

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) KCP CILACAP GATOT SUBROTO**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)**

Oleh :

DIAS AFRITASARI

NIM. 1717202011

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dias Afritasari
NIM : 1717202011
Jenjang : S-1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi dan Keuangan Syariah
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto.

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri kecuali pada bagian – bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 20 September 2022

Saya yang menyatakan,



Dias Afritasari
NIM. 1717202011



LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) KCP CILACAP GATOT SUBROTO**

Yang disusun oleh Saudara **Dias Afritasari NIM 1717202011** Program Studi **Perbankan Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Rabu** tanggal **05 Oktober 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

H. Sochimun, Lc., M.Si.
NIP. 19691009 200312 1 001

Sekretaris Sidang/Penguji

Ayu Kholifah, M.H
NIP. 19911224 202012 2 014

Pembimbing/Penguji

Yoiz Shofwa Shafrani, S.P., M.Si.
NIP. 19781231 200801 2 027

Purwokerto, 07 Oktober 2022

Mengetahui/Mengesahkan
Dekan



Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto
di
Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Dias Afritasari NIM. 1717202011 yang berjudul:

**“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN BANK SYARIAH
INDONESIA (BSI) KCP CILACAP GATOT SUBROTO”**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syariah (S.E).

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 20 September 2022

Pembimbing,



Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M. Si.

NIP. 19781231 200801 2 027

MOTTO

“Jangan engkau bersedih, sesungguhnya Allah SWT bersama kita”. –

Q.S At-Taubah: 40

“Jangan menyimpan dendam dan marah pada keadaan, percayalah bahwa setiap ujian yang datang , hadir untuk menguatkan”.

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”.

– Q.S Al Baqarah: 286



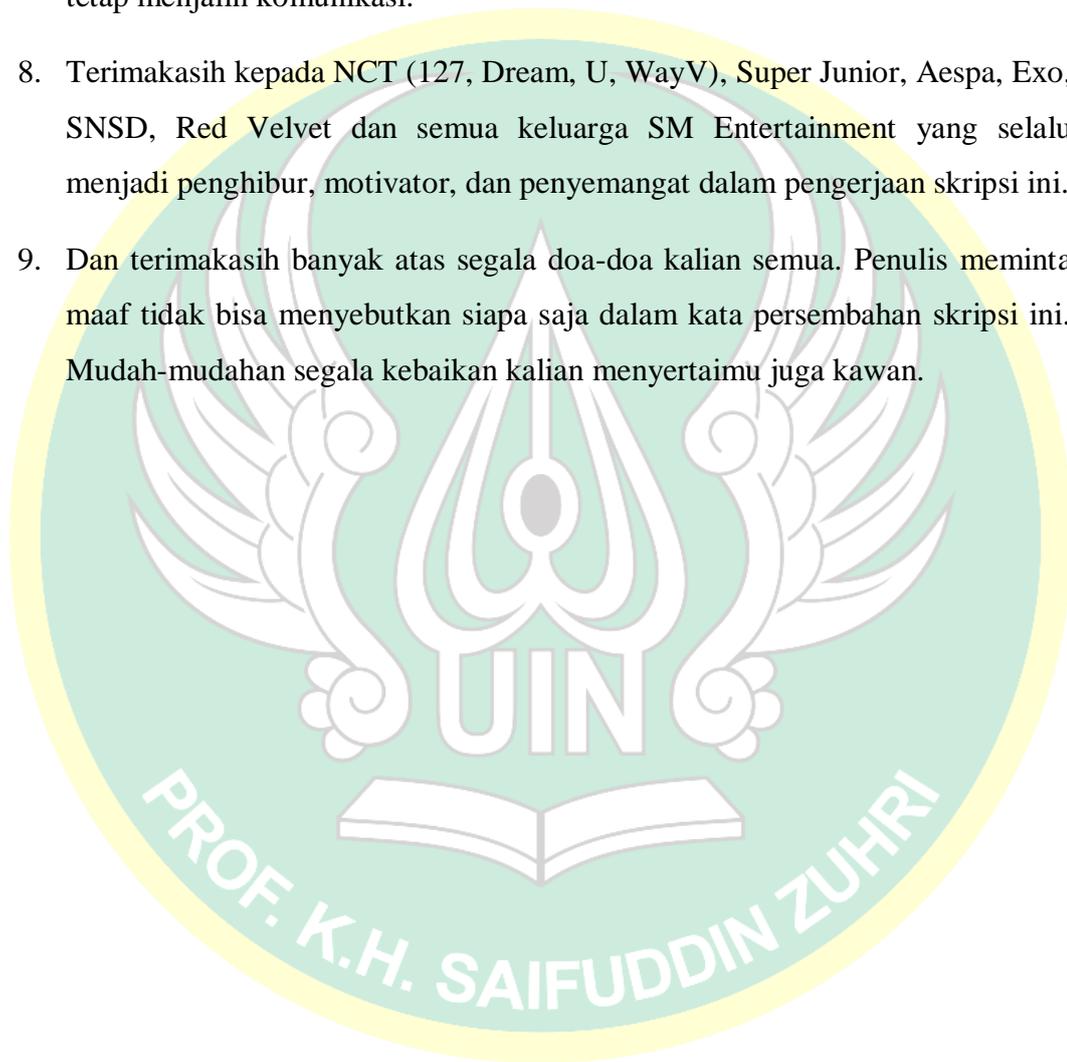
HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat dan anugerah-Nya yang besar penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto” sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung baik moril maupun materiil dalam penulisan skripsi ini, antara lain :

1. Diri Sendiri, terimakasih karena mampu bertahan dan berjuang lebih selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
2. Almarhum Bapak Imam Mufrodin, selaku ayah saya yang sudah meninggal. Terimakasih sudah mengisi dunia saya dengan begitu banyak cinta dan kebahagiaan. Terimakasih telah menjadi ayah yang sempurna. Saya akan tumbuh menjadi yang terbaik yang saya bisa. Pencapaian ini adalah persembahan istimewa untuk ayah.
3. Ibu Khotimah, selaku ibu saya yang senantiasa mendidik, memberikan dukungan serta mendoakan, semoga Allah SWT senantiasa memberikan keikhlasan dan kebahagiaan. Terimakasih atas semua yang telah engkau berikan semoga selalu diberikan kesehatan dan panjang umur agar dapat menemani langkah kecilku bersama adik-adikku tercinta Kukuh dan Bilqis menuju kesuksesan.
4. Keluarga besar dan para sepupu yang turut andil memberikan arahan dan motivasi untuk segera menyelesaikan perkuliahan.
5. Ibu Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M. Si, selaku pembimbing skripsi yang dengan tulus ikhlas meluangkan waktunya membimbing dan membagikan ilmunya sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi dengan baik.

6. Teman-temanku tercinta, terutama Dhila, Ayu, Lisa, Elsa dan Septi. Terimakasih sudah menemani dan membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga urusan kalian dimudahkan oleh Allah SWT.
7. Teman seperjuangan, keluarga besar Perbankan Syariah A 2017. Terimakasih atas cerita dan bantuan selama perkuliahan, semoga kita semua sukses dan tetap menjalin komunikasi.
8. Terimakasih kepada NCT (127, Dream, U, WayV), Super Junior, Aespa, Exo, SNSD, Red Velvet dan semua keluarga SM Entertainment yang selalu menjadi penghibur, motivator, dan penyemangat dalam pengerjaan skripsi ini.
9. Dan terimakasih banyak atas segala doa-doa kalian semua. Penulis meminta maaf tidak bisa menyebutkan siapa saja dalam kata persembahan skripsi ini. Mudah-mudahan segala kebaikan kalian menyertaimu juga kawan.



**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) KCP CILACAP GATOT SUBROTO**

Dias Afritasari

1717202011

Email: dias.afritasari12@gmail.com

**Jurusan Ekonomi Dan Keuangan Syariah
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto**

ABSTRAK

Karyawan merupakan sumber daya yang penting. Karyawan memiliki fungsi sebagai pelaksana untuk mencapai tujuan perusahaan. Mayoritas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan mengikuti pemimpin, mereka cenderung mencontoh pemimpinnya dan menerima perilaku organisasi seperti yang dilakukan pemimpin tersebut. Jika budaya kerja selalu bersahabat, maka karyawan juga akan bersahabat. Sebaliknya, jika budaya kerja kritis, maka karyawan akan kritis. Maka dari itu, salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan antara lain yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif serta jenis penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus menggunakan penyelidikan empiris kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, dengan batas-batas antara fenomena dan wawancara, observasi, serta dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dari beberapa indikator, bahwa gaya kepemimpinan paling dominan yang diterapkan di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional. Dengan kedua tipe gaya kepemimpinan tersebut, karyawan berlomba-lomba untuk mencapai SHU (Sisa Hasil Usaha) sehingga peningkatan kinerja karyawan semakin baik. Sedangkan budaya organisasi yang diterapkan di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto yaitu tipe kebudayaan klan dan tipe kebudayaan orientasi tim. Kedua tipe budaya organisasi ini memiliki persamaan dalam hal indikator komitmen karyawan terhadap perusahaan yang kuat, pimpinan juga selalu mendukung karyawannya agar terus mengembangkan diri agar menjadi lebih baik dalam pekerjaannya.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

**ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE
IN INCREASING EMPLOYEE PERFORMANCE
INDONESIAN SHARIA BANK (BSI) KCP CILACAP GATOT SUBROTO**

Dias Afritasari

1717202011

Email: dias.afritasari12@gmail.com

***Department of Islamic Economics and Finance
Faculty of Islamic Economics and Business,
State Islamic University Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto***

ABSTRACT

Employees are an important resource. Employees have a function as implementers to achieve company goals. The majority of employees in carrying out their work will follow the leader, they tend to imitate the leader and accept organizational behavior as the leader does. If the work culture is always friendly, the employees will also be friendly. Conversely, if the work culture is critical, employees will be critical. Therefore, one of the factors that can improve employee performance in the company, among others, is leadership and organizational culture. The preparation of this thesis aims to determine how the leadership style and organizational culture in improving employee performance at BSI KCP Cilacap Gatot Subroto.

This research uses a qualitative approach as well as the type of case study research. Case study research uses contemporary empirical investigations in real-life contexts, with boundaries between phenomena and interviews, observations, and documentation.

Based on the results of research that has been carried out from several indicators, that the most dominant leadership style applied at BSI KCP Cilacap Gatot Subroto is transactional leadership style and situational leadership style. With these two types of leadership styles, employees are competing to achieve Remaining Operating Results so that employee performance is getting better. Meanwhile, the organizational culture applied at BSI KCP Cilacap Gatot Subroto is the type of clan culture and the type of team-oriented culture. These two types of organizational culture have similarities in terms of indicators of strong employee commitment to the company, leaders also always support their employees to continue to develop themselves to be better at their jobs.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam menyusun skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	be
ت	ta'	t	te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ḥ	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)

ط	ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti bahasa Indonesia, terdiri dari vokal pendek, vokal rangkap dan vokal panjang.

1. Vokal Pendek

Vokal tunggal bahasa Arab lambangnya berupa tanda atau harakat yang transliterasinya dapat diuraikan sebagai berikut:

	<i>Fathah</i>	ditulis	A
	<i>Kasrah</i>	ditulis	I
	<i>Dammah</i>	ditulis	U

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap Bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

1.	<i>fathah + ya' mati</i>	ditulis	ai
	بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	<i>fathah + wawu mati</i>	ditulis	au
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

3. Vokal Panjang

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

1.	<i>fathah + alif</i>	ditulis	a
	جَاعِلٌ	ditulis	<i>Jâ'ilun</i>
2.	<i>fathah + ya' mati</i>	ditulis	a
	تنسى	ditulis	<i>Tansa</i>
3.	<i>kasrah + ya' mati</i>	ditulis	i
	خَائِفَةٌ	ditulis	<i>Khaliifah</i>
4.	<i>dammah + wawu mati</i>	ditulis	u
	تَعْلَمُونَ	ditulis	<i>Ta'lamun</i>

C. Ta' Marbutah

1. Ta' marbutah di akhir kata bila dimatikan ditulis h.

حكمة	ditulis	<i>hikmah</i>
جزية	ditulis	<i>jizyah</i>

Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap kedalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya,

kecuali bila dikehendaki lafal aslinya.

2. Bila diikuti dengan kata sandang *al* serta bacaan ke dua kata itu terpisah maka ditransliterasikan dengan *h* (h).

المصلحة	ditulis	<i>Al-Mashlahah</i>
---------	---------	---------------------

3. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan t.

الشَّهَادَةِ	ditulis	<i>syahadat</i>
--------------	---------	-----------------

D. Syaddah (Tasydid)

Untuk konsonan rangkap karena syaddah ditulis rangkap:

انَّ اللَّهَ	Ditulis	<i>inallaha</i>
الذَّيْنِ	Ditulis	<i>al-ladzina</i>

E. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qomariyyah

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan harussyamsiyyah yang mengikutinya, serta menggunakan huruf I (el)-nya.

السماء	ditulis	<i>as-Samâ</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

F. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوى الفروض	ditulis	<i>żawi al-furûd</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunah</i>



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah *alhamdulillah*, puji syukur senantiasa penulis haturkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahNya, serta sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto”.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan yang harus dipenuhi bagi mahasiswa yang telah menyelesaikan studinya untuk program S-1, Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Selama proses penulisan dan penyelesaian skripsi, penulis banyak memperoleh bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dan dorongan yang tiada henti itu rasanya sulit bagi penulis untuk menyelesaikannya. Untuk itu dalam sebuah karya yang sederhana ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terimakasih kepada :

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., selaku rektor UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.Si., selaku Pembimbing Skripsi dan Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto. Terima kasih penulis ucapkan atas segala bimbingan, arahan, masukan motivasi dan kesabarannya demi terselesaikannya penyusunan skripsi ini. Semoga Allah senantiasa selalu memberikan perlindungan dan membalas semua kebaikan ibu.
4. Segenap dosen dan staf Administrasi UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.

5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Untuk Ibuku dan almarhum Bapak tercinta, serta segenap keluarga terima kasih atas semua perhatian, kasih sayang, motivasi, dan iringan doa yang telah diberikan selama ini dan semoga mendapatkan limpahan rahmat, ridho, dan balasan dari Allah SWT.
7. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak sempurna dan masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mohon maaf dan penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca yang budiman untuk menuju proses kesempurnaan.

Akhir kata, semoga dukungan, dorongan, bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama ini, semoga balasan dari Allah SWT yang lebih baik tercurah untuk kita semua. *Aamiin Ya Rabbal' Aalamiin.....*

Purwokerto, 20 September 2022

Penulis



Dias Afritasari

NIM. 1717202011

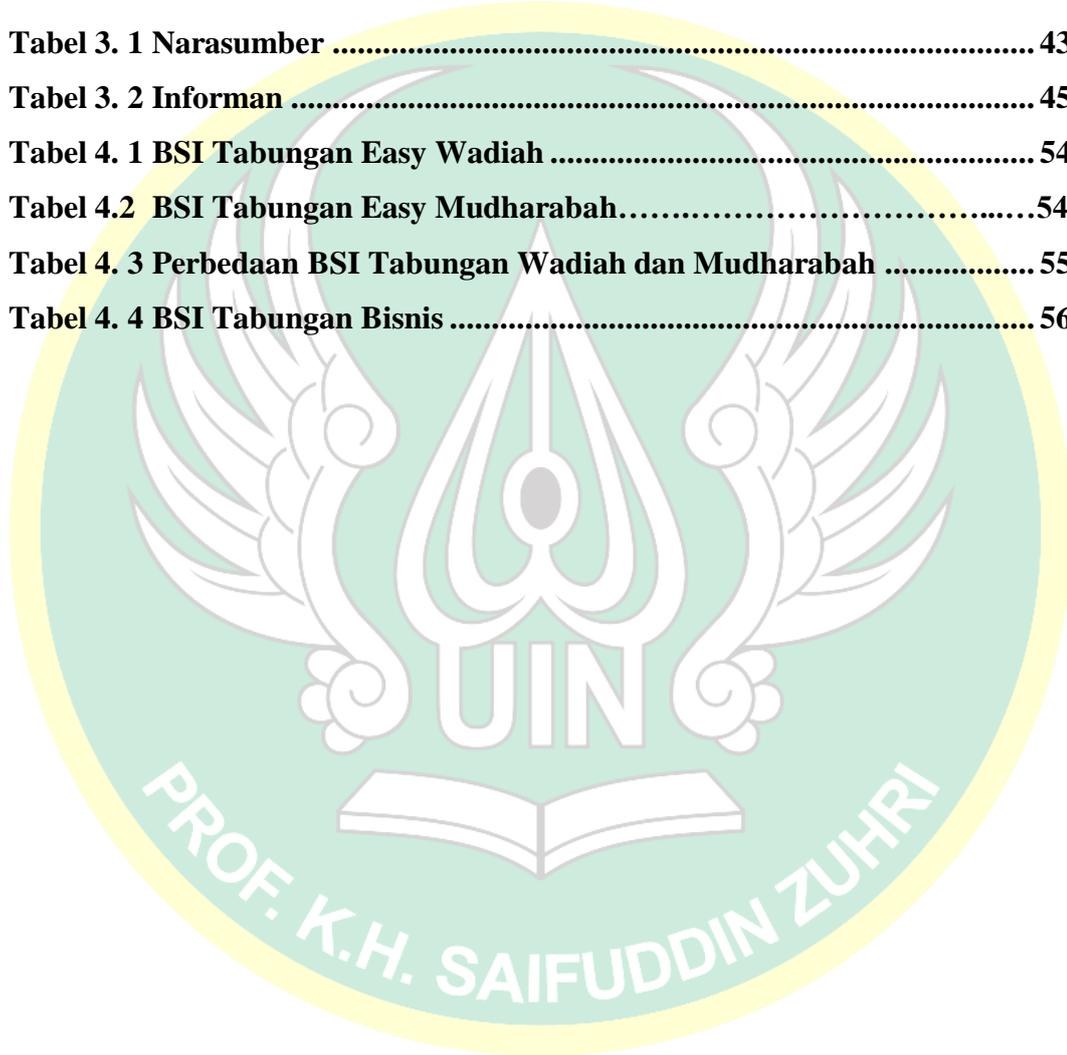
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA	x
KATA PENGANTAR.....	xv
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Definisi Operasional.....	8
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian	10
E. Sistematika Penulisan.....	11
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
A. Kajian Teori	13
1. Kepemimpinan	13
2. Budaya Organisasi	21
3. Kinerja Karyawan.....	25
B. Kajian Teologis	30
C. Penelitian Terdahulu	33
BAB III METODE PENELITIAN	41

A. Jenis Dan Pendekatan Penelitian.....	41
B. Lokasi Penelitian.....	42
C. Sumber Data	42
D. Teknik Pengumpulan Data	43
E. Teknik Analisis Data.....	46
F. Keabsahan Data.....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
A. Gambaran Umum BSI KCP Cilacap Gatot Subroto	49
1. Sejarah Perusahaan dan Perkembangan Perusahaan	49
2. Produk Perusahaan.....	51
3. Struktur Organisasi Perusahaan.....	64
4. Tugas Karyawan BSI KCP Cilacap	65
B. Pembahasan Hasil Penelitian	68
1. Gaya Kepemimpinan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto.....	69
2. Budaya Organisasi BSI KCP Cilacap Gatot Subroto	76
3. Kinerja Karyawan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto	82
4. Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	89
BAB V PENUTUP.....	96
A. Kesimpulan	96
B. Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA.....	98
LAMPIRAN	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jaringan Kantor Perbankan Syariah.....	1
Tabel 1. 2 Pertumbuhan Nasabah Tabungan	6
Tabel 1. 3 Perkembangan Total Asset.....	7
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3. 1 Narasumber	43
Tabel 3. 2 Informan	45
Tabel 4. 1 BSI Tabungan Easy Wadiah	54
Tabel 4.2 BSI Tabungan Easy Mudharabah.....	54
Tabel 4. 3 Perbedaan BSI Tabungan Wadiah dan Mudharabah	55
Tabel 4. 4 BSI Tabungan Bisnis	56



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BSI KCP Cilacap Gatot Subroto 64



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga keuangan memiliki peran dalam mengembangkan industri modern masyarakat saat ini. Produksi dengan skala besar karena kebutuhan sebuah investasi, memerlukan modal dengan bantuan lembaga keuangan. Lembaga keuangan merupakan acuan para pengusaha untuk memperoleh tambahan modalnya dengan skema kredit dan menjadi acuan investasi melalui skema *saving*, sehingga lembaga keuangan memiliki pengaruh yang besar dalam menyalurkan sumber daya ekonomi di masyarakat (Muhammad Ridwan, 2004: 51).

Dari sisi kelembagaan, bank yang berjalan dengan prinsip syariah bertambah terus dari tahun ke tahun. Selain penambahan jumlah bank yang beroperasi, jaringan kantor bank syariah (termasuk kantor kas dan cabang) menunjukkan penambahan yang signifikan. Jika pada tahun 2015, jumlah jaringan kantor bank umum syariah mencapai 1990, maka jumlah jaringan kantor per 2021 bertambah menjadi 2.032 kantor (OJK, 2021).

Tabel 1.1

Jaringan Kantor Perbankan Syariah

Tahun	Bank		Jaringan Kantor		
	BUS	UUS	BUS	UUS	BPRS
2015	12	22	1990	311	283
2016	13	21	1869	332	287
2017	13	21	1825	344	274
2018	14	20	1875	354	327
2019	14	20	1910	381	453
2020	14	20	2034	392	627
2021	12	21	2032	411	661

Sumber data : Statistika Perbankan Syariah Otoritas Jasa Keuangan (SPS OJK)

Saat ini zaman sudah maju dengan teknologi modern, di dalam organisasi atau perusahaan yang memiliki peran yang sangat penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor yang cukup penting dalam membantu sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya.

Untuk menciptakan sumber daya manusia yang mempunyai motivasi tinggi tidaklah mudah, hal ini perlu didukung oleh keseriusan dan dukungan sebuah organisasi atau perusahaan. Dukungan organisasi yang dimaksud adalah dukungan dari pimpinan organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan keberhasilan sebuah organisasi dalam menggapai rencananya bergantung kepada pemimpin yang selalu memberi arahan kepada bawahan atau karyawan yang diarahkannya. Apabila organisasi dapat menyeimbangkan faktor-faktor ini, maka tidak ada yang mustahil apabila organisasi akan mampu menggapai kinerja yang diinginkan.

Dalam sebuah perusahaan, karyawan adalah sumber daya yang penting. Karyawan memiliki fungsi sebagai pelaksana untuk mencapai tujuan perusahaan, selain itu fasilitas seperti mesin atau peralatan canggih lainnya juga membutuhkan tenaga kerja sebagai operatornya. Dengan memanfaatkan fasilitas kerja tersebut, karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih mudah agar meningkatkan kinerja mereka. Dalam fungsi organisasi, pemimpin berpengaruh terhadap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan benar.

Mayoritas karyawan akan mengikuti pemimpinnya, mereka cenderung mencontoh pemimpinnya dan menerima perilaku organisasi seperti yang dilakukan pemimpin tersebut. Jika budaya kerja selalu bersahabat, maka karyawan juga akan bersahabat. Sebaliknya, jika budaya kerja kritis, maka karyawan akan kritis.

Fathul Aminuddin Aziz (2017: 53), menerangkan kepemimpinan adalah elemen yang tidak bisa dihindari. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk mempengaruhi orang lain agar meraih puncak tujuan dengan antusias. Sudah menjadi kebutuhan manusia agar selalu membangun sebuah perkumpulan

atau komunitas. Pada suatu organisasi maupun komunitas pasti membutuhkan seorang ketua atau pemimpin. Pemimpin adalah orang yang dijadikan acuan dalam komunitasnya. Pemimpin adalah orang yang membentuk visi dan misi di komunitas tersebut. Di dalam Al Quran sudah dibahas masalah kehidupan manusia dari masalah yang kecil sampai yang besar, salah satunya adalah pemimpin. Istilah pemimpin di dalam Al Quran memiliki beberapa kata antara lain *khalifah*, *imam*, *ulil amri* dan yang lainnya. Kata Khalifah merupakan kata yang sering disebut dalam Al Quran dengan makna pemimpin. Adapun ayat yang mengacu pada istilah khalifah dalam firman Allah SWT:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Dan ingat ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat: Aku hendak menjadikan khalifah di bumi. Kemudian mereka berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi, itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?. Tuhan berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Q.S. Al-Baqarah [2]: 30)

Pemimpin juga dapat berpengaruh dalam budaya organisasi, karena sikap anggota dari organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Adanya jalinan budaya organisasi yang seimbang antara pemimpin dan bawahan, maka akibatnya akan sangat baik pada suatu perusahaan atau organisasi dimana terjadi komitmen yang saling memberi dukungan antar keduanya. Robbins (2008: 256) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem dan kebiasaan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi atau perusahaan, hal inilah yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya.

Meningkatkan kinerja karyawan adalah hal yang sangat fundamental untuk mencapai hasil maksimal untuk perusahaan dan untuk memberikan kepuasan

kepada para konsumen atau pelanggan. Pengertian kinerja menurut Anwar Prabu adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu, 2013: 67).

Sistem dalam sebuah perusahaan akan berjalan dengan baik apabila sumber daya di dalamnya juga baik. Individu-individu yang ada di dalam organisasi harus memiliki tujuan yang sama agar sesuai dengan apa yang di harapkan dalam sebuah organisasi. Beberapa hal yang harus diperhatikan sebagai individu atau anggota organisasi yang baik yakni adalah sikap dan perilaku, kedisiplinan, keuletan, semangat kerja yang tinggi, sikap toleran dan hubungan kerja antar sesama karyawan atau anggota organisasi. Beberapa cara bisa dilakukan guna menjadikan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi, menjadi sumber daya manusia yang baik yakni dengan melakukan rekrutmen dan seleksi yang baik, memberikan pelatihan tak luput dengan sikap kepemimpinan yang baik dan juga pemberian kompensasi yang layak dan cukup bagi sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Sedarmayanti sebagaimana dikutip oleh Hari Sulaksono (2015: 35) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan antara lain sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, budaya kerja, kedisiplinan, komunikasi, sarana prasarana, serta kesempatan berprestasi. Hal ini juga diungkapkan oleh Kasmir (2016: 189-193) dalam bukunya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: Kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja.

Dari faktor-faktor diatas, kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki kaitan dengan kinerja karyawan di sebuah perusahaan, faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi atau perusahaan dalam mencapai

tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan pertisipasinya kepada organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpinnya.

Budaya organisasi juga berperan penting bagi karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi. Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robins, 2006). Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan.

Masalah ini menarik jika dikaji, terlebih dengan adanya perubahan pimpinan pada lokasi yang akan menjadi obyek penelitian yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto. Karena kepemimpinan akan membawa dan membentuk budaya organisasi yang berbeda dari pimpinan yang sebelumnya sehingga memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan.

Objek dari penelitian ini adalah Bank Syariah Indonesia (BSI) Gatot Subroto yang berada di Cilacap. Sebelum merger menjadi BSI, awalnya bank ini adalah cabang dari BRI Syariah Purwokerto yang berada di Cilacap. Pada tahun 2020, bank ini menjadi bank terbaik sebagai anak cabang dari BRI Syariah Purwokerto. Bank BSI Cilacap Gatot Subroto dipimpin oleh pimpinan cabang pembantu yang sekarang disebut dengan branch manager, dan jumlah karyawannya sendiri ada 12 karyawan.

Menariknya, Bank BSI Cilacap Gatot Subroto tidak memiliki marketing khusus untuk bagian funding karena fokus dari Bank BSI Cilacap adalah untuk bagian pembiayaan. Namun meskipun tidak memiliki marketing

funding, bagian pendapatan selalu mengalami kenaikan. Bank BSI juga seringkali mengadakan acara tahunan agar karyawan disetiap cabang semakin mengenal dan dekat. Dalam acara tahunan ini, seringkali karyawan BSI Cilacap Gatot Subroto memenangkan perlombaan. Selain itu, karyawan bagian marketing mikro juga mengalami peningkatan kinerja dengan menaikkan karyawan magang menjadi karyawan tetap, hal ini dikarenakan karyawan mikro kinerjanya selalu melampaui target bulanan. Dibalik sebuah kesuksesan dan pencapaian atas segala penghargaan yang BSI Gatot Subroto dapat selama ini ternyata terdapat gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang bagus. Berikut data pertumbuhan nasabah tabungan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto:

Tabel 1.2
Pertumbuhan Nasabah Tabungan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto

Periode	Jumlah Nasabah	Tabungan Easy Wadiah/Faedah
2018	1300	896
2019	1800	1500
2020	2500	2040
2021	3500	2856

Sumber data BSI Cilacap Gatot Subroto 2021

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa dari tahun ke tahun terjadi pertumbuhan jumlah nasabah yang cukup banyak. Tercatat berhasil membukukan kenaikan tabungan sebesar 40% pada akhir periode 2021 dibandingkan tahun yang sebelumnya. Padahal fakta di lapangan, tidak ada marketing khusus untuk *funding* di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto. Selain itu, untuk perkembangan total asset selama 4 tahun terakhir juga selalu mengalami pertumbuhan.

Tabel 1.3
Perkembangan Total Aset BSI K CP Cilacap Gatot Subroto

No	Tahun	Jumlah Aset
1	2018	18,2 M
2	2019	18,7 M
3	2020	19,0 M
4	2021	22,3 M

Sumber data BSI Cilacap Gatot Subroto 2021

Dari hasil penelitian awal pada BSI Cilacap Gatot Subroto, peneliti mengamati bahwa BSI Cilacap memiliki sosok pemimpin yang dihargai dan dihormati oleh karyawan. Dalam kepemimpinannya beliau, setiap pagi selalu mengadakan doa bersama dan membaca Al Quran yang dilakukan secara bergantian setiap harinya. Selain itu, beliau juga selalu memberi motivasi dan ajakan untuk terus berkembang kepada karyawannya. Pemimpin juga memberikan informasi dan mengajak karyawan untuk selalu bersama-sama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Keikutsertaan karyawan dalam mengambil keputusan akan memberikan sikap tanggung jawab yang besar karena keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama. Selain itu, hasil dari survey awal yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi di BSI Cilacap Gatot Subroto selama ini belum pernah ada. Hal ini sesuai pengakuan dari pimpinan cabang pembantu BSI Cilacap Gatot Subroto. Pernyataan yang sama juga dikatakan oleh karyawan BSI mengenai belum ada yang melakukan penelitian terhadap hal yang berhubungan dengan masalah tersebut.

Adapun penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini pernah dilakukan oleh Devi Violita (2018), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Hotel 88 Embong Malang di Surabaya, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Christony Maradesa dan Novi S. Budiarmo (2017) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini di buktikan dengan pemimpin tim memiliki kewajiban untuk mempengaruhi anggota tim yang dibawahnya agar mereka melaksanakan tugas dengan baik, serta seorang auditor sangat bergantung pada budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja audit.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) KCP CILACAP GATOT SUBROTO”**.

B. Definisi Operasional

Judul penelitian membutuhkan penafsiran yang benar agar tidak menimbulkan kesalahpahaman, maka untuk menjelaskan istilah dalam pengambilan judul penelitian ini, penulis akan memberi batasan istilah yang terkandung dalam judul penelitian sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut (KBBI) Kamus Besar Bahasa Indonesia (Tim Prima Pena, 2016: 279), gaya adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu, kekuatan. Sedangkan pemimpin yaitu seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan memaknainya secara lebih formal, bahwa dalam menerapkan kepemimpinan maka seseorang tersebut berarti memberikan perintah kepada bawahannya (Ambar Teguh Sulistiyani, 2008: 10).

Adapun arti secara keseluruhan menurut Eko Susilo (2016), Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Runtu (2011: 12), bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat pimpinan mempengaruhi perilaku pegawai.

2. Budaya Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2000), budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi.

Budaya organisasi memiliki kaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berasal dari sejarah organisasi tersebut, serta diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005).

Menurut Stoner (1996) dalam Waridin & Masrukhin (2006), budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

3. Kinerja Karyawan

Menurut Waldman (1994), kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Sedangkan Soeprihantono (1998) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Banyak jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya memerlukan ciri-ciri yang jelas, karena setiap jenis pekerjaan tentunya memiliki standar yang berbeda dari hasil yang dicapai. Makin susah jenis pekerjaan, maka prosedur yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dituruti. Dalam suatu perusahaan, budaya organisasi, motivasi, komitmen organisasional, gaya kepemimpinan seseorang dan kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya bahkan dapat juga berpengaruh terhadap ambisi seseorang untuk berpindah pekerjaan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di BSI Cilacap Gatot Subroto dalam meningkatkan kinerja karyawan?
2. Bagaimana budaya organisasi yang diterapkan di BSI Cilacap Gatot Subroto dalam meningkatkan kinerja karyawan?

D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan di Bank Syariah Indonesia (BSI) Cilacap Gatot Subroto.
- b. Untuk mengetahui budaya organisasi yang diterapkan di Bank Syariah Indonesia (BSI) Cilacap Gatot Subroto.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari penelitian sebagai berikut :

- a. Bagi akademisi
 - 1) Menambah wawasan dan pengalaman agar dapat mengembangkan ilmu yang telah diperoleh selama mengikuti

perkuliahan di UIN Prof.K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto Prodi Perbankan Syariah.

- 2) Mengetahui bagaimana penerapan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di Bank Syariah Indonesia (BSI) Cilacap Gatot Subroto.
- b. Bagi Bank
- 1) Diharapkan penelitian ini mampu memberikan informasi yang dapat dijadikan bahan evaluasi, saran dan masukan tentang permasalahan yang perlu di perbaiki, sehingga ada pembenahan atau peningkatan kinerja dari Bank Syariah Indonesia.
- c. Bagi Pembaca
- 1) Sebagai wawasan dan referensi jika ingin meneliti dengan permasalahan yang sama.

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan latar belakang, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai deskripsi teori, dan kajian pustaka seperti gambaran umum mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta kajian teologis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi gambaran dan cara tentang teknik yang akan digunakan dalam penelitian untuk menjawab permasalahan. Cara atau teknik ini meliputi uraian atau penjelasan mengenai jenis penelitian yang akan dilakukan, data dan teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian dibahas pada bab empat ini, menganalisis dari pengolahan data sesuai dengan metode yang digunakan mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Indonesia (BSI) Cilacap Gatot Subroto.

BAB V PENUTUP

Penutup berisi sebuah kesimpulan penelitian dan berisi hasil dari menganalisis yang sudah dilakukan pada bab empat. Kemudian dijelaskan implikasi yang bermanfaat atau saran dalam penelitian ini.



BAB II LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah sebutan dari bahasa Indonesia yang memiliki bentuk kata dasar pimpin yang maksudnya menuntun maupun membimbing. Dalam bahasa Inggris, kepemimpinan mempunyai arti sama dengan kata *leadership* yang mempunyai bentuk kata dasar dari *lead* yang maksudnya sama dengan memimpin (Fathul Aminuddin Aziz, 2017: 39).

Fathul Aminuddin Aziz menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu misi, tugas atau tujuan, serta mengarahkan suatu organisasi agar menjadi lebih kohesif dan koheren. Kepemimpinan merupakan keahlian mempengaruhi orang lain guna menggapai tujuan yang diharapkan dengan penuh semangat serta antusiasme. Kunci utama kepemimpinan bukan berasal dari kekuasaan atau kecerdasan yang dipunyai, namun berasal dari kekuatan pribadinya.

Kepemimpinan ialah keahlian mempengaruhi orang, memotivasi serta membolehkan pengikutnya supaya memberikan kontribusi terhadap efektifitas serta kesuksesan organisasi (House dkk, dalam Siswanto dan Sucipto, 2008:195). Abu Ahmadi dalam Siswanto serta Sucipto (2008:195), mendeskripsikan kepemimpinan (*Leadership*) adalah keahlian dari seseorang (ialah pemimpin ataupun *leader*) untuk pengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin) sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.

Veithal serta Deddy dalam Siswanto serta Sucipto (2008: 195), kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam memastikan tujuan organisasi, memotivasi sikap pengikut supaya menggapai tujuan, mempengaruhi interpretasi menimpa peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian serta aktivitas- aktivitas supaya menggapai sasaran, memelihara ikatan kerja sama serta kerja kelompok, perolehan dukungan serta kerja sama dari orang- orang di luar kelompok ataupun organisasi.

Untuk lebih menguasai definisi kepemimpinan, Irham Fahmi (2017: 15-16) mengemukakan sebutan kepemimpinan bagi sebagian pakar ahli yaitu :

- 1) Stephen P. Robbins mendeskripsikan kepemimpinan merupakan keahlian mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya sebuah tujuan.
- 2) Richard L. Daft berkata, kepemimpinan (*leadership*) merupakan keahlian mempengaruhi orang yang menuju kepada pencapaian tujuan.
- 3) Ricky W. Griffin mengatakan pemimpin merupakan orang yang sanggup mempengaruhi sikap orang lain tanpa wajib mengandalkan kekerasan, serta pemimpin merupakan orang yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Untuk mendefinisikan sebutan kepemimpinan (*leadership*) tidaklah menjadi perihal yang gampang. Begitu sulitnya memastikan definisi yang sesuai tentang kepemimpinan. Greenberg serta Baron memandang kepemimpinan sama dengan cinta, dalam artian banyak orang yang meyakini kalau dia dapat menguasai tentang kepemimpinan namun menciptakan kesusahan dalam mendeskripsikannya. Disamping itu, digunakan sebutan lain semacam kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian serta supervisi yang pula menerangkan perihal yang sama dengan kepemimpinan terus menambah kebingungan. Sehingga tidak

mengerankan bila kita menciptakan banyak definisi tentang kepemimpinan (Imam Muslimin, 2003: 23- 25).

b. Sifat Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan menurut Sihotang (2007: 263) yang umum dan penting bagi setiap pemimpin adalah :

1) Integritas

Integritas adalah suatu sifat yang sangat diperlukan untuk membuat putusan pada waktu yang tepat.

2) Kecerdasan dan Pengetahuan

Setiap pemimpin harus mengetahui bidang pekerjaannya untuk dapat membuat putusan yang tepat.

3) Rasa Simpati Manusiawi

Rasa simpati manusiawi adalah terdapatnya keseimbangan antara tujuan karyawan dengan tujuan organisasi.

4) Kesungguhan

Kesungguhan adalah tingkat kedewasaan pemimpin yang dapat memusatkan perhatiannya untuk mengerjakan apa yang di perlukan dalam berbagai situasi atau keadaan organisasi.

5) Kesadaran akan dirinya

Kesadaran akan diri adalah kepercayaan diri bahwa dia mampu mengendalikan organisasi sampai mencapai tujuan dengan sukses. Ibarat seorang jendral sebagai pemimpin ketika menghadapi musuh dalam perang harus percaya diri bahwa dia akan mampu memenangkan peperangan sampai musuhnya menyerah tanpa syarat.

c. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berarti pekerjaan yang harus dilakukan oleh pemimpin sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Dengan demikian, fungsi kepemimpinan itu terkait pada kemampuan memimpin. Kemampuan memimpin berarti kemampuan mempengaruhi pengikut untuk melakukan unjuk kerja dengan baik.

Secara operasional, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok yaitu :

- 1) Fungsi intruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- 2) Fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan. Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
- 3) Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
- 4) Fungsi delegasi. Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.
- 5) Fungsi pengendalian. Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal (Hidayat, 2019: 24).

d. Gaya Kepemimpinan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, gaya adalah kesanggupan untuk melakukan suatu kekuatan (Tim Prima Pena, 2016: 279). Sedangkan pemimpin yaitu seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah (Ambar Teguh, 2008: 10).

Fathul Aminuddin Aziz (2017: 53-54) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinannya Untuk mencapai tujuan yang di cita-citakan. Gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua, pertama gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kedua yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Untuk yang pertama biasanya ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan;
- 2) Pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan;
- 3) Pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya; dan
- 4) Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.

Adapun gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan biasanya ditandai dengan hal-hal berikut

- 1) Pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan kepada bawahan;
- 2) Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; dan
- 3) Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan saling percaya dan kerjasama saling menghormati diantara sesama anggota kelompok.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Dr. Kartini Kartono (2008: 32) dalam bukunya menyebutkan beberapa indikator dari gaya kepemimpinan, antara lain:

- 1) Kemampuan memotivasi
- 2) Kemampuan mengambil keputusan
- 3) Kemampuan komunikasi
- 4) Kemampuan mengendalikan karyawan
- 5) Tanggung jawab
- 6) Kemampuan mengendalikan emosi

f. Tipe Gaya Kepemimpinan

Hadari Nawawi (2001: 174) menerangkan beberapa tipe gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Gaya kepemimpinan kharismatis

Kharismatis merupakan keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan. Kharisma mampu membangkitkan daya tarik istimewa yang pada gilirannya pengikut akan bangkit melakukan pemujaan dan menjadikan rasa kekagumannya kepada pemimpin. Tidak hanya pengikut yang kagum. Bahkan pemimpin lain dan masyarakat pun terpengaruh kepada sang pemimpin berkharisma itu. Atribut kepemimpinan seorang pemimpin umumnya didasarkan kepada kepribadian, keluhuran budi pekerti seorang pemimpin, dan perilaku praktik memimpin.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan kharismatis memiliki ciri perilaku sebagai berikut :

- a) Para pengikut terpengaruh karena kepribadian pemimpin
- b) Para pengikut dengan patuh atas ucapan dan ajarannya kadang-kadang tanpa alasan
- c) Pemimpin dicintai dan dihormati serta disegani dalam keadaan apapun
- d) Pemimpin dianggap memiliki gaya gaib menakjubkan.

Oleh karena itu, bisa dipahami pemimpin memang seharusnya memiliki kharisma, sebab jika pemimpin tidak memiliki kharisma maka bawahan banyak yang tidak memiliki perhatian yang serius untuk menunjukkan dan mengembangkan lembaga ataupun organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kharisma biasa akan terlihat dari cara bersikap kepada bawahan. Bertutur kata yang sopan serta dengan ilmu pengetahuan dan pemahamannya (Hidayat, 2019: 25-26).

2) Gaya Kepemimpinan Administratif dan Eksekutif

Gaya kepemimpinan administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Dengan demikian, dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri, manajemen modern, dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

3) Gaya Situasional

Para ahli persoalan kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjanya dan kriteria-kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak pernah tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya. Jumlah tipe perilaku kepemimpinan tertentu diperlukan untuk pelaksanaan kerja kelompok yang efektif, tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat untuk setiap pemimpin dengan kondisi yang berbeda-beda. Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan.

4) Gaya Transaksional

Suwatno dan Priansa berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan. Dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu : para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja. Indikatornya adalah :

1. *Continent reward*; melakukan kontrak pertukaran penghargaan dan upaya, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik
2. *Management by exception* (aktif); melihat dan mencari deviasi berdasarkan aturan dan standar, serta melakukan tindakan korektif
3. *Management by exception* (pasif); mengintervensi bila tidak sesuai standar
4. *Laisezz faire*; melepaskan tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

5) Gaya Transformasional

Kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki kharisma, indikatornya adalah:

- a) *Charisma*; memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan
- b) *Inspiration*; mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana,
- c) *Intellectual stimulation*; mendorong intelegensia, rasionalitas dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah

- d) *Individualized consideration*; memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Kata kebudayaan merupakan kembangan dari kata majemuk budidaya yang memiliki arti daya dari budi atau kekuatan dari akal. Budidaya bermakna memberdayakan budi seperti dalam Bahasa Inggris dikenal dengan istilah *culture*, asal kata *culture* dari Bahasa latin *colore* yang mulanya berarti mengolah atau mengerjakan sesuatu. Kemudian arti kata *culture* berkembang menjadi segala daya dan usaha manusia untuk merubah alam. Kemudian istilah *culture* diIndonesiakan menjadi kultur yang pengertiannya sama dengan kebudayaan, atau jika ditulis secara singkat menjadi budaya, dan dalam Bahasa arab istilah tersebut adalah *tsaqafah* (Ismail, 1997: 24).

Selanjutnya, organisasi menurut Rivai merupakan wadah yang dapat memberikan tempat bagi masyarakat yang ingin mengembangkan diri serta memungkinkan mereka mendapat hasil yang belum dpata dicapai sebelumnya secara mandiri. Organisasi juga merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari paling tidak dua orang, yang berfungsi sebagai saran untuk mencapai suatu target tertentu (Rivai & Mulyadi, 2009: 169-170).

Schein (dalam Kreitner, 2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah persepsi-persepsi bersifat umum yang dipegang teguh oleh seluruh anggota

organisasi, yang berupa sistem keberartian bersama. Budaya organisasi memiliki kepentingan terhadap bagaimana anggota organisasi merasakan karakter budaya organisasi, dan tidak melihat apakah seperti dengan mereka atau tidak (Robbin, 2008: 525).

Berdasarkan beberapa pendapat para tokoh di atas nampak bahwa beberapa tokoh mendefinisikan budaya organisasi lebih filosofis, tetapi ada juga yang lebih operasional. Dari beberapa pendapat tersebut juga dapat ditarik definisi bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar bagi organisasi yang didalamnya memuat keyakinan, norma, dan nilai bersama yang menjadi sebuah karakteristik utama tentang tata cara melakukan segala sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma, dan nilai tersebut dijadikan pegangan oleh semua sumber daya dalam berorganisasi.

Budaya organisasi yang kuat dalam sebuah organisasi menciptakan tujuan, motivasi, dan kontrol organisasi yang efektif karena merebut perhatian banyak orang untuk berfokus pada kesatuan gerak dan langkah. Perspektif para ahli organisasional juga mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat, tetapi sebaliknya kinerja yang kuat dapat membantu menciptakan budaya yang kuat.

b. Tipe-Tipe Budaya Organisasi

Adapun tipe-tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (dalam Riani 2012:32) ada empat tipe budaya organisasi:

1) Akademik

Perusahaan suka merekrut para lulusan muda dari universitas, memberi mereka pelatihan istimewa dalam suatu fungsi yang khusus. Perusahaan lebih menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang serta mengutamakan kerjasama tim.

2) Orientasi Tim

Perusahaan lebih condong ke arah orientasi orang dan orientasi tim dimana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang

dapat menyesuaikan diri dalam sistem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerjasama tim.

3) Tim Bisbol

Perusahaan berorientasi pada pengambilan risiko dan inovator, perusahaan juga beorientasi pada hasil yang dicapai oleh karyawan, perusahaan juga lebih menyukai karyawan yang agresif. Perusahaan cenderung untuk mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, perusahaan juga menawarkan intensif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi.

4) Benteng

Perusahaan condong untuk mempertahankan budaya yang sudah baik. Banyak perusahaan tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena mereka memiliki suatu paduan budaya atau karena perusahaan berada dalam masa peralihan.

Sedangkan pendapat lainnya mengenai tipe-tipe budaya organisasi dikemukakan oleh Kreitner dan Kinici (2014: 62) yang menyatakan bahwa tipe-tipe budaya organisasi sebagai berikut:

1) Kebudayaan Klan

Kebudayaan ini memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Kebudayaan ini mirip kebudayaan keluarga di mana efektivitas dicapai dengan mendorong kerjasama antar pegawai. Tipe kebudayaan ini sangat berpusat pada pegawai dan berusaha untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan pegawai.

2) Kebudayaan Adhokrasi

Kebudayaan ini memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe kebudayaan ini membantu perkembangan

penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi tidak bergantung pada tipe kekuatan yang terpusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari dan kebudayaan hirarkis. Kebudayaan ini juga mendorong para pegawai untuk mengambil penyelesaian sesuatu.

3) Kebudayaan Pasar

Kebudayaan ini memiliki fokus eksternal yang kuat saat menghargai stabilitas dan kontrol. Organisasi-organisasi dengan kebudayaan ini dikendalikan atas kompetisi dan hasrat yang kuat untuk mengantarkan hasil dan mencapai tujuan. Karena tipe kebudayaan ini berpusat pada lingkungan eksternal, pelanggan dan keuntungan harus didahulukan daripada pengembangan dan kepuasan pegawai. Tujuan utama para manajer adalah mendorong produktivitas, keuntungan, dan kepuasan pelanggan.

4) Kebudayaan Hirarkis

Kebudayaan ini memiliki fokus internal yang menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur, serta menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas. Orientasi ini membawa pada perkembangan proses internal yang dapat diandalkan, ukuran yang ekstensi, dan implementasi dari beragam mekanisme kontrol.

c. Indikator Budaya Organisasi

Umar Husein (2008: 209) mengungkapkan bahwa ada lima indikator yang dapat menjabarkan budaya sebuah organisasi, diantaranya adalah:

1) Komitmen Karyawan terhadap Organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seseorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja.

2) Toleransi terhadap konflik

Yang dimaksud dengan toleransi terhadap konflik adalah sejauh mana setiap karyawan didorong untuk menyampaikan konflik yang terjadi dimasa depan dan mengemukakan pendapat secara terbuka.

3) Keleluasaan kerja

Keleluasaan kerja adalah dimana seorang pemimpin dapat memberikan sebuah keleluasan atau sebuah kebebasan untuk setiap karyawannya dengan cara mempercayai mereka dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan namun sesuai dengan aturan yang ada.

4) Hubungan yang baik

Dalam perusahaan yang sehat terdapat hubungan yang harmonis didalamnya, selain itu kemajuan dan perkembangan suatu perusahaan dapat tercapai apabila organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang baik antar sesama karyawan ataupun antara karyawan dengan atasan

5) Dukungan

Dukungan disini memiliki arti dimana organisasi atau atasan dapat memberikan sebuah dukungan dan sebuah pengawasan untuk ketrampilan, maupun pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya dalam mengembangkan kemampuannya, selain itu dapat memberikan pengakuan terhadap setiap prestasi yang telah diraih.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*, yang artinya bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil kerja atau sebuah prestasi yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu

organisasi perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mencapai tujuan sebuah organisasi yang telah direncanakan atau ditentukan, namun dilaksanakannya secara legal, selain itu tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dalam bisnis (Robert dan Jakson, 2009: 113).

Pendapat yang sama diungkapkan oleh Prabu Mangkunegara, menurutnya kinerja karyawan atau yang bisa disebut juga dengan prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai secara kualitas dan kuantitas oleh seorang karyawan yang ada didalam sebuah organisasi perusahaan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar, 2010: 9).

Menurut Waldman (1994), kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian dari syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Sedangkan Soeprihantono (1998) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Banyak jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya memerlukan ciri-ciri yang jelas, karena setiap jenis pekerjaan tentunya memiliki standar yang berbeda dari hasil yang dicapai. Makin susah jenis pekerjaan, maka prosedur yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dituruti. Dalam suatu perusahaan, budaya

organisasi, motivasi, komitmen organisasional, gaya kepemimpinan seseorang dan kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya bahkan dapat juga berpengaruh terhadap ambisi seseorang untuk berpindah pekerjaan.

Berdasarkan dengan pengertian dari para ahli dan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi atau seorang karyawan yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diterimanya demi mencapai sebuah tujuan organisasi perusahaan tersebut.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik Hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016: 189-193): Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki Seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki Kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan Pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah Ditetapkan.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan Secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang Baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Dessler menyatakan ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

- 1) *Quality*, yang artinya tingkat dimana sebuah hasil kinerja dari seorang karyawan yang dilakukan telah mendekati atau mencapai sempurna dalam arti ketepatannya, ketelitiannya dan dapat diterima dari suatu aktivitas.
- 2) *Productivity*, adalah kuantitas atau jumlah yang dihasilkan baik dari segi sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan keluaran, seperti bahan baku, energi dan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- 3) *Reliability*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat diberikan sebuah kepercayaan sepenuhnya untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dan menghargai, maupun menerima hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.
- 4) *Availability*, adalah dimana tingkat ketepatan waktu dari suatu tugas atau aktivitas yang diselesaikan oleh setiap karyawan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadirannya.
- 5) *Independence*, adalah dimana tingkat kemandirian seorang karyawan dapat melakukan setiap pekerjaannya tanpa dapat bantuan atau bimbingan dari pengawas atau atasannya (Dessler Gary, 2005: 316).

B. Kajian Teologis

a. Pemimpin

Pemimpin di dalam Al Quran memiliki beberapa makna, antara lain *khalifah*, *Imam*, *ulil amri*, dan beberapa kata yang lain. Namun kata *khalifah* adalah kata yang paling banyak dan yang paling sering disebutkan dengan makna pemimpin, meskipun dalam beberapa ayat memiliki makna yang lain. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT: Q.S. Al-Baqarah : 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata: Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa Bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?. Tuhan berfirman: Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Menurut Quraish Shihab (2006), kata khalifah dalam ayat ini pada awalnya berarti ia menggantikan atau bisa bermakna yang datang sesudah siapa yang datang sebelumnya. Ada juga yang menafsirkan dengan makna menggantikan Allah dalam menegakkan kehendaknya dan menerapkan ketetapan-petannya menggantikan makhluk lain dalam menghuni bumi titik kekhilafahan terdiri atas wewenang dan tugas yang dianugerahkan Allah. Kebijaksanaannya tidak sesuai dengan kehendaknya adalah pelanggaran terhadap makna dan tugas kekhilafahan.

Allah SWT menyebutkan dalam Al-Qur'an Surah Shad ayat 26:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ
فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ لِّمَا نَسُوا يَوْمَ
الْحِسَابِ □

Artinya: “Hai Daud, Sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah penguasa di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) diantara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”

Allah memerintahkan seorang khalifah untuk berlaku adil dan tidak menuruti hawa nafsu. Hal ini bisa dilakukan dengan, misalnya tidak tergesa-gesa dalam menjatuhkan putusan sebelum mendengar pendapat dari semua pihak yang bersengketa. Dalam konteks ayat di atas, maksud inilah yang akan menyesatkan seorang pemimpin dari jalan Allah. Berdasarkan kandungan Q.S. Shad ayat 26 di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kekhalifahan mengandung tiga unsur pokok yaitu: 1) manusia yakni sang khalifah; 2) wilayah yaitu yang ditunjuk dengan ayat di atas dengan Al-Ardh; dan 3) Hubungan antara kedua unsur tersebut. (Shihab, 2006: 132).

b. Budaya Organisasi

Islam memberikan pandangan bahwa setiap individu memiliki kewajiban moral untuk berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan semua aturan Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencarian kehidupan ekonomi dan lebih pada urusan budaya kerja atau budaya organisasi. Hal ini juga berlaku dalam budaya organisasi, nilai-nilai Islam turut mempengaruhi. Islam sebagai sumber tata nilai memiliki nilai-nilai yang bisa digunakan sebagai dasar pembentukan budaya organisasi. Sebagai contoh beberapa nilai yang dipandang sesuai dalam membentuk budaya organisasi adalah nilai ikhlas, amanah dan jama'ah (M. Yasir dkk, 2022).

Islam juga memberikan penjelasan tentang budaya organisasi dalam sumber utama, yaitu Alquran dan Hadist. Kajian tentang budaya organisasi ini dimulai dengan mengambil penjelasan Surat An-Nisa ayat 71:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا خُذُوا جُذُرَكُمْ فَانفِرُوا تَوْبَاتٍ أَوْ انفِرُوا جَمِيعًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama.”

Sementara dalam Surat Ash-Shaffat ayat 1 berbunyi:

وَالصَّفَاتِ صَفًا

Artinya: “Demi (rombongan) yang bershaf-shaf dengan sebenar-benarnya.”

Ayat-ayat di atas menjelaskan pentingnya melakukan suatu kegiatan dengan bersamasama demi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

c. Kinerja

Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi, adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Mengapa kita harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja? Karena Allah menyuruh kita untuk melakukan hal itu. Hasil dari penilaian kerja akan disikapi oleh seorang Muslim dengan sikap kerja yang positif (perasaan puas). Allah berfirman dalam Q.S At Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukminin, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Q.S. At-Taubah, 105).

C. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penelitian ini, maka diperlukan kajian terlebih dahulu terhadap penelitian dengan masalah yang sesuai yang sudah ada sebelumnya. Penelitian sebelumnya antara lain:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Amin Wahyudi dan Jarot Suryono dalam jurnalnya dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali. Dipilihnya lokasi tersebut berdasarkan pertimbangan ketersediaan data penelitian. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali yang berjumlah 51 orang. Dalam penelitian ini prosedur penentuan sampel adalah dengan sistem sensus dimana semua populasi dijadikan sampel. Jadi dalam penelitian ini jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu sebanyak 51 orang pegawai. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan menggunakan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Uji Validitas maupun uji Reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja (X3) dan kinerja (Y) diterima atau semua pertanyaan yang diajukan kepada responden adalah valid dan reliabel. 2) Berdasarkan hasil Uji t dan Uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali terbukti kebenarannya.

Kedua, jurnal yang ditulis oleh Azahraty dalam jurnal Ilmiah Manajemen At Tadbir yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Pt. Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin)”. Desain penelitian yang digunakan adalah desain deskriptif analitik kuantitatif yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel yang akan diuji, sehingga dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh, agar dapat diketahui pengaruh antar

variabel bebas (Dependent) dan terikat (Independent). Variabel yang akan diuji Variabel Independen Gaya Kepemimpinan X1, Kompetensi X2, disiplin kerja X3 dan variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y). Dalam penelitian ini digunakan analisis data melalui software SPSS 21. Hasil kesimpulannya yaitu Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan atau bersama-sama dihipotesiskan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. MDPU Finance Banjarmasin.

Ketiga, jurnal yang ditulis oleh Dewita Heriyanti, S. Kom dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT PLN Persero Apj Semarang)”. Hasil penelitiannya yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi adalah percaya pada rekan sekerja. Serta Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang paling mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi adalah Gaya kepemimpinan partisipatif.

Keempat, jurnal yang ditulis oleh Dewi Sandy Trang dalam jurnal EMBA (2013) dengan judul penelitian “Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)”. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan sebab akibat variable melalui pengujian hipotesis. Hasil dari penelitian ini yaitu secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartama pada tahun 2014 dengan judul jurnal “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan pada LPD di Kabupaten Bandung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Doni Oktavianus Antou pada tahun 2013 dengan judul jurnal “Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado”. Hasil dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan dan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana and Rachmad Gunawan dengan judul jurnal *international* “*The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*”. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan hasil kesimpulannya yaitu “*Leadership style is the most positive and significant effect on the employee performance at Parador Hotels and Resorts. Organizational culture brings positive and significant effect on the job satisfaction at Parador Hotels and Resorts. Work environment has a positive and significant effect toward employee job satisfaction at Parador Hotels and Resorts. Organizational culture, work environment and job satisfaction give a positive effect on employee performance, but it is not really significant; job satisfaction also does not act as a mediating variable between the work environment, leadership style and organizational culture on employee performance at Parador Hotels and Resorts*”.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Amin Wahyudi dan Jarot Suryono dalam jurnalnya dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali.	1) Uji Validitas maupun uji Reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja (X3) dan kinerja (Y) diterima atau semua pertanyaan yang diajukan kepada responden adalah valid dan reliabel. 2) Berdasarkan hasil Uji t dan Uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali terbukti kebenarannya.	Metode yang digunakan oleh Ratna Kusumawati menggunakan metode kuantitatif dengan mengumpulkan data primer dan sekunder, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang di kembangkan oleh Miles dan Huberman (Reduksi Data, Penyajian Data, Verifikasi, serta penyimpulan atau <i>conclusion</i>) serta menggunakan metode kualitatif. Selain itu, budaya organisasi tidak menjadi topik pada penelitian tersebut.

2	<p>Azahraty dalam jurnal Ilmiah Manajemen At Tadbir yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Pt. Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin)”</p>	<p>Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan atau bersama-sama dihipotesiskan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. MDPU Finance Banjarmasin</p>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Ana Suseno Putri menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Selain itu, penelitian sebelumnya menggunakan variable lain yaitu disiplin kerja karyawan.</p>
3	<p>Dewita Heriyanti, S. Kom, dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT PLN</p>	<p>Hasil penelitiannya yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi adalah percaya pada rekan sekerja. Serta Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang paling mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi adalah</p>	<p>Selain menggunakan metode penelitian yang berbeda. Penelitian sebelumnya menggunakan komitmen organisasional sebagai variable intervening dengan tambahan kepuasan kerja sebagai variabelnya. Sedangkan penelian ini hanya menganalisis gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja</p>

	Persero Semarang)”. Gaya kepemimpinan partisipatif.	Gaya kepemimpinan partisipatif.	karyawan.
4	Dewi Sandy Trang dengan judul penelitian “Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)”. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Hasil kesimpulannya yaitu secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Metode penelitian sebelumnya menggunakan metode kuantitatif dan penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan sebab akibat variable melalui pengujian hipotesis, sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitiannya yaitu studi kasus.
5	Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartama pada tahun 2014 dengan judul jurnal “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi	Hasil kesimpulan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada LPD di Kabupaten Bandung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan. Sedangkan budaya organisasi tidak	Penelitian sebelumnya berfokus pada pengaruhnya terhadap kinerja keuangan, sedangkan penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh bank BSI terhadap kinerja karyawan.

	Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan”.	berpengaruh terhadap kinerja keuangan.	
6	Doni Oktaviamus Antou pada tahun 2013 dengan judul jurnal “Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado”.	Hasil kesimpulannya yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan dan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado.	Penelitian yang disajikan oleh Doni menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan penelitian studi kasus.
7	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana and Rachmad Gunawan (2016) dengan judul jurnal <i>international</i> “The effect of	Hasil dari penelitian ini yaitu : 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel dan Resor Parador Indonesia; 2) Budaya organisasi berpengaruh secara	Penelitian yang dilakukan oleh Suharno dkk menggunakan metode pendekatan kuantitatif, serta objeknya berfokus pada Hotel dan Resor Parador Indonesia. Selain itu, menggunakan <i>variable</i>

<p><i>work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.”</i></p>	<p>positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 3) Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 4) Budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan.</p>	<p>lain seperti kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan objeknya yaitu lembaga keuangan bank. Serta hanya menggunakan <i>variable</i> gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.</p>
---	---	--



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan penyelidikan empiris kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Metode studi kasus lebih mirip dengan metode survey, bedanya dalam studi kasus populasi yang akan diteliti lebih terarah atau terfokus pada sifat tertentu yang tidak berlaku umum. Biasanya dibatasi oleh kasus, lokasi tempat tertentu, serta waktu tertentu. Suatu analisis dalam studi kasus bisa berupa kasus majemuk (studi multi-situs) atau kasus tunggal (studi dalam situs) (Craswell, 2005:135).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive dan snowball*, teknik pengumpulan data triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang tidak menggunakan numerik, situasional, deskriptif, interview mendalam analisis inti dan *story*. Jadi, pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian yang dilakukan secara wajar dan natural sesuai dengan kondisi objektif di lapangan tanpa adanya manipulasi. Penelitian kualitatif bekerja dalam setting yang alami dan berupaya untuk memahami serta menafsirkan fenomena berdasarkan apa adanya.

Metode kualitatif juga digunakan untuk mendapatkan data yang lebih dalam, suatu data yang memiliki makna. Menurut Sugiyono (2014 : 9),

makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada hal yang umum atau generalisasi, tetapi lebih menekankan pada sebuah makna. Generalisasi pada penelitian kualitatif dinamakan *transferability*.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi pelaksanaan penelitian dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto yang beralamat di Jalan Gatot Subroto No. 57, Gunung Simpang, Tambaksari, Sidanegara, Cilacap Tengah, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah 53211. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang lebih lengkap mengenai model kepemimpinan dan budaya organisasi di Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Gatot Subroto.

C. Sumber Data

Supriyanto dan Maharani (2013:9) menyebutkan sumber data dalam penelitian kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka, biasanya data dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat dan gambar. Data kualitatif digunakan apabila kita tertarik melihat proporsi atau bagian yang termasuk dalam kategori.

Supriyanto dan Machfudz (2010:191), data adalah catatan keterangan sesuai bukti kebenaran, bahan-bahan yang dipakai sebagai pendukung penelitian. Sumber data dalam penelitian ada dua yaitu Data Primer dan data Sekunder.

- a. Data Primer adalah data yang diambil dari lapangan yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diambil berupa wawancara narasumber kepada pihak BSI Cilacap Gatot Subroto. Menurut Indriantoro dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:51) mengatakan bahwa sumber data primer merupakan sumber data peneliti yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Karena data primer dikumpulkan oleh peneliti, maka

diperlukan sumber daya yang cukup memadai, seperti biaya, waktu, tenaga dan sebagainya. Sumber dari data primer pada penelitian ini yaitu diperoleh dari wawancara secara langsung kepada pihak BSI Cilacap Gatot Subroto dan nasabah yang melakukan transaksi di BSI Cilacap Gatot Subroto.

Tabel 3.1
Narasumber

No	Nama	Keterangan
1	Aron Kuncoro	<i>Branch Manager</i>
2	Rudy Susanto	<i>Relationship Micro</i>
3	Wahyudi Kriswanto	<i>Consumer Business Staff</i>
4	Riana Kumatman	<i>Micro Staff</i>
5	Pingky Marsella E	<i>Customer Service Supervisor</i>
6	Andita Fitriani	<i>Customer Service</i>
7	Hana Herdiyani R	<i>Teller</i>
8	Khayat	<i>Security</i>
9	Paryati	Nasabah
10	Sugeng	Nasabah

- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari studi kepustakaan (jurnal dan buku) yang berkaitan dengan penelitian. Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh penelitian secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh instansi terkait atau pihak lain) Indriantoro dalam Supriyanto dan Machfudz (2010:194).

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data yaitu cara yang dilakukan peneliti untuk mengemukakan atau menjangkau informasi secara kualitatif dan responden sesuai lingkup penelitian. Menurut Pohan (2007) dalam Prastowo, (2011:208), teknik pengumpulan data adalah cara yang dipakai untuk mengumpulkan informasi atau fakta-fakta dilapangan, tujuan utama dari

penelitian adalah mendapatkan data. Setiap penelitian harus dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah kebenarannya, informasi yang akurat dapat menunjang hasil yang diperoleh. Metode kualitatif memungkinkan peneliti mampu melihat dunia seperti yang dilihat oleh subjek penelitian. Dalam pengumpulan data kualitatif dapat dilakukan dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan *tringulasi* (Andi Prastowo, 2011).

Berikut ini ada beberapa teknik dalam pengumpulan data penelitian yang digunakan penyusun:

a. Pengamatan (observasi)

Pengamatan atau observasi adalah cara dalam pengumpulan data dengan terjun dan melihat secara langsung ke lapangan terhadap obyek yang diteliti (populasi atau sampel). Observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan. Beberapa bentuk observasi yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif adalah observasi partisipasi, observasi tidak berstruktur, observasi kelompok tidak berstruktur.

Dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipasi, yaitu pengumpulan data melalui observasi terhadap objek pengamatan dengan langsung hidup bersama merasakan serta berada dalam aktivitas kehidupan objek pengamatan. Peneliti melakukan penelitian secara langsung di BSI Cilacap Gatot Subroto, serta mengikuti kegiatan didalam kantor bersama dengan karyawan lain.

b. Wawancara (interview)

Wawancara adalah cara menggabungkan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada obyek yang diteliti atau kepada perantara yang mengetahui permasalahan dari obyek yang diteliti. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan secara langsung melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menghubungkan melalui telepon.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan

permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2016: 231).

Tabel 3.2

Informan

No	Nama	Keterangan
1	Aron Kuncoro	<i>Branch Manager</i>
2	Rudy Susanto	<i>Relationship Micro</i>
3	Wahyudi Kriswanto	<i>Consumer Business Staff</i>
4	Riana Kwatman	<i>Micro Staff</i>
5	Pingky Marsella E	<i>Customer Service Supervisor</i>
6	Andita Fitriani	<i>Customer Service</i>
7	Hana Herdiyani R	<i>Teller</i>
8	Khayat	<i>Security</i>
9	Paryati	Nasabah
10	Sugeng	Nasabah

Wawancara kualitatif merupakan salah satu teknik untuk mengumpulkan data dan informasi. Penggunaan metode ini didasarkan pada dua alasan. Pertama, dengan wawancara, peneliti dapat menggali apa yang diketahui dan dialami subjek yang diteliti, tetapi apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subjek penelitian. Kedua, apa yang ditanyakan pada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu, yang berkaitan dengan masa lampau, masa kini dan juga masa mendatang. Wawancara yang digunakan adalah wawancara kualitatif. Artinya peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh suatu suasana pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya (Djunaidi dan Fauzan, 2012: 176).

c. Dokumentasi

Studi dokumen merupakan tambahan dari penggunaan observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumen merupakan catatan peristiwa terdahulu, lebih merujuk pada bukti konkrit. Penulis hanya menganalisis dokumen yang mendukung penelitian.

Menurut Sugiyono (2017:240), dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang, studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

E. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisa data, penulis menggunakan Metode Analisis Deskriptif, yaitu teknik menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang sudah terkumpul apa adanya, yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara menggabungkan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam sub unit, melakukan sintesa, menyusun pola, memilih mana yang lebih penting dan yang akan dipelajari kemudian, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2014: 244).

Penelitian ini juga menggunakan Analisis interaktif model yang dikembangkan Milles dan Huberman yang dimulai dari:

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan analisis data berfokus pada hal-hal yang penting dan memilih serta meringkas yang paling penting. Reduksi data dengan demikian merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Peneliti meringkas pernyataan-pernyataan dari berbagai informan dengan wawancara yang dilakukan mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data adalah bentuk matriks, grafik, jaringan, bagan, dan sebagainya. Semuanya dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih.

Penyajian data dalam penelitian ditampilkan berupa table, diagram, grafik, pie card, pictogram dan sebagainya. Penelitian ini menggunakan data dalam bentuk table dan grafik.

c. Penyimpulan Data

Setelah data disajikan, kemudian tahap selanjutnya adalah menghasilkan sebuah kesimpulan dari data yang sudah terkumpul. Kesimpulan awal yang dikemukakan sifatnya masih sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti yang lebih akurat pada tahap pengumpulan data berikutnya.

Peneliti menarik kesimpulan data-data yang telah diperoleh dengan menggunakan metode induktif yang penarikan kesimpulan yang dinilai dari pernyataan atau fakta-fakta khusus menuju pada kesimpulan umum.

d. Verifikasi Data

Verifikasi data merupakan proses yang dilakukan dengan mengecek kembali data sebelumnya dengan data terbaru dalam arti konsisten dengan keadaan yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan, jika hasilnya sama maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang akurat (Tim Penyusun, 2017).

F. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan validitas dan keandalan realibilitas. Untuk menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, yakni pemeriksaan didasarkan atas jumlah *criteria* tertentu. Ada empat *criteria* dalam menentukan keabsahan data yakni derajat kepercayaan, keteralihan, ketergantungan dan kepastian

(Moleong, 2007: 324-326).

Dalam keabsahan data diadakan pengecekan dengan teknik :

1) Ketekunan dalam pengamatan

Ketekunan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat diperhitungkan.

Hal itu berarti bahwa peneliti hendaknya mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol. Kemudian ia menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa (Moleong, 2007: 329-330).

2) Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya (Moleong, 2007: 331). Teknik triangulasi peneliti lakukan dengan cara:

- a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dengan pihak BSI dan nasabah .
- b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan karyawan BSI secara pribadi.
- c) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian di BSI Cilacap Gatot Subroto dengan apa yang dikatakan narasumber secara langsung.
- d) Membandingkan hasil wawancara terhadap pihak BSI dengan isi dokumen penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum BSI KCP Cilacap Gatot Subroto

1. Sejarah Perusahaan dan Perkembangan Perusahaan

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui suratnya 0.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. Bank BRI Syariah secara resmi beroperasi. PT. Bank BRI Syariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.

PT. Bank BRI Syariah hadir mempersembahkan sebuah ritel modern terkemuka dengan layanan *financial* sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima (*service excellence*) dan menawarkan beragam produk yang sesuai dengan harapan nasabah dengan prinsip syariah.

Kehadiran PT. Bank BRI Syariah di tengah-tengah industri perbankan nasional dipertegas oleh makna yang mengikuti logo perusahaan. Logo ini menggambarkan keinginan dan tuntunan masyarakat terhadap sebuah bank modern sekelas PT. Bank BRI Syariah yang mampu melayani masyarakat dalam kehidupan modern. Kombinasi warna yang digunakan merupakan turunan dari warna biru dan putih sebagai benang merah dengan brand PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Aktivitas PT. Bank BRI Syariah semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk untuk melebur kedalam PT. Bank BRI Syariah yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009.

Penandatanganan ini dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank BRI (Persero) Tbk dan Bapak Vantje Rahardjo selaku Direktur Utama PT. Bank BRI Syariah.

PT. Bank BRI Syariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan asset PT. BRI Syariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi asset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Fokus pada segmen menengah bawah, PT. Bank BRI Syariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan pelayanan perbankan. Bank BRI Syariah KCP Cilacap Gatot Subroto merupakan kantor cabang pembantu dari BRI Syariah Purwokerto. BRI Syariah KCP Cilacap sebelumnya terletak di Jalan Juanda, Cilacap Utara yang sudah berdiri sejak 2011. Kemudian pada tahun 2017 BRI Syariah KCP Cilacap berpindah tempat di Jalan Gatot Subroto No. 57 hingga sekarang.

Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik.

Sesuai dengan visinya, saat ini PT. Bank Syariah Indonesia merintis sinergi dengan Bank Syariah Mandiri, Bank Rakyat Indonesia Syariah dan Bank Negara Indonesia, sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan penghimpunan dana masyarakat dan kegiatan konsumen berdasarkan prinsip Syariah. Adapun visi serta misi BSI, antara lain:

a. Visi

Menjadi salah satu dari Sepuluh Bank Syariah terbesar berdasarkan kapitalisasi pasar secara global dalam waktu lima tahun kedepan (*TOP 10 Global Islamic Bank*).

b. Misi

1) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia

Melayani < 20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan asset (500+ T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025.

2) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham

Top 5 bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18 %) dan valuasi kuat (PB > 2).

3) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia

Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.

2. Produk Perusahaan

a. Produk Tabungan

1. BSI Tabungan Berencana

a) Deskripsi produk

Tabungan berjangka syariah yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.

b) Keunggulan:

1. Kemudahan perencanaan keuangan nasabah jangka panjang
2. Memperoleh jaminan pencapaian target dana
3. Mendapatkan perlindungan asuransi secara gratis dan otomatis, tanpa pemeriksaan kesehatan

c) Persyaratan pendaftaran:

1. Warga Negara Indonesia: memiliki KTP/SIM dan NPWP
2. Warga Negara Asing: memiliki paspor dan Kartu Izin Menetap Sementara (KIM/KITAS)

3. Memiliki rekening asal (*source account*) berbentuk Tabungan atau Giro di BSI
 4. Usia minimal 17 tahun dan maksimal 60 tahun (usia masuk ditambah periode kontrak maksimal 65 tahun)
2. BSI Tabungan Pendidikan
- a) Deskripsi produk

Tabungan berjangka syariah untuk keperluan uang pendidikan dengan jumlah setoran bulanan tetap (*installment*) dan dilengkapi dengan perlindungan asuransi.
 - b) Keunggulan
 1. Kemudahan perencanaan keuangan masa depan, khususnya untuk biaya pendidikan anak
 2. Premi asuransi yang murah dengan manfaat asuransi yang besar
 3. Tabungan investasi dengan bagi hasil yang kompetitif
 4. Top up dana di luar dana setoran bulanan
 - c) Persyaratan pendaftaran
 1. Warga Negara Indonesia: memiliki KTP/SIM dan NPWP
 2. Warga Negara Asing: memiliki paspor dan Kartu Izin Menetap Sementara (KIM/KITAS)
 3. Memiliki rekening asal (*source account*) berbentuk Tabungan atau Giro di BSI
 4. Usia minimal 17 tahun dan maksimal 55 tahun (usia masuk ditambah periode kontrak maksimal 60 tahun)
3. BSI Tabungan E-Mas
- a) Deskripsi produk

Fitur nabung emas melalui BSI Mobile dengan menggunakan Akad Jual Beli Tunai yang kemudian emas milik nasabah langsung dititip di Bank menggunakan Akad Wadiah Yad Amanah (emas yang dititipkan tidak dapat dimanfaatkan oleh Bank)

b) Keunggulan

1. Investasi emas yang terjangkau, bisa beli dari nilai 0,05 gr (+ Rp50.000)
2. Terjamin dan aman
3. Disimpan di lembaga terpercaya yang diawasi OJK, dan produk sudah mendapatkan persetujuan dari OJK dan Dewan Pengawas Syariah
4. Sempel saat transaksi
5. Pembayaran langsung selesai tanpa repot dan kena biaya transfer.

c) Persyaratan pendaftaran

1. Telah menjadi nasabah BSI pengguna BSI Mobile
2. Melakukan pembukaan rekening e-mas di BSI Mobile

4. Tabungan BSI

a) Deskripsi Produk

Tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di konter BSI atau melalui ATM.

b) Benefit dan keunggulan

1. Aman dan terjamin karena dijamin oleh LPS
2. Kemudahan bertransaksi dengan jaringan ATM BSI dan tarik tunai gratis di ATM Bank Mandiri di seluruh Indonesia
3. Kemudahan bertransaksi di manapun saja dengan menggunakan layanan e-banking BSI
4. Kemudahan dalam penyaluran zakat, infaq dan sedekah

c) Macam-macam tabungan BSI

1. BSI Tabungan Easy Wadiah

Dengan akad Wadiah yad-dhamanah yaitu nasabah menitipkan dananya kepada bank.

Tabel 4.1
BSI Tabungan Easy Wadiah

Bagi hasil/bonus	Bonus sesuai kebijakan Bank (tidak diberikan bonus)
Biaya Administrasi	Gratis
Setoran Awal	Rp100.000,
Setoran Minimal	Rp10.000,- (Via Teller) Rp1,- (Khusus setoran melalui e-channel)
Saldo Minimal	Rp50.000,
Biaya Tutup Rekening	Rp20.000,
Biaya dormant/bulan	Rp5.000, (jika tidak ada transaksi selama 6 bulan berturut-turut dan di bawah saldo minimal)

2. BSI Tabungan Easy Mudharabah

Dengan akad Mudharabah Muthlaqah yaitu nasabah bertindak sebagai pemilik dana dan bank sebagai pengelola dana.

Tabel 4.2
BSI Tabungan Easy Mudharabah

Bagi hasil/bonus	Saldo	Nasabah	Bank
	< Rp 100 juta	8 %	92 %
	Rp 100 juta	13 %	87 %
*Jika ada perubahan porsi nisbah akan diinformasikan minimal 30 hari kerja			
Biaya Administrasi	Rp10.000,- per bulan		
Setoran Awal	Rp100.000,		

Setoran Minimal	Rp10.000,- (Via Teller) Rp1,- (khusus setoran melalui e-channel)
Saldo Minimal	Rp50.000,
Biaya Tutup Rekening	Rp20.000,
Biaya dormant/bulan	Rp5.000, (jika tidak ada transaksi selama 6 bulan berturut-turut dan di bawah saldo minimal)

3. Perbedaan BSI Tabungan Wadiah dan Mudharabah

Tabel 4.3

Perbedaan BSI Tabungan Wadiah dan Mudharabah

Akad	Wadiah yad-dhamanah: nasabah menitipkan dananya kepada bank.	Mudharabah Muthlaqah: nasabah bertindak sebagai pemilik dana dan bank sebagai pengelola dana.									
Bagi Hasil atau Bonus	Bonus sesuai kebijakan Bank (tidak diberikan bonus)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Saldo</th> <th>Nasabah</th> <th>Bank</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>< Rp 100 juta</td> <td>8 %</td> <td>92 %</td> </tr> <tr> <td>≥ Rp 100 juta</td> <td>13 %</td> <td>87%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*Jika ada perubahan porsi nisbah akan diinformasikan minimal 30 hari kerja</p>	Saldo	Nasabah	Bank	< Rp 100 juta	8 %	92 %	≥ Rp 100 juta	13 %	87%
Saldo	Nasabah	Bank									
< Rp 100 juta	8 %	92 %									
≥ Rp 100 juta	13 %	87%									
Biaya Administrasi	Gratis	Rp10.000,- per bulan									
Setoran Awal	Rp 100.000,-										

Saldo Minimal	Rp 50.000,-
Biaya Tutup Rekening	Rp 20.000,-
Biaya Dormant/bulan	Rp 5.000,- (jika tidak ada transaksi selama 6 bulan berturut-turut dan di bawah saldo minimal)

3. BSI Tabungan Bisnis

Tabel 4.4
BSI Tabungan Bisnis

Fitur	Tabungan Bisnis	
Akad	Mudharabah Muthlaqah	
Peruntukkan	Perorangan dan Non Perorangan	
Mata Uang	IDR	
Setoran Awal Minimum	Rp 1 juta	
Saldo Minimum	Harian/Ditahan= Rp 10 ribu Rata-rata perbulan = Rp10 juta	
Setoran Min Selanjutnya	di Teller Rp10 ribu di E-Channel Rp1	
Bagi Hasil	Nisbah Untuk Nasabah	Saldo Rata-Rata
	1 %	< Rp 1 juta
	5 %	Rp 1 juta s/d < Rp50 juta
	10 %	Rp50 juta s/d < Rp500 juta
	15 %	Rp500 juta s/d < Rp 1 Miliar
	20 %	>= Rp1 Miliar

Biaya Administrasi bulanan	Rp10.000,-
Biaya Adm. Tambahan di bawah saldo minimum	Rp 25 ribu (di bawah min. saldo rata2 bulanan Rp 10 Juta)
Biaya Rekening Dormant	Rp 25 ribu
Biaya Penutupan Rekening	Rp50 ribu
Biaya Penggantian buku tabungan	karena hilang Rp15 ribu; karena rusak Rp5 ribu

a) Keunggulan

1. Gratis biaya transfer RTGS, SKN dan Titipan Kliring via Teller dan Net Banking dengan ketentuan saldo sebelum transaksi minimal Rp10.000.000
2. Kemudahan transaksi via e-channel (BSI Mobile, Internet Banking, Mandiri Syariah Debit)
3. Kemudahan dalam pengelolaan bisnis melalui limit transaksi yang besar
4. Deskripsi transaksi di mutasi rekening yang jelas

b) Fasilitas:

1. Perorangan
BSI Mobile (dengan limit bisnis), Internet Banking (dengan limit bisnis), Mandiri Syariah Debit atau Kartu ATM (Visa Platinum), Notifikasi transaksi
2. Non Perorangan
Internet Banking dengan limit bisnis, Mandiri Syariah Debit atau Kartu ATM, Notifikasi transaksi.

4. BSI Giro

a) Deskripsi produk

Sarana penyimpanan dana dalam mata uang Rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad dhamanah*.

b) Benefit dan keunggulan

1. Aman dan terjamin karena dijamin oleh LPS
2. Kemudahan transaksi dengan menggunakan cek atau B/G dan layanan e-banking BSI
3. Bonus bulanan yang diberikan sesuai dengan kebijakan BSI
4. Kemudahan dalam penyaluran zakat, infaq dan sedekah

5. Sukuk Ritel (SBSN)

a) Deskripsi produk

Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) yang berupa investasi sukuk yang ditujukan bagi investor WNI perseorangan, dimana penunjukan Bank Syariah Mandiri sebagai agen Penjual Sukuk Negara Ritel ditetapkan oleh Pemerintah

b) Benefit dan keunggulan

1. Aman dan terjamin, karena pembayaran kupon (imbal hasil) dan pokok dijamin oleh Negara
2. Memberikan tingkat imbalan yang kompetitif setiap bulan dengan jumlah yang tetap dan besaran pajak yang lebih rendah
3. Adanya potensi capital gain di pasar sekunder

6. BSI Deposito

a) Deskripsi produk

Investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah muthlaqah*.

b) Benefit dan keunggulan

1. Dana aman dan terjamin
2. Pengelolaan dana secara syariah

3. Bagi hasil. yang kompetitif
 4. Dapat dijadikan jaminan pembiayaan
 5. Fasilitas Automatic Roll Over (ARO)
7. Tabungan Haji Indonesia
- a) Deskripsi produk
Tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji & umrah.
 - b) Benefit dan keunggulan
 1. Aman dan terjamin
 2. Kemudahan perencanaan pencapaian dana haji
 3. Kemudahan pendaftaran haji secara online melalui SISKOHAT Kementerian Agama
 4. Mendapatkan fasilitas SMS/e-mail notifikasi apabila saldo sudah mencapai minimum Rp25.100.000, atau sesuai dengan ketentuan Kementerian Agama untuk pendaftaran SISKOHAT
8. BSI Tabungan Valas
- a) Deskripsi produk
Tabungan dalam mata uang dollar yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan Mandiri Syariah.
 - b) Keunggulan
 1. Dana (USD) aman dan tersedia setiap saat
 2. Online di seluruh cabang Mandiri Syariah
 3. Bonus bulanan yang diberikan sesuai dengan kebijakan Mandiri Syariah.
9. Reksadana
- a) Deskripsi Produk
Wadah yang digunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal (investor) untuk selanjutnya diinvestasikan

oleh Manajer Investasi dalam portofolio Efek Saham Syariah, Efek Pasar Uang Syariah, dan Obligasi Syariah.

b) Keunggulan

1. Memberikan alternatif investasi bagi nasabah
2. Memberikan tingkat pertumbuhan investasi jangka pendek, menengah, dan panjang yang menarik melalui investasi pada Reksadana Pendapatan Tetap atau Pasar Uang Syariah, Reksadana Campuran Syariah, dan Reksadana Saham Syariah.

b. Produk Pembiayaan

1) BSI Cicil Emas

a) Deskripsi produk

Produk pembiayaan kepemilikan emas Logam Mulia dengan keunggulan dapat membeli emas Logam Mulia dengan harga saat akad, dapat dicicil & angsuran tetap.

b) Keunggulan

1. Aman: Fisik emas sudah tersedia saat akad, diasuransikan selama masa pembiayaan
2. Menguntungkan: Manfaat investasi emas jangka panjang
3. Layanan Profesional: Perusahaan terpercaya dengan kualitas layanan terbaik
4. Mudah: Pembelian emas dengan cara dicicil selama 1 s.d 5 tahun & cicilan tetap.

2) BSI Gadai Emas Amanah

a) Deskripsi Produk

BSI Gadai Emas merupakan fasilitas pinjaman dengan jaminan berupa emas untuk memperoleh uang tunai dengan taksiran tinggi, biaya ringan, dan mudah.

- b) Keunggulan
1. Taksiran tinggi
 2. Biaya sewa penyimpanan ringan
 3. Layanan mudah dan cepat
 4. Perpanjangan otomatis
 5. Penyimpanan emas aman dan dijamin asuransi
 6. Layanan difasilitasi secara online atau offline
 7. Jaringan luas tersebar di seluruh kota atau kabupaten di Indonesia
 8. Melayani take over dari institusi gadai lain
- 3) Pembiayaan BSI Usaha Mikro
- a) Deskripsi Produk
- Fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada pengusaha mikro dan kecil sebagai modal kerja, investasi, Konsumtif dengan tenor pembiayaan maksimal 60 bulan dan maksimum limit pembiayaan sebesar Rp 200.000.000.
- b) Keunggulan
1. Angsuran ringan
 2. Persyaratan pembiayaan yang mudah
 3. Proses cepat
 4. Berkah sesuai syariah
- 4) BSI Mitraguna Berkah (Pembiayaan Pensiun Berkah)
- a) Deskripsi Produk
- Penyaluran fasilitas pembiayaan kepada para pensiunan dengan pembayaran angsuran dilakukan melalui pemotongan uang pensiun langsung yang diterima oleh bank dari Lembaga Pengelola Dana Pensiun (PT Taspen Persero & Dapen yang berPKS) setiap bulan (Manfaat Pensiun Bulanan), dimana plafon pembiayaan paling tinggi sebesar Rp 350.000.000 yang diangsur paling lama hingga 15 tahun.

- b) Keunggulan
1. Pembiayaan Pensiun berbasis Syariah, Menuju Pensiun Produktif, Bahagia dan Berkah
 2. Persyaratan dokumen mudah
 3. Price, Biaya Administrasi & Rate Asuransi yang kompetitif
 4. Proses Cepat
 5. Angsuran Ringan dan Tetap hingga Lunas
- 5) BSI Griya Hasanah
- a. Deskripsi Produk
- Layanan pembiayaan kepemilikan rumah untuk ragam kebutuhan, sebagai berikut: Pembelian Rumah baru / Rumah second / Ruko / Rukan / Apartemen, Pembelian Kavling Siap Bangun, Pembangunan / Renovasi Rumah, Ambil alih Pembiayaan dari bank lain (Take Over), Refinancing untuk pemenuhan kebutuhan nasabah
- b. Keunggulan
1. Bebas biaya di depan
 2. DP mulai 0%
 3. Tenor sampai dengan 30 tahun
 4. Kerja sama hampir 2.500 developer
- 6) Pembiayaan BSI Kur
- a) Deskripsi Produk
- Fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada pemilik usaha layak dan produktif sebagai modal kerja atau investasi dengan tenor pembiayaan maksimal 60 bulan dan maksimum limit pembiayaan sebesar Rp 500.000.000.
- b) Keunggulan
1. Angsuran ringan
 2. Persyaratan pembiayaan yang mudah
 3. Proses cepat
 4. Berkah sesuai syariah

c) Persyaratan

Khusus untuk wirausaha: Usaha telah berjalan minimal 6 bulan, Usia minimal 21 tahun atau sudah menikah, Usia maksimal 65 tahun saat pembiayaan lunas, Surat Keterangan Usaha

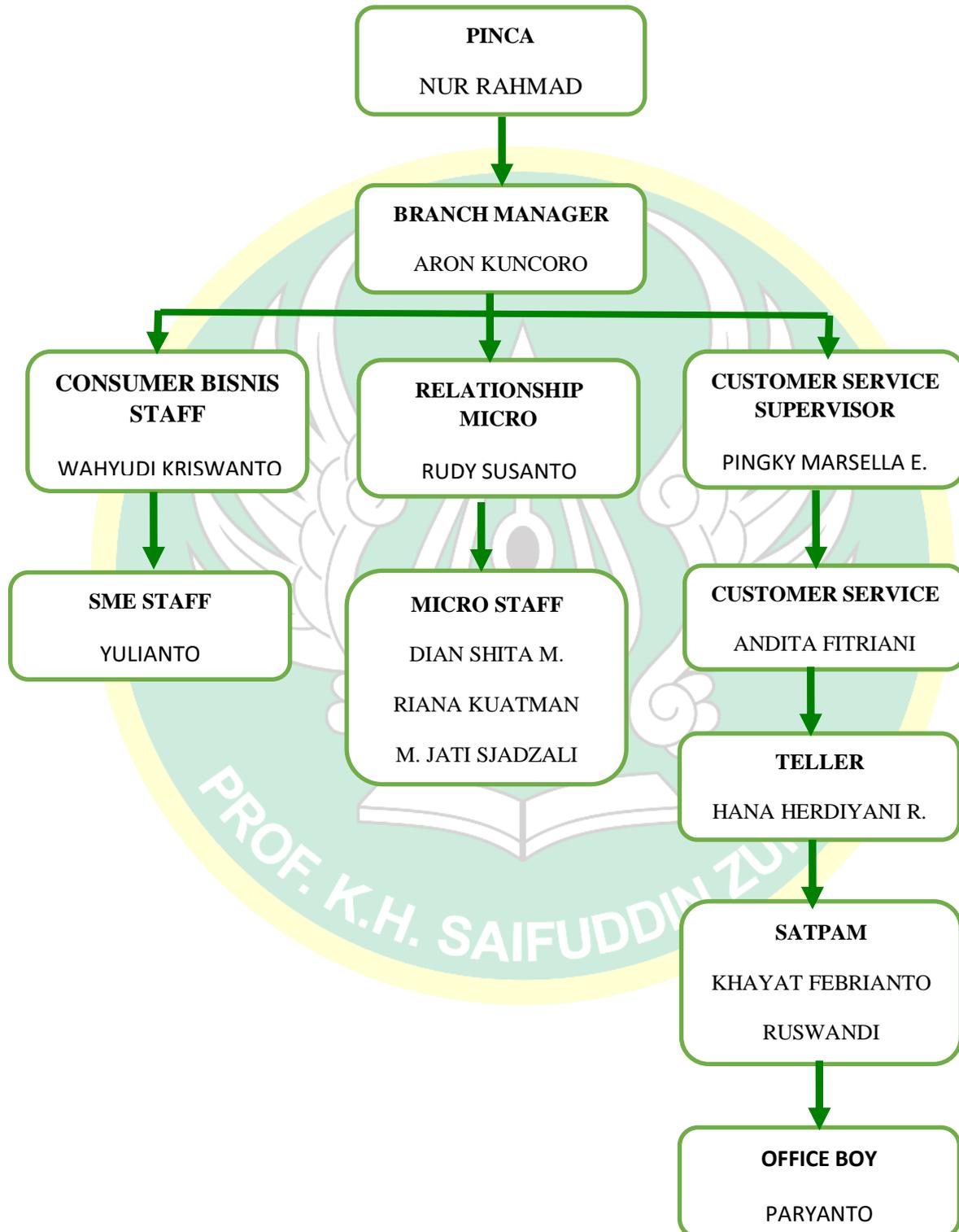
Perhitungan Bagi Hasil: Total pendapatan distribusi bagi hasil untuk simpanan sejenis x Nisbah bagi hasil



3. Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 4.1

Struktur Organisasi BSI KCP Cilacap Gatot Subroto



4. Tugas Karyawan BSI KCP Cilacap

Berikut ini akan dijelaskan mengenai ringkasan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan diatas:

a. Pinca (Pimpinan Cabang)

Pimpinan Cabang memiliki tanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan yang ada pada Kantor Cabang serta Kantor Cabang Pembantu. Pinca memiliki tugas sebagai pengawas dalam manajemen resiko, operasional, dan peningkatan bisnis. Selain itu, tugas lain dari pinca adalah meningkatkan kualitas keuangan, mengawasi kegiatan *financing*, *customer service*, internal proses, dan pengembangan SDM.

b. *Branch Manager*

Branch manager memiliki tanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan yang ada pada Kantor Cabang Pembantu (KCP). Branch manager memiliki tugas mengawasi serta melakukan koordinasi kegiatan operasional, memimpin kegiatan pemasaran, memonitoring kegiatan operasional perusahaan, memantau prosedur operasional manajemen resiko, melakukan pengembangan kegiatan operasional, observasi atas kinerja karyawan di KCP.

c. CSS

Customer Service Supervisor memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional kantor cabang pembantu
- 2) Melakukan persetujuan transaksi operasional
- 3) Membimbing CS dan *Teller* agar dapat melakukan tugasnya dengan baik
- 4) Sebagai narasumber dalam layanan operasional baik internal maupun eksterna
- 5) Membangun *teamwork* dan komunikasi yang efektif dan tim operasional

6) Bertanggung jawab terhadap kebersihan dan kelengkapan kantor.

d. *Relationship Micro*

Relationship Micro merupakan koordinator dari seluruh *Micro Staff*. *Relationship Micro* memiliki tugas menyetujui target pasar yang diajukan oleh *Micro Staff*. Selain itu, tanggung jawab dari *Relationship Micro* adalah mengawasi kinerja bawahannya, menganalisis target pasar dari *micro staff*, dan mengambil keputusan terkait pembiayaan dengan didampingi dan disetujui oleh branch manager.

e. *Consumer Business Staff* dan *SME Staff*

Consumer Business Staff dan *SME Staff* memiliki tugas sebagai ujung tombak perusahaan, yaitu mencari nasabah baik nasabah pendanaan maupun nasabah pembiayaan dengan segmen menengah keatas yaitu pada makro (pembiayaan > Rp 500 juta/bulan, pendanaan >Rp. 250 juta/ bulan). Selain itu, juga bertugas seperti *relationship micro* untuk dirinya sendiri, yaitu mengawasi kinerja, menganalisis pembiayaan, dan bertanggung jawab atas kebijakan pembiayaan tentunya dengan pendampingan dari *branch manager*.

f. *Micro Staff*

Memproses pembiayaan berbasis modal kerja (mikro) dibawah pimpinan *relationship micro* dan *maintenance* nasabah. *Micro staff* memiliki tugas yang sama dengan *SME Staff*, hanya berbeda segmen yaitu segmen menengah kebawah (pembiayaan <Rp.500 juta/bulan, pendanaan <Rp. 250 juta/bulan).

g. *Customer Service*

Customer Service memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Menawarkan produk yang ada
- 2) Menjelaskan secara detail tentang produk kepada nasabah
- 3) Melayani Kritik dan Saran nasabah

- 4) Melayani jasa *E-Channel*
- 5) Mengambil uang di brankas khasanah untuk *petty cash* sebelum dimulainya transaksi.

h. Teller

Teller memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- 1) Melayani nasabah dalam pelaksanaan tarik tunai, setoran, pembayaran, dan angsuran.
- 2) Melaksanakan penghitungan uang modal dan uang setoran modal.
- 3) Bertanggung jawab atas keseluruhan uang modal dan uang setoran modal.
- 4) Mengisi buku besar sesuai pengeluaran dan pemasukan keuangan Bank dalam transaksi satu hari.

i. Security

Security memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai pelaksana keamanan Bank dari pencurian, perampokan dan tindak kriminal lainnya yang berada dalam wilayah perbankan. Selain itu, *security* juga bertugas membantu nasabah yang kesulitan dalam melaksanakan proses transaksi, seperti menulis slip, mengisi formulir, dan mengganti PIN.

j. Office Boy (OB)

Office Boy memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengawasi kebersihan kantor, menyiapkan keperluan kantor seperti membeli ATK, dan perlengkapan kantor lainnya.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Zaman terus berkembang dan maju dengan teknologi modern, komponen produksi yang memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Dalam melakukan proses produksi, sumber daya manusia sangat diperlukan oleh organisasi sebagai yang paling utama. Sumber daya manusia merupakan faktor yang cukup penting dalam membantu sebuah perusahaan atau organisasi untuk menggapai tujuannya. Dalam perusahaan maupun organisasi, karyawan adalah sumber daya yang penting. Karyawan memiliki fungsi sebagai pelaksana untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam fungsi organisasi, pemimpin berpengaruh terhadap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan benar. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk mempengaruhi orang lain agar meraih puncak tujuan dengan antusias (Fathul Aminuddin Azis, 2017: 53).

Pemimpin juga dapat berpengaruh dalam budaya organisasi, karena sikap anggota dari organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Adanya jalinan budaya organisasi yang seimbang antara pemimpin dan bawahan, maka akibatnya akan sangat baik pada suatu perusahaan atau organisasi dimana terjadi komitmen yang saling memberi dukungan antar keduanya. Robbins (2008: 256) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem dan kebiasaan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi atau perusahaan, hal inilah yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya.

Dari informan-informan yang telah peneliti wawancara, di dapatkan hasil penelitian sesuai dengan *topic* penelitian ini baik dari wawancara, observasi maupun dari dokumentasi. Selain itu peneliti juga mendapatkan data arsip sejarah perusahaan, struktur organisasi BSI KCP Cilacap Gatot Subroto guna untuk menunjang kelengkapan data hasil penelitian.

Bank BSI Cilacap Gatot Subroto tidak memiliki marketing khusus untuk bagian funding, namun bagian pendapatan selalu mengalami kenaikan. Bank BSI juga seringkali mengadakan acara tahunan agar karyawan disetiap cabang semakin mengenal dan dekat. Dalam acara tahunan ini, seringkali

karyawan BSI Cilacap Gatot Subroto memenangkan perlombaan. Selain itu, karyawan bagian marketing mikro juga mengalami peningkatan kinerja dengan menaikkan karyawan magang menjadi karyawan tetap, hal ini dikarenakan karyawan mikro kinerjanya selalu melampaui target bulanan.

Sebagai pedoman wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi. Berikut adalah paparan data dari hasil wawancara dengan informan:

1. Gaya Kepemimpinan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan pengikut untuk memberikan kontribusi terhadap efektifitas dan kesuksesan organisasi (House dkk, dalam Siswanto dan Sucipto, 2008:195).

Fathul Aminuddin Aziz (2017: 53-54) menyatakan Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinannya Untuk mencapai tujuan yang di cita-citakan.

Penulis mengambil indikator dari Dr. Kartini Kartono (2008: 32) dalam bukunya yang menyebutkan beberapa indikator dari gaya kepemimpinan sebagai pedoman wawancara sebagai berikut:

a. Kemampuan memotivasi

Indikator pertama untuk mengetahui gaya kepemimpinan seseorang bisa dilihat dari kemampuan memotivasi. Kemampuan memotivasi menjadi daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut karyawan Bapak Rudy Susanto selaku bagian *relationship micro* mengungkapkan:

“Kemampuan motivasinya Pak Aron cukup membantu menyemangati saya kalau lagi banyak kerjaan ya mba, beliau kan juga sudah bergelut dibagian marketing cukup lama melebihi saya. Saya juga sangat menghormati beliau.”

Menurut *Customer Service Supervisor* yaitu Ibu Pingky juga mengatakan:

“Pada pemimpin sebelumnya itu untuk doa bersama biasa dilakukan hanya setiap hari Jumat, terus kemudian pergantian pemimpin dengan Pak Aron jadi setiap pagi selalu ada doa bersama. Nah pas doa bersama itu beliau selalu memberikan motivasi-motivasi yang membuat saya dan teman-teman lebih semangat memulai bekerja.”

Selanjutnya menurut Bapak Wahyudi selaku karyawan bagian makro mengatakan:

“Memberikan *reward* atau penghargaan pada karyawan yang aktif dan produktif, karena jika tidak adanya penghargaan terkadang para karyawan kurang semangat dalam menjalankan tugasnya sehingga dengan adanya penghargaan itu membuat para karyawan berlomba-lomba untuk mencapai target. Dan *reward* itu termasuk memotivasi teman-teman semua untuk lebih semangat bekerja dan memenuhi target.”

Pendapat yang lain juga disampaikan oleh Bapak Khayat selaku satpam:

“Pak Aron itu kalau datang pagi sekali mba, sebelum karyawan lain datang, beliau itu sudah datang duluan mengecek ini itu. Terkadang saya juga ngobrol santai dengan beliau sambil menunggu bank buka. Pak Aron juga sering beli makanan buat karyawannya. Jadi sangat memotivasi kita mba.”

Dari beberapa wawancara di atas, dapat diketahui bahwa pimpinan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto sering memberikan motivasi kepada karyawannya, baik dalam bentuk

perkataan motivasi maupun dalam bentuk materiil yang bisa membuat karyawannya senang dan semangat dalam bekerja.

b. Kemampuan mengambil keputusan

Indikator yang berikutnya yaitu bagaimana pemimpin dalam mengambil keputusan didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Rudy Susanto selaku karyawan bagian mikro mengungkapkan bahwa:

“Kalau untuk pengambilan keputusan biasanya sih dibicarakan pas rapat mingguan atau akhir bulan, tapi sering kali keputusannya menurut saya kurang memuaskan semua pihak. Tapi saya percaya terhadap beliau dalam pengambilan keputusan. Namanya juga pemikiran dari banyak pihak, pasti selalu diambil yang terbaik.”

Senada dengan beliau, Andita Fitriani selaku *Customer Service* mengungkapkan bahwa:

“Kalau menurut saya beliau untuk pengambilan keputusan sudah baik karena sudah melibatkan pemikiran dari semua karyawan, tidak mungkin juga kan keputusan itu bisa diterima oleh semua pihak. Memang terkadang ada yang kurang sesuai dengan keinginan kita.”

Selanjutnya, Wahyudi Kriswanto selaku karyawan bagian makro mengungkapkan bahwa:

“Dalam pengambilan keputusan kami selalu dilibatkan, biasanya ditanya soal pendapat masing-masing. Tapi saya juga jarang memberikan masukan jadi akhirnya ngikut saja keputusan yang akan di ambil. Saya percaya kepada beliau karena memiliki pengalaman lebih lama daripada saya.”

Senada dengan pendapat tersebut, Hana Herdiyani selaku *teller* mengatakan:

“Saya paling muda disini, jadi untuk pengalaman belum terlalu banyak. Kalau untuk memberikan masukan terkadang saya bingung, takut salah meskipun tetap kasih masukan ya mba. Jadi untuk keputusan yang diambil kadang ngikut saja hasil akhirnya.”

Dari sini dapat disimpulkan dari segi kemampuan pengambilan keputusan pimpinan sudah melakukan musyawarah terlebih dahulu melalui rapat mingguan atau akhir bulan tetapi seringkali keputusan yang dihasilkan tidak mengakomodir seluruh masukan dari bawahan sehingga menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan.

c. Kemampuan komunikasi

Selanjutnya untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan bisa dilihat dari kemampuan komunikasi. Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung melalui lisan atau tidak langsung.

Untuk di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto sendiri sering kali menjadi kendala karena penyampaian maksud yang kurang seperti yang diungkapkan oleh Pinky Marsella yang mengatakan:

“Untuk komunikasi kita terkadang lewat grup WA atau pas ketemu, tapi seringkali miskomunikasi. Karena terkadang gak nyambung dengan chat yang sebelumnya. Seperti harusnya begini, tapi malah jawabnya begitu.”

Sama halnya dengan yang dikatakan oleh Bapak Khayat selaku *security* bahwa:

“Komunikasi kita lewat WA sama ketemu langsung, tapi seringnya kalau lewat grup itu belum jelas tapi suruh melaksanakan. Terlebih saya ini kalau WA juga gak terlalu paham ya mba, kadang ketinggalan percakapan juga. Tapi besoknya saya bakal tanya langsung untuk kejelasan.”

Pendapat lain disampaikan oleh Wahyudi Kriswantoro selaku karyawan bagian makro bahwa:

“Kalau komunikasi saya lebih prefer untuk ketemu langsung dengan beliau, karena lebih jelas dengan apa yang beliau perintahkan atau sarankan. Kalau lewat chat terkadang kitanya jadi

salah paham karena tidak mendengar langsung. Jadi saya lebih sering tanya-tanya langsung pas di kantor.”

Dapat disimpulkan disini model komunikasi yang digunakan ada 2 yaitu secara langsung dan tidak langsung atau menggunakan media telekomunikasi whatsapp, dimana komunikasi secara langsung dinilai lebih efektif dibanding lewat media telekomunikasi yang terkadang masih menimbulkan penafsiran yang berbeda.

d. Kemampuan mengendalikan karyawan

Indikator lainnya untuk mengetahui gaya kepemimpinan yaitu kemampuan mengendalikan bawahan. Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

Menurut Riana Kuatman selaku staf mikro mengungkapkan bahwa:

“Hubungan atasan dan bawahan itu lebih fleksibel mba. Kita sering makan dan ngobrol bareng diluar pekerjaan. Tetapi kalau masalah pekerjaan tetap harus profesional kalau kami ada salah juga bisa langsung diselesaikan secara personal dengan cara ngobrol bareng. Jadi keinginan beliau agar kami tetap professional jika menyangkut pekerjaan.”

Pendapat selanjutnya disampaikan oleh *teller* yaitu Hana Herdiyani yang mengatakan:

“Saya bagian *teller* yang paling rawan untuk ketidakseimbangan antara jumlah uang yang didata komputer dengan yang di pegang. Kalau sudah seperti itu, pimpinan juga ikut menelusuri apa yang membuat data tersebut tidak sesuai. Beliau tidak marah, tapi ketegasan beliau yang membuat saya seperti terkendali. Jadi saya terkadang sampai malam untuk mencari apa yang salah.”

Berbeda dengan apa yang disampaikan Ibu Pingky yang mengatakan bahwa:

“Karena atasan lebih tua dari saya, saya sangat menghormati beliau. Kalau ada salah biasanya saya ditegur dulu terus suruh menyelesaikan baru kalau ada kendala dibantu. Sebernarnya bisa dikatakan bukan mengendalikan, tapi lebih ke mengikuti aturan sesuai dengan yang pimpinan berikan. Kita melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ada. Namun jika memang ada kritik ataupun saran dari beliau, kita pasti akan mengikutinya.”

Bisa disimpulkan untuk pengendalian bawahan disini sangat baik karena jarak antara atasan dan bawahan tidak terlalu jauh sehingga jika terjadi suatu masalah antar bawahan ataupun kesalahan individu penyelesaiannya dengan cara berbicara langsung. Karyawan juga akan mengikuti apa yang pimpinan sarankan, namun masih sesuai dengan SOP yang ada.

e. Tanggung jawab

Indikator selanjutnya yaitu tanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul segala sesuatunya atau menanggung akibatnya.

Dari segi tanggung jawab di BSI KCP Cilacap sepenuhnya diambil oleh pemimpin seperti yang disampaikan oleh Rudy Susanto:

“Pimpinan saat memberi tugas biasanya kita disuruh mengerjakan dulu, baru nanti di cek kalau ada kesalahan dan langsung dihandle sendiri. Untuk perhatian kepada SDM dan organisasi sangat tinggi karena berani menanggung jika ada masalah di perusahaan.”

Pendapat lain disampaikan oleh Riana Kuatman yang mengungkapkan bahwa:

“Kalau untuk tugas kami jarang didampingi tapi tetap diawasi, kalau perhatian kepada SDM dan organisasi sangat tinggi karena kebanyakan pimpinan sendiri yang handle perusahaan. Sama kalau ada komplain dari nasabah nanti pimpinan pasti akan membantu jika beliau ada ditempat. Dari situ bisa dilihat kalau pak Aron ini memang sangat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.”

Jadi kesimpulannya yaitu dari segi tanggung jawab disini pemimpin mampu melaksanakan tanggung jawabnya secara maksimal demi kepentingan perusahaan, mampu menanggung semua elemen yang ada di perusahaan dan menjadi pemikul jawab jika ada kritik atau protes dari pihak nasabah.

f. Kemampuan mengendalikan emosi

Untuk indikator terakhir untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan seseorang yaitu kemampuan mengendalikan emosional. Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi, maka semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Untuk kemampuan dalam mengendalikan emosi pimpinan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto dikatakan masih pasang surut, seperti yang dikatakan oleh Ibu Pingky:

“Pimpinan bisa dibilang orangnya *friendly*, kadang-kadang tegas gak mau main-main, bisa juga marah cuma marahnya ini tidak terlihat, namun lebih ke menyindir secara halus. Beliau itu sangat tegas jika ada yang melakukan kesalahan.”

Senada dengan hal tersebut, pendapat lain dikatakan oleh Bapak Wahyudi bahwa:

“Disini saya mungkin yang paling sering kena marah, tapi aslinya beliau sangat baik karena untuk mengingatkan, kalau ada saran ya saya terima dengan baik. Mungkin menurut pimpinan yang lebih mengetahui mana yang cocok dan mana yang tidak cocok.”

Dapat disimpulkan bahwa tingkat pengendalian emosional dari pemimpin sangat baik ditunjukkan dengan cara menjaga hubungan seakrab mungkin dengan para karyawan dan tetap tegas jika terjadi suatu masalah dan tidak serta merta membiarkan begitu saja karyawannya terus menerus melakukan kesalahan.

Dari berbagai penjelasan diatas dapat diperoleh data bahwa dari segi pengambilan keputusan masih belum bisa mengakomodir semua masukan dan juga komunikasi yang masih perlu diperbaiki. Untuk kemampuan memotivasi, mengendalikan bawahan, tanggung jawab dan mengendalikan emosi sudah sangat baik ditunjukkan dengan selalu menjaga hubungan seakrab mungkin dengan para bawahan.

2. Budaya Organisasi BSI KCP Cilacap Gatot Subroto

Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah persepsi-persepsi bersifat umum yang dipegang teguh oleh seluruh anggota organisasi, yang berupa sistem keberartian bersama. Budaya organisasi memiliki kepentingan terhadap bagaimana anggota organisasi merasakan karakter budaya organisasi, dan tidak melihat apakah seperti dengan mereka atau tidak (Robbin, 2008: 525).

Budaya organisasi yang kuat dalam sebuah organisasi menciptakan tujuan, motivasi, dan kontrol organisasi yang efektif karena merebut perhatian banyak orang untuk berfokus pada kesatuan gerak dan langkah. Perspektif para ahli organisasional juga mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat, tetapi sebaliknya kinerja yang kuat dapat membantu menciptakan budaya yang kuat.

Dalam hal ini, penulis menggunakan indikator dari Umar Husein (2008: 209) yang mengungkapkan bahwa ada lima indikator yang dapat menjabarkan budaya sebuah organisasi sebagai pedoman wawancara. Berikut hasil wawancara dari penelitian yang dilakukan penulis:

a. Komitmen Karyawan terhadap Organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seseorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja.

Komitmen karyawan di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto cukup baik dengan kesukaan mereka terhadap pekerjaan. Seperti yang diungkapkan oleh ibu Pingky:

“Saya bekerja disini sudah 2 tahunan. Saya rollingan dari Jakarta dan dulu disana jadi *teller*, jadi di Cilacap termasuk pendatang baru. Disini saya menjadi *Customer Service Supervisor*. Alhamdulillah jika ada kendala selalu dibantu sama senior yang sudah lama disini. Jadi saya nyaman untuk bekerja, tanpa takut untuk susah beradaptasi.”

Pendapat yang serupa disampaikan oleh Rudy Susanto yang mengungkapkan bahwa:

“Saya 4 tahun sudah bekerja disini mba. Alhamdulillah betah-betah saja. Lingkungan kerja yang nyaman dan karyawan disini juga bagus-bagus kerjanya. Jadi mbetaih kalau saya bilang. Kita bekerja dibank itu pasti nanti ada rolling ke cabang lain. Jadi untuk perasaan suka atau tidak suka selalu ada. Hanya saja karena saya sudah lama disini, jadi saya sudah nyaman dengan karyawan lain karena sudah kenal cukup lama.”

Selanjutnya, Andita Fitriani selaku *customer service* juga mengatakan bahwa:

“Nyaman mba, saya kalau lagi ada yang tidak paham juga sering tanya sama yang lain. Kemaren pas banget saya lahiran, Alhamdulillah untuk izin dan sebagainya dibantu.”

Menurut bapak Wahyudi mengungkapkan bahwa:

“Kalau membicarakan komitmen juga kita melihat dari lingkungan kerjanya ya. Kalau lingkungan kerja nyaman, kita sebagai karyawan juga pasti akan nyaman dalam bekerja. Semisal ada permasalahan yang bikin pusing banget, tapi karena lingkungan kerjanya tidak memaksa, saya juga tetap betah disini.”

Dari pemaparan beberapa informan diatas, bisa diketahui bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dikatakan cukup baik. Lingkungan kerja yang nyaman juga merupakan faktor yang menunjang komitmen karyawan.

b. Toleransi terhadap konflik

Yang dimaksud dengan toleransi terhadap konflik adalah sejauh mana setiap karyawan didorong untuk menyampaikan konflik yang terjadi dimasa depan dan mengemukakan pendapat secara terbuka.

Dalam hal ini, jika terjadi konflik karyawan BSI KCP Cilacap selalu mengatakan kepada pimpinan, terlebih jika terjadi konflik dengan nasabah. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Riana Kuatman bahwa:

“Jika terjadi permasalahan saya selalu mendiskusikannya dengan atasan saya pak Rudy, apalagi saya sebagai marketing pasti selalu ada konflik dengan nasabah yang bandel. Kalau pak Rudy juga belum menemukan solusi, baru kami menyampaikan langsung kepada pimpinan. Dengan beberapa pendapat beliau, nanti akan kita ambil solusi yang terbaik.”

Pendapat yang lain di ungkapkan oleh Hana Herdiyani selaku *teller* bahwa:

“Konflik yang sering saya hadapi itu kalau antara uang yang di data komputer dengan uang yang di pegang itu tidak sama. saya harus cari sendiri dulu apa yang salah, baru kalau gak ketemu bilang ke mba Pingky dan pimpinan. Pimpinan juga tidak marah jika itu terjadi, pasti saya akan dibantu untuk mencari kesalahannya. Kalau missal tetap gak ketemu, nanti saya yang ganti.”

Kemudian bapak Aron Kuncoro selaku pimpinan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto juga mengatakan bahwa:

“Untuk konflik atau permasalahan yang bisa diatasi sendiri saya serahkan ke karyawan, tapi kalau memang permasalahan mungkin membutuhkan bantuan saya, ya saya akan bantu. Saya juga bertanggung jawab di sini, jadi mau tidak mau paling tidak jangan sampai permasalahan sampai ke pusat.”

Dari sini bisa terlihat bahwa pimpinan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto sangat terbuka kepada karyawannya. Jika terjadi konflik atau permasalahan yang cukup rumit akan diselesaikan secara bersama-sama. Di BSI pimpinan menyikapi para pegawainya dengan objektif (tidak membedakan), semua pegawai dari tingkatan terendah

sampai memiliki jabatan tertinggi semua memiliki perlakuan yang sama. Budaya kerja ini akan membantu karyawan untuk lebih terbuka jika terjadi konflik, supaya tidak terjadi kesalahpahaman yang terus berlanjut.

c. Keleluasaan kerja

Keleluasaan kerja adalah dimana seorang pemimpin dapat memberikan sebuah keleluasaan atau sebuah kebebasan untuk setiap karyawannya dengan cara mempercayai mereka dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan namun sesuai dengan aturan yang ada.

Berikut hasil wawancara dengan bapak Khayat selaku satpam di BSI yang mengungkapkan bahwa:

“Saya disini sebagai satpam juga bergantian dengan Pak Ruswandi. Pekerjaan mengawasi dan menjaga bank ya mba. Untuk keleluasaan bekerja kita mengikuti SOP yang ada. Pimpinan kalau perhatian kepada SDM dan organisasi memang sangat tinggi sebab hampir semua sektor pimpinan yang menentukan jadi kebanyakan dari kami cuma mengikut apa kata pimpinan. Disini juga tersedia dapur, jadi kalau ingin membuat makanan atau minuman itu gampang tidak harus mencari keluar. Itu termasuk keleluasaan saya bekerja disini.”

Selain itu, pendapat lain disampaikan oleh Rudy Susanto yang mengatakan bahwa:

“Kita bekerja sesuai dengan SOP (Standart Operasional Perusahaan), jika karyawan tidak melaksanakan sesuai dengan SOP maka akan diberi SP (Surat Peringatan). Jadi setiap perusahaan, terlebih untuk lembaga keuangan pasti ada SOPnya. Jadi kita bekerja tidak asal-asalan, kecuali kalau untuk merayu nasabah itu sesuai kemampuan kita dalam menarik minat nasabah. Pimpinan juga sepenuhnya percaya dengan pekerjaan kita, namun jika saya ada yang perlu bantuan beliau, pimpinan pasti akan membantu.”

Pimpinan BSI juga memberikan kebebasan berpendapat atau mau mendengarkan pendapat orang lain. Di waktu breafing pagi biasanya para pegawai menyampaikan gagasannya, selain itu sebulan sekali

selalu menampilkan hasil kinerja para pegawai, dari sinilah biasanya para pegawai memberikan masukan dan selalu dilakukan evaluasi. Budaya kerja ini dapat membantu karyawan untuk lebih professional dalam bekerja dan sesuai dengan SOP yang ada, sehingga tidak terjadi hal yang membuat perusahaan kesulitan.

d. Hubungan yang baik

Dalam perusahaan yang sehat terdapat hubungan yang harmonis didalamnya, selain itu kemajuan dan perkembangan suatu perusahaan dapat tercapai apabila organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang baik antar sesama karyawan ataupun antara karyawan dengan atasan.

Di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerjasama, saling menghormati diantara satu sama lain. Pemimpin selalu menerapkan suasana kekeluargaan pada seluruh karyawannya. Karena jika sudah tercipta suasana kekeluargaan semuanya akan mudah untuk bekerjasama dan saling menghormati diantara satu dengan yang lain. Bank BSI juga seringkali mengadakan acara tahunan agar karyawan disetiap cabang semakin mengenal dan dekat. Dalam acara tahunan ini, seringkali karyawan BSI Cilacap Gatot Subroto memenangkan perlombaan. Jadi tidak hanya hubungan di satu perusahaan saja, tapi hubungan dengan kantor lain juga baik.

Seperti yang disampaikan oleh Rudy Susanto yang mengatakan bahwa:

“Hubungan yang baik itu kan kalau antara atasan dan bawahan tidak terlalu jauh jadi kalau ngobrol tetap bisa santai, tidak ada tekanan, tapi tetap harus menghormati satu sama lain karena begitupun juga namanya tetap atasan kita dalam pekerjaan, kalau ada salah dari kita penyelesaiannya juga secara baik-baik.

Kemudian Pingky Marsella selaku *Customer Service Supervisor* juga mengatakan bahwa:

“Setiap ada hari-hari istimewa kita melakukan kegiatan outdoor, seperti hari kemerdekaan atau acara tahunan yang memang sudah menjadi rutinitas kita untuk berkumpul. Kita melakukan perlombaan dengan karyawan dikantor cabang lain. Itu membuat kita semakin dekat dan saling sharing mengenai pekerjaan. Jadi tidak hanya hubungan baik dengan satu kantor saja, namun kita juga menjalin hubungan baik dengan karyawan di kantor cabang lain.”

Dalam kepemimpinannya beliau, setiap pagi selalu mengadakan doa bersama dan membaca Al Quran yang dilakukan secara bergantian setiap harinya. Selain itu, beliau juga selalu memberi motivasi dan ajakan untuk terus berkembang kepada karyawannya. Forum Doa Pagi (FDP) yang dilakukan dihari kerja sebelum pelaksanaan kegiatan operasional. Dipimpin *branch manager* dan seluruh pegawai kantor untuk membahas kinerja mingguan dan informasi terkini.

e. Dukungan

Dukungan disini memiliki arti dimana organisasi atau atasan dapat memberikan sebuah dukungan dan sebuah pengawasan untuk keterampilan, maupun pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya dalam mengembangkan kemampuannya, selain itu dapat memberikan pengakuan terhadap setiap prestasi yang telah diraih.

Pimpinan BSI selalu mendukung karyawannya agar terus berkembang. Seperti halnya dengan pengangkatan karyawan magang menjadi karyawan tetap karena pekerjaan yang selalu melampaui target.

Seperti yang dikatakan oleh ibu Pingky yang mengungkapkan bahwa:

“Pimpinan sekarang selalu mendukung apa yang karyawannya lakukan, tapi dalam ranah masih sesuai dengan SOP. Kemarin belum lama mas Jati diangkat sebagai karyawan tetap, itu berarti beliau percaya dengan kemampuannya. Dukungan lain seperti kami diberikan penghargaan dan bonus kalau pekerjaan kita bagus. Kami selalu dibantu dan diawasi disetiap pekerjaan.”

Pendapat yang senada juga dikatakan oleh bapak Wahyudi selaku staff makro bahwa:

“Setiap bulan pasti kita dievaluasi kerjanya, jika kerja kita bagus otomatis dapat bonus dong. Setiap tahun ada penghargaan bagi yang beprestasi. Jadi kita semakin semangat dalam bekerja karena ada dukungan dari pimpinan. Pak Aron juga sering membelikan makanan untuk karyawannya. Karyawan lain juga sering ngebawain makanan dari rumah termasuk saya juga kadang-kadang seminggu sekali. Bahkan hampir setiap hari pasti ada aja makanan buat kita.”

Selanjutnya, Ibu Andita juga mengungkapkan bahwa:

“Setiap pagi itu ada forum doa bersama dan pimpinan juga selalu memberikan motivasi sebelum kita mulai melakukan pekerjaan.”

Dari beberapa wawancara kepada karyawan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto, dapat disimpulkan bahwa dukungan yang diberikan tidak hanya moril saja, tetapi juga dukungan materiil. Dukungan moril seperti selalu diberikan motivasi setiap di forum doa pagi, dan dukungan materiil seperti diberikan penghargaan bagi yang beprestasi. Budaya kerja positif akan memberikan dampak yang positif bagi karyawannya. Komunikasi dan interaksi antara karyawan dan pemimpin akan menumbuhkan hubungan yang lebih baik. Komunikasikan secara teratur pada pegawainya bagaimana mereka menyukai pekerjaannya, lalu mengutarakan apa yang ingin mereka utarakan. Dengan begitu, pemimpin dapat selalu memotivasi kepada karyawan sesuai harapan yang diinginkan karyawan.

3. Kinerja Karyawan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto

Dampak dari suatu gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan dapat diukur menggunakan pengukuran kinerja dimana ada beberapa indikator-indikator di dalamnya, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut

pandang prospektif daripada retrospektif. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada indikator menurut Dessler Gary (2005: 316) yaitu :

- a. *Quality*, yang artinya tingkat dimana sebuah hasil kinerja dari seorang karyawan yang dilakukan telah mendekati atau tercapai sempurna dalam arti ketepatannya, ketelitiannya dan dapat diterima dari suatu aktivitas.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Aron Kuncoro selaku *Branch Manager* yang mengungkapkan bahwa:

“Karena setiap pekerjaan sudah ada porsinya dan sesuai dengan SOP perusahaan, *jobdesc* yang diberikan tidak memberatkan, karena kalau dipikir-pikir kalau berat namanya juga kerja, kalau dijalankan dengan sabar dan ikhlas akan terasa ringan. Serta tercapainya target yang ditentukan oleh perusahaan. Untuk kualitas yah bisa dilihat setiap ada pelaporan hasil kinerja setiap bulan. Alhamdulillah karyawan disini sudah menguasai pekerjaan mereka. Terlebih dekat pasar dan pantai sebagai dengan pusat perekonomian disini.”

Wawancara dengan Bapak Wahyudi Kriswantoro selaku *Consumer Business Staff* mengungkapkan bahwa:

“Pekerjaan sesuai dengan *jobdesc* masing-masing, kita inovasi sendiri melaksanakan tugas yang sudah diberikan untuk meminimalisir masalah maupun kerugian tetapi tetap dengan SOP yang diberikan perusahaan.”

Wawancara dengan Bapak Rudy Susanto selaku *Relationship Micro* mengungkapkan :

“Melakukan pekerjaan sudah sesuai dengan *jobdesc* dan yang paling penting kejujuran dan kepercayaan.”

Kesimpulan dari hasil wawancara diatas adalah melakukan tugas sesuai dengan SOP dengan meningkatkan skill, dan inovasi sehingga target yang diinginkan dapat tercapai secara baik.

Menurut analisis peneliti di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto sendiri kualitas sangat dijaga terutama dengan adanya seminar bisnis untuk para karyawan agar meningkatkan skillnya lagi.

- b. *Productivity*, adalah kuantitas atau jumlah yang dihasilkan baik dari segi sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan keluaran, seperti bahan baku, energi dan tenaga kerja secara efisien dan efektif.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Aron selaku Kepala Cabang Pembantu (*Branch Manager*) mengungkapkan :

“Sesuai dengan ketentuan yang diberikan dari kantor pusat untuk memenuhi target jumlah nasabah dan pencapaian SHU (sisa hasil usaha) per bulan.”

Wawancara dengan Bapak Rudy Susanto selaku *Relationship Micro* mengungkapkan :

“Kalau dihitung untuk target perbulannya kita selalu naik. Alhamdulillah karena disini wilayah pantai yang banyak nelayan dan juga pedagang ikan, kita masuk ke pasar untuk menawarkan produk dan jasa.”

Kesimpulan hasil wawancara di atas adalah target yang diberikan oleh kantor pusat dapat terpenuhi bahkan lebih dari target yang sudah di tentukan, dikarenakan semangat, inovasi dari para karyawan untuk mencapai SHU (Sisa Hasil Usaha) secara maksimal.

- c. *Reliability*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat diberikan sebuah kepercayaan sepenuhnya unruk menyelesaikan sebuah pekerjaan dan menghargai, maupun menerima hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Rudy Susanto mengungkapkan :

“Standart waktu ketepatan dalam melaksanakan tugas yang dilakukan sesuai dengan SOP perusahaan, dan selalu dikontrol oleh

pimpinan karena setiap transaksi menyertakan tanda tangan pimpinan.”

Wawancara dengan Andita Fitriani selaku *Customer Service* mengungkapkan :

“Kita memiliki tanggung jawab sebagai karyawan untuk memenuhi tugasnya. Setiap kegiatan transaksi yang dilakukan selalu meminta persetujuan kepala cabang seperti tanda tangan dan sesuai alur kegiatan operasional perusahaan.”

Wawancara dengan Hana Herdiyani selaku *Teller* mengungkapkan bahwa:

“Untuk pelayanan transaksi di teller terhadap nasabah, diberikan waktu untuk melayani transaksi minimal 3 menit per nasabah, maksimal 5 menit.”

Kesimpulan hasil wawancara diatas adalah semangat dan inovasi para karyawan dalam mencapai target yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan baik dan selalu melebihi target. Pimpinan memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk melakukan tugas sesuai dengan SOP.

- d. *Availability*, adalah dimana tingkat ketepatan waktu dari suatu tugas atau aktivitas yang diselesaikan oleh setiap karyawan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadirannya.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Aron mengungkapkan bahwa:

“Mengawasi kegiatan operasional kantor seperti penambahan jumlah nasabah, transaksi dan SHU (Sisa hasil Usaha) yang lebih dari yang ditentukan, agar tidak terjadi kesalahan. Untuk meminimalisir kesalahan maka diadakan evaluasi setiap hari, jika untuk bagian keuangan akan dievaluasi saat itu juga tidak menunggu tenggang waktu yang cukup lama.”

Wawancara dengan Bapak Rudy selaku staff mikro mengungkapkan bahwa:

“Setiap bulannya harus mencapai target nasabah baru, jadi setiap hari ada penambahan jumlah nasabah baru untuk bisa mencapai target.”

Wawancara dengan Bapak Riana Kuatman mengungkapkan bahwa:

“Mencari nasabah baru baik tabungan maupun pembiayaan, mengajukan agunan nasabah yang akan dilikuidasi, mendaftarkan agunan nasabah yang akan dilikuidasi, melakukan penjualan agunan yang dilikuidasi, meminta melunasi kepada anggota bermasalah.”

Wawancara dengan Hana Herdiyani selaku *teller* mengungkapkan bahwa:

“Bersikap ramah, memberikan senyuman di awal dan di akhir pertemuan dengan nasabah. Menghitung uang dan mengkonfirmasi jumlah uang kepada nasabah serta melakukan perhitungan uang didepan nasabah, terima dan hitung uang yang disetor nasabah dengan cepat dan tepat.”

Kesimpulan hasil wawancara diatas adalah setiap divisi memiliki ketepatan waktu yang berbeda-beda, tetapi semua dapat dilakukan sesuai dengan SOP perusahaan.

- e. *Independence*, adalah dimana tingkat kemandirian seorang karyawan dapat melakukan setiap pekerjaannya tanpa dapat bantuan atau bimbingan dari pengawas atau atasannya.

Wawancara dengan Bapak Aron Kuncoro selaku *Branch Manager* di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto mengungkapkan:

“Alhamdulillah kinerja karyawan disini dengan pemimpin sebelumnya yaitu Bapak Wisnu memang sudah bagus. Beberapa staff selalu melampaui target bulanan. Saya juga baru satu tahun sebagai pincapem disini, saya melanjutkan tugas yang memang sudah menjadi tanggung jawab, Alhamdulillah mereka menerima saya sebagai pimpinan baru. Meskipun memang mungkin saya lebih tegas kepada mereka.”

Wawancara dengan Bapak Rudy Susanto mengungkapkan :

“Setiap harinya kegiatan lebih banyak dilapangan seperti survei nasabah baru, memeriksa kelengkapan berkas nasabah yang akan mengajukan pembiayaan.”

Pendapat lain diungkapkan oleh Ibu Pingky Marsella selaku CSS bahwa:

“Karyawan sudah mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan SOP. Sebagai contoh mengawali kegiatan bekerja dengan forum doa pagi, sholat dhuha dan evaluasi pagi sebelum kegiatan operasional di mulai. Karyawan menerapkan SOP dengan baik walaupun tanpa pengawasan pimpinannya karena itu adalah tanggung jawab setiap karyawan.”

Wawancara dengan Bapak Wahyudi yang mengungkapkan bahwa:

“Meskipun tidak diawasi langsung. Bisa di lihat hasil akhir tiap tahunnya, sehingga jika hasil akhirnya baik maka pekerjaan yang di lakukan para karyawan sudah sesuai dengan apa yang di harapkan, begitupun sebaliknya jika tidak tercapai berarti ada yang salah.”

Kesimpulan dari hasil wawancara di atas adalah karyawan sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP dan itu sudah menjadi tanggung jawab meskipun tanpa pengawasan dari atasan, karyawan tetap menjalankan SOP sesuai yang di tentukan perusahaan.

Selain wawancara dengan karyawan, peneliti juga mewawancarai nasabah yang menggunakan produk BSI. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Sugeng selaku nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto mengungkapkan:

“Saya menjadi nasabah disini sudah 1 tahun. Pelayanan disini baik mba, saya kebetulan ambil pembiayaan untuk usaha dagang saya di pasar, masnya yang jadi marketing menjelaskan pembiayaan yang cocok buat saya. Saya kebetulan rumahnya dekat-dekat sini saja, jadi saya ngambil di BSI. Keluhan si gak ada, karena mas-mas nya membantu saya jika saya ada yang tidak maksud. Jadi Alhamdulillah sangat membantu sekali.”

Wawancara dengan Ibu Paryanti selaku nasabah mengungkapkan bahwa:

“Saya menjadi nasabah di BSI sudah lama sekitar 3 tahun. Dulu masih namanya BRI Syariah, terus katanya ada penggabungan jadi BSI. Saya menggunakan produk tabungan easy wadiah. Hasil dagang ditabung daripada di pegang sama saya nanti lama-lama habis kepeke buat ini itu. Kemaren sempat bingung dengan fitur baru BSI karena sangat berbeda dengan yang sebelumnya. Ini makanya saya kesini mau tanya-tanya ke mbak CS untuk dijelaskan beberapa perubahan yang saya tidak tahu. Mbaknya juga sangat ramah dan sabar kepada saya. Sangat puas sekali menabung disini, potongan juga tidak besar.”

Berdasarkan dari pemaparan diatas, bisa terlihat bahwa kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto cukup bagus dengan didukung oleh pimpinan baru yaitu Bapak Aron Kuncoro. Sesuai dengan indikator kinerja karyawan yang di ungkapkan oleh Dessler Gary (2005: 316) yaitu kualitas (*quality*), produktifitas (*productivity*), keandalan (*realibility*), ketersediaan (*availability*), kemandirian (*independence*). Dan dari kelima indikator tersebut indikator *quality*, *productivity*, dan *independence* adalah yang mendominasi untuk pembuktian bahwa kinerja karyawan di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto sudah bagus.

PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI

4. Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

a. Analisis Gaya Kepemimpinan

Hasil pembahasan dari penelitian ini, gaya kepemimpinan yang di terapkan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto adalah gaya kepemimpinan campuran antara gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan transaksional yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan. Dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu: para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja (Hadari Nawawi (2001: 174).

Indikator yang mendukung tipe gaya kepemimpinan transaksional yaitu kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengendalikan karyawan, tanggung jawab, serta kemampuan dalam mengendalikan emosi.

- 1) Kemampuan berkomunikasi dapat dilihat dari pimpinan BSI yang selalu memberikan motivasi, arahan dan saran disetiap breafing atau doa pagi agar karyawaan. Selain itu, pimpinan juga memberikan reward atau penghargaan bagi karyawan yang bagus dalam pekerjaannya. Hal ini sudah sesuai dengan indikator yang ada di dalam gaya kepemimpinan transaksional yaitu *Continent reward*, dengan melakukan kontrak pertukaran penghargaan dan upaya, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik
- 2) Kemampuan mengendalikan karyawan dibuktikan dengan bagaimana pimpinan BSI yang dapat mengatur karyawannya dengan baik, sehingga mereka dapat mencapai target setiap bulannya. Karena jarak antara atasan dan bawahan tidak terlalu jauh, sehingga jika terjadi suatu masalah antar bawahan ataupun kesalahan individu penyelesaiannya dengan cara berbicara langsung.

- 3) Dalam hal tanggung jawab, pemimpin BSI KCP Cilacap Gatot Subroto mampu melaksanakan tanggung jawabnya secara maksimal demi kepentingan perusahaan, mampu menanggung semua elemen yang ada di perusahaan dan menjadi pemikul jawab jika ada kritik atau protes dari pihak nasabah. Melihat dan mencari deviasi berdasarkan aturan dan standar yang berlaku di perusahaan. Indikatornya adalah *management by exception* (pasif); mengintervensi (mengambil langkah terbaik) bila tidak sesuai standar jika terjadi deviasi.
- 4) Kemampuan pimpinan dalam mengendalikan emosi bisa dikatakan cukup baik, karena pimpinan BSI selalu melakukan tindakan korektif, serta mengintervensi bila tidak sesuai standar tanpa harus melakukan kekerasan verbal maupun fisik. Karena karyawan mengatakan jika pimpinan BSI sekarang memiliki sifat sabar yang bagus, sehingga jarang marah atau emosi. Sesuai dengan indikator dalam gaya transaksional *management by exception* (aktif) yaitu melihat dan mencari deviasi (penyimpangan terhadap peraturan) berdasarkan aturan dan standar, serta melakukan tindakan korektif.

Kemudian gaya kepemimpinan yang diterapkan di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto yaitu gaya situasional. Gaya Situasional menurut para ahli persoalan kepemimpinan, menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjanya dan kriteria-kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak pernah tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya (Hadari Nawawi (2001: 174).

Dari enam indikator, dua diantaranya masuk kedalam gaya situasional yaitu kemampuan memotivasi dan kemampuan dalam mengambil keputusan.

- 1) Kemampuan motivasi pemimpin BSI sangat baik karena beliau sudah bergelut dibidang lembaga keuangan sudah cukup lama sehingga memiliki pengalaman dan memberikan motivasi dan arahan sesuai dengan apa yang telah dilakukan. Pimpinan BSI juga mendelegasikan tugas kepada karyawan agar terus berkembang. Rasa tanggung jawab yang dimiliki pimpinan BSI membuat beliau menerapkan gaya kepemimpinan dengan situasi yang berubah-ubah.
- 2) Kemampuan dalam mengambil keputusan dilakukan dengan musyawarah terlebih dahulu. Kemudian dengan berbagai pendapat karyawan diambil pendapat yang sesuai dengan permasalahan yang ada, untuk kemudian pemimpin juga memberi pendapat sendiri. Meskipun belum mengakomodir seluruh pendapat yang membuat beberapa karyawan tidak puas, namun dengan musyawarah ini dapat digunakan sebagai ajang agar karyawan memiliki lebih banyak ide atau inovasi agar lebih berkembang. Jadi pimpinan akan melakukan tindakan tegas bila tidak terjadi mufakat, dengan memberikan putusan yang sesuai dengan keadaan atau situasinya.

Pemimpin juga dapat dijadikan teman ketika berada diluar pekerjaan dengan mengobrol santai, tetapi ketika menyangkut pekerjaan maka dibutuhkan profesionalitas dalam pekerjaannya. Kegiatan doa bersama setiap pagi juga termasuk faktor untuk gaya kepemimpinan situasional, situasi pagi yang masih segar sebagai kesempatan pimpinan BSI untuk memberikan pengarahan dan motivasi sebelum memulai bekerja. Jika terjadi masalah, situasi ini bisa dijadikan sebagai ajakan untuk saling memberikan ide atau ajang pemberian saran untuk diambil keputusan yang terbaik.

Pimpinan selalu menjaga hubungan seakrab mungkin dengan para bawahan. Penghargaan untuk karyawan berprestasi juga dilakukan setiap tahun, bagi karyawan selalu bagus dalam melakukan pekerjaan. Penghargaan seperti pemberian kompensasi atau bonus, hadiah berupa

barang, maupun apresiasi dapat berwujud dengan makan siang ataupun makan malam yang akan dibayar oleh perusahaan supaya karyawan lebih semangat dan kompak untuk capaian target selanjutnya. Selain penghargaan untuk karyawan yang berprestasi, tindakan korektif juga dilakukan oleh pimpinan jika karyawannya gagal mencapai tujuan atau capaian target.

Dengan gaya kepemimpinan transaksional dan situasional, para karyawan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto berlomba-lomba untuk mencapai SHU (Sisa Hasil Usaha) sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

b. Analisis Budaya Organisasi

Tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki yang diterapkan di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto menggunakan tipe budaya Kebudayaan Klan. Kebudayaan ini memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Kebudayaan ini mirip kebudayaan keluarga di mana efektivitas dicapai dengan mendorong kerja sama antar pegawai. Tipe kebudayaan ini sangat berpusat pada pegawai dan berusaha untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan pegawai (Kreitner dan Kinicki, 2014: 62).

Hal ini bisa dilihat dari beberapa wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa pimpinan Bank Syariah Indonesia KCP Cilacap Gatot Subroto sudah menerapkan contoh baik kepada bawahannya, indikator yang mendukung untuk kebudayaan klan yaitu: selalu menerapkan suasana kekeluargaan pada seluruh pegawainya. Jika sudah tercipta suasana kekeluargaan semuanya akan mudah untuk bekerja sama dan saling menghormati diantara satu dengan yang lainnya.

Berkumpul dan evaluasi bersama, di BSI KCP Cilacap melakukan breafing setiap pagi. Tujuan dilakukan breafing adalah untuk mengevaluasi hasil kinerja, saling tukar aspirasi, dll. Selain itu ada juga agenda diluar jam kantor, seperti outbond, dan lain sebagainya. Pimpinan juga memberikan kebebasan dan mengembangkan diri untuk para pegawainya merupakan bentuk kewajaran dari seorang pemimpin, karena dari semua pegawai memiliki kemampuan yang berbeda-beda, setiap pegawai memiliki profil atau kemampuan yang tentu tidak sama satu sama lain. Budaya organisasi ini tentu sangat diperlukan untuk bisa mendekatkan antara pimpinan dan karyawan.

Dari kelima indikator, 3 indikator mendukung kebudayaan klan ini, yaitu:

- 1) Keleluasaan kerja. Pimpinan BSI juga memberikan kebebasan berpendapat atau mau mendengarkan pendapat orang lain. Di waktu breafing pagi biasanya para pegawai menyampaikan gagasannya, selain itu sebulan sekali selalu menampilkan hasil kinerja para pegawai, dari sinilah biasanya para pegawai memberikan masukan dan selalu dilakukan evaluasi. Budaya kerja ini dapat membantu karyawan untuk lebih professional dalam bekerja dan sesuai dengan SOP yang ada, sehingga tidak terjadi hal yang membuat perusahaan kesulitan. Pimpinan BSI memberikan kepercayaan kepada karyawannya agar mereka terus berkembang.
- 2) Indikator hubungan baik. Bank BSI juga seringkali mengadakan acara tahunan agar karyawan disetiap cabang semakin mengenal dan dekat. Dalam acara tahunan ini, seringkali karyawan BSI Cilacap Gatot Subroto memenangkan perlombaan. Jadi tidak hanya hubungan di satu perusahaan saja, tapi hubungan dengan kantor lain juga baik. Indikator ini yang paling mendukung kebudayaan klan karena pimpinan dan karyawan sudah seperti keluarga didalam organisasi.

3) Indikator yang mendukung kebudayaan klan selanjutnya berupa dukungan. Pimpinan BSI selalu mendukung karyawannya agar terus berkembang. Seperti halnya dengan pengangkatan karyawan magang menjadi karyawan tetap karena pekerjaan yang selalu melampaui target. Dukungan yang diberikan tidak hanya moril saja, tetapi juga dukungan materiil. Dukungan moril seperti selalu diberikan motivasi setiap di forum doa pagi, dan dukungan materiil seperti diberikan penghargaan bagi yang berprestasi. Budaya kerja positif akan memberikan dampak yang positif bagi karyawannya. Komunikasi dan interaksi antara karyawan dan pemimpin akan menumbuhkan hubungan yang lebih baik.

Untuk dua indikator yang lain masuk kedalam tipe kebudayaan orientasi tim yang di kemukakan oleh Robbins. Tipe orientasi tim yaitu perusahaan lebih condong ke arah orientasi tim dimana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sistem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerjasama tim. Hal ini didukung dengan indikatornya, yaitu:

- 1) Komitmen karyawan BSI Cilacap terhadap organisasi sangat kuat karena mereka mengutamakan kerja sama tim. Lingkungan kerja yang nyaman juga merupakan faktor yang menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi di BSI KCP Cilacap. Karyawan BSI saling bekerjasama dalam pelaksanaan pekerjaannya. Jika ada hal yang tidak dapat diselesaikan di timnya, maka pimpinan akan membantu mereka untuk penyelesaian masalah.
- 2) Toleransi terhadap konflik. Pimpinan BSI KCP Cilacap Gatot Subroto sangat terbuka kepada karyawannya. Jika terjadi konflik atau permasalahan dalam tim yang cukup rumit maka akan diselesaikan secara bersama-sama. Di BSI pimpinan menyikapi para pegawainya dengan objektif (tidak membeda-bedakan), semua pegawai dari tingkatan terendah sampai memiliki jabatan tertinggi

semua memiliki perlakuan yang sama. Budaya kerja ini akan membantu karyawan untuk lebih terbuka jika terjadi konflik, supaya tidak terjadi kesalahpahaman yang terus berlanjut.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto, telah memberikan kesimpulan penelitian yakni sebagai berikut :

1. Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto menerapkan gaya kepemimpinan campuran. Gaya kepemimpinan paling dominan yang diterapkan yaitu gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dapat dilihat dari pimpinan BSI yang melakukan upaya dalam menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik kepada karyawan, melihat dan mencari deviasi berdasarkan aturan dan standar yang berlaku di perusahaan, melakukan tindakan korektif, mengintervensi bila tidak sesuai standar. Selain gaya transaksional, pimpinan juga menerapkan sebagian sisi dari gaya kepemimpinan situasional. Pimpinan dapat dijadikan teman ketika berada diluar pekerjaan dengan mengobrol santai, tetapi ketika menyangkut pekerjaan maka dibutuhkan profesionalitas dalam pekerjaannya. Kegiatan doa bersama setiap pagi juga termasuk faktor untuk gaya kepemimpinan situasional, situasi pagi yang masih segar sebagai kesempatan pimpinan BSI untuk memberikan pengarahan dan motivasi sebelum memulai bekerja.
2. Budaya organisasi yang diterapkan di BSI KCP Cilacap Gatot Subroto memiliki dua tipe kebudayaan. Pertama menerapkan kebudayaan klan. Perusahaan menerapkan suasana kekeluargaan pada seluruh pegawainya. Jika sudah tercipta suasana kekeluargaan semuanya akan mudah untuk bekerja sama dan saling menghormati diantara satu dengan yang lainnya. Kedua menerapkan tipe kebudayaan orientasi tim. Perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sistem

organisasi dengan memberikan penghargaan atau *reward* sebagai imbalan atas target yang dicapai. Karyawan BSI juga mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerjasama tim dalam pekerjaannya.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian skripsi di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Cilacap Gatot Subroto, maka saran yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang telah diterapkan yaitu gaya transaksional dan situasional hendaknya lebih ditingkatkan lagi. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan diperlukan kepemimpinan yang baik dan kondusif. Sehingga dengan demikian karyawan pun akan lebih nyaman dalam bekerja.
2. Budaya organisasi yang menerapkan tipe kebudayaan klan dan orientasi tim sudah sangat baik. Namun untuk indikator kemandirian dari karyawan lebih ditingkatkan lagi agar ide-ide ataupun inovasi muncul untuk kemajuan perusahaan agar kualitas dan kuantitas yang baik tetap terjaga.
3. Bagi peneliti selanjutnya, saran yang dapat diberikan berkaitan dengan penelitian ini supaya menambah variabel lain yang berhubungan dengan faktor dari kinerja karyawan, yang datanya tersedia untuk setiap periode penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, Fathul Aminudin. 2017. *Manajemen Dalam Perspektif Islam*. Cilacap: Pustaka El Bayan.
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung: Alfabeta.
- Gary, Dessler. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit: Indeks.
- Grenberg dan Baron. 2000. *Assesing Construct Validity in Organizational Research*. Administrative Science Quarterly.
- Hidayat. 2019. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Banten: YPSIM.
- Husein, Umar. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Dr. Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Medan: Raja Grafindo Persada.
- Koesmono, Teman H. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan: Vol. 7 No. 2.
- Kreitner, R & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2020. *Statistik Perbankan Syariah Indonesia (beberapa tahun terbitan)*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

- Pena, Tim Prima. 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Terbaru*. Jakarta: Gita Media Press.
- Prastowo, Andi. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan*. Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Ridwan, Muhammad. 2004. *Manajemen BMT*. Yogyakarta: UII Press.
- Rivai, V, & Mulyadi, D. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (3rd ed.)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organisasi dan Perilaku*. Jakarta: Gramedia.
- Siswanto, dan Sucipto, Agus. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UIN Malang Press.
- Soeprihantono, J. 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, Hari. 2015. *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2008. *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media.
- Supriyanto, Ahmad Sani dan Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Susilo, Eko. 2016. *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Pelayanan Publik*. Malang: Universitas Tribhuwana Tungadewi-JISIP.
- Waldman, David A. 1994. *The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work performance*. *Academy of Management Review*: Vol 19 No.3.
- Waridin dan Masrukhin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. *Ekobis*: Vol 7, No 2.
- Yasir, M dkk. 2022. *Pengaruh Nilai-nilai Islam terhadap Budaya Organisasi*. *Jurnal Studi Pembangunan*: Vol 1, No 1.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 1.1 Pedoman wawancara pihak BSI

1. Menurut anda apa yang menjadi standarisasi dalam menentukan keberhasilan setiap karyawan?
2. Bagaimana cara pimpinan mengembangkan kompetensi setiap karyawan?
3. Bagaimana cara pimpinan dalam mengendalikan karyawannya?
4. Bagaimana cara pimpinan menghadapi permasalahan atau konflik yang terjadi di dalam tim? Dan apakah pimpinan akan bertanggung jawab terhadap permasalahan tersebut?
5. Jika karyawan mencapai target, apakah ada *reward* yang diberikan?
6. Apakah ada kebijakan atau peraturan tertentu jika karyawan melakukan kesalahan?
7. Apakah ada budaya kerja tersendiri di BSI Cilacap?
8. Bagaimana anda menganggap sebuah hubungan yang terjalin antara pimpinan sekarang dengan karyawan?
9. Menurut anda, kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin?
10. Apakah pimpinan anda sering memberikan motivasi untuk karyawan?
11. Bagaimana organisasi mengambil keputusan? Apakah ditetapkan oleh pimpinan atau ditetapkan bersama-sama?
12. Apakah perusahaan melakukan kegiatan di luar jam kerja untuk mempererat hubungan antar karyawan?
13. Menurut anda, kondisi lingkungan seperti apa yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
14. Adakah jarak kekuasaan antara karyawan dengan pemimpin?
15. Jika anda atau karyawan lain melakukan kesalahan, apakah ada punishment yang diberikan oleh pemimpin?

Lampiran 1.2 Pedoman wawancara pihak nasabah

1. Sudah berapa lama anda menjadi nasabah di BSI Cilacap?
2. Apa produk yang anda gunakan ?
3. Apakah anda puas dengan pelayanan di BSI Cilacap?
4. Apa alasan anda tertarik menjadi nasabah di BSI Cilacap?
5. Apakah anda pernah mengalami keluhan selama menjadi nasabah BSI Cilacap?
6. Bagaimana sikap yang diberikan oleh karyawan BSI ketika anda melakukan transaksi?

