kerja searah dan sesuai tujuannya.

2. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Marat menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individu dan faktor situasi kerja.¹⁶ Menurut Notoatmodjo, ada teori yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yang disingkat menjadi (ACHIEVE) yang artinya *Ability* (kemampuan pembawaan), *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan), *Help* (bantuan untuk terwujudnya kinerja), *Incentive* (insentif material maupun

¹⁶ Meithiana Indrasari, "Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan", (Sidoarjo: Indomedia Pustaka:2017),55

non material), *Environment* (lingkungan tempat kerja karyawan), *Validity* (pedoman/petunjuk dan uraian kerja), dan *Evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja)¹⁷

Menurut Mangkunegara berbagai faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja antara lain :

a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan kemampuan karyawan yang diorientasikan terhadap kecerdasan serta daya pikir dan pemahaman ilmu yang luas oleh karyawannya. Banyaknya pengetahuan seseorang bisa dipengaruhi dari tingkat pendidikannya, media serta informasi yang diterimanya.

d. Keterampilan

Merupakan penguasaan dan kemampuan teknis pelaksanaan di suatu bidang tertentu oleh karyawannya misalnya keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknik.

e. Kemampuan

Kemampuan terbentuk dari beberapa keahlian karyawannya yang meliputi tanggung jawab, loyalitas, kerjasama serta kedisiplinan.

f. Motivasi

¹⁷ Sofyan Tsauri, "Manajemen Kinerja performance management", (Jember : STAIN Jember Press: 2014), 36

Merupakan sikap karyawan dan pimpinannya terhadap kondisi kerja di lingkup perusahaannya. Sifat karyawan yang positif atas kondisi kerjanya akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi serta apabila sifatnya negatif maka akan berimbas pada motivasi kerja yang rendah¹⁸

3. Penilaian dan Pengukuran Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja pada karyawannya. Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis. Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbins, ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

a. Kualitas Kerja

Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.

b. Kuantitas Kerja

¹⁸ Waloyo, “ *Analisis Kinerja Karyawan gunawangsa tidar Surabaya*”,(Surabaya: Kresna Bima Insan Prima :2020),15-16

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

c. Ketepatan Waktu

Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.

d. Efektifitas

Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.

g. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat melaksanakan dan menjalankan fungsi kerjanya.

h. Komitmen

Tingkat di mana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.¹⁹

Dalam melakukan penilaian kinerja ada 2 metode yang dilakukan, yaitu :

a. Metode yang menggunakan orientasi waktu yang lalu.

Metode ini menggunakan beberapa teknik, antara lain :

¹⁹ Novia Ruth Silaen(dkk).Kinerja Karyawan.(Bandung:Widina Media Utama:2021),6

- 1) Teknik yang menggunakan penilaian kinerja karyawan dari nilai terendah sampai nilai tertinggi
 - 2) Teknik yang menggambarkan karakteristik dan kinerja karyawan
 - 3) Teknik yang menilai kinerja karyawan dengan cara meninjau langsung ke lapangan.
- b. Metode yang menggunakan orientasi waktu yang akan datang.

Metode ini juga menggunakan beberapa teknik, antara lain :

- 1) Penilaian diri dengan melakukan pengembangan organisasi melalui pengembangan diri karyawan.
- 2) Penilaian psikologis dengan cara melakukan penilaian aspek motivasi, emosi dan intelektual.
- 3) Mengidentifikasi kemampuan manajemen untuk waktu yang akan datang.²⁰

²⁰Ibid,8-9

BAB III

KINERJA KARYAWAN DI BANK MUAMALAT KCP PONOROGO

A. Gambaran Umum Bank Muamalat

1. Sejarah Bank Muamalat

Perseroan merupakan bank pertama di Indonesia yang menggunakan konsep perbankan secara Syariah. Perseroan didirikan berdasarkan Akta Pendirian No. 1 tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 Hijriah, dibuat dihadapan Yudo Paripurno, SH, Notaris, di Jakarta. Akta pendirian tersebut telah memperoleh pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-2413.HT.01.01 tahun 1992 tanggal 21 Maret 1992 dan telah didaftarkan pada kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada tanggal 30 Maret 1992 di bawah No. 970/1992 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 34 tanggal 28 April 1992 tambahan No. 1919A. Anggaran Dasar Bank telah beberapa kali mengalami perubahan sebagaimana terakhir perubahan Anggaran Dasar yang dirumuskan pada Akta No. 18 tanggal 28 Januari 2022 dibuat di hadapan Notaris Ashoya Ratam, S.H. M.Kn, dan pemberitahuan atas perubahan anggaran dasarnya telah diterima dan dicatat oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai suratnya tertanggal 31 Januari 2022 No. AHU-AH.01.03-0070769 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik

Indonesia No. 10 tanggal 3 Februari 2022 Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 004853.¹

BMI didirikan atas gagasan dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian mendapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia. Perseroan telah memperoleh izin untuk beroperasi sebagai bank umum berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 430/KMK.013/1992 tentang Pemberian Izin Usaha Perseroan di Jakarta tanggal 24 April 1992, sebagaimana diubah dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 131/KMK.017/1995 tentang Perubahan Keputusan Menteri Keuangan No. 430/KMK.013/1992 tentang Pemberian Izin Usaha Perseroan tanggal 30 Maret 1995 yang dalam keputusannya memberikan izin kepada Perseroan untuk dapat melakukan usaha sebagai bank umum berdasarkan prinsip syariah.

Bank Muamalat merupakan perusahaan publik yang sahamnya tidak tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan secara resmi beroperasi sebagai Bank Devisa sejak tanggal 27 Oktober 1994 berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 27/76/KEP/DIR tentang Penunjukan PT Bank Muamalat Indonesia Menjadi Bank Devisa tanggal 27 Oktober 1994. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No.

¹ Laporan Tahunan Bank Muamalat, 2021,66

S-79/MK.03/1995 tanggal 6 Februari 1995, Perseroan secara resmi ditunjuk sebagai Bank Devisa Persepsi Kas Negara.²

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. S-9383/MK.5/2006 tanggal 28 Desember 2006, Perseroan memperoleh status Bank Persepsi yang mengizinkan Perseroan untuk menerima setoran-setoran pajak. Kemudian pada tanggal 25 Juli 2013, Perseroan telah menjadi peserta program penjaminan Lembaga Penjamin Simpanan sebagaimana tercantum dalam Surat Lembaga Penjamin Simpanan No. S.617/DPMR/VII/2013 perihal Kepesertaan Lembaga Penjamin Simpanan. Perseroan lalu ditetapkan sebagai Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji berdasarkan Surat Keputusan Badan Pengelola Keuangan Haji No. 4/BPKH.00/2018 tanggal 28 Februari 2018.

BMI terus berinovasi dengan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Sukuk Subordinasi Mudharabah, Asuransi Syariah (Asuransi Takaful), Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat) dan multifinance syariah (Al-Ijarah Indonesia Finance) yang seluruhnya menjadi terobosan baru di Indonesia. Selain itu, produk Shar-e yang diluncurkan pada 2004 merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Produk Shar-e Gold Debit Visa yang diluncurkan pada 2011 berhasil memperoleh penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai Kartu Debit Syariah dengan teknologi chip pertama di Indonesia serta layanan e-channel seperti internet banking,

² Ibid ,2021,67

mobile banking, ATM, dan cash management. Seluruh produk-produk itu menjadi pionir produk syariah di Indonesia dan menjadi tonggak sejarah penting di industri perbankan syariah.³

Seiring kapasitas Bank yang semakin besar dan diakui, BMI kian melebarkan sayap dengan terus menambah jaringan kantor cabangnya tidak hanya di seluruh Indonesia, akan tetapi juga di luar negeri. Pada 2009, Bank mendapatkan izin untuk membuka kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia dan menjadi bank pertama di Indonesia serta satu-satunya yang mewujudkan ekspansi bisnis di Malaysia. Hingga saat ini, Bank telah memiliki 239 kantor layanan termasuk 1 (satu) kantor cabang di Malaysia. Operasional Bank juga didukung oleh jaringan layanan yang luas berupa 568 unit ATM Muamalat, 120.000 jaringan ATM Bersama dan ATM Prima, 51 unit Mobil Kas Keliling. BMI melakukan rebranding pada logo Bank untuk semakin meningkatkan awareness terhadap image sebagai Bank Syariah Islami, Modern dan Profesional. Bank pun terus merealisasikan berbagai pencapaian serta prestasi yang diakui, baik secara nasional maupun internasional. Kini, dalam memberikan layanan terbaiknya, BMI beroperasi bersama beberapa entitas asosiasi dan afiliasinya yaitu Al-Ijarah Indonesia Finance (ALIF) yang memberikan layanan pembiayaan syariah, (DPLK Muamalat) yang memberikan layanan dana pensiun melalui Dana Pensiun Lembaga Keuangan, Muamalat Institute yaitu lembaga yang mengembangkan,

³ Ibid,67

mensosialisasikan dan memberikan pendidikan mengenai sistem ekonomi syariah kepada masyarakat, dan Baitulmaal Muamalat yang memberikan layanan untuk menyalurkan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS).

Informasi Perubahan Nama Sesuai dengan akta pendirian yakni Akta No. 1 tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 H, dibuat di hadapan Yudo Paripurno, S.H., Notaris, di Jakarta, BMI didirikan dengan nama PT Bank Muamalat Indonesia. Kemudian, merujuk pada merujuk Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/34/KEP/DIR tanggal 12 Mei 1999 tentang Bank Umum berdasarkan Prinsip Syariah yang menentukan kewajiban mencantumkan kata “Syariah” setelah kata “Bank” dan disahkan pada Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 22 Juni 2000, Bank berganti nama menjadi PT Bank Syariah Muamalat Indonesia Tbk. Setelahnya, pada 23 April 2008 berdasarkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa, Bank kembali mengganti namanya, menggunakan nama sebelumnya yakni PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Hal ini dilakukan sesuai dengan UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah Pasal 5 ayat 4 di mana pencantuman kata “Syariah” setelah kata “Bank” hanya berlaku bagi bank yang mendapatkan izin usaha setelah berlakunya UU Perbankan Syariah No. 21 tahun 2008.⁴

⁴ Ibid,67-68

2. Visi-Misi Bank Muamalat

Visi dari Bank Muamalat yaitu menjadi bank syariah terbaik dan termasuk dalam Sepuluh Bank terbesar di Indonesia dengan eksistensi penguasaan yang diakui ditingkat regional.

Misi dari Bank Muamalat yaitu membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan kepada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang islami dan professional serta orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.⁵

3. Job Deskripsi Masing-Masing Jabatan

a. *Sub Branch Manager*

- 1) Memimpin dan bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja dan pengelolaan bisnis, serta segala aktivitas kegiatan operasional bab kantor cabang pembantu(*sub branch*), terutama dalam hal kegiatan sales, dan operasional, sehingga dapat mencapai target sesuai kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan, dalam rangka memberikan kontribusi dan keuntungan yang maksimal bagi bank muamalat indonesia
- 2) Memastikan tercapainya target bisnis kantor cabang pembantu (*sub branch*) sesuai dengan rencana dan strategi yang telah

⁵ Ibid,72

ditetapkan dalam rangka memberikan kontribusi dan keuntungan yang maksimal bagi bank muamalat Indonesia

- 3) Melakukan *cost control* atas semua biaya operasi dan administrasi di kantor cabang pembantu (*sub branch*) agar dapat efisiensi dan efektif, sehingga akan memberikan keuntungan yang maksimal untuk kantor cabang sesuai dengan target laba yang telah ditentukan.
- 4) Melakukan pengawasan terhadap kegiatan operasional (penjualan, pelayanan dan operasional) di kantor cabang pembantu (*sub branch*) guna memastikan bahwa semua system dan prosedur telah berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.⁶

b. Sub Branch Operation Supervisor

- 1) Mensupervisi, mengkoordinir, dan memonitor terhadap bidang operasional, branch atau ATM Apperance Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas dan Mobile Branch dalam rangka menjamin pelaksanaan operasional telah berjalan sesuai dengan kebijakan, pedoman dan prosedur yang berlaku guna meminimalisir resiko operasional yang dapat menyebabkan kerugian serta dalam rangka mempertahankan SLA yang sudah ditetapkan.
- 2) Mengkoordinir dan memonitoring tindak lanjut atas prinsip pengenalan nasabah (*know your customer*) dan Anti Pencucian

⁶ Pandu bagaskara, *Wawancara*, 14 september 2022

Uang (APU-PPT) sebagai *Customer Identification Officer* sesuai dengan ketentuan, kebijaksanaan, dan prosedur yang berlaku guna mengenal nasabah dengan baik.

- 3) Melakukan pengawasan likuiditas dan pengendalian atas biaya-biaya operasional sesuai dengan ketentuan dan anggaran yang ditetapkan dalam rangka pencapaian target perusahaan.
- 4) Melakukan koordinasi dan permintaan *approval* kepada Region Operation Manager terkait *issue* operasional, persetujuan reversal, user ID, cuti, pengajuan mutasi dan rekrutmen karyawan dalam rangka mitigasi risiko dan kelancaran operasional.
- 5) Melaksanakan fungsi *control*, tindak lanjut dan eskalasi yang efektif terhadap standarisasi layanan yang terdiri dari 5 aspek yaitu *tangible, process, people, product & service* dan *system* dalam rangka menjaga *service level* yang ditetapkan termasuk *Branch/ATM Appearance*.
- 6) Melakukan *Approval* transaksi terhadap seluruh kegiatan operasional perbankan dibawah supervisinya.
- 7) Menjadi *alternate* Branch Operation Manager saat cuti dimana tidak ada *Operation Officer*, dan petugas frontliner yang berhalangan hadir di Kantor Cabang Pembantu atau Kantor Kas.
- 8) Memastikan akurasi data laporan keuangan cabang di bawah supervisinya melalui pembuatan *proofsheet* bulan.⁷

⁷ Anang priambono, Wawancara, 14 september 2022

c. *Branch Recovery asset*

- 1) Melakukan pengelolaan account pembiayaan bermasalah dengan kategori kolektibilitas 5 (macet) melalui proses penagihan, proses penjualan asset jaminan nasabah (foreclosure) dan pelunasan tunggakan, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Melakukan pendekatan nasabah pembiayaan retail bermasalah yang dikelolanya baik melalui media komunikasi maupun kunjungan langsung, sesuai dengan ketentuan yang berlaku, agar didapatkan informasi yang jelas atas permasalahan ketidaklancaran pembayaran angsuran dari nasabah yang dikelolanya dan memberikan solusi untuk penyelesaian pembiayaan.
- 3) Membuat laporan atas progress penanganan nasabah pembiayaan retail bermasalah sesuai tanggung jawabnya secara berkala, agar dapat memberikan analisa yang akurat ke atasan dalam penanganannya.
- 4) Memproses jaminan dari pembiayaan retail bermasalah ke balai lelang rekanan, sesuai dengan prosedur yang berlaku, agar jaminan tersebut terdaftar di balai lelang rekanan dan dapat diproses dengan lancar jika kedepannya akan dilakukan lelang.
- 5) Melakukan koordinasi dalam penanganan nasabah pembiayaan retail bermasalah, baik kordinasi internal BMI maupun eksternal

BMI, dengan prosedur sesuai ketentuan, agar penanganan nasabah tersebut dapat dijalankan dengan lancar.⁸

d. *Relationship Manager Funding*

- 1) Menjalankan proses penjualan produk Funding, *Wealth Management* dan *Financing* kepada calon nasabah atau nasabah *existing* baik berupa kunjungan maupun melalui telepon guna penambahan nasabah *Funding & Financing* baru di Kantor Cabang.
- 2) Memproses pengajuan nasabah produk Funding, *Wealth Management* dan *Financing* dengan mengatur pada prosedur yang berlaku, guna mendukung pertumbuhan pencapaian bisnis Funding, *Wealth Management* dan *Financing* di kantor cabang.
- 3) Membina relasi dan memberikan pelayanan yang baik dengan nasabah produk Funding, *Wealth Management* dan *Financing* di bawah tanggung jawabnya, untuk menjaga customer loyalty dan membuka peluang mendapatkan referensi calon nasabah.
- 4) Mencatat setiap aktivitas pencapaian target bisnis Funding, *Wealth Management* dan *Financing* yang dijalankannya pada sistem dan prosedur yang berlaku, guna mendukung pencapaian dan pertumbuhan bisnis Funding dan *Financing* di Kantor Cabang.⁹

e. *Teller*

⁸ Fadhil Wafa, *Wawancara*, 14 september 2022

⁹ Dessy, *Wawancara*, 14 september 2022

- 1) Melakukan pembukuan transaksi baik penarikan, setoran, pemindah bukuan, transfer antar bank baik secara tunai dan non tunai, biaya *petty cash*, biaya layanan nasabah dan layanan perbankan lainnya, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Melakukan *cash management* terhadap ketersediaan uang tunai di kas *teller*, *vault* dan ATM.
- 3) Memastikan kesesuaian antara tiket-tiket transaksi dan sistem sudah diproses dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 4) Memastikan semua perlengkapan *teller* berfungsi dengan baik agar tidak ada kendala dalam pelayanan terhadap nasabah.
- 5) Menjaga penampilan fisik dan area kerja (meja *teller*, baju, *id card*) sesuai dengan standar yang berlaku.
- 6) Menghitung, memverifikasi dan mengidentifikasi uang, slip dan tanda tangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar meminimalisir risiko operasional.
- 7) Menjalankan fungsi petugas frontliner lainnya sebagai alternatif saat petugas *frontliner* lainnya berhalangan hadir di kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor kas atau *mobile branch*.¹⁰

f. Customer Service

¹⁰ Erli Nuryana, Wawancara, 14 september 2022

- 1) Memberikan informasi kepada nasabah terkait dengan produk-produk bank Muamalat
- 2) Memberikan pelayanan terkait dengan pembukaan rekening baru baik itu tabungan, giro, deposito, DPLK, dll
- 3) Melayani penutupan rekening-rekening
- 4) Menangani keluhan nasabah terkait dengan produk dan layanan bank muamalat
- 5) Membantu bagian bagian lain terkait dengan rekening nasabah seperti blokir rekening, hold dana, *hold* warkat, daftar hitam, dll
- 6) Melayani nasabah terkait dengan fasilitas produk seperti kartu ATM, warkat, standing *instruction*, *statement*, dll
- 7) Membantu nasabah dalam melakukan perubahan data
- 8) Melakukan *filling* dan administrasi file nasabah
- 9) Menjaga ketersediaan peralatan ATK dan brosur cetak di wilayah banking hall
- 10) Melakukan *cross selling* dan pengkinian data
- 11) Menjaga seluruh aset-aset yang ada di bank muamalat
- 12) Bertanggung jawab atas peralatan dan sarana penunjang CS untuk disimpan di tempat yang aman, sehingga peralatan tersebut tidak disalahgunakan oleh orang lain yang tidak bertanggungjawab
- 13) Mengarahkan nasabah sesuai tujuannya
- 14) Melayani pertanyaan saldo dan mutasi rekening (bukan per telp)

- 15) Pengambilan rekening Koran, buku cek/BG, kwitansi, penarikan rek giro valas, counter cek, warkat tolakan kliring, SKP, tolakan inkaso
- 16) Memberikan informasi produk dan jasa
- 17) Cara pengisian formulir-formulir transaksi, Kurs transaksi, biaya administrasi "*cross selling*" produk dan jasa bank
- 18) Menerima keluhan nasabah, meneruskan, memonitor ke unit kerja, dan memberi jawabannya ke nasabah.¹¹

g. Security

- 1) Menjaga lingkungan kerja perbankan yang aman
- 2) Memberikan rasa aman dan nyaman bagi semua orang di lingkungan perbankan. Baik karyawan, tamu, pelanggan dan lain-lain.
- 3) Melindungi semua aset di lingkungan perbankan
- 4) Sebagai *banking face* yang melayani nasabah pertama kali sebelum masuk ke bank
- 5) Mengawasi dan mewaspadaikan orang-orang yang dianggap membahayakan lingkungan sekitar
- 6) Berpartisipasi dalam pelayanan pelanggan seperti membuka pintu, mengambil nomor antrian pelanggan dan lain-lain.

¹¹ Julian, Wawancara, 14 september 2022

- 7) Mengarahkan pelanggan dalam hal-hal yang harus diselesaikan (seperti ke CS atau ke *teller* atau ke bagian pemasaran atau ke manajer terkait)
- 8) Ramah, menyapa, menyapa dan tersenyum kepada nasabah dan tamu yang masuk ke area perbankan.¹²

h. Cleaning service

- 1) Menjaga kebersihan area bank
- 2) Melayani karyawan
- 3) Membantu tugas karyawan yang lain (*security*)¹³

i. Driver

- 1) Memelihara kendaraan kantor
- 2) Mengantar karyawan ketika bepergian mengenai urusan bank.¹⁴

B. Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bank Muamalat KCP Ponorogo

Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berikut ini peneliti akan memaparkan peran pemimpin menurut Henry Mintzberg dengan pemaparan praktiknya yang ada di Bank Muamalat KCP Ponorogo. Dalam hal peran pribadi pimpinan bank muamalat KCP Ponorogo sering menghadiri undangan organisasi baik dari bank muamalat sendiri atau dari instansi lain. Dimana beliau Bapak pandu bagaskara selaku sub branch manager mengatakan sebagai berikut :

¹² Sukis Riyanto, *Wawancara*, 14 september 2022

¹³ Mahendra Yuliantoni, *Wawancara*, 14 september 2022

¹⁴ Muhammad Azalunnafis, *Wawancara*, 14 september 2022

“ setiap ada kegiatan di bank muamalat ya saya pasti turut hadir mbak misalnya rapat acara di bank muamalat yaitu rapat koordinasi setiap bulan baik antar cabang bank muamalat atau dengan cabang utama. Dan untuk kerjasama dengan instansi lain dalam hal pendidikan misalnya yaitu dengan cara menjadi pemateri kuliah tamu di UNMUH dan di IAIN Ponorogo juga pernah. Mungkin kalau ada halangan saja mbak saya nggak bisa menghadiri selebihnya insya Allah tetap saya usahakan hadir”

Selain itu dalam hal memotivasi karyawannya pimpinan bank muamalat ini bahkan menganggap bahwa memotivasi karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dan sangat dibutuhkan oleh karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak pandu bagaskara selaku sub branch manager sebagai berikut :

"Menurut saya memotivasi karyawan itu sangat penting ya, karena bisa untuk meningkatkan kinerja karyawan , integritas serta loyalitas karyawan kita di bank Muamalat ini begitu mbak"¹⁵

Pendapat lain juga disampaikan oleh bapak Anang Priambono selaku Branch manager supervisor sebagai berikut:

"Motivasi sangatlah berpengaruh untuk kinerja dan semangat karyawan. Hal ini sebagai bentuk perhatian management terhadap karyawannya. Jadi Kalau kita sering memotivasi karyawan, terus karyawan merasa diperhatikan. Otomatis mereka akan lebih semangat dalam bekerja"¹⁶

Pimpinan bank muamalat KCP ponorogo menjaga hubungan yang baik antar karyawan dengan cara selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide serta kritik saran. Seperti yang diungkapkan oleh bapak pandu Bagaskara selaku Sub branch manager sebagai berikut:

"Tentu, namanya pemimpin itu tidak luput dari kekeliruan atau kesalahan, maka kita disini membutuhkan masukan-masukan kritik saran dari bawahan. Artinya bahwa yang mengetahui kondisi lapangan

¹⁵ Pandu Bagaskara, Wawancara, 13 maret 2023

¹⁶ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

yang paling banyak dari bawahan kan, kita sendiri bisa mengevaluasi nih dari perencanaan yang telah kita buat, evaluasinya nanti seperti apa, masukan-masukan tentang peningkatan pelayanan ataupun apa yang harus kita tingkatkan, diperbaiki itu berasal dari tim ya atau dari bawahan dan yang namanya pimpinan itu harusnya lebih banyak listening, tidak ngomong terus sampai berbasa-busa "¹⁷

Selain menerima kritik saran dari bawahan, peran penghubung yang dilakukan pimpinan bank muamalat yaitu dalam hal penyelesaian masalah dimana dalam hal ini pemimpin melihat dari sumber masalahnya terlebih dahulu. Harus diselesaikan oleh pemimpin sendiri atau diselesaikan secara bersama-sama. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak pandu bagaskara sebagai berikut :

“Tergantung masalahnya , jadi masalah itu ada yang memang karna masalah kepemimpinan ya akan diselesaikan oleh saya Sendiri. Kalau misal bersumber dari bawahan atau karyawan maka ya kita selesai secara bersama-sama seperti itu”¹⁸

Dari hasil wawancara diatas dapat dianalisis bahwa pimpinan bank muamalat telah menjalankan peran antar pribadi dalam kepemimpinannya baik berupa peran tokoh, peran pemimpin(*leader*), dan peran penghubung. Peran tokoh disini bisa dibuktikan dengan seringnya pemimpin menghadiri undangan organisasi baik dari bank muamalat sendiri atau dari instansi lain. Sedangkan peran pemimpin bisa dibuktikan dengan seringnya pemimpin memotivasi karyawan bahkan menganggap bahwa memotivasi karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dan sangat dibutuhkan oleh karyawannya. Adapun untuk peran penghubung pemimpin menjaga hubungan yang baik antar karyawan dengan cara selalu memberikan

¹⁷ Pandu Bagaskara, Wawancara, 13 maret 2023

¹⁸ Pandu Bagaskara, Wawancara, 13 maret 2023

kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide serta kritik saran selain itu peran penghubung yang dilakukan pimpinan bank muamalat yaitu dalam hal penyelesaian masalah dimana dalam hal ini pemimpin melihat dari sumber masalahnya terlebih dahulu. Harus diselesaikan oleh pemimpin sendiri atau diselesaikan secara bersama-sama.

Adapun dalam hal memantau karyawannya pimpinan bank muamalat melakukannya dengan cara *daily reporting* yang dilakukan setiap hari baik itu di fungsi bisnis atau fungsi *apprerition*, namun disamping itu pemimpin juga ikut serta turun dan melihat riil dilapangan seperti apa pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak pandu bagaskara selaku sub branch manager sebagai berikut :

"Itu namanya *daily reporting* ya untuk pelaporan harian baik itu di fungsi bisnis atau di fungsi *apprerition* maupun fungsi support artinya bahwa setiap kegiatan hari ini misalnya ada pelaporannya, misalnya aktivitas yang dilakukan apa dan hasilnya seperti apa, itu biasanya dilaporkan secara harian selain kita mendapatkan laporan kita juga harus turun dan lihat sendiri riil di lapangannya itu seperti apa , Apakah sudah sesuai/belum, apakah berjalan cukup cepat atau masih lambat kemudian apakah sudah sesuai KPI manajemen atau tidak, jadi kita itu bekerja ya bekerja sesuai dengan sasaran yang efektif dan efisien tidak sekedar laporan saja tapi benar-benar dijalankan seperti itu "¹⁹

Pendapat lain juga disampaikan oleh bapak anang priambono selaku branch manager supervisor bahwasannya seorang pemimpin wajib mengetahui tugas karyawan berikut yang diungkapkan beliau :

“kita sebagai pemimpin itu wajib mengetahui tugas dari karyawan kita, kalau misalkan nggak gitu kita nggak tau bawahan kita ngapain aja, ntar dikira nggak kerja nggak produktif ataupun kita nggak tau nih

¹⁹ Pandu Bagaskara, Wawancara, 13 maret 2023

bawahan kita itu harusnya mengerjakan yang A malah mengerjakan yang B”²⁰

Disamping pemantauan yang dilakukan oleh pimpinan bank muamalat sebenarnya pimpinan telah menempatkan karyawannya sesuai dengan keahliannya sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak pandu bagaskara selaku sub branch manager sebagai berikut :

“sudah mbak,seperti yang bisa kita lihat saat ini untuk karyawan kami di Bank muamalat sudah ditempatkan berdasarkan keahlian mereka dan juga berdasarkan pendidikan atau training pada saat perekrutan”²¹

Pendapat lain juga disampaikan oleh bapak anang priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut :

“Setiap karyawan Bank Muamalat memiliki kemampuan masing-masing berdasarkan pendidikan maupun pembelajaran/training yang telah ditempuh. Karyawan Bank Muamalat pada umumnya memiliki berbagai karakter pendidikan yang berbeda-beda, namun dengan training dan pelatihan, karyawan dari berbagai latar belakang pendidikan tersebut dapat memahami dan bekerja dengan baik di Bank Muamalat ”²²

Dalam peranannya sebagai juru bicara pemimpin bank muamalat melakukannya dengan cara menjalin hubungan yang baik dengan karyawannya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak pandu bagaskara sebagai sub branch manager sebagai berikut :

“Hubungan antara pemimpin dan karyawan baik mbak, bahkan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain seperti tidak ada sekat”²³

²⁰ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

²¹ Pandu bagaskara, Wawancara, 13 maret 2023

²² Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

²³ Pandu bagaskara, Wawancara, 13 maret 2023

Pendapat lain juga disampaikan oleh bapak anang priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut :

“Di bank muamalat kan hanya ada 9 orang ya jadi hubungan antara pemimpin dan karyawan itu sudah seperti keluarga sendiri. Untuk posisi atau jabatan hanya sebagai tempat sharing atau mengambil keputusan”²⁴

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin bank muamalat telah melaksanakan peran informasional pada kepemimpinannya baik berupa peran memantau, peran penyebar, dan peran juru bicara. Peran memantau dalam hal ini bisa dibuktikan dengan cara daily reporting yang dilakukan setiap hari baik itu di fungsi bisnis atau fungsi *aprrretion*, namun disamping itu pemimpin juga ikut serta turun dan melihat riil dilapangan seperti apa pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Disamping pemantauan yang dilakukan oleh pimpinan bank muamalat sebenarnya pimpinan telah menempatkan karyawannya sesuai dengan pendidikan maupun pembelajaran/training yang telah ditempuh, ini merupakan bukti bahwa pemimpin telah melaksanakan peran penyebar. Adapun untuk peran juru bicara pemimpin bank muamalat melakukannya dengan cara menjalin hubungan yang baik dengan karyawannya dimana pemimpin menganggap bahwa satu tim merupakan satu keluarga.

Sedangkan dalam hal pengambilan keputusan pemimpin bank muamalat mengambil keputusan yang terbaik. Sebagaimana yang diungkapkan bapak pandu bagaskara selaku sub branch manager sebagai berikut :

²⁴ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

"Ya keputusan terbaik yang saya pilih sih ,jadi ada beberapa opsi kan, kalau di tim bisnis itu ada KPI atau *Key Performance index*. Jadi KPI itu ada bobot-bobotnya. Kita mau kejar yang mana nih kita buat skala prioritas. Ya pointnya yang paling besar yang kita kejar, kemudian yang point-point kecil kita juga kejar tapi ada proporsinya,kita memainkan disitu sih . Yang penting KPI atau *Key Performance index* nya bagus kemudian sesuai dengan target yang diarahkan oleh manajemen"²⁵

Dari hasil wawancara diatas terkait peran pemimpin sebagai peran pengambilan keputusan pemimpin bank muamalat telah menerapkan peran ini dalam kepemimpinannya. Hal ini bisa dibuktikan bahwa pemimpin hanya memilih keputusan yang terbaik atau memprioritaskan bobot tertinggi dari KPI atau *key performance index* agar hasilnya sesuai dengan target yang diarahkan oleh manajemen.

Dari keseluruhan hasil wawancara diatas dapat dianalisis bahwasannya pemimpin Bank Muamalat telah menerapkan peran pemimpin menurut Henry Mintzberg. Dari peran-peran yang telah disebutkan diatas dapat diketahui bahwasannya pemimpin bank muamalat menerapkan tipe kepemimpinan demokratis. Dimana ciri-ciri-ciri yang sesuai dengan yang telah disebutkan diatas yaitu pemimpin menerima kritik saran dari bawahan,penyelesaian masalah terkait bawahan diselesaikan secara bersama-sama, serta menganggap bahwa karyawan perlu adanya motivasi dari pemimpin. Namun disamping itu peran pemimpin yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan menurut pimpinan bank muamalat adalah peran antar pribadi meliputi peran tokoh,peran pemimpin,dan peran penghubung.

²⁵ Pandu bagaskara,Wawancara,13 maret 2023

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Berikut peneliti akan memaparkan hasil wawancara mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegaran.

1. Tingkat pendidikan karyawan

Dalam hal ini pemimpin mengatakan bahwasanya tingkat pendidikan karyawan bank Muamalat sudah sesuai dengan ketentuan. Sebagaimana yang diungkapkan Bapak Pandu Bagaskara selaku Sub Branch Manager sebagai berikut:

"Sudah mbak . Karyawan di bank Muamalat ini untuk tingkat pendidikannya sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ada dan otomatis sudah sesuai dengan pekerjaan yang sekarang mereka jalani ".²⁶

Pendapat lain juga disampaikan oleh Bapak Anang Priambono selaku Branch Manager Supervisor sebagai berikut:

"Tingkat pendidikan karyawan Bank Muamalat sejauh ini sudah sesuai dan memang kriteria terbaik yang dipilih oleh management pada saat proses recruitment begitu "²⁷

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan karyawan dibank Muamalat telah sesuai dengan yang diharapkan pihak bank Muamalat dan memang hanya kriteria yang terbaiklah yang dipilih oleh manajemen pada saat recruitment.

²⁶ Pandu bagaskara, Wawancara, 13 maret 2023

²⁷ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

2. Keterampilan Karyawan

Dalam hal ini pemimpin mengatakan bahwa untuk keterampilan yang dimiliki oleh karyawan di bank Muamalat sudah bagus .Sebagaimana yang diungkapkan bapak pandu Bagaskara selaku sub branch manager sebagai berikut:

"Untuk sejauh ini, menurut saya keterampilan yang dimiliki oleh karyawan bank Muamalat rata-rata atau hampir keseluruhan sudah bagus semua . Namun disamping itu kita tetap mengarahkan agar terus lebih terampil lagi dalam hal konseptual ataupun dalam hal teori "²⁸

Pendapat lain juga disampaikan oleh bapak Anang Priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut:

"Secara konsep dan pemahaman., karyawan bank Muamalat mampu memahami permasalahan dan pekerjaan dengan cepat.Hal ini terbukti dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diberikan, mampu diselesaikan dengan baik "²⁹

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa untuk sejauh ini keterampilan yang dimiliki karyawan bank Muamalat baik secara konsep ataupun pemahaman sudah bagus . Mereka mampu memahami permasalahan dan melakukan pekerjaan dengan cepat. Hal ini dapat dibuktikan dengan kualitas serta kuantitas pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik.

3. Keloyalan, tanggung jawab serta kedisiplinan karyawan

Dalam hal ini pimpinan bank Muamalat mengatakan bahwa seluruh karyawan di bank Muamalat sudah mempunyai tiga sikap tersebut.

²⁸ Pandu bagaskara,Wawancara,13 maret 2023

²⁹ Anang Priambono,Wawancara,13 maret 2023

Sebagaimana yang diungkapkan bapak pandu Bagaskara selaku sub branch manager sebagai berikut:

"Sudah ya mbak , karyawan kami sudah memiliki ketiga sikap tersebut. Bisa dilihat sendiri bagaimana loyalnya , tanggung jawabnya serta disiplinnya setiap hari"³⁰

Pendapat lain juga disampaikan oleh bapak anang Priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut:

"Sejauh pengamatan dan kondisi yang ada, karyawan bank Muamalat memiliki loyalitas, tanggung jawab dan disiplin yang tinggi. Hal ini dapat terlihat dengan hasil pekerjaan, konsistensi dalam bekerja dan selalu bersemangat dalam bekerja"³¹

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwasanya karyawan di Bank Muamalat sudah memiliki loyalitas, tanggung jawab dan disiplin yang tinggi . Hal ini dapat dilihat dengan hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh para karyawan Bank Muamalat, konsistensi mereka dalam bekerja dan selalu bersemangat dalam bekerja.

4. Memotivasi karyawan

Dalam hal memotivasi karyawan pemimpin mengatakan bahwasanya hal tersebut sangat penting karena dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pastinya. Seperti yang diungkapkan bapak pandu Bagaskara selaku sub branch manager sebagai berikut:

"Menurut saya memotivasi karyawan itu sangat penting ya, karena bisa untuk meningkatkan kinerja karyawan , integritas serta loyalitas karyawan kita di bank Muamalat ini begitu mbak "

³⁰ Pandu bagaskara, Wawancara, 13 maret 2023

³¹ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

Pendapat lain juga disampaikan oleh bapak Anang Priambono selaku Branch manager supervisor sebagai berikut:

"Motivasi sangatlah berpengaruh untuk kinerja dan semangat karyawan. Hal ini sebagai bentuk perhatian management terhadap karyawannya. Jadi Kalau kita sering memotivasi karyawan, terus karyawan merasa diperhatikan. Otomatis mereka akan lebih semangat dalam bekerja "³²

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa memotivasi karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dimana hal tersebut bisa berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, integritas,loyalitas karyawan, serta lebih semangat lagi dalam bekerja karena mereka merasa diperhatikan dan dianggap.

D. Dampak Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan

Berikut peneliti akan memaparkan hasil wawancara terkait indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins terhadap kinerja dan capaian hasil dari karyawan bank muamalat kcp ponorogo.

1. Kualitas

Dalam hal ini peran kepemimpinan seperti yang telah disebutkan sebelumnya yaitu peran antar pribadi,peran informasional dan peran pengambilan keputusan mempunyai dampak terhadap kualitas kinerja karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Anang Priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut:

³² Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

“peran pemimpin itu mempunyai dampak ya terhadap kualitas kinerja karyawan. Jadi pemimpin itu berharap anak buahnya mempunyai kualitas yang lebih baik lagi,jika nanti belum baik ya terus dipantau kembali”³³

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin mempunyai dampak terhadap kualitas kinerja karyawannya. Karena dari pribadi pemimpinnya pun mengharapkan karyawannya mempunyai kualitas kerja yang bagus sehingga pemimpin terus memantau perkembangan karyawan.

2. Kuantitas

Dalam hal ini peran kepemimpinan seperti yang telah disebutkan sebelumnya yaitu peran antar pribadi,peran informasional dan peran pengambilan keputusan mempunyai dampak terhadap kuantitas kinerja karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Anang Priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut:

“Dari segi bisnis kan selalu bertambah ya targetnya. Jadi peran pemimpin seperti memberikan trik-trik ini dapat digunakan untuk meningkatkan performa caranya ya memberikan motivasi itu. Jadi kesimpulannya berdampak kepada kuantitas kinerja ya”³⁴

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin mempunyai dampak terhadap kuantitas kinerja karyawannya. Dimana bisa dibuktikan dengan adanya trik-trik dan motivasi yang diberikan kepada karyawan otomatis nantinya akan berdampak pada bertambahnya target yang dikerjakan oleh karyawan.

3. Ketepatan waktu

³³ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

³⁴ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

Dalam hal ini peran kepemimpinan seperti yang telah disebutkan sebelumnya yaitu peran antar pribadi, peran informasional dan peran pengambilan keputusan tidak mempunyai dampak terhadap Ketepatan waktu kinerja karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Anang Priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut:

“sebenarnya yang namanya pemimpin itu sudah mengukur kemampuan karyawannya. Jadi pemimpin lebih bisa menyikapinya misal karyawan yang masih lambat pengerjaannya bisa diberi tugas-tugas dan trik-trik untuk menunjang hal tersebut dan ketepatan waktu ini merupakan karakter yang dimiliki oleh setiap individu dalam memahami arahan dari pemimpin”³⁵

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin tidak mempunyai dampak terhadap ketepatan waktu. Karena ketepatan waktu merupakan karakter yang dimiliki seseorang dalam memahami arahan dari pemimpin. Jadi hal ini berkaitan dengan sikap pribadi dari seorang karyawan. guna untuk menguji apakah bias memahami arahan dari pemimpin dengan cepat atau tidak.

4. Kemandirian

Dalam hal ini peran kepemimpinan seperti yang telah disebutkan sebelumnya yaitu peran antar pribadi, peran informasional dan peran pengambilan keputusan tidak mempunyai dampak terhadap kemandirian karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Anang Priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut:

“Kan sebenarnya dari pemimpin sudah mengarahkan diawal ya kepada para karyawan, tinggal nanti kalau benar-benar lupa atau bermasalah akan kita bantu. Tapi sejauh ini para karyawan sudah mampu memanajemen waktu dan tugas-tugas mereka sendiri hal

³⁵ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

ini tentunya didukung oleh karakter individu yang mereka miliki”³⁶

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin tidak mempunyai dampak terhadap kemandirian. Karena sebenarnya setiap karyawan sudah mempunyai jobdesk masing-masing dan mereka memang harus melakukannya sesuai jobdesknya. Dan misalkan lupa atau bermasalah baru dapat dibantu atau ditanyakan kepada pemimpin.

5. Efektifitas

Dalam hal ini peran kepemimpinan seperti yang telah disebutkan sebelumnya yaitu peran antar pribadi, peran informasional dan peran pengambilan keputusan mempunyai dampak terhadap efektifitas kinerja karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Anang Priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut:

“Dampak nya ada ya karena kita sering memotivasi karyawan, otomatis akan membuat mereka lebih semangat lagi dalam bekerja dan akan membuat pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya akan lebih cepat selesai”³⁷

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin mempunyai dampak terhadap efektifitas. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya pemberian motivasi kepada karyawan akan menimbulkan dampak positif terhadap efektifitas yaitu pekerjaan akan selesai dengan waktu yang lebih efektif.

6. Komitmen

³⁶ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

³⁷ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

Dalam hal ini peran kepemimpinan seperti yang telah disebutkan sebelumnya yaitu peran antar pribadi, peran informasional dan peran pengambilan keputusan mempunyai dampak terhadap Komitmen karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Anang Priambono selaku branch manager supervisor sebagai berikut:

“Karena kita sebagai pemimpin mampu menampung aspirasi dan mampu memberikan solusi terhadap permasalahan pastinya mereka akan nyaman kerja bersama tim kita, dan bisa dipastikan bahwa peran yang seperti itu berdampak terhadap komitmen karyawan”³⁸

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin mempunyai dampak terhadap komitmen. Karena kemampuan seorang pemimpin dalam menampung aspirasi dan mampu memberikan solusi terhadap permasalahan karyawan akan membuat mereka mempunyai sikap komitmen.

³⁸ Anang Priambono, Wawancara, 13 maret 2023

BAB IV

ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DIBANK MUAMALAT KCP PONOROGO

A. Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya pastinya pemimpin mempunyai peran utama. Menjadi pemimpin dalam suatu organisasi tentu bukan merupakan hal yang mudah dimana menjadi pemimpin berarti mempunyai tugas serta tanggung jawab yang besar. Menurut Henry Mintzberg pemimpin mempunyai 3 peran utama. Peran-peran tersebut antara lain:¹

1. Peran Antar pribadi (*Interpersonal Roles*)

a. Peran tokoh (*figurehead*)

Peran ini diperuntukkan guna untuk membangun relasi dengan orang lain yang memiliki kedudukan dalam organisasi. Tingkat kewibawaan organisasi seseorang bisa ditentukan dari peran tokoh ini. Peran pemimpin sebagai tokoh disini diartikan dalam bentuk mewakili organisasi yang dipimpinnya dalam setiap acara resmi maupun non resmi dalam halnya seperti menghadiri acara peresmian dalam rangka mewakili organisasi yang dipimpinnya. Dalam peran ini seorang pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo sudah menerapkannya dimana pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo

¹ Siti Fatimah, " Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Percetakan dan Sablon Gapura Jaya Ponorogo", *Skripsi*, (Ponorogo: IAIN Ponorogo: 2020), 17-18

sering menghadiri *event* organisasi bahkan sering juga menjadi pembicara pada organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dapat dianalisis bahwa peran pemimpin di Bank Muamalat KCP Ponorogo sebagai peran tokoh sudah dijalankan dengan baik karena seorang pemimpin sering menghadiri *event* organisasi bahkan sering juga menjadi pembicara pada organisasi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo dalam menjalankan peran pemimpin bersifat interpersonal yang diukur dengan peran tokoh sudah berjalan dengan baik sehingga pemimpin dapat dengan mudah membangun relasi antar rekan organisasinya.

b. Peran pemimpin (*leader*)

Peran ini dilakukan dengan cara mengarahkan dan mengkoordinasikan dari para bawahannya. Hal-hal yang termasuk dalam peran ini menyangkut tugas *staffing* misalnya dengan merekrut karyawan, melatih karyawan, memotivasi karyawan, melakukan promosi, dan pemberhentian kerja.² Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Dalam praktiknya pemimpin Bank Muamalat KCP

² Ibid,17-18

Ponorogo telah menjalankan peran pemimpin ini dengan cara memotivasi karyawannya. Menurut pimpinan Bank Muamalat KCP Ponorogo motivasi merupakan suatu hal yang sangat penting dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana jika pemimpin selalu memberikan motivasi kepada karyawan maka karyawan secara tidak langsung merasa diperhatikan oleh pimpinannya dan pastinya hal tersebut tidak hanya akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan tapi bisa juga ke komitmen dan kelayakan karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dapat dianalisis bahwa pimpinan Bank Muamalat KCP Ponorogo sebagai pemimpin dalam hal ini sudah berjalan dengan baik karena pemimpin bukan hanya pernah memotivasi karyawan tapi sering bahkan menganggap bahwa motivasi merupakan hal yang sangat penting karena dapat berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan. Jadi dapat dikatakan bahwa pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo telah menjalankan peran pemimpin pada kepemimpinannya dengan maksimal.

c. Peran penghubung (*liaison*)

Peran ini dapat dilakukan dengan cara menjalin hubungan antar pribadi dengan pihak-pihak baik yang berada dalam organisasi maupun yang berada di luar organisasi.³ Dengan kata

³ Ibid,17-18

lain seorang pemimpin berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya. Dengan adanya peran ini dapat ditemukan adanya informasi demi kemajuan organisasi. Pada peran ini pemimpin dituntut untuk terus memantau kinerja karyawannya dan menggali informasi sebanyak mungkin sebagai pertimbangan sebelum mengambil keputusan dan juga harus memiliki kepekaan terhadap informasi yang sebenarnya, senantiasa melakukan filter terhadap berita yang diperolehnya agar tidak terjebak oleh keadaan yang buruk akibat salah paham terhadap informasi yang dikembangkan.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisis bahwa pemimpin bank muamalat KCP Ponorogo sebagai peran penghubung dalam hal menerima kritik saran dan ide dari bawahan sudah baik dan sudah menerapkan peran penghubung ini pada kepemimpinannya. Karena pemimpin beranggapan bahwa menjadi seorang pemimpin itu tidak luput dari kekeliruan atau kesalahan, maka dari itu pemimpin tetap membutuhkan masukan-masukan kritik saran dari bawahan. Karena sebenarnya yang mengetahui kondisi lapangan yang paling banyak dari bawahan nantinya untuk pemimpin bisa mengevaluasi dari perencanaan yang telah dibuat. Selain itu dalam hal penyelesaian masalah dimana dalam hal ini pemimpin melihat dari sumber masalahnya terlebih dahulu. Harus

diselesaikan oleh pemimpin sendiri atau diselesaikan secara bersama-sama. Jika masalah itu berasal dari kepemimpinan maka akan diselesaikan oleh pemimpin sendiri namun jika bersumber dari bawahan atau karyawan akan diselesaikan secara bersama-sama.

2. Peran Informasional (*Informational Roles*)

a. Memantau (monitor)

Dalam peran memantau ini pemimpin diharapkan dapat mencari informasi secara terus menerus, baik dalam organisasi maupun diluar organisasi.⁴ Namun bisa juga diartikan sebagai penerima dan pengumpul informasi agar pemimpin mampu mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasinya dan memahami secara mendalam tentang lingkungan di organisasinya tujuannya agar tahu kapan informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan. Pemimpin disini diwajibkan untuk selalu *update* terhadap informasi terbaru. Dengan kata lain untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar. Dalam hal memantau karyawannya pimpinan bank muamalat melakukannya dengan cara *daily reporting* yang dilakukan setiap hari baik itu di fungsi bisnis atau fungsi *apprerition*, namun disamping itu pemimpin juga ikut serta turun dan

⁴ Ibid,17-18

melihat riil dilapangan seperti apa pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisis bahwa pemimpin bank muamalat kcp ponorogo sebagai peran memantau dalam hal pemantauan kerja bawahan sudah baik dan telah menerapkan peran memonitor ini dalam kepemimpinannya. Sebagaimana yang diungkapkan pemimpin bahwasannya pemimpin bank muamalat dalam memantau karyawannya menggunakan *daily reporting* baik itu di fungsi bisnis atau di fungsi *appretion* maupun fungsi *support* artinya bahwa setiap kegiatan hari ini ada pelaporannya, dan tugas pemimpin adalah memastikan apa aktivitas yang dilakukan dan hasilnya seperti apa, namun pemimpin juga mengatakan bahwa selain pemimpin mendapatkan laporan tetap harus turun dan lihat sendiri riil di lapangannya seperti apa, sudah sesuai/belum, berjalan cukup cepat atau masih lambat kemudian sudah sesuai KPI manajemen atau tidak, jadi menurut pemimpin bekerja itu harus sesuai dengan sasaran yang efektif dan efisien tidak sekedar laporan saja tapi benar-benar dijalankan.

b. Fungsi penyebar (*disseminator*)

Fungsi penyebar yaitu membagikan informasi yang diperoleh dari hasil pemantauannya kepada bawahannya yang dirasakan memerlukan informasi tertentu.⁵ Dalam hal ini peran pemimpin

⁵ Ibid, 17-18

sebagai penyebar di Bank Muamalat KCP Ponorogo sudah menempatkan karyawannya sesuai dengan keahliannya dan juga berdasarkan pendidikan atau training pada saat perekrutan.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisis bahwa pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo sebagai peran penyebar dalam hal penempatan karyawan sesuai dengan keahlian ataupun pendidikannya sudah baik dan telah menerapkan peran penyebar ini dalam kepemimpinannya. Sebagaimana yang diungkapkan pemimpin bahwasannya pemimpin bank muamalat telah menempatkan karyawannya sesuai dengan kemampuannya. Pemimpin Bank Muamalat mengungkapkan bahwasannya karyawan Bank Muamalat pada umumnya memiliki berbagai karakter pendidikan yang berbeda-beda, namun dengan training dan pelatihan, karyawan dari berbagai latar belakang pendidikan tersebut dapat memahami dan bekerja dengan baik di Bank Muamalat.

c. Peran Juru bicara (*spokes*)

Peran juru bicara yaitu menyampaikan sebagian informasi yang dikumpulkan kepada individu diluar unitnya atau pihak-pihak diluar organisasi.⁶ Secara garis besar peran juru bicara kepemimpinan dalam pengembangan organisasi adalah bersikap adil, memberikan sugesti atau saran, mendukung tercapainya tujuan organisasi, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber

⁶ Ibid,17-18

inspirasi, dan menghargai anggotanya. Terkait dengan kepemimpinan juru bicara atau komunikasi yang baik sangatlah penting dimiliki oleh seorang pemimpin karena berkaitan dengan tugasnya untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai efektifitas. Dalam peranannya sebagai juru bicara pemimpin bank muamalat melakukannya dengan cara menjalin hubungan yang baik dengan karyawannya tanpa membedakan antara satu dengan yang lain atau tanpa sekat.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisis bahwa pemimpin bank muamalat kcp ponorogo sebagai peran juru bicara dalam hal menjalin hubungan yang baik dengan karyawannya sudah baik dan telah menerapkan peran juru bicara ini dalam kepemimpinannya. Sebagaimana yang diungkapkan pemimpin bahwasannya di Bank Muamalat itu hanya terdiri dari sembilan orang saja jadi hubungan antara pemimpin dan karyawan itu sudah seperti keluarga sendiri. Untuk posisi atau jabatan hanya sebagai tempat sharing atau mengambil keputusan.

3. Pengambilan Keputusan (*Decimaking Roles*)

Dalam peran ini pemimpin mengambil keputusan berdasarkan hubungan antar pribadi yang dibangunnya dan informasi yang

dipantau sebelumnya.⁷ Bisa juga diartikan sebagai pemimpin yang memahami serta meneliti persoalan-persoalan yang mungkin bisa diatasi dengan cara memunculkan ide-ide ataupun inovasi untuk kemajuan serta mencapai tujuan dari organisasi yang dipimpinnya. Dalam peranannya sebagai Pengambilan Keputusan pemimpin bank muamalat melakukannya dengan cara mengambil keputusan yang terbaik. Keputusan yang terbaik disini adalah keputusan yang sesuai dengan KPI(*key performance index*) perusahaan itu.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisis bahwa pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo sebagai peran Pengambilan Keputusan dengan cara mengambil keputusan yang terbaik sudah baik dan telah menerapkan peran Pengambilan Keputusan ini dalam kepemimpinannya. Sebagaimana yang diungkapkan pemimpin bahwasannya hanya keputusan yang terbaiklah yang dipilih. jadi pemimpin mengungkapkan bahwa di tim bisnis itu ada KPI atau *Key Performance index*. Dimana KPI itu ada bobot-bobotnya dan yang pointnya yang paling besar yang akan di kejar terlebih dahulu baru kemudian yang point-point kecil. Yang terpenting bagi pemimpin itu KPI atau *Key Performance index* nya bagus kemudian sesuai dengan target yang diarahkan oleh manajemen.

⁷ Ibid,17-18

B. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara berbagai faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja antara lain :⁸

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan kemampuan karyawan yang diorientasikan terhadap kecerdasan serta daya pikir dan pemahaman ilmu yang luas oleh karyawannya. Banyaknya pengetahuan seseorang bisa dipengaruhi dari tingkat pendidikannya, media serta informasi yang diterimanya. Dengan adanya pengetahuan yang dimiliki seorang akan membuat mereka mampu membedakan yang benar dan yang salah, menjadi modal utama dalam mewujudkan cita-cita hidup seseorang serta menjadi bekal yang baik dalam menyelesaikan masalah dan tantangan yang dihadapi seseorang. Dalam hal ini karyawan di bank Muamalat memiliki latar belakang pendidikan yang sudah bagus dan sesuai dengan yang diharapkan pihak bank Muamalat dan memang hanya kriteria yang terbaiklah yang dipilih oleh manajemen pada saat recruitment. Latar belakang pendidikan disini sangat penting karena pendidikan yang dimiliki seseorang merupakan pondasi untuk membangun karakter serta kepribadian yang dimiliki, dan juga menjadi wadah bagi setiap orang untuk memaksimalkan potensi dan bakat yang dimilikinya. Jadi dapat disimpulkan bahwasanya apabila hanya kriteria terbaik yang dipilih oleh manajemen recruitment dapat dikatakan pengetahuan serta kemampuan

⁸ Waloyo, “ Analisis Kinerja Karyawan gunawangsa tidar Surabaya”,(Surabaya: Kresna Bima Insan Prima :2020),15-16

karyawan Bank Muamalat sudah bagus dan pastinya akan menghasilkan kinerja yang baik di Bank Muamalat KCP Ponorogo.

2. Keterampilan

Keterampilan merupakan penguasaan dan kemampuan teknis pelaksanaan di suatu bidang tertentu oleh karyawannya misalnya keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknik. Keterampilan juga dapat diartikan sebagai suatu kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan. Adapun keterampilan dapat dikuasai dengan jalan praktik dan banyak berlatih. Dan setiap manusia pastinya mempunyai keterampilan dimana jika keterampilan tersebut dapat muncul jika diasah, dilatih, dikembangkan, dan diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam hal keterampilan untuk sejauh ini keterampilan yang dimiliki karyawan Bank Muamalat baik secara konsep ataupun pemahaman sudah bagus. Mereka mampu memahami permasalahan dan melakukan pekerjaan dengan cepat. Hal ini dapat dibuktikan dengan kualitas serta kuantitas pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik.

3. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Adapun untuk kemampuan individual adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas mental atau fisik. Kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Sedangkan untuk kemampuan

kerja adalah keadaan yang terdapat pada pekerja yang sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna sesuai bidang pekerjaan yang telah ditemukan. Kemampuan terbentuk dari beberapa keahlian karyawannya yang meliputi tanggung jawab, loyalitas, kerjasama serta kedisiplinan. Dalam hal ini karyawan di Bank Muamalat sudah memiliki loyalitas, tanggung jawab dan disiplin yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dengan hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh para karyawan bank muamalat, konsistensi mereka dalam bekerja dan selalu bersemangat dalam bekerja.

4. Motivasi

Motivasi merupakan sikap karyawan dan pimpinannya terhadap kondisi kerja di lingkup perusahaannya, dapat juga diartikan sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu dalam mencapai tujuan. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar secara sadar dan sengaja timbul keinginan dan kemampuannya untuk melakukan sesuatu yang ingin dicapai. Dalam proses kepemimpinan motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama dengan bawahannya atau orang lain, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan. Sifat karyawan yang positif atas

kondisi kerjanya akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi serta apabila sifatnya negatif maka akan berimbas pada motivasi kerja yang rendah. menurut pandangan pimpinan bank Muamalat memotivasi karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dimana hal tersebut bisa berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, integritas, loyalitas karyawan, serta lebih semangat lagi dalam bekerja karena mereka merasa diperhatikan dan dianggap.

C. Dampak Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Dalam menjalankan peran kepemimpinan pada organisasinya tentunya memberikan dampak tersendiri dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini akan dipaparkan enam indikator menurut Robbins yang bisa dianalisa dari data-data sebagai berikut :⁹

1. Secara Kualitas

Kualitas Kerja merupakan wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan, kebutuhan dan tujuan yang dicapai secara efektif dan efisien. Kualitas kerja yang baik dapat dilihat dari penggunaan waktu kerja yang digunakan semaksimal mungkin untuk menyelesaikan semua pekerjaan dengan baik. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja. Adapun cara untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan yaitu dengan menyesuaikan kemampuan pekerja dengan posisi kerja, menciptakan lingkungan kerja

⁹ Novia Ruth Silaen(dkk).Kinerja Karyawan.(Bandung:Widina Media Utama:2021),6

yang baik, menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan. Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan apabila peran kepemimpinan terhadap karyawan lebih ditingkatkan, maka kualitas kinerja akan meningkat pula, begitupun sebaliknya. Peran pemimpin mempunyai dampak terhadap kualitas. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis peneliti bahwasannya kualitas karyawan akan otomatis meningkat seiring dengan kemampuan pemimpin dalam mengelola karyawannya. Dari yang telah dipaparkan diatas dapat peneliti analisis bahwasannya peran pemimpin berdampak terhadap kualitas kinerja karyawannya.

2. Kuantitas Kerja

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.¹⁰ Singkatnya kuantitas kerja artinya jumlah kerja serta pemanfaatan waktu yang digunakan selama jam kerja yang ditetapkan. Jika jumlah pekerjaan yang diselesaikan karyawan semakin banyak, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, menunjukkan tanggung jawab yang sangat besar. Peran pemimpin mempunyai dampak terhadap kuantitas kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara bahwasannya dalam segi bisnis pasti akan selalu bertambah targetnya. Jadi peran pemimpin seperti memberikan trik-trik kepada karyawan, memberikan motivasi, serta mampu memberikan solusi dari

¹⁰ Ibid,6

suatu permasalahan pastinya dapat digunakan untuk meningkatkan performa karyawan. Dari yang telah dipaparkan diatas dapat peneliti analisis bahwasannya peran pemimpin berdampak terhadap kuantitas kinerja karyawannya.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan Waktu merupakan tingkat aktivitas yang dapat diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Singkatnya ketepatan waktu adalah Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.¹¹ Faktor yang dapat mempengaruhi ketepatan waktu dari karyawan itu sendiri adalah faktor kemampuan dimana secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya jika karyawan memiliki kemampuan potensi yang tinggi atau diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka akan lebih mencapai kinerja yang maksimal, dan faktor motivasi yang diartikan sebagai sikap karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Karyawan yang menunjukkan sikap positif terhadap situasi kerjanya maka akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, begitupun sebaliknya. Ketepatan waktu dalam pekerjaan yang diberikan merupakan karakter yang dimiliki oleh individunya masing-masing dimana jika dia sadar

¹¹ Ibid,6

diberi tanggung jawab pasti akan menyelesaikannya tepat waktu . Dari pemaparan hasil wawancara diatas dapat peneliti analisis bahwasannya dalam hal ini peran pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo tidak berdampak pada ketepatan waktu.

4. Efektifitas

Efektifitas artinya ukuran hasil tugas atau keberhasilan dalam mencapai tujuan, dapat sedikit dipahami bahwa efektifitas bermakna juga menunjukkan taraf tercapainya tujuan, usaha dikatakan efektif apabila usaha mencapai tujuan. Sedangkan efektifitas kerja pegawai adalah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan, artinya pelaksanaan suatu pekerjaan dinilai baik atau tidaknya sangat bergantung pada penyelesaian akhir pekerjaan, cara melaksanakannya, dan biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan pekerjaan karyawan. Indikator untuk mengukur efektifitas kerja meliputi kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai. Efektifitas kerja bisa meningkat apabila seseorang memiliki keterampilan dan keahlian sesuai tuntutan kinerjanya. Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi berupa tenaga, uang, dan bahan baku yang ada. Jadi, efektifitas dalam kepemimpinan adalah keberhasilan seorang pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya dengan cara yang tepat. Di Bank Muamalat KCP Ponorogo efektifitas pekerjaan yang semakin baik disebabkan karna karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai

dengan jobdesk mereka masing-masing dan tanggung jawab bagiannya. Dari pemaparan hasil wawancara diatas dapat peneliti analisis bahwasannya dalam hal ini peran pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo tidak berdampak pada efektifitas.

5. Kemandirian

Kemandirian diartikan dengan hal atau keadaan seseorang dapat berdiri sendiri tanpa bantuan dari orang lain. Sedangkan kemandirian kerja merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat melaksanakan dan menjalankan fungsi kerjanya. Kemandirian dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting. Dalam bekerja, karyawan harus mampu mengorganisir sendiri pekerjaannya dengan baik sesuai dengan target yang diharapkan tanpa harus diberikan pengarahan lagi secara mendetail oleh atasan. Di Bank Muamalat KCP Ponorogo kemandirian merupakan karakter yang dimiliki oleh individunya masing-masing dalam memahami arahan dan bimbingan dari pemimpin. Dimana karyawan di bank muamalat telah ditempatkan sesuai jobdesk masing-masing. Dari pemaparan hasil wawancara diatas dapat peneliti analisis bahwasannya dalam hal ini peran pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo tidak berdampak pada kemandirian..

6. Komitmen

Dalam konteks pekerjaan, komitmen kerja karyawan dapat diartikan sebagai keterikatan perilaku mereka terhadap perusahaan.

Karyawan membuktikannya melalui loyalitas mereka dalam mencapai tujuan perusahaan, menyamakan visi serta misi, serta nilai-nilai perusahaan. Dalam arti lain komitmen merupakan tingkat di mana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan.¹² Loyalitas karyawan terhadap perusahaan dapat tercapai karena masing-masing pihak percaya satu sama lain dan ada tujuan serta ekspektasi yang selaras. Manfaat komitmen dalam dunia kerja yaitu karyawan lebih inisiatif demi kemajuan perusahaan sehingga melahirkan inovasi, karyawan merasa lebih nyaman di perusahaan, dan perusahaan berkembang lebih cepat karena karyawannya memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi. Pemimpin Bank Muamalat KCP Ponorogo mengungkapkan bahwa komitmen merupakan karakter yang dimiliki oleh individunya masing-masing dalam memahami arahan dan bimbingan dari pemimpin. Dari pemaparan hasil wawancara diatas dapat peneliti analisis bahwasannya dalam hal ini peran pemimpin tidak berdampak pada komitmen.

¹²Ibid, 6

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan di Bank Muamalat Kcp Ponorogo dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Peran pemimpin di Bank Muamalat KCP Ponorogo dalam meningkatkan kinerja karyawan ada tiga peran utama yaitu peran antar pribadi meliputi peran tokoh, peran pemimpin, dan peran penghubung, peran informasional meliputi peran memantau, peran penyebar, dan peran juru bicara, dan untuk peran yang ketiga peran pengambilan keputusan. Dari ketiga peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan hanya ada satu peran yang menurut pemimpin bank muamalat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu peran antar pribadi meliputi peran tokoh, peran pemimpin, dan peran penghubung.
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan menurut Mangkunegara ada empat yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan motivasi. Dari ke empat faktor ini Bank Muamalat telah memenuhi semua faktornya. Dimana dapat dilihat pada pembahasan sebelumnya bagaimana bagusnya pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan motivasi yang dimiliki oleh karyawannya,
3. Dampak peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo, dari enam indikator menurut Robbins yaitu

kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian, efektifitas, dan komitmen. Dari enam indikator tersebut peran pemimpin hanya berdampak pada kualitas, kuantitas, efektifitas, dan komitmen.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan maka peneliti akan memberikan saran agar lebih baik lagi kedepannya yaitu :

1. Untuk kedepannya diharapkan pemimpin untuk meningkatkan penerapan peran kepemimpinan agar dapat lebih memberikan dampak yang maksimal terhadap kinerja karyawan dan diharapkan antar tim Bank Muamalat KCP Ponorogo tetap menjaga kekompakan, serta kekeluargaan guna untuk lebih meningkatkan kualitas karyawan di Bank Muamalat KCP Ponorogo.
2. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini bisa menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dengan objek dan sudut pandang yang berbeda sehingga mampu untuk memperkaya kajian terkait peran kepemimpinan dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar sumber buku :

- Badru,Syamsu Q. 2017.Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi.Gorontalo: Ideas Publishing:
- Daryanto.2022.Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan Edisi Revisi. (Yogyakarta: Gava Media,
- Erlangga ,Heri. 2018.Kepemimpinan Dengan Spirit Technopreneurship.Bandung : FISIP UNPAS PRESS.
- Hasnawati, 2021.Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kerja.Gowa: CV. Berkah Utami
- Hutahaeen ,Wendy Sepmady. 2020.Filsafat dan Teori Kepemimpinan. Malang: Ahlimedia press
- Indrasari ,Meithiana.2017.Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.Sidoarjo:Indomedia Pustaka.
- Kartono ,Kartini. 2016.pemimpin dan kepemimpinan.Jogjakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Murdiyanto ,Eko. 2020.Penelitian Kualitatif(Teori dan Aplikasi disertai contoh proposal).Yogyakarta:Veteran Yogyakarta press.
- Purwanggono ,Cuk Jaka. 2020.Buku Ajar Kepemimpinan.Semarang: Universitas wahid Hasyim
- Harahap ,Nursapia. 2020.Penelitian Kualitatif.Medan: Wal Ashri Publishing.
- Hardani(dkk). 2020.Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif.Yogyakarta: CV.Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Rahmadi. 2011.Pengantar Metodologi Penelitian.Banjarmasin:Antasari Press.
- Salim & Syahrums, 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif,Bandung: Citrapustaka
- Shaleh ,Mahadin. 2018.Kepemimpinan dan Organisasi.Palopo: Kampus IAIN Palopo
- Silaen ,Novia Ruth. 2021.Kinerja Karyawan.Bandung:Widina Media Utama.

Sulhan ,Ahmad.2020.Teori kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan islam.Mataram:Sanabil Creative.

Suriagiri. 2020.Kepemimpinan Transformasional.Lhokseumawe : CV. Radja Publika

Syafrida Hafni Sahir. 2021.Metodologi Penelitian.Bojonegoro: Penerbit KBM Indonesia.

Tsauri ,Sofyan. 2014.Manajemen Kinerja performance management.Jember : STAIN Jember Press

Tobing,David Hizkia.2017.Bahan Ajar Pendekatan dalam Penelitian Kualitatif.Bali.Universitas Udayana.

Waloyo. 2020.Analisis Kinerja Karyawan Gunawangsa Tidar Surabaya.Surabaya: Kresna Bina Insan Prima.

Daftar sumber jurnal dan skripsi:

Dewi,Sri.2020.Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Barat.*Skripsi*.Mataram: Universitas Muhammadiyah

Fatimah ,Siti. 2019.Interaksi Sosial Dalam Bentuk Kerjasama Dan Persaingan Antar Pedagang Daging Sapi Di Pasar Flamboyan.*Artikel Penelitian*.Pontianak: Universitas Tanjungpura.

Fatimah ,Siti. 2020.Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Percetakan dan Sablon Gapura Jaya Ponorogo.*Skripsi*.Ponorogo:IAIN Ponorogo.

Nasution ,Mutia Imanda. 2018.Peran Kepemimpinan Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri ACF Medan.*Skripsi* .Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Ningrat ,Baiq Widya. 2019.Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Bank NTB Kantor Cabang Pembantu Kopang,Lombok Tengah.*Skripsi*.Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram.

Octaviani ,Anita Dwi. 2021.Peranan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Produksi Ud. Hindarto Cosmetics Surabaya,*Skripsi*. Surabaya:Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika.

Octaviani ,Annisa. 2016.Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kejra Karyawan di Bank Syariah Mandiri kantor cabang Pembantu Majenang.*Skripsi*.Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

- Utami ,Destiani Putri,2021. Iklim Organisasi Kelurahan dalam Perspektif Ekologi.
Jurnal Inovasi Penelitian. Vol.1 , No.12.
- Wirawan ,Rina.2019.Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan
di Bintang swalayan Ponorogo perspektif Islam.*Skripsi*.IAIN Ponorogo

