

**PENGARUH KEMATANGAN BAWAHAN TERHADAP  
GAYA KEPEMIMPINAN**

(Studi Pada Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**DAMAS DWI ANGGORO**

**0810320218**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2012**

MOTTO

“IF THE BEST IS EXCELLENT, GOOD IS NOT ENOUGH”

**SUCCESSFUL  
PEOPLE**

REPLACE THE WORDS LIKE 'WISH', 'TRY'  
& 'SHOULD' WITH

**'I WILL'**

INEFFECTIVE PEOPLE DON'T.

Winner is not who never fails  
But the one who never **QUITS**



“Sebaik-baik  
manusia  
diantara kamu  
adalah yang  
paling  
bermanfaat  
untuk  
sesamanya”

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Gaya  
Kepemimpinan  
(Studi Pada Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.  
Cabang Malang)

Disusun oleh : Damas Dwi Anggoro

N I M : 0810320218

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, Januari 2012

**Komisi Pembimbing,****Ketua****Anggota**

**Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA**

**NIP. 19580501 198403 1 001**



**Drs. Heru Susilo, MA**

**NIP. 19591210 198601 1001**

## TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 31 Januari 2012

Jam : 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Damas Dwi Anggoro

Judul : Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan (Studi pada Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang)

## DAN DINYATAKAN LULUS

### MAJELIS PENGUJI

Ketua

**Dr. M. Al Musadieg MBA**  
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota

**Drs. Heru Susilo, M.A.**  
NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota

**Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si**  
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota

**Dr. Kusdi Rahardjo, DEA**  
NIP. 19570127 198403 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Januari 2012



Damas Dwi Anggoro  
NIM 0810320218

## RINGKASAN

**Damas Dwi Anggoro, 2012, Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang). Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, Drs. Heru Susilo, MA, 98 Hal + XV**

Penelitian ini dilatar belakangi dari sangat sedikitnya pemimpin organisasi yang memahami akan pentingnya mengetahui tingkat kematangan bawahan, padahal sangat dibutuhkannya seorang pemimpin yang mampu untuk mengarahkan para bawahannya agar bisa bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Peran seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya sangatlah penting karena pada dasarnya kepemimpinan itu bagaimana mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu proses pengelolaan SDM harus disertai dengan pemahaman tentang tingkat kematangan bawahan, agar tercipta kondisi dimana seorang pemimpin mampu mengatur bawahannya secara tepat sehingga bawahan dapat lebih produktif dalam bekerja

Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah tingkat kematangan bawahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang dengan menekankan pada tingkat kematangan bawahan yang diilhami oleh Teori Kepemimpinan Situasional milik Hersey dan Blanchard. Melalui metode *explanatory research*, diperoleh hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh dari tingkat kematangan bawahan terhadap perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin dengan persamaan  $Y = 12,16 + 1,013 X$  dan nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $4,24 > 2,042$ ) dan signifikansi sebesar ( $0,003 < 0,05$ ) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel tingkat kematangan bawahan (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin (Y).

## SUMMARY

Damas Dwi Anggoro, 2012, Effect of Maturity Against Subordinate Leadership Style (Study On Employee PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Malang branch). Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, Drs. Heru Susilo, MA, 98 It + XV

This study very least against the background of organizational leaders who understand the importance of knowing the maturity level of subordinates, but she desperately needed a leader who is able to direct their subordinates in order to cooperate in achieving organizational goals. The role of a leader in managing subordinates is very important because leadership is basically how to influence others to achieve goals. Therefore HRM processes must be accompanied by an understanding of the maturity level of subordinates, in order to create conditions in which a leader capable of managing his subordinates precisely so that subordinates can be more productive in their work.

Problems in this study is whether the level of maturity of the subordinates have a significant influence on the leadership style of the employees of PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Malang branch with emphasis on the maturity level of subordinates who were inspired by Hersey's Situational Leadership Theory and Blanchard. Through the explanatory method of research, obtained results that there is influence of the maturity level of subordinates on task behavior and relationship behavior the leader with the equation  $Y = 12.16 + 1.013 X$  and the value  $t \text{ count} > t \text{ table}$  ( $4.24 > 2.042$ ) and a significance of ( $0.003 < 0.05$ ) so that it can be said that the variable levels of subordinate maturity (X) variables significantly influence the behavior of the task and relationship behavior the leader (Y).

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat dan anugerah yang telah diberikan kepada penulis sehingga skripsi mengenai **“Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan (Studi Pada Karyawan PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang)”** dapat terselesaikan.

Sholawat dan salam penuh kerinduan kepada manusia agung, Rasulullah SAW atas segala teladannya dan kehidupan dan di medan dakwah, sehingga memacu penulis untuk senantiasa bersemangat dalam mencari kehidupan dunia dan kehidupan akhirat.

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang. Penulis menyampaikan penghargaan dan penghormatan sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, MSi, selaku Sekretaris Jurusan administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA Selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dari awal hingga akhir proses penyusunan skripsi.
5. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan saran serta arahan untuk kesempurnaan skripsi ini.
6. Drs. Bapak Juniar Endrawanto, selaku Branch Manager BMI cabang Malang, yang berkenan mengizinkan penulis melakukan penelitian di BMI cabang Malang

7. Ibu Roshanti Nila P, S.E selaku Sekretaris dan SDM BMI cabang Malang, terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Ayah dan Bunda, dan seluruh keluarga besar, yang senantiasa selalu mendoakan dan memberikan motivasinya.
9. Keluarga besar MAFIA UB, FORKIM, UAKI serta Mentoring yang telah membesarkan mentalitas dan spiritualitas dalam hidup ini.
10. Keluarga besar KAMMI Univ. Brawijaya yang telah memberikan kedewasaan dalam berpikir dan bermasyarakat menuju seorang *Muslim Negarawan*.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa setiap karya manusia sesungguhnya hanya menuju kesempurnaan. Penulis mengharapkan saran dan kritik dari berbagai pihak sehingga dapat menjadikan karya ini menjadi lebih baik.

Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya untuk perbaikan kehidupan manusia. *Allohuma Amiin.*

Malang, Januari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>

**BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	5
E. Sistematika Penulisan .....	6

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

A. Penelitian Terdahulu .....	8
B. Pemimpin .....	12
1. Pengertian Pemimpin .....	12
2. Kriteria Seorang Pemimpin .....	13
3. Syarat-syarat Pemimpin .....	15
C. Pendekatan Kepemimpinan.....	19
1. Pengertian kepemimpinan .....	19
2. Teori Kepemimpinan .....	20
D. Gaya Kepemimpinan.....	22
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	22
2. Teori Gaya Kepemimpinan .....	23
2.1 Studi Kepemimpinan IOWA.....	23
2.2 Studi Kepemimpinan Ohio.....	25
2.3 Studi Kepemimpinan Michigan .....	28
2.4 Teori Hersey dan Blanchard.....	29



E. Kematangan Bawahan.....	31
1. Pengertian Kematangan Bawahan.....	31
2. Kematangan Para Pengikut .....	31
F. Hubungan Kematangan Bawahan dengan Gaya Kepemimpinan .....	35
G. Model Konseptual dan Hipotesis .....	35
1. Model Konseptual.....	36
2. Hipotesis.....	37

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	39
B. Lokasi Penelitian.....	40
C. Populasi dan Sampel .....	41
1. Populasi .....	41
2. Sampel.....	41
D. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran.....	42
1. Konsep.....	42
2. Variabel .....	43
3. Definisi Operasional.....	43
4. Skala Pengukuran.....	48
E. Pengujian Instrumen.....	49
1. Uji Validitas.....	49
2. Uji Reliabilitas .....	49
3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	51
F. Pengumpulan Data .....	53
1. Sumber Data .....	54
2. Metode Pengumpulan Data.....	54
3. Instrumen Penelitian .....	55
G. Metode Analisis Data .....	56
1. Analisis Deskriptif .....	56
2. Analisis Inferensial.....	56
a. Uji Regresi Linier Sederhana .....	57
b. Uji Hipotesis .....	57

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum BMI cabang Malang.....	59
1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	59
2. Visi dan Misi Perusahaan .....	62
3. Produk.....	63
a. Pendanaan .....	63
b. Pembiayaan.....	67
c. Layanan.....	69

4. Struktur Organisasi .....	75
B. Gambaran Responden .....	84
C. Analisis Deskriptif Variabel yang diteliti .....	86
1. Variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X) .....	86
2. Variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan (Y) .	89
D. Analisis Inferensial .....	94
1. Uji Koefisien Regresi Linier sederhana.....	94
2. Uji Determinasi.....	95
E. Pembahasan Hasil Penelitian	
Pengaruh Tingkat Kematangan Bawahan Terhadap	
Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin.....	96

**BAB V PENUTUP**

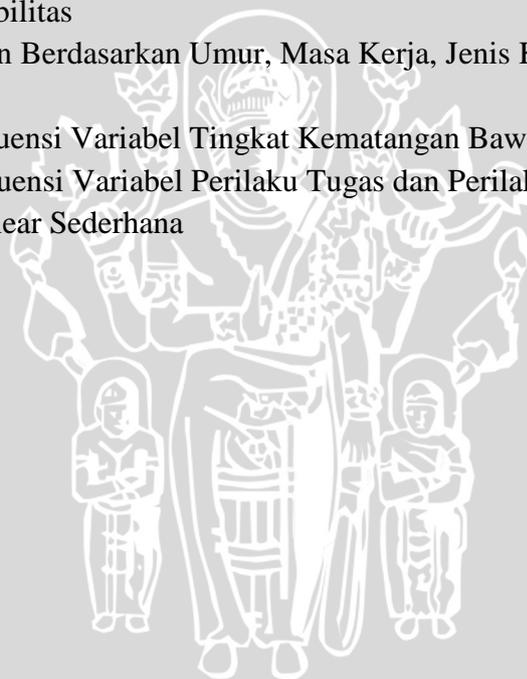
A. Kesimpulan .....	98
B. Saran.....	99

**DAFTAR PUSTAKA**



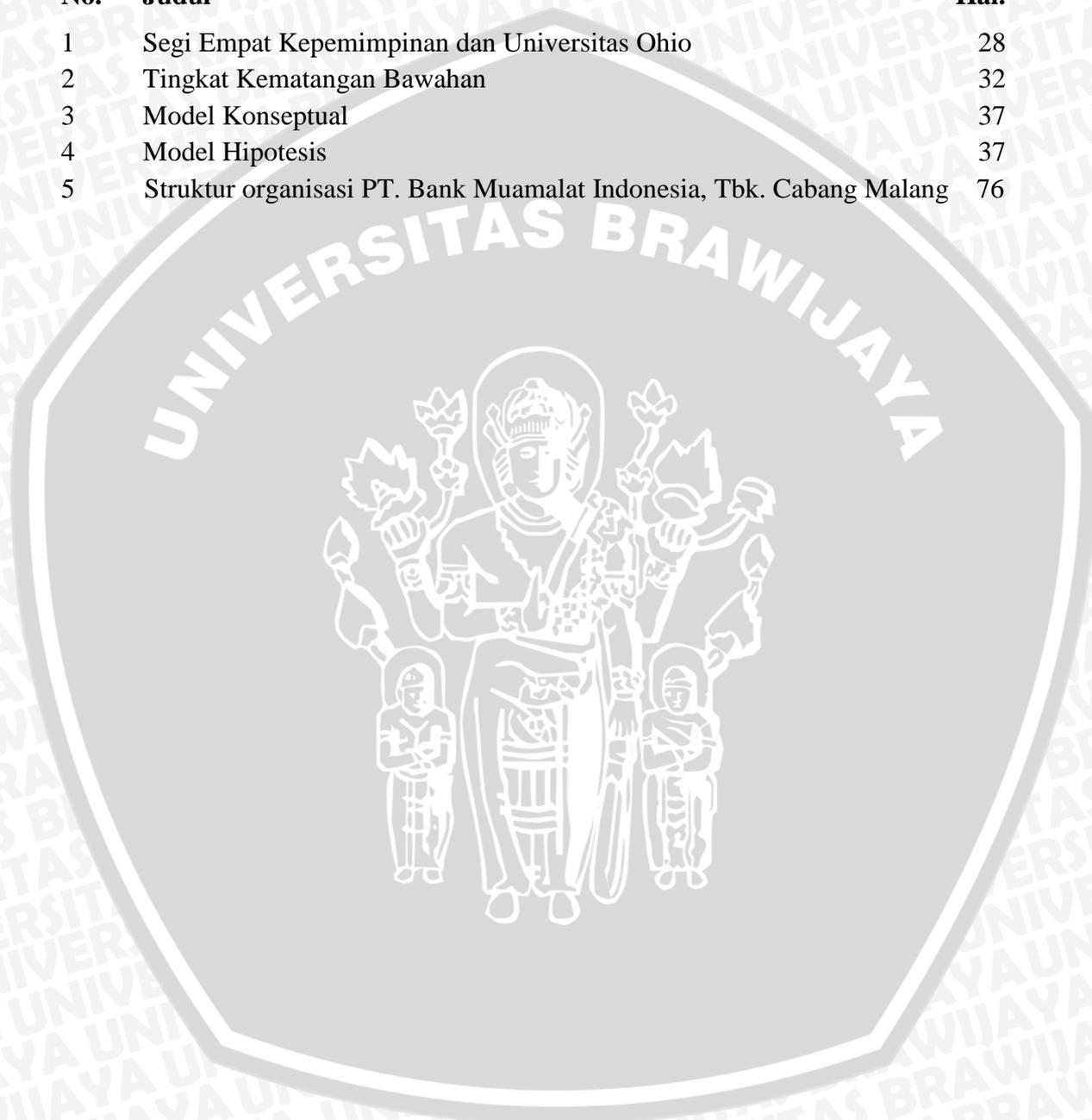
## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1	Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian yang Akan Dilakukan Oleh Penulis	10
2	Item dalam Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin	27
3	Konsep, Variabel, Indikator, dan Item	46
4	Penentuan Skor Jawaban Responden	48
5	Interval Kelas Skala Likert	49
6	Hasil Uji Validitas Variabel Tingkat Kematangan Bawah	52
7	Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan	52
8	Hasil Uji Reliabilitas	53
9	Data Responden Berdasarkan Umur, Masa Kerja, Jenis Kelamin, dan Pendidikan	85
10	Distribusi Frekuensi Variabel Tingkat Kematangan Bawah (X)	87
11	Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan (Y)	90
12	Uji Regresi Linear Sederhana	94



## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1	Segi Empat Kepemimpinan dan Universitas Ohio	28
2	Tingkat Kematangan Bawahan	32
3	Model Konseptual	37
4	Model Hipotesis	37
5	Struktur organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Malang	76



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Analisis Regresi Sederhana
- Lampiran 3 Rekapitulasi Karyawan
- Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas (X)
- Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas (Y)
- Lampiran 6 Distribusi Frekuensi Variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X)
- Lampiran 7 Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan (Y)



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Dewasa ini, di era globalisasi persaingan dunia usaha semakin ketat banyak usaha yang bermunculan seiring dengan berkembangnya informasi dan teknologi. Setiap perusahaan dituntut mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi saat ini untuk memenangkan persaingan. Hal tersebut akan berhasil dilakukan oleh perusahaan yang memiliki sumberdaya manusia yang memadai. Kualitas sumberdaya manusia yang tinggi akan sangat menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan.

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting dalam perusahaan yang unik, kompleks dan sulit diperkirakan. Setiap karyawan mempunyai karakteristiknya masing – masing dalam berhubungan dengan orang lain di dalam organisasi perusahaan. Organisasi perusahaan itu sendiri didirikan berdasarkan suatu tujuan atau memiliki visi dan misi perusahaannya. Harapan dari masing – masing individu karyawan tidak harus sama atau sejalan dengan tujuan organisasi perusahaan. Hal inilah yang mengakibatkan adanya dinamika yang diakibatkan dari pertemuan antara harapan dari keduanya. Oleh karena itulah dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat membangun kepercayaan dan keyakinan karyawannya. Pemimpin yang baik mampu mengelola aset perusahaan yaitu karyawan, dalam hal ini merupakan bagian yang paling kompleks yang menuntut perhatian yang cukup besar. Seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam

memimpin karyawannya ketika tujuan dari organisasi perusahaan dapat diwujudkan tanpa mengesampingkan harapan dari karyawan.

Secara umum keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi perusahaan selalu dikaitkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi bawahan atau karyawan agar memberikan pengabdian bersama-sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Mengingat begitu kompleksnya kepemimpinan maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi perusahaan.

Menurut Matondang (2008:5), "Gaya Kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain". Oleh karenanya para pemimpin organisasi seharusnya menyadari akan pentingnya penerapan gaya dalam memimpin suatu organisasi, karena pemimpin merupakan motor penggerak, bukan saja terhadap alat-alat dan sumber keuangan serta material, tetapi juga manusia sebagai pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan sebagai salah satu unsur yang penting didalam menjalankan kegiatan organisasi. Sebab gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya. Sikap dan perilaku ini digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar mau melaksanakan tugas sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Gaya atau perilaku seorang pemimpin dibutuhkan dalam melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (instruksi), cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara

menegakkan disiplin, cara memimpin rapat, dan bahkan cara seorang pemimpin menegur karyawannya.

Kepemimpinan adalah suatu hal yang kompleks dan gaya kepemimpinan nantinya tergantung pada hal - hal yang saling berhubungan. Salah satunya adalah tingkat kematangan bawahan, seberapa kemampuan karyawan melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan kemauan dari karyawan itu sendiri dalam melaksanakan tugasnya.

Setiap perusahaan menginginkan agar karyawannya memiliki tingkat kematangan yang tinggi karena dengan tingkat kematangan bawahan yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Bank Muamalat sebagai lembaga pemberi layanan perbankan kepada masyarakat secara menyeluruh berupaya untuk menjadi Bank yang mampu memberi pelayanan terbaik dalam penghimpunan dana, penyaluran dana, penyedia jasa bagi masyarakat yang tentunya harus didukung dengan kematangan bawahan yang tinggi. Sebagai lembaga keuangan yang berbasiskan syariah, maka misi utama bank muamalat adalah dakwah islam dan sekaligus terkait dengan dunia ekonomi. Bank Muamalat didirikan pada tanggal 1 November 1991 yang di prakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia ini dalam survai kepuasan ternyata masih menduduki peringkat ke delapan dari sepuluh bank syariah yang ada di Indonesia, hal ini bertolak belakang dengan jargon bank muamalat “Pertama murni syariah”, yang seharusnya menduduki peringkat pertama untuk kepuasan dan rekomendasi dari masyarakat (majalah Swa, 2010:79).

Persoalan tersebut salah satu faktornya adalah berkaitan dengan sumber daya manusia di dalam Bank Muamalat itu sendiri. Sejauh mana tingkat kematangan bawahan dan gaya kepemimpinan apa yang telah diterapkan. Untuk itu dalam penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan” (studi pada karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang).

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi Tingkat Kematangan Bawahan, Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang?
2. Adakah pengaruh Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan tersebut, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan Tingkat Kematangan Bawahan dan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang.

2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan dan kemajuan studi terutama pada aspek sumberdaya manusia yang berkaitan dengan tingkat kematangan bawahan dan gaya kepemimpinan, serta dapat memberikan nilai kontribusi bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Manfaat Teoritis
  - a) Untuk menambah wawasan dan pengetahuan mahasiswa mengenai kematangan bawahan dan gaya kepemimpinan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang.
  - b) Sebagai salah satu bahan atau kerangka acuan yang dapat digunakan pada penelitian di masa yang akan datang.
2. Kontribusi Praktis
  - a) Sebagai masukan bagi pihak perusahaan dalam meningkatkan kematangan bawahan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang.
  - b) Sebagai bahan pertimbangan bagi pemimpin perusahaan dalam memberikan tugas pada karyawan dengan perilaku atau gaya yang tepat sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

## E. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam pemahaman materi, penulis membagi sistematika penulisan kedalam lima bab dengan beberapa sub bab di dalamnya.

Sistematika penulisan skripsi ini tersusun sebagai berikut:

### Bab I : PENDAHULUAN

Bab ini mengemukakan latar belakang penelitian, perumusan masalah yang berkaitan dengan judul skripsi, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan.

### Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teoritis yang digunakan dalam pembahasan masalah yang disajikan dalam bab satu, yaitu antara lain mengenai tingkat kematangan bawahan, gaya kepemimpinan, hubungan tingkat kematangan bawahan terhadap gaya kepemimpinan, serta model konseptual dan hipotesis.

### Bab III : METODE PENELITIAN

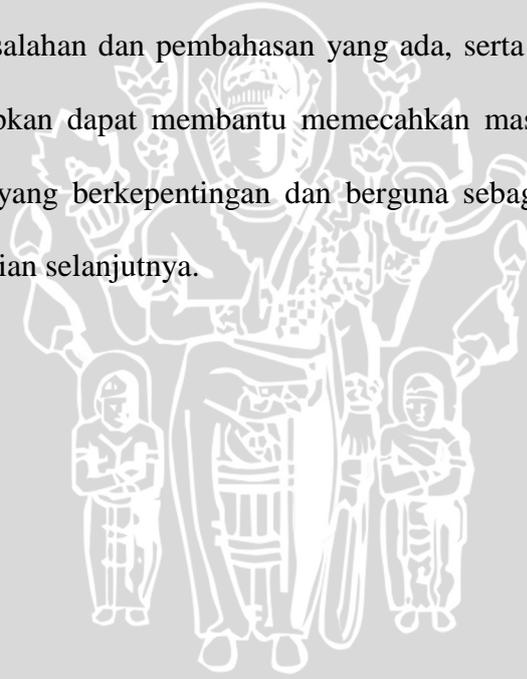
Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep dan operasionalisasi variabel, skala pengukuran, populasi dan sampel, pengujian instrumen validitas dan reliabilitas, serta metode analisis data.

#### Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum obyek penelitian, gambaran responden, analisis diskripsi variabel yang diteliti, analisis inferensial data, pembahasan hasil penelitian pengaruh kematangan bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang ada pada Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang.

#### Bab V : PENUTUP

Dalam bab ini mengungkapkan kesimpulan yang ditarik dari permasalahan dan pembahasan yang ada, serta saran-saran yang diharapkan dapat membantu memecahkan masalah bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan berguna sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Hasil Penelitian Terdahulu

Agustian (2005) dalam penelitiannya yang berjudul judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kabupaten Sumedang”. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode deskriptif analisis. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, maka penulis melakukan wawancara, survei serta menyebarkan kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 56 orang pegawai. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan koefisien korelasi *rank spearman* didapatkan hasil sebesar 0,805 yang berarti menunjukkan hubungan kedua variabel sangat kuat dan searah, koefisien determinasi sebesar 64,80% yang berarti disiplin kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional sebesar 64,80% dan sisanya yaitu 35,20% dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk pengujian hipotesis dengan  $\alpha = 0.05$  dan  $dk = 54$  maka diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 9,86 lebih besar dari tabel sebesar 2,013 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sehingga dapat ditarik kesimpulan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap disiplin kerja pegawai.

Setelah melakukan penelitian di lapangan diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan situasional mempengaruhi

tingkat disiplin kerja pegawai, artinya jika gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan baik maka disiplin kerja akan meningkat. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan situasional tidak diterapkan dengan baik maka disiplin kerja pegawai akan menurun.

Hartono (1999) dalam penelitiannya yang berjudul judul “Kesesuaian Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Tingkat Kematangan Karyawan Dalam Hubungannya Dengan Performansi Kerja (Studi Kasus PT. Damatex , Salatiga)”. Dalam penelitian tersebut, untuk mengukur gaya kepemimpinan dengan menggunakan LEAD (*Leader, Effectiveness and Adaptability Description*). Untuk mengukur tingkat kematangan bawahan menggunakan kuesioner yang dibuat oleh Hambleton, Blanchard dan Hersey. Sedangkan performansi kerja bawahan diukur dengan MSS (*Minnesota Satisfactoriness Scales*). Dalam penelitian tersebut, sampel penelitiannya adalah Kepala Divisi dan Kepala Bagian di Departemen Produksi.

Dari hasil pengolahan data, didapatkan bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan tidak cocok untuk diterapkan pada perusahaan tersebut. Karena skor performansi kerja bawahan dengan kesesuaian gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan lebih rendah dari pada yang tidak sesuai. Perbedaan tersebut dinilai signifikan melalui Z-test dengan  $Z = 3.661$  didaerah tolak  $H_0$ . Kemudian penelitian dilanjutkan dengan mencari gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan yang paling efektif dilihat dari skor performansi

kerjanya.

Sementara itu penulis menemukan adanya perbedaan dalam penulisan terdahulu dan yang akan diteliti. Dalam penelitian terdahulu alat yang digunakan untuk mengukur hubungan gaya kepemimpinan adalah dengan menggunakan LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*) dan pengolahan data menggunakan tiga jenis analisis yaitu analisis korelasi *rank spearman*, determinasi dan uji hipotesis, sementara itu teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, survei dan wawancara. Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menggunakan kuesioner dan wawancara, serta diperkuat dengan analisis data menggunakan table frekuensi yang dapat diketahui hasilnya melalui jawaban responden dengan mengukur tingkat kematangan karyawan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Adapun perbedaan-perbedaan tersebut secara garis besar digambarkan dalam suatu tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Yang Akan**  
**Dilakukan Oleh Penulis**

No	Nama	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Perbedaan
1.	Leo Adhi Agustian	Mengukur gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja karyawan	Deskriptif	-Sampel penelitian dengan jumlah responden sebanyak 56 orang pegawai -Pengolahan data menggunakan analisis korelasi <i>rank spearman</i> , determinasi dan uji

Lanjutan

				<p>hipotesis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menggunakan teknik wawancara, survei, dan menyebarkan kuesioner kepada 56 orang pegawai</li> </ul>
2.	Shophia Hartono	Mengukur gaya kepemimpinan Tingkat kematangan, dan performansi kerja bawahan	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sampel penelitian adalah Kepala Divisi dan Kepala Bagian di Departemen Produksi</li> <li>-Alat untuk mengukur gaya kepemimpinan menggunakan LEAD (<i>Leader Effectiveness and Adaptability Description</i>), dan untuk mengukur tingkat kematangan menggunakan Kuesioner oleh Hambleton, sedangkan untuk mengukur performansi kerja menggunakan MSS (<i>Minnesota Satisfactoriness Scales</i>)</li> <li>-Menggunakan Kuesioner</li> </ul>
3.	Penulis	Mengetahui pengaruh kematangan bawahan terhadap gaya kepemimpinan	Explanatory	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Menggunakan 1 variabel bebas dan 1 variabel terikat</li> <li>-Sampel adalah seluruh karyawan PT Bank Muamalat Tbk, cabang Malang</li> <li>-Pengolahan data menggunakan tabel distribusi frekuensi</li> <li>-Menyebarkan kuesioner kepada 31 orang karyawan</li> </ul>

Sumber: diolah oleh penulis

## B. Pemimpin

### 1. Pengertian Pemimpin

Setiap perusahaan membutuhkan seseorang yang paling berpengaruh untuk mengendalikan jalannya roda perusahaan yang bersangkutan. Orang yang paling berpengaruh yang dimaksud tersebut adalah pemimpin. Menurut Hasibuan (2007:169), "Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Faiechild dalam Kartono (2002:33), "Pemimpin ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi". Sedangkan pemimpin dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi atau penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Menurut Kartono (2002:33), "Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan".

Menurut Sulistiyani (2008:10) " Pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk. Menurut Matondang (2008:5), "Pemimpin adalah seseorang yang mampu

mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang diinginkan sesuai yang diinginkan”.

Dari pengertian pemimpin di atas, dapatlah ditarik kesimpulan tentang pengertian dari pemimpin itu sendiri sebagai berikut : “Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi individu dan atau sekelompok orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

## **2. Kriteria Seorang Pemimpin**

Seorang pemimpin paling sedikit harus mampu memimpin karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, mampu menangani hubungan antar karyawan, mempunyai interaksi antar personel yang baik, dan mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan. Samsudin (2009:293) mengemukakan beberapa sifat pemimpin yang berguna dan dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

### **a. Keinginan untuk Menerima Tanggung Jawab**

Seorang pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan berarti bersedia bertanggung jawab pada kepemimpinannya atas segala yang dilakukan karyawannya. Pemimpin harus mampu mengatasi karyawannya, tekanan kelompok informal, bahkan serikat buruh. Hampir semua pemimpin merasa pekerjaannya lebih banyak menghabiskan energi daripada jabatan selain pemimpin.

b. Kemampuan untuk “*Perceptive*”

*Perceptive* menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin harus mengenal tujuan perusahaan, sehingga dapat bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Ia memerlukan kemampuan untuk memahami karyawannya sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta berbagai ambisi yang ada. Di samping itu, pemimpin juga harus mempunyai persepsi intropektif (menilai diri sendiri) sehingga bisa mengetahui kekuatan, kelemahan, dan tujuan yang layak baginya.

c. Kemampuan untuk Bersikap Objektif

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan persepsi. Persepsivitas menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian, dan kenyataan yang lain. Objektivitas membantu pemimpin untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

d. Kemampuan untuk Menentukan Prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memiliki dan menentukan hal yang penting dan hal yang tidak penting. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya masalah-masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu, melainkan datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

e. Kemampuan untuk Berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Oleh karena itu, pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

### 3. Syarat-syarat Pemimpin

Kartono (2002:31) mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu :

a. Kekuasaan

Kekuasaan atau kewenangan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan karyawan untuk berbuat sesuatu.

b. Kemampuan

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau ketrampilan baik teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan orang lainnya.

c. Kewibawaan

Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki seseorang. Sehingga ia mampu mengatur orang lain, membuat orang patuh kepadanya, serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

Menurut Sarwono dalam Sholehuddin (2008:25) mengemukakan sifat-sifat sebagai syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat mempertahankan kedudukannya cukup lama dan dapat menjalankan fungsinya dengan cukup efektif adalah sebagai berikut :

a. Stamina

Stamina yaitu kemampuan untuk bertahan dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan. Dengan stamina ini, seorang pemimpin yang mendapat kedudukannya karena nasib baik pun dapat mempertahankan kedudukannya itu.

b. Ada sesuatu yang diperjuangkan

Dalam suatu kepemimpinan, pasti ada sesuatu yang diperjuangkan, karena fungsi dari kepemimpinan itu merealisasikan apa yang diperjuangkan, termasuk memperjuangkan untuk mendapat kekuasaan. Tidak peduli itu berupa mempertahankan ide-ide lama atau tradisi terhadap ancaman pengaruh sesuatu yang baru, ataukah justru berupa memperjuangkan ide-ide baru terhadap kebiasaan atau tradisi lama.

c. Pemimpin harus mempunyai pengikut

Tidak ada pemimpin yang tanpa pengikut, adanya pemimpin karena adanya yang dipimpin. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah yang mengetahui dan mengenal dengan baik sifat-sifat kelompok yang mengikutinya, sehingga pemimpin itu dapat mengatur atau mengarahkan tingkah laku kelompok pengikutnya. Ini berarti seorang pemimpin perlu mengetahui latar belakang para pegikutnya, kondisi

psikologisnya, dan berbagai masalah yang dihadapi oleh pengikutnya, dengan begitu seorang pemimpin mampu memberikan yang terbaik bagi para pengikutnya.

- d. Seorang pemimpin harus mempunyai semangat dan dorongan. Untuk memperjuangkan cita-cita dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ia juga harus aktif dan mau terus bergerak, terus bertindak tanpa henti. Akan tetapi yang patut menjadi perhatian disini adalah kesesuaian antara aktivitas yang dilakukannya dengan perkataan-perkataan yang dikemukakan. Kalau tidak ada kesesuaian, maka seorang pemimpin dapat dianggap tidak konsisten. Oleh karena itu bagi seorang pemimpin diperlukan konsistensi antara perkataan dan perbuatan.

- e. Kecakapan

Kecakapan sangat diperlukan bagi seorang pemimpin, setidaknya dalam satu hal pemimpin harus lebih daripada karyawannya. Pendek kata, pemimpin harus selangkah lebih maju daripada karyawannya. Kecakapannya bisa mengenai satu hal saja, bisa dalam beberapa bidang. Dalam hal yang terakhir ini bidang-bidang itu dapat saling bersangkutan dapat pula masing-masing berdiri sendiri.

- f. Kecerdasan

Kecerdasan memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena ia tidak hanya dituntut untuk bekerja keras bagi kemajuan perusahaan yang dipimpinnya, akan tetapi juga ia dituntut untuk mampu bekerja secara cerdas. Taraf kecerdasannya harus cukup tinggi untuk dapat

memahami, menganalisa, dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi kelompok.

g. Karakter

Pemimpin harus berkarakter dan berkepribadian kuat. Ia tidak berubah-ubah pendirian dan kata-katanya dapat dipercaya. Ia mempunyai keyakinan akan kemampuan dirinya sendiri.

h. Pemimpin haruslah berpikiran bersih dan jujur

Ia tidak punya i'tikad lain selain memperjuangkan kepentingan kelompoknya. Hal ini harus menjadi komitmen dari seorang pemimpin, dan komitmen ini harus mampu menjadi landasan dalam beraktivitas untuk memajukan perusahaan atau kelompoknya.

i. Simpati

Seorang pemimpin harus mampu menempatkan dirinya pada kedudukan karyawannya dan memandang persoalan dari sudut pandangan karyawannya. Dengan demikian ia dapat mengerti perasaan-perasaan karyawannya. Hubungan dengan kelompoknya dapat dipelihara dalam suasana yang hangat dan pemimpin itu tidak akan dijadikan “kambing hitam” kalau terjadi ketidakpuasan atau kekecewaan di kelompoknya.

Dengan sifat-sifat tersebut, seorang pemimpin diharapkan mampu menjalankan roda kepemimpinan dengan baik. Tentunya hal ini sangat tergantung pada figur pribadi pemimpin itu sendiri. Dengan berbagai

kelebihan yang dimilikinya, ia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuai dengan visi misinya dengan perasaan tidak terpaksa.

## C. Pendekatan Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2007:170), "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku karyawannya, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi". Menurut Black sebagaimana dikutip oleh Samsudin (2009:287), "Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu". Menurut Tead dalam Sholehuddin (2008:18), "Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan". Menurut Matondang (2008:5), "Kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Ada juga yang mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah hubungan interaksi antara pengikut (*follower*) dan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama".

Dari beberapa definisi diatas mengenai kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan mengarahkan tingkah laku individu atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Teori-teori Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:32) menjelaskan beberapa teori kepemimpinan yaitu:

### 1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

### 2. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

### 3. Teori Situasional dan Model Kontingensi.

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk

efektifitas kepemimpinan. Menurut Fread Fiedler dalam Thoha (2010:37), kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

#### 4. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Paht-Goal Theory*)

Dalam teori Jalan Kecil-Tujuan berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau anggotanya. Berdasarkan hal tersebut, House dalam Thoha (2010:42) dalam Path-Goal Theory memasukkan empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

##### a. Kepemimpinan direktif.

Gaya ini menganggap bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.

##### b. Kepemimpinan yang mendukung.

Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.

##### c. Kepemimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

## D. Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan perusahaan. Bahkan ada yang mengatakan bahwa jenis-jenis definisi tersebut sama jumlahnya dengan pembuatannya. Akan tetapi terlepas dari cara atau gaya membuat definisi itu yang terlihat adalah pengakuan tentang pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola perusahaan. Bila perusahaan dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, perusahaan barangkali akan dapat mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut dan mempraktekannya di dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Istilah gaya kepemimpinan atau *leadership style* menurut Thoha (2010:49) merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Matondang (2008:5), “ Gaya Kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain.

Dari beberapa pengertian tersebut, terdapat kesamaan substansi bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Teori Gaya Kepemimpinan

Berikut ini beberapa teori gaya kepemimpinan, antara lain :

### a. Studi Kepemimpinan Iowa University

Studi tentang kepemimpinan ini sejak dulu telah banyak menarik perhatian para ahli, karena menurut Terry sebagaimana dikutip oleh Thoha, (2010:5) kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang – orang supaya diarahkan mencapai tujuan. Usaha untuk mempelajari kepemimpinan pada mulanya dilakukan pada tahun 1930 oleh Lippitt dan White di bawah pengarahannya Lewin di Universitas Iowa. Lippitt and White, Haris, dalam Hasibuan (2007:171) menjelaskan tipe–tipe gaya kepemimpinan, antara lain:

- 1) Autocratic, The Autoratic Leader, Otoriter.
- 2) Democratic The Patisipative Leader, Partisipatif.
- 3) Laissez Faire, The Free Rein Leader, Delegatif.

Menurut Hasibuan (2007:172) Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, karyawan tidak diikutsertakan untuk memberikan

saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. karyawan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pemimpin menganut sistem manajemen tertutup (closed management) yaitu kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada karyawannya.

Menurut Hasibuan (2007:172) Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para karyawan. Pemimpin memotivasi karyawan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah “pemimpin adalah untuk karyawan”. Karyawan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pemimpin dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan karyawannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (open management) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan karyawan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Hasibuan (2007:172) Kepemimpinan Delegatif adalah seorang pemimpin yang mendelegasikan wewenang kepada karyawannya dengan agak lengkap. Dengan demikian, karyawan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam

melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara karyawan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan pada karyawan. Disini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan dalam arti pemimpin menginginkan agar para karyawan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pemimpin tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan karyawannya. Dalam hal ini, karyawan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

#### **b. Studi Kepemimpinan Ohio State University**

Studi Ohio memulai dengan premis bahwa tidak ada kepuasan atas rumusan atau definisi kepemimpinan yang ada. Mereka juga mengetahui hasil kerja yang terdahulu terlalu banyak berasumsi bahwa “Kepemimpinan” selalu diartikan sama dengan “Kepemimpinan yang baik”. Tim peneliti Ohio telah mempelajari kepemimpinan dengan tidak memperdulikan rumusan-rumusan yang ada.

Thoha (2010:24) menyatakan, bahwa staf peneliti dari Ohio ini merumuskan kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku seseorang individu

ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yaitu : struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), dan perhatian (*consideration*). Struktur pembuatan inisiatif ini menunjukkan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas. Adapun perilaku perhatian (*consideration*) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya.

Kedua perilaku inilah yang digali dan diteliti oleh penelitian Universitas Ohio ini. Walaupun penekanan utama dalam studi kepemimpinan dari Universitas Ohio ini adalah pada perilaku yang diamati, namun demikian staf peneliti mengembangkan pula kuisisioner pendapat pemimpin dalam mengumpulkan data mengenai persepsi diri dari pemimpin-pemimpin tentang gaya kepemimpinannya.

Berikut ini adalah tabel mengenai beberapa Item dalam Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin ditunjukkan dalam tabel 2, yaitu:

**Tabel 2**

**Item dalam Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin**

Perhatian	Struktur Pembuatan Inisiatif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin mempunyai waktu untuk mendengarkan anggota kelompok.</li> <li>• Pemimpin berkemauan untuk melakukan perubahan-perubahan.</li> <li>• Pemimpin adalah bersahabat dan mudah didekati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin menugaskan anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu.</li> <li>• Pemimpin meminta anggota kelompok untuk mematuhi aturan-aturan yang sudah ditetapkan.</li> <li>• Pemimpin membiarkan anggota kelompok mengetahui apa yang diharapkan darinya.</li> </ul>

Sumber : Thoha, (2010:26)

Di dalam menelaah perilaku pemimpin, tim dari Universitas Ohio ini menemukan bahwa kedua perilaku struktur inisiatif dan perhatian tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi yang lain. Perilaku pemimpin dapat pula merupakan kombinasi dari dua dimensi tersebut. Oleh karena itu, penelitian kedua dimensi perilaku tersebut dirancang pada sumbu yang terpisah. Empat segi empat dikembangkan untuk menunjukkan bermacam kombinasi dari struktur inisiatif (perilaku tugas) dengan perhatian (perilaku hubungan), sebagaimana yang tergambar dalam gambar 1.

b) Tinggi Perhatian dan Rendah Struktur	c) Tinggi Struktur dan Tinggi Perhatian
a) Rendah Struktur dan Rendah Perhatian	d) Rendah Struktur dan Tinggi Perhatian

**Gambar 1**  
**Segi Empat Kepemimpinan dan Universitas Ohio**

Sumber : Thoha, (2010:27)

Rendah ← Perhatian → Tinggi

Keterangan :

- a. Perhatian rendah, struktur pembuatan inisiatif rendah.
- b. Perhatian tinggi, struktur pembuatan inisiatif rendah.
- c. Perhatian tinggi, struktur pembuatan inisiatif tinggi.
- d. Perhatian rendah, struktur pembuatan inisiatif tinggi.

**c. Studi Kepemimpinan Michigan University**

Pada saat yang hampir bersamaan dengan Universitas Ohio, kantor riset dari angkatan laut mengadakan kontrak kerjasama dengan Pusat Riset Universitas Michigan untuk melakukan suatu penelitian. Tujuan dari kerjasama penelitian ini antara lain untuk menentukan prinsip-

prinsip produktivitas kelompok, dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Kelompok Michigan berusaha menghilangkan kesulitan-kesulitan metodologi dari kelompok peneliti yang mendahuluinya. Dua belas pasang produktivitas tinggi-rendah diseleksi untuk diuji. Hasilnya menunjukkan bahwa pengawas-pengawas pada seksi produksi tinggi lebih menyukai :

1. Pengawasan dari pengawas-pengawas mereka yang bersifat terbuka dibanding yang terlalu ketat.
2. Sejumlah otoritas dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan mereka.
3. Menggunakan sebagian besar waktunya dalam pengawasan.
4. Memberikan pengawasan terbuka pada bawahannya dibandingkan pengawasan yang ketat, dan
5. Berorientasi pada pekerja daripada berorientasi pada produksi.

Penemuan lain yang penting tetapi kadang-kadang diabaikan ialah bahwa kepuasan karyawan tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas. Pada umumnya, orientasi pengawasan karyawan seperti yang diuraikan di atas telah memberikan patokan untuk pendekatan hubungan kemanusiaan tradisional bagi kepemimpinan.

#### **d. Teori Hersey dan Blanchard**

Hersey dan Blanchard membagi menjadi dua teori gaya kepemimpinan yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.

### 1) Perilaku Tugas

Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2010:77) menjelaskan tentang perilaku tugas, yaitu :

Tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pola-pola perancangan organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan.

### 2) Perilaku Hubungan

Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2010:77) menjelaskan tentang perilaku hubungan, yaitu :

Berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan.

Inti dari konsep perilaku tugas terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu petunjuk dari pemimpin yang perlu dilakukan oleh anggota. Sebaliknya, dalam perilaku hubungan terletak pada adanya penggunaan komunikasi dua arah (timbang balik) antara pemimpin dengan karyawannya, baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.

## E. Kematangan Bawahan

### 1. Pengertian Kematangan Bawahan

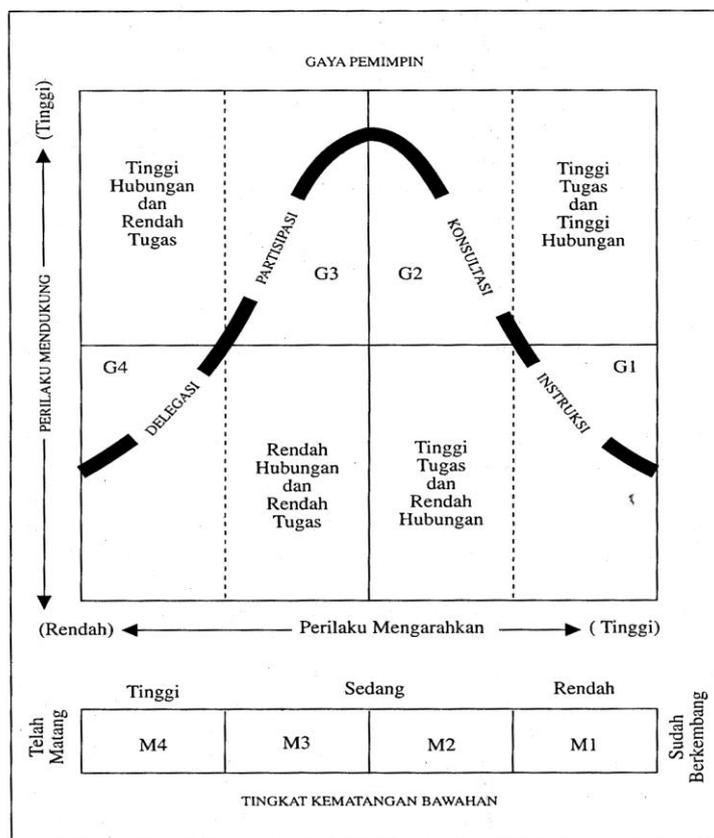
Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat diartikan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku mereka sendiri. Konsep kematangan dalam hubungannya terdiri dari dua unsur yaitu kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*). Kematangan kemampuan dikaitkan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan atau pengalaman. Sedangkan kematangan kemauan dikaitkan dengan keyakinan diri dan motivasi untuk melakukan sesuatu. Thoha, (2010:68).

### 2. Kematangan Para Pengikut

Tingkat kematangan bawahan diperinci menjadi 4 tingkat menurut Paul Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2010:71), yaitu:

1. Tingkat kematangan rendah, yang diberi kode M1, dengan ciri tidak mampu dan tidak mau.
2. Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya, yang diberi kode M2, dengan ciri tidak mampu tetapi mau.
3. Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M3, dengan ciri mampu tetapi tidak mau.
4. Tingkat kematangan tinggi, yang diberi kode M4, dengan ciri mampu dan mau.

Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2010:71) menggambarkan tingkat kematangan pengikut sebagai berikut:



Mampu dan Mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

**Gambar 2**

**Tingkat Kematangan Bawahan**

Sumber: Thoha (2010:71)

Gambar 2 berusaha menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang

sedang ke kematangan yang telah berkembang ( dari M1 sampai dengan M4).

Hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasannya sebagai berikut:

*Instruksi* diberikan untuk pengikut yang rendah kematangannya.

Orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.

*Konsultasi* adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang.

Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya “konsultasi” (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai digunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai “konsultasi” karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin, pengikut menjadi terlibat dengan mencari saran dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk kontrol atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin.

*Partisipasi* adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi.

Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian, gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, “partisipasi” (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut “partisipasi” karena pemimpin atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama berikan fasilitas dan berkomunikasi.

*Delegasi* adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian, gaya “delegasi” yang berprofil rendah (G4) memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para

pengikut-pengikut yang sudah matang ini. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang ikhwal bagaimana, kapan, dan di mana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

#### **F. Hubungan Kematangan Bawahan dengan Gaya Kepemimpinan**

Kematangan bawahan mempunyai hubungan yang sangat erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Pondasi dasarnya adalah perilaku kepemimpinan yang baik mampu menyesuaikan diri dengan perbedaan-perbedaan diantara bawahannya. Atau dengan kata lain kematangan bawahan merupakan salah satu unsur dalam mempengaruhi perilaku kepemimpinan. Tannenbaum dan Schmidt dalam Gibson (1984:285) menyatakan bahwa ada 3 unsur yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan yaitu kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan. Dari pendapat yang dikemukakan, ada beberapa unsur yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan salah satunya yaitu kematangan bawahan.

Harsey dan Blanchard dalam Thoha (2010:74) mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi, yang menurut argumentasinya tergantung pada tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut. Semakin para manajer mampu menyesuaikan gaya, perilaku kepemimpinan mereka pada situasi dan kebutuhan dari para pengikut mereka,

semakin efektiflah mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian teori – teori di atas, maka jelaslah bahwa tingkat kematangan bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan karyawannya agar para pemimpin mampu memberikan pengaruh terhadap karyawannya sesuai kondisi karyawannya tersebut. Identifikasi level kematangan bawahan diharapkan mampu mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat oleh seorang pemimpin yang mana nantinya juga dapat berimbas pada peningkatan produktivitas perusahaan.

## **G. Model Konseptual dan Hipotesis**

### **1. Model Konseptual**

Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:34) konsep merupakan abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji kematangan bawahan terhadap gaya kepemimpinan, hal ini untuk mengukur sejauh mana pengaruh tingkat kematangan bawahan terhadap gaya kepemimpinan. Agar persoalan yang utama dalam penelitian tidak menjadi kabur, maka ditetapkan suatu model penelitian atau konseptual yang jelas. Berdasarkan uraian sebelumnya,

maka dapat digambarkan model konseptual seperti terlihat pada Gambar 3 berikut ini.

**Model Konseptual**



**Gambar 3**

**2. Hipotesis**

Menurut Hasan (2002:50) Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah, sehingga harus diuji secara empiris (hipotesis berasal dari kata “hypo” yang berarti dibawah dan “thesa” yang berarti kebenaran). Hipotesis harus dibuktikan kebenarannya karena masih bersifat sementara dan masih harus diujikan kebenarannya. Proposi adalah pernyataan tentang suatu konsep.

Berdasarkan model konseptual di atas maka dapat digambarkan model hipotesis seperti yang terlihat dalam gambar 4 sebagai berikut:

**Model Hipotesis**



**Gambar 4**

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah Tingkat Kematangan Bawahan (X), sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y).

Berdasarkan model hipotesis tentang pengaruh Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin, maka dapat dijabarkan dalam hipotesis, diduga ada pengaruh dari variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X) terhadap variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y).



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Obyek dan tujuan dari suatu penelitian akan menentukan jenis penelitian yang dipergunakan. Berdasarkan obyek dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, jenis metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan), ini dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel penelitian tersebut adalah variabel tingkat kemampuan bawahan dan tingkat kemauan bawahan terhadap gaya kepemimpinan. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:5), apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau *explanatory research* (penelitian penjelasan). Dengan demikian pemilihan jenis penelitian ini memiliki kesesuaian dengan tujuan penelitian yang pada dasarnya menjelaskan pengaruh tingkat kematangan bawahan terhadap gaya kepemimpinan.

Alasan digunakannya jenis penelitian eksplanatori ini adalah karena terdapatnya hipotesis yang akan diuji kebenarannya atau untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari suatu variabel dengan variabel lainnya. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini

akan diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel yang akan diteliti pada karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2008:10) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, sehingga kesimpulan hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel tersebut diambil. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang, yang berlokasi di Jl. Kawi Atas 36A Malang. Sebagai salah satu Lembaga Perbankan Syariah di kota Malang, PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang telah mampu memberi pelayanan perbankan kepada masyarakat. Alasan dipilihnya PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang sebagai lokasi penelitian adalah sebagai berikut :

1. PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang merupakan salah satu perusahaan perbankan syariah yang ada di Indonesia, kematangan bawahan menjadi faktor penting dalam perusahaan sehingga diharapkan pemimpin perusahaan mampu memberikan sikap dan keputusan yang tepat untuk kemajuan perusahaan.

- Selain itu, dipilihnya PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang sebagai lokasi penelitian, dikarenakan mudah dalam pengambilan atau untuk memperoleh data dalam proses penelitian mengenai pengaruh Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang.

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008:80). Oleh karena itu, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 31 orang, yaitu terdiri dari seluruh karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang.

#### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2008:81). Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu apabila seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiono, 2008:85). Dengan demikian, sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 31 orang, yaitu terdiri dari seluruh karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang.

## D. Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

### 1. Konsep

Konsep dalam penelitian ilmiah perlu ditetapkan karena hal ini dipakai untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang akan diteliti. Konsep berperan untuk menghubungkan antara teori dan observasi serta abstraksi dan realitas. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:34) konsep merupakan abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Nazir (2005:123) berpendapat bahwa konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas. Dapat disimpulkan bahwa sesuatu dikatakan konsep apabila sesuatu itu berbentuk abstrak dan agar konsep dapat diteliti maka perlu dioperasionalkan dengan cara menjadi variabel tertentu.

Penelitian ini terdiri dari dua konsep yaitu konsep kematangan bawahan dan gaya kepemimpinan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Kematangan Bawahan

Kematangan merupakan kemampuan dan kemauan orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku mereka sendiri.

#### b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Variabel

Menurut Sugiyono (2008:38) Variabel adalah suatu atribut atau sifat dari obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah Tingkat Kematangan Bawahan (X) dan yang menjadi variabel terikat adalah Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y).

## 3. Definisi Operasional

Menurut Nazir (2005:126) definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut :

### a. Variabel bebas

Variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, atau menjadi penyebab bagi variabel lain (Hasan, 2002:18). Variabel Tingkat Kematangan Bawahan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari teori Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2010:70) yang dapat diukur dengan indikator tingkat kemampuan bawahan dan tingkat kemauan bawahan dan masing – masing memiliki tiga item:

- 1) Tingkat Kemampuan Bawahan
  - a) Pengalaman dalam bekerja
  - b) Pengetahuan mengenai pekerjaan
  - c) Paham terhadap pekerjaan yang dilakukan

- 2) Tingkat Kemauan Bawahan
  - a) Kemauan untuk menerima tanggung jawab
  - b) Motivasi
  - c) Komitmen

b. Variabel terikat

Variabel terikat (Y) variabel yang dipengaruhi atau disebabkan oleh variabel lain. Namun, suatu variabel tertentu dapat sekaligus menjadi variabel bebas dan variabel terikat (Hasan, 2002:18). Variabel terikat adalah Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin yang dapat diukur dengan indikator Instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi, serta masing-masing 3 item :

- 1) Instruksi

Instruksi, diberikan untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan tidak mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan.

- a) Arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan
- b) Komunikasi satu arah dan membatasi peranan bawahan

- c) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin Konsultasi

2) Konsultasi

Diberikan untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan.

- a) Kelonggaran untuk menyelesaikan pekerjaan
- b) Komunikasi dua arah dan memberikan dukungan kepada bawahan
- c) Pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang di ambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan.

3) Partisipasi

Partisipasi, diberikan bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas.

- a) Melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan.
- b) Komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan.
- c) Mengikutsertakan & melibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

4) Delegasi

Delegasi, diberikan bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini memiliki kemampuan dan berkeinginan untuk memikul tanggung jawab.

- a) Kebebasan penuh untuk menyelesaikan tugas
- b) Komunikasi dua arah sangat tinggi
- c) Mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan.

Berdasarkan definisi operasional yang telah dipaparkan maka konsep, variabel, indikator dan item penelitian dapat dijabarkan dalam tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Konsep, Variabel, Indikator, dan Item**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
1. Kematangan Bawahan	Tingkat Kematangan Bawahan (X)	Tingkat Kemampuan Bawahan	1. Pengalaman dalam bekerja 2. Pengetahuan mengenai pekerjaan 3. Paham terhadap pekerjaan yang akan dilakukan
		Tingkat Kemauan Bawahan	1. Kemauan untuk menerima tanggung jawab 2. Motivasi berprestasi 3. Komitmen

Lanjutan

2. Gaya Kepemimpinan	Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y)	Instruksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>2. Komunikasi satu arah dan membatasi peranan bawahan</li> <li>3. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin</li> </ol>
		Konsultasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kelonggaran untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>2. Komunikasi dua arah dan memberikan dukungan kepada bawahan</li> <li>3. Pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang di ambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pimpinan</li> </ol>
		Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan.</li> <li>2. Komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan.</li> <li>3. Mengikutsertakan &amp; melibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.</li> </ol>
		Delegating	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebebasan penuh untuk menyelesaikan tugas</li> <li>2. Komunikasi dua arah sangat tinggi</li> <li>3. Mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan</li> </ol>

#### 4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2008:93) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata. Berikut ini merupakan contoh jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada tabel 4:

**Tabel 4**  
**Penentuan Skor Jawaban Responden**

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-ragu (R)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2008:94)

Dari tabel penscoran skala *Likert* di atas, dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus (Supranto, 2000:64) :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- $c$  = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)
- $k$  = banyaknya kelas
- $X_n$  = nilai observasi terbesar
- $X_1$  = nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus di atas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala *Likert* adalah sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Interval Kelas Skala Likert**

No.	Notasi	Score	Interval Kelas
1.	SS	5	> 4,2 – 5
2.	S	4	> 3,4 – 4,2
3.	RR	3	> 2,6 – 3,4
4.	TS	2	> 1,80 – 2,6
5.	STS	1	1 – 1,80

Sumber : Supranto, 2000:64

## E. Pengujian Instrumen

### 1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Menurut Sugiyono

(2008:125), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kesahihan suatu instrumen, uji validitas dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2008:183) :

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)]}}$$

Keterangan :

- r = koefisien korelasi
- x = skor item x
- y = skor item y
- n = banyaknya sampel

Menurut Masrun dalam Sugiyono (2008:134) bahwa bila nilai koefisien korelasi ( $r$ ) lebih besar sama dengan 0,3 (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006:196) reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur reliabel atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan :

$r$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

Menurut Arikunto (2006:171) dinyatakan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai misalnya: 0-10 atau 0-100 atau berbentuk skala 1-3, 1-5, atau 1-.,7, dan seterusnya, digunakan rumus alpha, misalnya angket atau soal berbentuk pertanyaan.

Pendekatan *Alpha* ini digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya kuesioner atau soal bentuk uraian. Sedangkan ketentuan pengujian reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach* adalah dengan membandingkan koefisien *alpha* ( $\alpha$ ) dengan 0,6. Jika koefisien alpha ( $r$  hitung)  $>$  0,6, maka item tersebut reliabel, sedangkan jika koefisien alpha ( $r$  hitung)  $<$  0,6 maka item tersebut tidak reliabel.

### 3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas item masing-masing variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan komputer melalui program *Gen-Stat 12.2 for Windows*. Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel Tingkat Kematangan Bawahan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 6 Hasil Uji Validitas**  
**Variabel Tingkat Kematangan Bawah**

Item ke-	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,610	0,000	Valid
2	0,585	0,000	Valid
3	0,771	0,000	Valid
4	0,762	0,000	Valid
5	0,420	0,009	Valid
6	0,758	0,002	Valid

*Sumber: Data primer diolah (2012)*

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan**

Item ke-	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	0,419	0,009	Valid
2	0,426	0,285	Valid
3	0,340	0,416	Valid
4	0,718	0,000	Valid
5	0,358	0,024	Valid
6	0,618	0,001	Valid
7	0,621	0,000	Valid
8	0,693	0,001	Valid
9	0,593	0,000	Valid
10	0,594	0,000	Valid
11	0,671	0,000	Valid
12	0,605	0,000	Valid

*Sumber: Data primer diolah (2012)*

Dari tabel uji validitas terlihat bahwa tidak ada satupun item-item pada variabel yang tidak valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan pada masing-masing variabel dapat digunakan untuk menjelaskan variabel tersebut. Sedangkan untuk uji reabilitas digunakan nilai *alpha-Cronbach*. dimana jika nilai *alpha-Cronbach* lebih dari 0,6 berarti reliabel.

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai <i>Alpha-Cronbach</i>	Kesimpulan
X	0,778	Reliabel
Y	0,731	Reliabel

*Sumber: Data primer diolah (2012)*

Dari tabel diatas, terlihat bahwa tidak ada satupun variabel yang tidak reliabel ini berarti bahwa variabel-variabel tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya, karena sudah memenuhi syarat valid dan reliabel.

## F. Pengumpulan Data

Menurut Hasan (2002:83) Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau

mendukung penelitian. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

## 1. Sumber Data

### a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu melalui penyebaran kuesioner kepada responden dengan pihak-pihak terkait yang ditopang dengan wawancara.

### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan-laporan peneliti terdahulu.

## 2. Metode Pengumpulan Data

Berdasarkan caranya, dikenal beberapa cara pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

### a. Angket (Kuesioner)

Kuisisioner dipakai sebagai alat utama dalam pengumpulan data.

Kuisisioner merupakan suatu daftar yang berisi pertanyaan yang akan diajukan secara tertulis dan disebarkan secara langsung kepada

responden untuk dijawab secara langsung yaitu seluruh karyawan PT.

Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang.

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden yaitu seluruh karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

c. Dokumentasi

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dan mencatat dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini serta literatur yang relevan untuk menunjang penelitian ini.

### 3. Instrumen Penelitian

Demi mempermudah dalam mengumpulkan data maka digunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah (Arikunto, 2006:160). Metode pengumpulan data yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

Berupa daftar pertanyaan tertulis dengan alternatif jawaban yang telah disiapkan dan disusun secara terstruktur berdasarkan konsep-konsep yang dioperasionalkan mengenai tingkat kematangan bawahan

dan gaya kepemimpinan. Hasil jawaban tersebut nantinya akan digunakan untuk menganalisa pengaruh Tingkat Kematangan Bawahan dan gaya kepemimpinan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang.

b. Pedoman wawancara

Berupa daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan untuk melakukan wawancara agar pelaksanaan wawancara dapat berlangsung secara terarah dan efektif.

c. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi merupakan daftar data atau dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, misalnya mengenai sejarah PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang.

## **G. Metode Analisis Data**

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti, beserta distribusi item dari masing-masing variabelnya yang ditabulasikan dalam bentuk tabel yang kemudian dibahas secara deskriptif. Tolak ukur dari pendeskripsian ini adalah dengan table yang berisikan angka maupun persentase.

## 2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka dan analisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai. Analisis inferensial digunakan untuk menguji parameter populasi data yang ada, dengan menggunakan data yang berasal dari responden. Dalam penelitian ini akan di analisis dengan progam *Gen-Stat 12.2 for Windows*, hal ini untuk mempermudah mengolah data yang berwujud angka stastistik dan kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### a. Uji Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana adalah regresi linear dimana sebuah variabel terikat (variabel Y) dihubungkan dengan satu variabel bebas (variabel X). Dari pengertian tersebut, maka koefisien regresi linier sederhana menurut Hasan (2002:115) dapat dihitung berdasarkan formula:

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

a = konstanta atau intercept

b = koefisien regresi

## b. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini diterima atau tidak.

Menurut Sugiyono (2008 :184) uji signifikansi untuk mencari makna hubungan variabel x terhadap Y, uji signifikansi dengan rumus :

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan :

t = nilai t

r = koefisien korelasi hasil t

n = jumlah responden

jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak

jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_1$  diterima artinya signifikan

Bila hasil uji menyatakan  $H_1$  diterima yang artinya signifikan, maka ada hubungan yang signifikan antara Tingkat Kematangan Bawahan dengan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum BMI cabang Malang

##### 1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. didirikan pada 24 *Rabius Tsani* 1412 H atau 1 Nopember 1991, diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia. Kegiatan operasinya dimulai pada 27 *Syawwal* 1412 H atau 1 Mei 1992. Melalui dukungan dari eksponen Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha Muslim, pendirian Bank Muamalat juga menerima dukungan masyarakat, terbukti dari komitmen pembelian saham Perseroan senilai Rp. 84 miliar pada saat penandatanganan akta pendirian perseroan. Pada acara silaturahmi peringatan pendirian di Istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen dari masyarakat Jawa Barat yang turut menanam modal senilai Rp. 106 miliar.

Pada tanggal 27 Oktober 1994, hanya dua tahun setelah didirikan, Bank Muamalat berhasil menyandang predikat sebagai Bank Devisa. Bank devisa adalah bank umum yang dapat melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia (*foreign exchange bank*) ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)). Pengakuan ini semakin memperkuat posisi Perseroan sebagai bank syariah pertama dan terkemuka di Indonesia dengan beragam jasa maupun produk yang terus dikembangkan.

Pada akhir tahun 90-an, Indonesia dilanda krisis moneter yang memporak porandakan sebagian besar perekonomian Asia Tenggara. Sektor

perbankan nasional tergulung oleh kredit macet di segmen korporasi. Bank Muamalat pun terimbas dampak krisis. Di tahun 1998, rasio pembiayaan macet atau *non performing financing* (NPF) mencapai lebih dari 60%. Perseroan mencatat rugi sebesar Rp 105 miliar. Ekuitas mencapai titik terendah, yaitu Rp 39,3 miliar, kurang dari sepertiga modal setor awal.

Dalam upaya memperkuat permodalannya, Bank Muamalat mencari pemodal yang potensial, hal tersebut ditanggapi positif oleh *Islamic Development Bank* (IDB) yang berkedudukan di Jeddah, Arab Saudi. Pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 21 Juni 1999, IDB secara resmi menjadi salah satu pemegang saham Bank Muamalat. Oleh karenanya, kurun waktu antara tahun 1999 dan 2002 merupakan masa-masa yang penuh tantangan sekaligus keberhasilan bagi Bank Muamalat. Dalam kurun waktu tersebut, Bank Muamalat berhasil membalikkan kondisi dari rugi menjadi laba berkat upaya dan dedikasi setiap kru Muamalat, ditunjang oleh kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha yang tepat, serta ketaatan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni.

Melalui masa-masa sulit ini, Bank Muamalat berhasil bangkit dari keterpurukan. Diawali dari pengangkatan kepengurusan baru dimana seluruh anggota Direksi diangkat dari dalam tubuh Muamalat, Bank Muamalat kemudian menggelar rencana kerja lima tahun dengan penekanan pada:

- a. Tidak mengandalkan setoran modal tambahan dari para pemegang saham.

- b. Tidak melakukan PHK satu pun terhadap sumber daya insani yang ada, dan dalam hal pemangkasan biaya, tidak memotong hak kru Muamalat sedikitpun.
- c. Pemulihan kepercayaan dan rasa percaya diri Kru Muamalat menjadi prioritas utama di tahun pertama kepengurusan Direksi baru.
- d. Peletakan landasan usaha baru dengan menegakkan disiplin kerja Muamalat menjadi agenda utama di tahun kedua.
- e. Pembangunan tonggak-tonggak usaha dengan menciptakan serta menumbuhkan peluang usaha menjadi sasaran Bank Muamalat pada tahun ketiga dan seterusnya.

Hingga tahun 2011 pemegang saham utama yang menguasai 87 persen saham Bank Muamalat yakni, Islamic Development Bank (IDB), Boubyan Bank Kuwait, dan Atwill Holdings Limited, akan melepas sahamnya dengan alasan bisnis. Khusus IDB, ada ketentuan baru yang membatasi kepemilikan saham di satu institusi sebanyak 20 persen. Aset Bank Muamalat per Juni 2011 sebesar Rp. 24 triliun. Bank Muamalat memberikan layanan bagi lebih dari 2,5 juta nasabah melalui 275 gerai yang tersebar di 33 provinsi di Indonesia.

Jaringan BMI didukung pula oleh aliansi melalui lebih dari 4000 Kantor Pos Online/SOPP di seluruh Indonesia, 32.000 ATM, serta 95.000 *merchant* debit. BMI saat ini juga merupakan satu-satunya bank syariah yang telah membuka cabang luar negeri, yaitu di Kuala Lumpur, Malaysia. Untuk meningkatkan aksesibilitas nasabah di Malaysia, kerjasama

dijalankan dengan jaringan *Malaysia Electronic Payment System* (MEPS) sehingga layanan BMI dapat diakses di lebih dari 2000 ATM di Malaysia. Sebagai Bank Pertama Murni Syariah, bank muamalat berkomitmen untuk menghadirkan layanan perbankan yang tidak hanya *comply* terhadap syariah, namun juga kompetitif dan aksesibel bagi masyarakat hingga pelosok nusantara. Komitmen tersebut diapresiasi oleh pemerintah, media massa, lembaga nasional dan internasional serta masyarakat luas melalui lebih dari 70 *award* bergengsi yang diterima oleh BMI dalam 5 tahun Terakhir. Penghargaan yang diterima antara lain sebagai *Best Islamic Bank in Indonesia 2009* oleh *Islamic Finance News* (Kuala Lumpur), sebagai *Best Islamic Financial Institution in Indonesia 2009* oleh *Global Finance* (New York) serta sebagai *The Best Islamic Finance House in Indonesia 2009* oleh *Alpha South East Asia* (Hong Kong).

## 2. Visi dan misi perusahaan

### a. Visi

Menjadi bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional.

### b. Misi

Menjadi *Role Model* Lembaga Keuangan Syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai bagi *stakeholder*.

### 3. Produk

Produk Bank Muamalat Indonesia digolongkan kedalam tiga golongan besar seperti bank syariah pada umumnya yakni penghimpun dana/pendanaan, penyaluran dana/pembiayaan dan jasa/layanan.

#### a. Pendanaan

##### 1) Giro Wadi'ah

###### a) Giro Muamalat (Perorangan)

Giro syariah dalam mata uang Rupiah dan US Dollar yang memudahkan semua jenis kebutuhan transaksi bisnis maupun transaksi keuangan personal nasabah.

###### b) Giro Muamalat (Institusi)

Giro syariah dalam mata uang Rupiah dan US Dollar yang memudahkan dan membantu semua jenis kebutuhan transaksi bisnis perusahaan nasabah.

##### 2) Tabungan

###### a) Tabungan Muamalat

Tabungan syariah dalam mata uang rupiah yang akan meringankan transaksi keuangan nasabah, memberikan akses yang mudah, serta manfaat yang luas.

###### b) Tabungan Muamalat Pos

Tabungan syariah dalam mata uang rupiah yang dikhususkan bagi nasabah yang rutin bertransaksi di kantor pos.

c) Tabungan Haji Arafah

Tabungan haji dalam mata uang rupiah yang dikhususkan bagi nasabah masyarakat muslim Indonesia yang berencana menunaikan ibadah haji.

d) Tabungan Haji Arafah Plus

Tabungan haji dalam mata uang rupiah yang dikhususkan bagi nasabah masyarakat muslim Indonesia yang berencana menunaikan ibadah haji secara regular maupun plus.

e) Tabungan Muamalat Umroh

Tabungan berencana dalam mata uang rupiah yang akan membantu nasabah mewujudkan impian untuk berangkat beribadah umroh.

f) TabunganKu

Tabungan syariah dalam mata uang rupiah yang sangat terjangkau bagi nasabah dan semua kalangan masyarakat serta bebas biaya administrasi.

g) Tabungan Ummat

Tabungan syariah dalam mata uang rupiah yang memudahkan bermacam transaksi keuangan nasabah dan memberikan hasil investasi yang optimal.

### 3) *Bancaassurance*

#### a) fulPROTEK

Perlindungan sepenuhnya melalui investasi murni syariah merupakan kartu multiguna bertabungan dan memiliki manfaat asuransi syariah yang dapat digunakan untuk penarikan tunai (bebas biaya) di semua ATM di Indonesia (ATM Muamalat, ATM Bersama, ATM BCA/PRIMA) dan ATM yang tergabung dalam jaringan *Malaysian Electronic Payment System* (MEPS), antara lain Maybank, Hong Leong Bank, Southern Bank dan Affin Bank. Selain itu dapat digunakan sebagai kartu debit di semua *merchant* Debit BCA/PRIMA dan sekaligus sangat memungkinkan sebagai kartu anggota dalam sebuah organisasi.

#### b) Syariah Mega Covers

Merupakan kartu multiguna bertabungan dan memiliki manfaat asuransi syariah yang dapat digunakan untuk penarikan tunai (bebas biaya) di semua ATM di Indonesia (ATM Muamalat, ATM Bersama, ATM BCA/PRIMA) dan ATM yang tergabung dalam jaringan *Malaysian Electronic Payment System* (MEPS), antara lain Maybank, Hong Leong Bank, Southern Bank dan Affin Bank. Selain itu dapat digunakan sebagai kartu debit di semua *merchant* Debit BCA/PRIMA dan sekaligus sangat memungkinkan sebagai kartu anggota dalam sebuah organisasi.

c) Ta'awun Card

Kartu multi fungsi, berfungsi sebagai kartu ATM, kartu Debit, kartu tabungan serta dapat digunakan untuk semua transaksi perbankan, kartu Asuransi serta beberapa fungsi lain (dikemudian hari)

d) Fitrah Card

Fitrah Card adalah sebuah inovasi baru dari Bank Muamalat Indonesia, bekerjasama dengan Asuransi Jiwa Sinarmas. Sebuah Kartu dengan berbagai macam fungsi, yaitu Kartu ATM, Kartu Debit dan transaksi perbankan lainnya, selain itu memiliki fungsi sebagai kartu diskon, juga berfungsi sebagai kartu Asuransi yang memberikan manfaat Asuransi Jiwa Berjangka, Asuransi Kecelakaan Diri, Asuransi Penyakit Kritis, Santunan Harian Rawat Inap serta produk investasi & proteksi (Unit Link).

4) Deposito

a) Deposito Mudharabah

Deposito syariah dalam mata uang Rupiah dan US Dollar yang fleksibel dan memberikan hasil investasi yang optimal bagi nasabah.

b) Deposito FullInvest

Deposito syariah dalam mata uang Rupiah dan US Dollar yang fleksibel dan memberikan hasil investasi yang optimal serta perlindungan asuransi jiwa gratis bagi nasabah.

**b. Pembiayaan**

1) Konsumen

a) Pembiayaan Hunian Syariah

Pembiayaan Hunian Syariah adalah produk pembiayaan yang akan membantu nasabah untuk memiliki rumah (*ready stock/bekas*), apartemen, ruko, rukan, kios maupun pengalihan *take-over* KPR dari bank lain.

Pembiayaan Hunian Syariah (Properti Indent/ Pembangunan/ Renovasi)

Pembiayaan Hunian Syariah Properti Indent/ Pembangunan/ Renovasi adalah produk pembiayaan yang ditujukan khusus bagi nasabah yang ingin membeli rumah/ruko/rukan/kios/ apartemen dengan cara indent (*non-ready stock*), membangun rumah atau merenovasi bangunan rumah.

b) Automuamalat

Automuamalat adalah produk pembiayaan yang akan membantu nasabah untuk memiliki kendaraan bermotor. Produk ini adalah kerjasama Bank Muamalat dengan Al-Ijarah Indonesia Finance (ALIF).

c) Dana Talangan Porsi Haji

Dana Talangan Porsi Haji adalah pinjaman yang ditujukan untuk membantu nasabah mendapatkan porsi keberangkatan haji lebih awal, meskipun saldo tabungan haji nasabah belum mencapai syarat pendaftaran porsi.

d) Pembiayaan Umroh Muamalat

Pembiayaan Umroh Muamalat adalah produk pembiayaan yang akan membantu mewujudkan impian nasabah untuk beribadah Umroh dalam waktu yang segera.

e) Pembiayaan kepada Anggota Koperasi Karyawan/Guru/PNS

Pembiayaan konsumtif yang diperuntukkan bagi beragam jenis pembelian konsumtif kepada karyawan/guru/PNS (selaku *end user*) melalui koperasi.

2) Modal Kerja

a) Pembiayaan Modal Kerja

Pembiayaan Modal Kerja adalah produk pembiayaan yang akan membantu kebutuhan modal kerja usaha nasabah sehingga kelancaran operasional dan rencana pengembangan usaha Anda akan terjamin.

b) Pembiayaan Modal Kerja LKM Syariah (BPRS/BMT/Koperasi)

Pembiayaan Modal Kerja Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Syariah adalah produk pembiayaan yang ditujukan untuk LKM Syariah (BPRS/BMT/Koperasi) yang hendak meningkatkan

pendapatan dengan memperbesar portfolio pembiayaannya kepada Nasabah atau anggotanya (*end-user*).

c) **Pembiayaan Rekening Koran Syariah**

Pembiayaan Rekening Koran Syariah adalah produk pembiayaan khusus modal kerja yang akan meringankan nasabah dalam mencairkan dan melunasi pembiayaan sesuai kebutuhan dan kemampuan.

3) **Investasi**

Pembiayaan Investasi

Pembiayaan Investasi adalah produk pembiayaan yang akan membantu kebutuhan investasi usaha nasabah sehingga mendukung rencana ekspansi yang telah disusun.

**c. Layanan**

1) *International Banking*

a) **Muamalat Remittance iB**

Adalah layanan pengiriman atau penerimaan uang valas dari atau kepada pihak ketiga kepada atau dari pemilik rekening Bank Muamalat Indonesia baik tunai maupun non tunai dalam denominasi valuta asing.

1. **Remittance BMI-MayBank (Bank Muamalat Indonesia-MayBank)**

Adalah kiriman uang bagi TKI di Malaysia ke Indonesia melalui seluruh counter MayBank dan penerima kiriman

dapat mengambil dana secara *cash* di seluruh cabang Bank Muamalat Indonesia.

2. Kas KILAT : BMI - BMMB

(Bank Muamalat Indonesia - Bank Muamalat Malaysia Berhad)

Adalah kiriman uang bagi TKI di Malaysia ke Indonesia melalui seluruh *counter* Bank Muamalat Malaysia Berhad kepada Nasabah Bank Muamalat Indonesia.

3. Remittance BMI - NCB

( Bank Muamalat Indonesia - National Commercial Bank )

Adalah kiriman uang bagi TKI di Arab Saudi ke Indonesia melalui seluruh *counter PayQuick* maupun fasilitas ATM National Commercial Bank kepada Nasabah Bank Muamalat Indonesia maupun Bank lain.

4. Tabungan Nusantara

Adalah tabungan syariah yang dikelola dengan akad berbagi hasil dengan tambahan keuntungan kemudahan layanan remittance, sehingga selain menabung anda juga mudah melakukan transaksi Remittance.

b) Muamalat Trade Finance

Bank Muamalat memiliki pengalaman dan keahlian dalam bidang pembiayaan perdagangan secara syariah baik lokal maupun internasional. Hal ini menjadikan Bank Muamalat

sebagai mitra yang amanah serta mengerti kebutuhan layanan bisnis perdagangan nasabah.

Bank Muamalat memiliki layanan jasa dan pembiayaan syariah yang inovatif untuk mendukung kelancaran bisnis perdagangan Nasabah, baik untuk transaksi perdagangan lokal maupun internasional dan untuk transaksi L/C maupun non L/C.

a) Bank Garansi (BG)

Adalah Jaminan Pembayaran yang diberikan oleh Bank atas permintaan Nasabahnya, kepada pihak penerima jaminan dalam hal Nasabah yang dijamin tidak memenuhi kewajibannya kepada pihak penerima jaminan.

BG merupakan fasilitas non dana (*Non Funded Facility*) yang diberikan Bank berdasarkan akad *Kafalah bil Ujrah*. Bank akan menerbitkan BG sejumlah nilai tertentu yang dipersyaratkan oleh pihak penerima jaminan yang merupakan klien/mitra bisnis/ *counter part* dari Nasabah Bank untuk kepentingan transaksi / proyek tertentu yang akan dijalankan oleh Nasabah Bank.

b) Trade Finance – Ekspor

Layanan yang diberikan:

1. Advising L/C dan perubahannya.
2. Transfer L/C.
3. Konfirmasi L/C.

4. Negosiasi Wesel Ekspor.
5. Collection dokumen L/C.
6. Collection dokumen non L/C.

c) Trade Finance – Impor

Layanan yang diberikan:

1. Issuing L/C.
  2. Amendment L/C.
  3. Realisasi L/C berupa penerimaan dan pemeriksaan dokumen serta penyelesaian pembayaran.
  4. Inward Collection dokumen Impor non L/C.
- d) Trade Finance - Export Import Non LC Financing
- e) Trade Finance - SKBDN

(Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri)

Bank Muamalat menyediakan layanan untuk transaksi SKBDN atau lazim dikenal dengan nama L/C dalam negeri. Produk dan layanan SKBDN mempunyai karakteristik yang sama dengan produk dan layanan pada transaksi ekspor impor. Persyaratan dan ketentuan untuk SKBDN merujuk pada syarat dan ketentuan transaksi ekspor impor.

f) *Letter of Credit*

*Letter of Credit* secara sederhana merupakan Pengambilalihan tanggung jawab pembayaran oleh pihak lain (dalam hal ini diambil alih oleh Bank) atas dasar permintaan

pihak yang dijamin (*Applicant*/Pembeli/Nasabah Bank) untuk melakukan pembayaran kepada pihak penerima jaminan (*Beneficiary*/Penjual) berdasarkan syarat dan kondisi yang ditentukan dan disepakati.

Sebagaimana BG, LC juga merupakan fasilitas non dana, dimana Bank dalam hal ini bertindak sebagai wakil dari Pembeli - menggunakan akad *Wakalah bil Ujrah* - untuk pengurusan dokumen, sementara untuk pembayaran penyelesaian transaksinya dapat menggunakan dana Nasabah sendiri maupun menggunakan fasilitas pembiayaan dari Bank dengan akad seperti yang telah di uraikan sebelumnya (*Piutang Murabahah, Piutang Istishna, Mudharabah* atau *Musyarakah*).

g) Trade Finance - Standby LC

Jenis-jenis Standby L/C:

1. Performance Standby L/C.
2. Advance Payment Standby.
3. Bid Bond Standby.
4. Financial Standby.
5. Commercial Standby.

c) Investment Service

2) Transfer

- a) Transfer ke rekening Shar-E.

b) Transfer ke rekening 72 bank yang tergabung di ATM BERSAMA dan 37 Bank yang tergabung di ATM BCA / PRIMA.

3) Layanan 24 Jam

a) SMS Banking

Nasabah dapat memperoleh kemudahan layanan MBANK dari Bank Muamalat dengan mengirimkan SMS ke 62265 (MBANK). Ketik Saldo<spasi>Rek1 lalu kirim ke 62265, maka Anda bisa mengecek saldo Shar-E kapan saja, di mana saja, 24 jam setiap hari.

b) SalaMuamalat

Merupakan layanan Phone Banking 24 jam melalui 500016, 0807 1 MUAMALAT (0807 1 68262528) atau 0807 11 SHARE (0807 11 74273) yang memberikan kemudahan kepada nasabah, setiap saat dan dimanapun nasabah berada untuk memperoleh informasi mengenai produk, saldo dan informasi transaksi, transfer antar rekening, serta mengubah PIN.

c) MuamalatMobile

MuamalatMobile adalah layanan perbankan dengan menggunakan teknologi GPRS yang dilakukan dari ponsel. Nasabah dapat melakukan transaksi non-tunai seperti cek saldo, transfer maupun melihat histori transaksi secara *Real-time* dengan biaya yang sangat murah.

d) Internet Banking

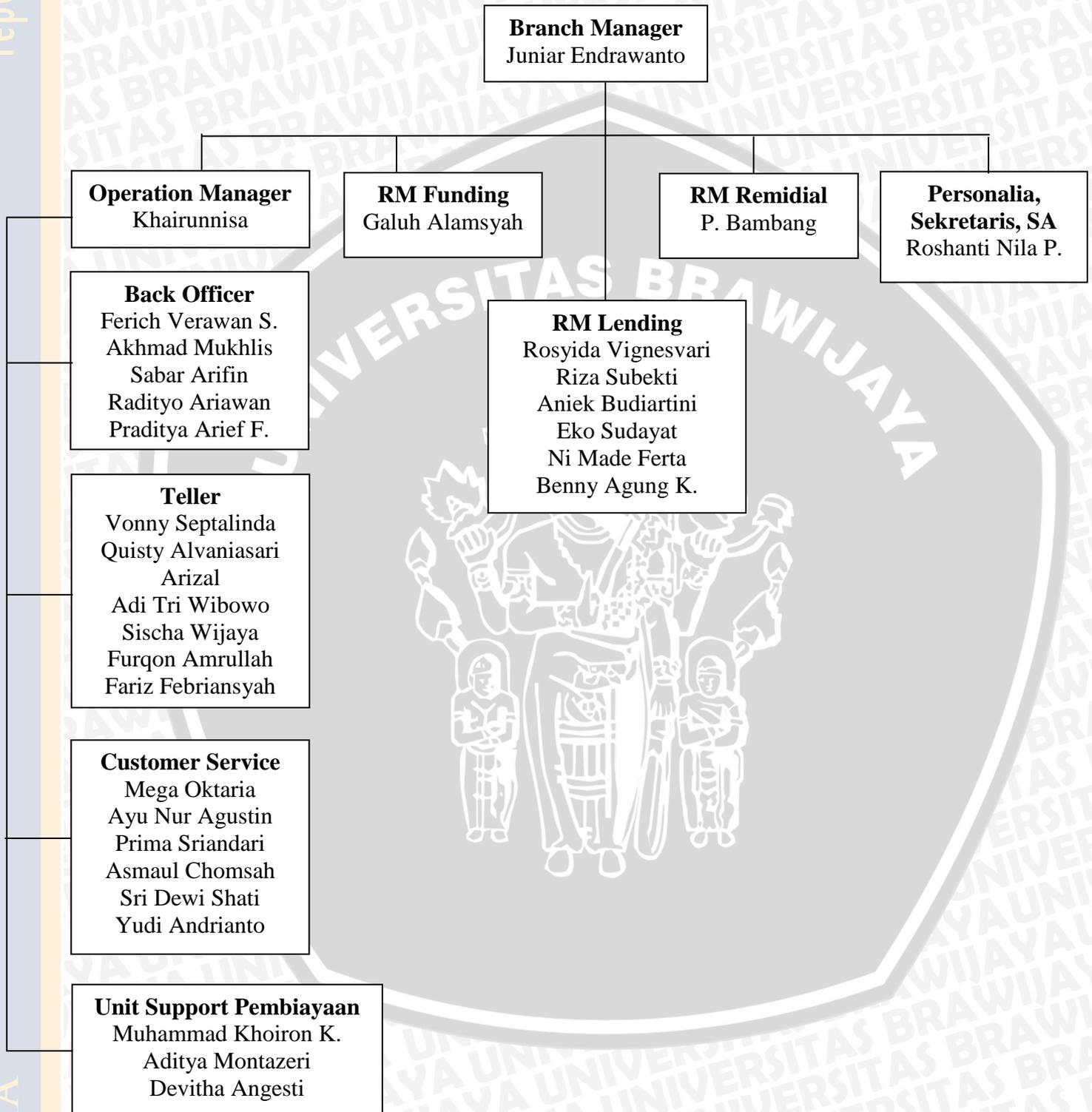
Muamalat Internet Banking - Personal Banking (M-iB) bagi nasabah yang membutuhkan layanan internet banking. Melalui layanan ini, nasabah dapat melihat transaksi rekeningnya secara *Real-time Online*, sehingga memudahkan nasabah mengetahui perkembangan transaksinya secara langsung.

#### 4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan pembagian wewenang dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan. Struktur organisasi menjelaskan arah instruksi dari pimpinan pada tingkat paling atas hingga karyawan pada tingkat paling bawah serta tanggungjawab dari karyawan pada tingkat paling bawah hingga pimpinan pada tingkat paling atas. Struktur organisasi menjelaskan pembagian bidang-bidang atau divisi-divisi yang ada dan hubungan antar masing-masing bidang atau divisi pada perusahaan.

Struktur organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Malang merupakan jenis struktur organisasi garis atau lini yang menggambarkan pembagian wewenang dan tanggungjawab serta bagian atau bidang dari atas ke bawah. Struktur organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Malang dapat dilihat pada gambar 5

**Struktur organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang**



**Gambar 5**

Sumber: PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang.



## Deskripsi Jabatan

Deskripsi tugas dari masing-masing bagian yang ada pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Malang adalah sebagai berikut:

### 1) *Branch Manager* (Kepala Kantor Cabang)

Tugas dan tanggung jawab *Branch Manager* adalah :

- a) Mengawasi semua bawahannya dan unit-unit kerja di bawahnya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.
- b) Merekomendasi dan memutus pembiayaan (pembiayaan baru, review pembiayaan, dan penyelesaian pembiayaan bermasalah) sesuai dengan ketentuan.
- c) Sebagai pemegang limit pembiayaan
- d) Mewakili direksi/perusahaan dalam bertindak dan atas nama bank dalam batas kewenangan yang dimilikinya.
- e) Mendelegasikan sebagian wewenangnya pada staf / karyawan yang ditunjuknya serta Pincapem di bawahnya, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- f) Mengembangkan bisnis pembiayaan guna memperoleh keuntungan / penghasilan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima dan tetap mempertahankan kualitas portofolio pembiayaan yang sehat.
- g) Bertanggungjawab atas penetapan target pendanaan, pembiayaan, jasa, dan penetapan anggaran secara keseluruhan.

h) Bertanggung jawab atas operasional Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang secara keseluruhan.

2) *Operation Manager* (Manajer Operasional)

*Operation Manager* bertanggung jawab atas berjalannya segala permasalahan operasional Bank, terutama untuk permasalahan membawahi *customer service, back office, teller, dan support* pembiayaan.

Adapun tugas dan tanggung jawab *Operation Manager* adalah :

- a) Memeriksa setoran tunai maupun nontunai nasabah yang diterima dari teller.
- b) Memeriksa transaksi harian (setoran, penarikan kliring, transfer, tolakan kliring, deposito, dll)
- c) Melakukan proses permintaan atau penyetoran dana dari/atau ke kantor pusat.

3) Penanggung Jawab Cabang Pembantu (PJ Capem)

PJ Capem bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional dan perkembangan bisnis di cabang pembantu kepada *branch manager*.

4) Sekretaris, Personalia, SA (*Service Assistant*)

a) Sekretaris

Adapun tugas dan tanggung jawab sekretaris adalah :

1. Membuat memo dan surat-surat untuk kepentingan internal dan eksternal
2. Memelihara *file* memo masuk maupun memo keluar

3. Membuat laporan ABCDEF tiap awal bulan
4. Membuat laporan kondisi bisnis cabang dan capem tiap awal bulan
5. Membuat laporan *sales call and coaching* tiap awal bulan
6. Melakukan administrasi atas permohonan ijin penelitian dan permohonan sponsor dari pihak luar

b) Personalia

Adapun tugas dan tanggung jawab personalia adalah :

1. Melakukan penyetoran pajak pasal 21, 23, dan lain-lain, dan Jamsostek
2. Melakukan administrasi *payroll*
3. Melaksanakan perekrutan karyawan dan menyimpan *master file* karyawan
4. Penanggungjawab inventaris bagian
5. Cetak presensi karyawan cabang dan capem tiap bulan
6. Melakukan perhitungan dan input tunjangan kinerja dan lembur karyawan cabang dan capem tiap bulan
7. Input tunjangan kesehatan, uang perjalanan dinas, dan tunjangan lainnya
8. Membuat laporan template karyawan baru dan laporan personalia lainnya.
9. Melakukan pendaftaran kepesertaan jamsostek atas karyawan baru serta capem yang baru dibuka

10. Mengatur pelaksanaan training yang diadakan oleh kantor pusat maupun oleh cabang

c) SA (*Service Assistant*)

Adapun tugas dan tanggung jawab SA adalah :

1. Melakukan administrasi atas komite pembiayaan yang masuk ke cabang
2. Membuat rekapitulasi *pipeline* dan realisasi *dropping* cabang dan capem

5) *Relationship Manager* (R/M)

Adapun tugas dan tanggung jawab R/M adalah :

- a) Melayani serta memberikan informasi tentang pembiayaan dan produk *funding* kepada nasabah
- b) Memelihara dan menjaga hubungan baik dengan nasabah eksis, baik nasabah pembiayaan maupun nasabah deposit
- c) Menjaga kolektibilitas nasabah pembiayaan (tidak berubah menjadi lebih besar)
- d) Mencari potensi-potensi nasabah baru, baik nasabah pembiayaan maupun nasabah deposit (*funding*), *base on target* yang telah ditentukan
- e) *Collecting* data nasabah / calon nasabah pembiayaan sesuai kebutuhan

- f) Membuat usulan / memproses pembiayaan secara lengkap sesuai tahapannya, atas dasar pengajuan dari nasabah atau calon nasabah
- g) Melaksanakan komite cabang ataupun regional dan pusat sesuai limit yang telah ditetapkan
- h) Mengatur pelaksanaan pengikatan pembiayaan dengan notaris dan nasabah
- i) Menyiapkan *instrument dropping* (Memo *dropping*, SPRP, TTUN dan Surat Sanggup).
- j) *Monitoring* dan *collecting* angsuran pembiayaan
- k) Membuat laporan realisasi *dropping* dan *pipeline* bulanan

6) *Back Office*

Adapun tugas dan tanggung jawab *Back Office* adalah :

- a) Petugas administrasi pembiayaan (*dropping*, angsuran dan lain-lain)
- b) *Reminder marketing* atas angsuran terlambat & pembiayaan jatuh tempo
- c) Membuat *proffsheet* bagian pembiayaan.
- d) Penanggungjawab & memelihara aktiva bank, termasuk gedung
- e) Melakukan penyusutan aktiva bank & amortisasi biaya, dan pembukuan biaya
- f) Penanggung jawab kartu inventaris sentral dan kartu inventaris bagian

- g) Memelihara persediaan barang cetakan dan ATK
  - h) Penanggung jawab kas kecil
  - i) Membuat laporan *variance* biaya (bulanan), dengan penjelasannya
  - j) Pembebanan dan merespon nota-nota antar cabang
  - k) Melakukan pencocokan jurnal dengan bagian terkait
  - l) Membuat proofsheets bagian umum
- 7) Support Pembiayaan

Adapun tugas dan tanggung jawab Support Pembiayaan adalah :

- a) Pembuatan laporan LBUS & SIPD
- b) Pembuatan laporan & Pembentukan CPAP, kolektibilitas, BDR & NPL
- c) Pembuatan laporan Arus Kas
- d) Melakukan Bank Checking, dan Opini Legal
- e) Melakukan taksasi jaminan & pengurusan proses pengikatan dengan notaris
- f) Bertanggung jawab dan memelihara dokumen pembiayaan dan akta perjanjian
- g) Bertanggung jawab dan memelihara file jaminan
- h) Memeriksa kelayakan tiket, kelayakan transaksi
- i) Membuat laporan *Zero Defect & Comment*
- j) Penanggung jawab atas kelengkapan dan file Tiket
- k) Mencetak Cek & Giro Bilyet
- l) Memeriksa kelayakan pembukaan rekening giro

m) Penanggung jawab Inventaris bagian

n) Petugas MIS

8) Teller

Adapun tugas dan tanggung jawab Teller adalah :

- a) Mengeluarkan & memasukan uang dari dan ke *maint vault*
- b) Melayani pengambilan dan setoran simpanan nasabah
- c) Melayani permintaan uang muka
- d) Petugas penyetoran/ pengambilan uang dari dan ke BI/Bank lain, & Nasabah
- e) Menerima setoran terlambat
- f) *Inputer* transaksi Teller
- g) Penanggung jawab inventaris bagian teller
- h) Penanggung jawab *cash blotter* dan buku kas
- i) Melakukan *earmark* antar cabang
- j) Verifikasi Tandatangan Cek/Bilyet, Giro, Nota Kredit/ Nota Debet
- k) Melakukan *tested Alarm* bagian teller
- l) Penanggung jawab file bagian teller

9) Customer Service

Adapun tugas dan tanggung jawab Customer Service adalah :

- a) Melayani pembukaan rekening nasabah (Tabungan, Giro, Deposito, DPLK)
- b) Mencatat, mengadministrasikan, memelihara data rekening nasabah

- c) Penanggung jawab atas kelengkapan data / syarat pembukaan rekening nasabah
- d) Petugas/ penanggung jawab pelayanan Siskohat
- e) Melayani permintaan informasi saldo nasabah
- f) Melayani permintaan *print out* rekening nasabah
- g) *Handling* komplain nasabah.
- h) Konfirmasi nasabah untuk transaksi penarikan.
- i) Penanggung jawab inventaris bagian
- j) Penanggung jawab file Bagian

## **B. Gambaran Responden Bank Muamalat Indonesia, cabang Malang**

Penelitian ini adalah ingin mendeskripsikan tentang pengaruh kematangan bawahan terhadap gaya kepemimpinan Bank Muamalat Indonesia, cabang Malang. Adapun gambaran responden karyawan yang bekerja pada Bank Muamalat Indonesia, cabang Malang, sebagai berikut:

Berdasarkan tabel 8 maka dapat diketahui bahwa dari 31 karyawan, dengan masa kerja antara 1 bulan sampai 3 tahun terdapat 15 karyawan dan masih berusia antara 21 sampai 25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang adalah *fresh graduate* atau lulusan sarjana (S1) baru.

**Tabel 9**  
**Distribusi frekuensi Responden Berdasarkan Umur, Masa Kerja, Jenis Kelamin dan Pendidikan**

NO	Responden			Masa kerja				Jenis Kelamin			Pendidikan
	Umur	Jumlah	%	1bln-3th	4th-6th	7th-10th	>10th	Laki-laki	Perempuan	%	
1	21-25 tahun	15	48,3	15	-	-	-	6	9	48,3	15
2	26-30 tahun	10	32,2	-	8	-	-	5	5	32,2	10
3	31-35 tahun	3	9,6	-	-	5	-	2	1	9,6	3
4	36-40 tahun	2	6,4	-	-	-	2	2	-	6,4	2
5	> 40 tahun	1	3,5	-	-	-	1	1	-	3,5	1
	Jumlah	31		31				31			31
	Prosentase %		100%	48,3	25,7	16,1	9,9	51,6	48,4	100%	100%

**Sumber :** data primer diolah (2012)

Diketahui bahwa dari 31 orang karyawan yang bekerja di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang ini mayoritas karyawan berumur 21–25 tahun atau sebesar (48,3%). Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang merekrut usia muda dikarenakan kebutuhan untuk bagian *front liner* (*customer service* dan *teller*) dibutuhkan karyawan yang berpenampilan menarik sehingga semua bagian *front liner* diisi oleh karyawan yang berusia muda.

Diketahui pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang untuk jumlah komposisi jenis kelamin karyawan hampir sama yaitu 15 karyawan berjenis kelamin perempuan dan 16 karyawan berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa sebaran karyawan yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan hampir sama di tiap bagian *front liner* maupun *back officer*.

Untuk tingkat pendidikan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang diketahui sejumlah 31 responden semuanya berjenjang S1. Hal ini menunjukkan bahwa standar untuk menjadi karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang adalah berjenjang S1.

### C. Analisis Deskriptif Variabel yang diteliti

#### 1. Variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X)

Dalam penelitian ini, indikator yang telah ditetapkan dalam variabel Tingkat Kematangan Bawahan adalah Tingkat Kemampuan Bawahan dan Tingkat Kemauan Bawahan. Indikator Tingkat Kemampuan Bawahan dijabarkan dengan item pengalaman dalam bekerja (X1), pengetahuan

mengenai pekerjaan (X2), serta paham terhadap pekerjaan yang akan dilakukan (X3). Sedangkan indikator Tingkat Kemauan Bawahan dijabarkan dalam item kemauan untuk menerima tanggung jawab (X4), motivasi berprestasi (X5), serta komitmen (X5).

**Tabel 10**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X)**

No	Item	Alternatif Jawaban										Mean
		1		2		3		4		5		
		frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	
1	X1	0	0	0	0	0	0	12	39	19	61	4,61
2	X2	0	0	0	0	1	3	14	45	16	52	4,48
3	X3	0	0	1	3	1	3	15	49	14	45	4,35
4	X4	0	0	0	0	1	3	18	58	12	39	4,35
5	X5	0	0	0	0	1	3	8	26	22	71	4,67
6	X6	0	0	0	0	1	3	13	42	17	55	4,51
<b>Grand Mean</b>												4.49

*Sumber* : Data Primer diolah (2012)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa untuk indikator Tingkat Kemampuan Bawahan yang dijabarkan dengan item pengalaman dalam bekerja (X1), sebagian besar responden rata-rata menjawab sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,61. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang sangat setuju jika Tingkat Kemampuan Bawahan dipengaruhi oleh pengalaman dalam bekerja.

Untuk indikator Tingkat Kemampuan Bawahan yang dijabarkan dengan item pengetahuan mengenai pekerjaan (X2), sebagian besar responden rata – rata menjawab sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,48. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia

cabang Malang setuju jika Tingkat Kemampuan Bawahan dipengaruhi oleh pengetahuan mengenai pekerjaan.

Untuk indikator Tingkat Kemampuan Bawahan yang dijabarkan dengan item paham terhadap pekerjaan yang akan dilakukan (X3), sebagian besar responden rata-rata menjawab sangat setuju dengan nilai rata – rata 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika Tingkat Kemampuan Bawahan dipengaruhi oleh kepehaman terhadap pekerjaan yang akan dilakukan.

Sedangkan untuk indikator Tingkat Kemauan Bawahan yang dijabarkan dalam item kemauan untuk menerima tanggung jawab (X4), sebagian besar responden rata-rata menjawab sangat setuju dengan nilai rata – rata 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika Tingkat Kemauan Bawahan dipengaruhi oleh kemauan untuk menerima tanggung jawab.

Untuk indikator Tingkat Kemauan Bawahan yang dijabarkan dalam item motivasi berprestasi (X5), sebagian besar responden rata-rata menjawab sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,67. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang sangat setuju jika Tingkat Kemauan Bawahan dipengaruhi oleh motivasi berprestasi.

Untuk indikator Tingkat Kemauan Bawahan yang dijabarkan dalam item komitmen (X6), sebagian besar responden rata-rata menjawab sangat

setuju dengan nilai rata-rata 4,51. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang sangat setuju jika Tingkat Kemauan Bawahan dipengaruhi oleh komitmen.

Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa Tingkat Kematangan Bawahan karyawan di PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang matang dengan nilai rata-rata dari rata-rata (*grand mean*) menunjukkan nilai sebesar 4,49.

## 2. Variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y)

Dalam penelitian ini, indikator yang telah ditetapkan dalam variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin adalah Instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Indikator instruksi dijabarkan dengan item arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan (Y1), komunikasi satu arah dan membatasi peranan bawahan (Y2) dan pemevahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin (Y3). Indikator konsultasi dijabarkan dalam item kelonggaran untuk menyelesaikan pekerjaan (Y4), komunikasi dua arah dan memberikan dukungan kepada bawahan (Y5), pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pemimpin (Y6). Indikator partisipasi dijabarkan dalam item melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan (Y7), komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap

bawahan (Y8), mengikutsertakan & melibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Y9). Indikator Delegating dijabarkan dalam item kebebasan penuh untuk menyelesaikan tugas (Y10), komunikasi dua arah sangat tinggi (Y11), mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan (Y12).

**Tabel 11**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan (Y)**

No	Item	Alternatif Jawaban										Mean
		1		2		3		4		5		
		frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	
1	Y1	17	55	14	45	0	0	0	0	0	0	1,45
2	Y2	13	42	17	55	1	3	0	0	0	0	1,61
3	Y3	9	30	18	58	3	12	0	0	0	0	1,74
4	Y4	0	0	0	0	6	19	18	58	7	23	4,03
5	Y5	0	0	1	3	7	23	20	65	3	9	3,83
6	Y6	0	0	0	0	10	33	18	58	3	9	3,77
7	Y7	0	0	0	0	9	30	18	58	4	12	3,83
8	Y8	0	0	0	0	5	17	22	71	4	12	3,96
9	Y9	0	0	0	0	5	17	19	60	7	23	4,06
10	Y10	0	0	0	0	8	26	21	68	2	6	3,80
11	Y11	0	0	0	0	15	49	13	42	3	9	3,61
12	Y12	0	0	0	0	8	26	19	62	4	12	3,87
<b>Grand Mean</b>												3,29

**Sumber :** Data Primer diolah (2012)

Berdasarkan pada tabel di atas, terlihat bahwa pada indikator instruksi yang dijabarkan dengan item arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan (Y1), sebagian besar responden rata-rata menjawab sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 1,45. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika instruksi dipengaruhi oleh arahan tugas secara spesifik dan jelas untuk menyelesaikan pekerjaan.

Indikator instruksi yang dijabarkan dengan item komunikasi satu arah dan membatasi peranan bawahan (Y2), sebagian besar responden rata-rata menjawab sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 1,61. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika instruksi dipengaruhi oleh komunikasi satu arah dan membatasi peranan bawahan.

Indikator instruksi yang dijabarkan dengan item pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin (Y3), sebagian besar responden rata-rata menjawab sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 1,74. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika instruksi dipengaruhi oleh pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin.

Indikator konsultasi dijabarkan dalam item kelonggaran untuk menyelesaikan pekerjaan (Y4), sebagian besar responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai rata-rata 4,03. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika konsultasi dipengaruhi oleh kelonggaran untuk menyelesaikan pekerjaan.

Indikator konsultasi dijabarkan dalam item komunikasi dua arah dan memberikan dukungan kepada bawahan (Y5), sebagian besar responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai rata-rata 3,83. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang

setuju jika konsultasi dipengaruhi oleh komunikasi dua arah dan memberikan dukungan kepada bawahan.

Indikator konsultasi dijabarkan dalam item pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pemimpin (Y6), sebagian besar responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai rata-rata 3,77. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika konsultasi dipengaruhi oleh pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan mengenai keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pemimpin.

Indikator partisipasi dijabarkan dalam item melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan (Y7), sebagian besar responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai rata-rata 3,83. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika partisipasi dipengaruhi oleh melibatkan karyawan untuk bersama-sama merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan.

Indikator partisipasi dijabarkan dalam item komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan (Y8), sebagian besar responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai rata-rata 3,96. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika partisipasi dipengaruhi

oleh komunikasi dua arah lebih meningkat dan lebih mendengarkan secara intensif terhadap bawahan.

Indikator partisipasi dijabarkan dalam item mengikutsertakan dan melibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Y9), sebagian besar responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai rata-rata 4,06. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika partisipasi dipengaruhi oleh mengikutsertakan & melibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Indikator delegating dijabarkan dalam item kebebasan penuh untuk menyelesaikan tugas (Y10), sebagian besar responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai rata-rata 3,80. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika delegating dipengaruhi oleh kebebasan penuh untuk menyelesaikan tugas.

Indikator delegating dijabarkan dalam item komunikasi dua arah sangat tinggi (Y11), sebagian besar responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai rata-rata 3,61. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat Indonesia cabang Malang setuju jika delegating dipengaruhi oleh komunikasi dua arah sangat tinggi.

Indikator delegating dijabarkan dalam item mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan (Y12), sebagian besar responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai rata-rata 3,87. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan Bank Muamalat

Indonesia cabang Malang setuju jika delegating dipengaruhi oleh mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan.

Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa Perilaku Hubungan Pemimpin tinggi dengan nilai rata-rata (Y4-Y12) sebesar 3,86. Sedangkan Perilaku Tugas Pemimpin rendah dengan nilai rata-rata (Y1-Y3) sebesar 1,60.

#### D. Analisis Inferensial

##### 1. Uji Koefisien Regresi Linier Sederhana

Hasil uji regresi linier sederhana antara variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X) dan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y) adalah seperti yang ditunjukkan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 12**  
**Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana**

Parameter	Estimate	t hitung	Sign	Keterangan
Constant	12,16			
Kematangan bawahan	1,013	4,24	0,003	signifikan
R	= 0,618			
R Square	= 0,383			
t tabel	= 2,042			
$\alpha$	= 0,05			

**Sumber:** Data primer diolah (2012)

Menggunakan analisis regresi, maka didapatkan persamaan hubungan antara Tingkat Kematangan Bawahan dan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin yang ditunjukkan dengan persamaan  $Y = 12,16 + 1,013 X$ . Persamaan tersebut, menjelaskan bahwa nilai X atau

Tingkat Kematangan Bawahan mempunyai pengaruh terhadap nilai Y atau Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin. Variabel X nilai t hitung sebesar 4,24 dengan probabilitas sebesar 0.003. Karena t hitung  $>$  t tabel ( $4,24 > 2,042$ ) atau  $\text{sig } t < 5\%$  ( $0,003 < 0,05$ ) maka variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y).

## 2. Uji Determinasi

Nilai R adalah koefisien korelasi antara variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X) dengan variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y). Dalam analisis diperoleh nilai R sebesar 0,618 yang berarti terdapat hubungan yang kuat antara variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X) dengan variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y), Sugiyono (2008 :184).

Nilai R Square untuk Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada Bank Muamalat Indonesia cabang Malang diketahui sebesar 0,383 yang berarti bahwa Tingkat Kematangan Bawahan (X) memiliki kontribusi terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y) sebesar 38,3%, sedangkan sisanya 61,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## G. Pembahasan Hasil Penelitian

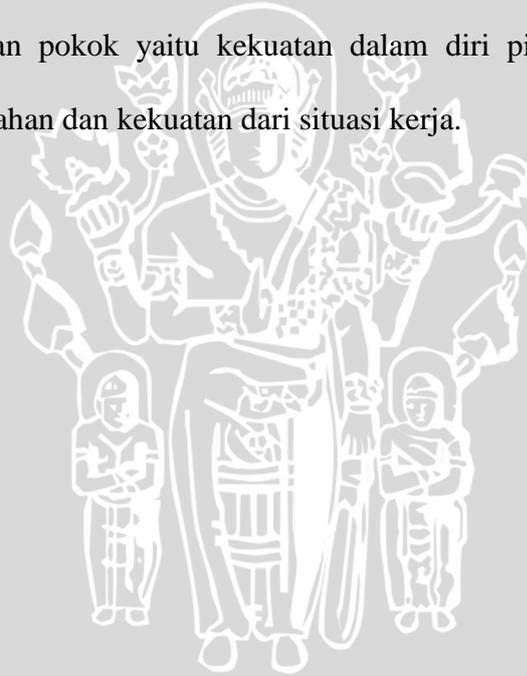
### **Pengaruh Tingkat Kematangan Bawahan Terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin, dimana hasil pengujian pengaruh yang dilakukan dengan menggunakan metode uji signifikansi diketahui bahwa nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,24 > 2,042$ ). Jadi, terdapat pengaruh positif dengan semakin tinggi Tingkat Kematangan Bawahan akan diikuti semakin tingginya Perilaku Hubungan Pemimpin sebaliknya terdapat pengaruh negatif dengan semakin tingginya tinggi Tingkat Kematangan Bawahan akan diikuti semakin rendahnya Perilaku Tugas Pemimpin.

Dalam analisis ini, telah dihasilkan bahwa Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada Bank Muamalat Indonesia cabang Malang dipengaruhi oleh tingkat kematangan bawahan. Artinya keberhasilan seorang pemimpin dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang mampu mengadaptasikan gaya atau perilaku agar sesuai dengan situasi tingkat kesiapan atau kematangan para pengikutnya. Menurut Harsey dan Blanchard dalam Thoha (2010:74) mengatakan bahwa semakin para manajer mampu menyesuaikan gaya, perilaku kepemimpinan mereka pada situasi dan kebutuhan dari para pengikut

mereka, semakin efektiflah mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

Besarnya kontribusi Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin dalam penelitian ini diketahui sebesar 0,383 yang berarti bahwa besarnya 38,3%, sedangkan selebihnya 61,7% adalah pengaruh variabel lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Tannenbaum dan Schmidt dalam Gibson (1984:285) menunjukkan bahwa gaya dan efektivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh 3 kekuatan pokok yaitu kekuatan dalam diri pimpinan, kekuatan dalam diri bawahan dan kekuatan dari situasi kerja.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, diantaranya :

1. Kondisi Tingkat Kematangan Bawahan pada karyawan PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang matang hal ini terbukti nilai rata-rata dari rata-rata (*grand mean*) menunjukkan nilai sebesar 4,49 yang berada pada daerah positif.
2. Perilaku Hubungan Pemimpin tinggi dengan nilai rata-rata (Y4-Y12) sebesar 3,86. Sedangkan Perilaku Tugas Pemimpin rendah dengan nilai rata-rata (Y1-Y3) sebesar 1,60.
3. Berdasarkan hasil analisis inferensial, diketahui bahwa terdapat pengaruh antara Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,24 > 2,042$ ).
4. Dari hasil uji determinasi, diketahui bahwa kontribusi variabel Tingkat Kematangan Bawahan terhadap variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang sebesar 38,3%.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa hal yang dapat penulis sarankan, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ternyata Tingkat Kematangan Bawahan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin di PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang, ini menunjukkan untuk meningkatkan efektifitas gaya kepemimpinan maka kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan. Yaitu dengan memprogram perbaikan/peningkatan kualitas sumberdaya manusia melalui program pendidikan atau pelatihan.

2. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian selanjutnya, karena dalam penelitian ini diperoleh nilai R Square untuk Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang diketahui sebesar 0,383 yang berarti bahwa besarnya kontribusi Tingkat Kematangan Bawahan terhadap Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin sebesar 38,3%, sedangkan selebihnya 61,7% adalah pengaruh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, sehingga disarankan bagi peneliti lain untuk menambah variabel-variabel lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

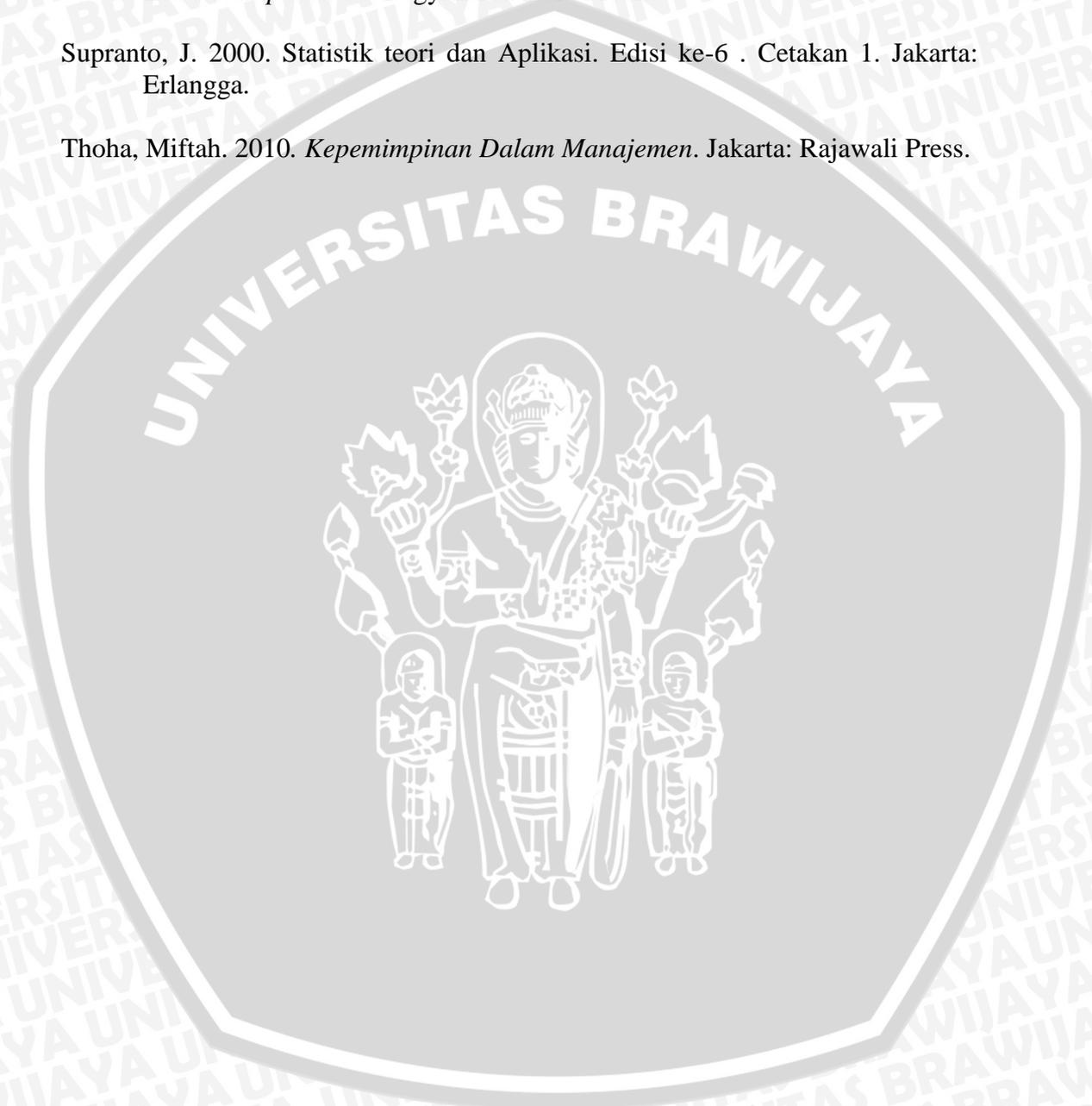
- Agustian, Adhi Leo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial Kabupaten Sumedang* diakses pada Tgl. 25 Februari 2008, jam 15:15 dari <http://digilib.unikom.ac.id/print.php?id=jbptunikompp-gdl-s1-2005-leoadhiagu-1979>
- Anonimus, peringkat bank syariah diakses pada Tanggal 18 Oktober 2011 dari <https://asistenafd.wordpress.com/>
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Gibson, Ivancevich Donnelly. 1988. *Organisasi: Perilaku, Struktur and Proses*, edisi ke-4, Terjemahan Djoerban Wahid SH, Jakarta: Erlangga.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, H. Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin Dalam Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Matondang, M.H. 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nazir. 2005. *Metode Penelitian*. Cetakan ke-6. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.
- Samsudin, H. Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sholehuddin. 2008. *Kepemimpinan Pemuda dalam Berbagai Perspektif*. Jakarta: Intimedia.
- Singarimbun, Masri dan Efendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Sophia Hartono, *Kesesuaian Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Tingkat Kematangan Karyawan Dalam Hubungannya Dengan Performansi Kerja Studi Kasus PT. Damatex, Salatiga* diakses pada tgl 5 Oktober 2011 dari <http://digilib.itb.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=jbptitbpp-gdl-sophiahart-27926>

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.

Sulistiyan, Ambar Teguh. 2008. *Kompensasi Profesional pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gara Media.

Supranto, J. 2000. *Statistik teori dan Aplikasi*. Edisi ke-6 . Cetakan 1. Jakarta: Erlangga.

Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.



**LAMPIRAN 1****KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI**

**Judul Skripsi : Pengaruh Kematangan Bawahan terhadap Gaya Kepemimpinan** (Studi Pada Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang)

Kepada Yth : Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian yang saya adakan dengan judul “Pengaruh Kematangan Bawahan terhadap Gaya Kepemimpinan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang)”, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu menjawab dan mengisi daftar pertanyaan di dalam kuesioner. Kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah. Untuk itu mohon jawab dengan jujur karena jawaban yang Anda berikan akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan dipublikasikan.

Kesediaan Anda merupakan bantuan yang sangat besar artinya bagi terselesaikannya penelitian ini. Terima kasih.

**Peneliti,**

**Damas Dwi Anggoro**

**NIM. 0810320218**



**Pengaruh Kematangan bawahan terhadap Gaya Kepemimpinan  
(Studi Pada Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang)**

**I. Identitas Responden**

- 1. Nama :
- 2. Umur/Usia :
- 3. Jenis Kelamin :
- 4. Pendidikan terakhir :
- 5. Masa Kerja :

**II. Petunjuk Pengisian kuesioner / angket**

- 1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Anda untuk menjawab setiap butir pernyataan sesuai dengan tabel yang dilampirkan.
- 2. Beri tanda cek (v) pada jawaban yang sesuai dengan pilihan Anda.
- 3. Keterangan

STS : Sangat Tidak Setuju                      S : Setuju  
 TS : Tidak Setuju                                SS : Sangat Setuju  
 R : Ragu-ragu

**A. Tingkat Kematangan Bawahan**

No.	Pernyataan	Penilaian				
		STS 1	TS 2	R 3	S 4	SS 5
1.	Pengalaman Bapak/Ibu dalam bekerja mempengaruhi kemampuan Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2.	Pengetahuan Bapak/Ibu mengenai pekerjaan mempengaruhi kemampuan Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
3.	Pemahaman Bapak/Ibu terhadap hal-hal yang perlu dilakukan mempengaruhi kemampuan Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
4.	Kemauan Bapak/Ibu untuk menerima tanggung jawab dari atasan mempengaruhi kemauan Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5.	Kemauan Bapak/Ibu untuk menyelesaikan pekerjaan didorong oleh motivasi Bapak/Ibu untuk berprestasi.					
6.	Kemauan Bapak/Ibu untuk menyelesaikan pekerjaan didorong komitmen yang kuat dari dalam diri Bapak/Ibu.					



**B. Gaya Kepemimpinan**

No.	Pernyataan	Penilaian				
		STS 1	TS 2	R 3	S 4	SS 5
1.	Atasan Bapak/Ibu sering memberi tugas secara spesifik dan jelas kepada Bapak/Ibu untuk menyelesaikan pekerjaan.					
2.	Atasan sering membatasi peran Bapak/Ibu					
3.	Atasan tidak pernah melibatkan Bapak/Ibu dalam pemecahan masalah maupun pengambilan keputusan.					
4.	Atasan memberi kelonggaran kepada Bapak/Ibu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan.					
5.	Atasan memberi dukungan kepada Bapak/Ibu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.					
6.	Atasan melibatkan Bapak/Ibu untuk memberi masukan, meskipun keputusan terakhir tetap ada pada atasan.					
7.	Atasan melibatkan Bapak/Ibu untuk merumuskan teknis penyelesaian pekerjaan.					
8.	Atasan mendengarkan pendapat Bapak/Ibu secara intensif.					
9.	Atasan melibatkan Bapak/Ibu dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.					
10.	Atasan selalu memberikan kebebasan penuh kepada Bapak/Ibu dalam menyelesaikan tugasnya.					
11.	Atasan selalu mengajak komunikasi dengan Bapak/Ibu secara terus menerus.					
12.	Atasan selalu memberikan kewenangan Bapak/Ibu untuk mengambil keputusan seluruhnya dalam menyelesaikan pekerjaan.					

Malang,.....2011

Responden

(.....)



## LAMPIRAN 2

GenStat Release 12.2 ( PC/Windows Vista) 21 December 2011 12:07:31

Copyright 2010, VSN International Ltd.

Registered to: Brawijaya University

### Regression analysis

Response variate: Gaya\_kepemimpinan

Fitted terms: Constant, Kematangan\_bawahan

### Summary of analysis

Source	d.f.	s.s.	m.s.	v.r.	F pr.
Regression	1	211.4	211.41	13.73	<.003
Residual	29	446.6	15.40		
Total	30	658.0	21.93		

### Estimates of parameters

Parameter	estimate	s.e.	t(29)	t pr.
Constant	12.16	8.70	2.05	0.049
Kematangan_bawahan	1.013	0.383	4.24	<.003

### Persamaan Regresi

$$Y = 12,16 + 1,013X$$

### Correlations

Kematangan_bawahan	1	-
Gaya_kepemimpinan	2	0.618
	1	2

Number of observations: 31

### LAMPIRAN 3

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X
4	5	3	4	4	4	24
4	5	4	4	5	4	26
4	5	5	4	5	5	28
5	5	4	4	5	4	27
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	5	4	27
5	4	4	4	4	5	26
4	3	4	3	3	3	20
5	4	4	4	5	5	27
5	4	5	5	4	5	28
5	4	5	5	4	5	28
4	5	5	4	5	5	28
4	4	4	4	4	4	24
5	5	4	4	4	4	26
4	4	4	4	5	4	25
4	4	4	4	5	4	25
5	4	5	4	5	5	28
4	5	5	4	5	5	28
4	4	2	4	4	4	22
5	5	5	5	5	5	30
5	5	4	5	5	5	29
5	4	5	4	5	5	28
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	5	4	5	5	4	28
4	4	4	4	5	4	25
5	4	4	4	5	4	26
4	4	4	5	5	5	27
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	4	5	29
5	5	4	5	5	4	28

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y
1	2	2	4	3	4	4	3	5	4	4	4	<b>40</b>
1	1	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	<b>37</b>
1	2	1	5	4	5	4	4	5	4	4	4	<b>43</b>
2	2	2	4	3	3	4	5	5	4	5	5	<b>44</b>
2	1	1	5	4	5	4	5	4	5	5	5	<b>46</b>
1	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	<b>34</b>
2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	<b>41</b>
1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>32</b>
1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
2	2	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	<b>42</b>
2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	<b>44</b>
1	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	<b>43</b>
1	2	1	5	5	5	4	5	5	4	4	4	<b>45</b>
2	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	<b>39</b>
1	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	<b>40</b>
1	2	1	5	2	4	5	4	4	4	4	4	<b>40</b>
2	1	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	<b>37</b>
1	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	<b>36</b>
2	2	1	3	4	3	3	4	4	4	3	4	<b>37</b>
1	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	5	<b>39</b>
2	1	2	5	5	4	5	5	4	4	5	4	<b>46</b>
1	2	1	3	4	3	3	3	4	4	3	4	<b>35</b>
2	1	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	<b>37</b>
1	1	1	4	4	4	4	4	5	4	3	3	<b>38</b>
2	1	2	5	5	4	4	4	5	5	4	4	<b>45</b>
2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>40</b>
2	1	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	<b>41</b>
1	1	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	<b>37</b>
1	2	1	4	4	4	3	4	3	3	4	3	<b>36</b>
2	2	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	<b>39</b>
1	2	1	3	4	3	4	3	4	4	3	4	<b>36</b>



**LAMPIRAN 4**

**UJI VALIDITAS KEMATANGAN BAWAHAN (X)**

**Correlations**

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X_tot
Spearman' rho	X1 Correlation Coefficient	1.000	.190	.378*	.518**	.098	.365*	.610**
	Sig. (1-tailed)	.	.153	.018	.001	.299	.022	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X2	Correlation Coefficient	.190	1.000	.228	.434**	.300	.233	.585**
	Sig. (1-tailed)	.153	.	.109	.007	.050	.104	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X3	Correlation Coefficient	.378*	.228	1.000	.375*	.251	.694**	.771**
	Sig. (1-tailed)	.018	.109	.	.019	.086	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X4	Correlation Coefficient	.518**	.434**	.375*	1.000	.164	.509**	.762**
	Sig. (1-tailed)	.001	.007	.019	.	.190	.002	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X5	Correlation Coefficient	.098	.300	.251	.164	1.000	.206	.420**
	Sig. (1-tailed)	.299	.050	.086	.190	.	.133	.009
	N	31	31	31	31	31	31	31



X6	Correlation Coefficient	.365*	.233	.694**	.509**	.206	1.000	.758**
	Sig. (1-tailed)	.022	.104	.000	.002	.133	.	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X_t	Correlation Coefficient	.610**	.585**	.771**	.762**	.420**	.758**	1.000
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.
	N	31	31	31	31	31	31	31

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

### UJI REALIBILITAS KEMATANGAN BAWAHAN (X)

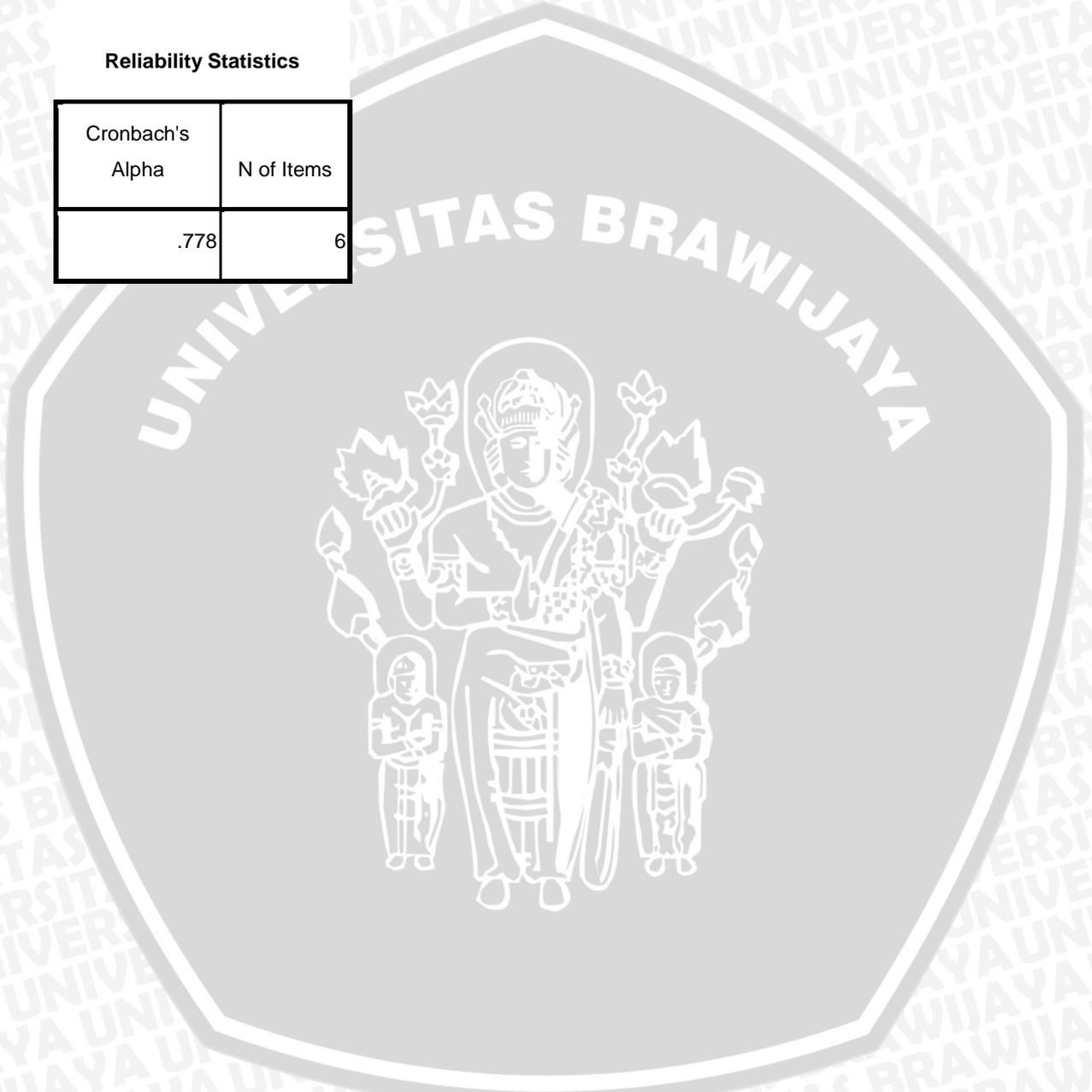
#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	6



**LAMPIRAN 5**

**UJI VALIDITAS GAYA KEPEMIMPINAN (Y)**

**Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Tot_Y
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	-.299	.210	.253	.265	-.087	.136	.418**	.209	.062	.193	.201	.419**
	Sig. (1-tailed)	.	.051	.129	.085	.075	.321	.234	.010	.130	.370	.149	.140	.009
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y2	Correlation Coefficient	-.299	1.000	-.250	-.155	.220	.017	.031	-.045	.179	.226	-.006	.357*	.426**
	Sig. (1-tailed)	.051	.	.087	.203	.117	.465	.435	.405	.168	.110	.487	.024	.285
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y3	Correlation Coefficient	.210	-.250	1.000	.218	.164	.259	-.062	.193	.218	.317*	.101	.063	.340**
	Sig. (1-tailed)	.129	.087	.	.120	.190	.080	.371	.149	.119	.041	.295	.368	.416

	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
Y4	Correlation Coefficient	.253	-.155	-.218	1.000	.222	.667**	.496**	.651**	.398*	.278	.571**	.177	.718**
	Sig. (1-tailed)	.085	.203	.120	.	.116	.000	.002	.000	.013	.065	.000	.171	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y5	Correlation Coefficient	.265	-.220	-.164	.222	1.000	.226	.056	.268	.280	.169	.145	.045	.358*
	Sig. (1-tailed)	.075	.117	.190	.116	.	.111	.382	.073	.064	.182	.218	.406	.024
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y6	Correlation Coefficient	-.087	.017	-.259	.667**	.226	1.000	.351*	.456**	.283	.454**	.353*	.264	.618**
	Sig. (1-tailed)	.321	.465	.080	.000	.111	.	.027	.005	.061	.005	.026	.075	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y7	Correlation Coefficient	.136	.031	-.062	.496**	.056	.351*	1.000	.373*	.296	.307*	.401*	.369*	.621**

	Sig. (1-tailed)	.234	.435	.371	.002	.382	.027	.	.019	.053	.047	.013	.020	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y8	Correlation Coefficient	.418**	-.045	-.193	.651**	.268	.456**	.373*	1.000	.292	.305*	.546**	.262	.693**
	Sig. (1-tailed)	.010	.405	.149	.000	.073	.005	.019	.	.056	.048	.001	.077	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y9	Correlation Coefficient	.209	.179	-.218	.398*	.280	.283	.296	.292	1.000	.433**	.315*	.206	.593**
	Sig. (1-tailed)	.130	.168	.119	.013	.064	.061	.053	.056	.	.008	.042	.134	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y10	Correlation Coefficient	.062	.226	-.317*	.278	.169	.454**	.307*	.305*	.433**	1.000	.299	.525**	.594**
	Sig. (1-tailed)	.370	.110	.041	.065	.182	.005	.047	.048	.008	.	.051	.001	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

Y11	Correlation Coefficient	.193	-.006	-.101	.571**	.145	.353*	.401*	.546**	.315*	.299	1.000	.308*	.671**
	Sig. (1-tailed)	.149	.487	.295	.000	.218	.026	.013	.001	.042	.051	.	.046	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y12	Correlation Coefficient	.201	.357*	-.063	.177	.045	.264	.369*	.262	.206	.525**	.308*	1.000	.605**
	Sig. (1-tailed)	.140	.024	.368	.171	.406	.075	.020	.077	.134	.001	.046	.	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Tot_Y	Correlation Coefficient	.419**	.106	-.040	.718**	.358*	.618**	.621**	.693**	.593**	.594**	.671**	.605**	1.000
	Sig. (1-tailed)	.009	.285	.416	.000	.024	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

(1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level  
(1-tailed).

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	31	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	12



LAMPIRAN 6

Distribusi Frekuensi Variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X)

No	Item	Alternatif Jawaban										Mean
		1		2		3		4		5		
		frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	
1	X1	0	0	0	0	0	0	12	39	19	61	4,61
2	X2	0	0	0	0	1	3	14	45	16	52	4,48
3	X3	0	0	1	3	1	3	15	49	14	45	4,35
4	X4	0	0	0	0	1	3	18	58	12	39	4,35
5	X5	0	0	0	0	1	3	8	26	22	71	4,67
6	X6	0	0	0	0	1	3	13	42	17	55	4,51
<b>Grand Mean</b>												4.49

Sumber : Data Primer diolah (2012)

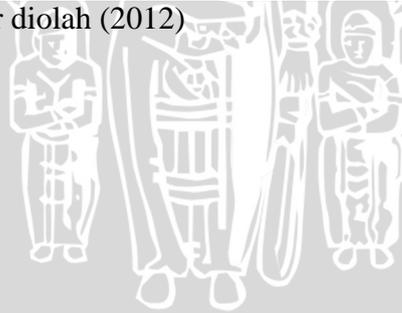


LAMPIRAN 7

Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan (Y)

No	Item	Alternatif Jawaban										Mean
		1		2		3		4		5		
		Frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	
1	Y1	17	55	14	45	0	0	0	0	0	0	1,45
2	Y2	13	42	17	55	1	3	0	0	0	0	1,61
3	Y3	9	30	18	58	3	12	0	0	0	0	1,74
<i>Mean Perilaku Tugas Pemimpin</i>												1,60
4	Y4	0	0	0	0	6	19	18	58	7	23	4,03
5	Y5	0	0	1	3	7	23	20	65	3	9	3,83
6	Y6	0	0	0	0	10	33	18	58	3	9	3,77
7	Y7	0	0	0	0	9	30	18	58	4	12	3,83
8	Y8	0	0	0	0	5	17	22	71	4	12	3,96
9	Y9	0	0	0	0	5	17	19	60	7	23	4,06
10	Y10	0	0	0	0	8	26	21	68	2	6	3,80
11	Y11	0	0	0	0	15	49	13	42	3	9	3,61
12	Y12	0	0	0	0	8	26	19	62	4	12	3,87
<i>Mean Perilaku Hubungan Pemimpin</i>												3,86

Sumber : Data Primer diolah (2012)





بنك معاملات

**SURAT KETERANGAN**  
NO. 24 /BMI/MLG/I/2012

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Juniar Endrawanto  
NIP : 09940243  
Jabatan : Branch Manager

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa Universitas Brawijaya Malang berikut:

Nama : Damas Dwi Anggoro  
NIM : 0810320218  
Fakultas : Ilmu Administrasi Niaga  
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Telah mengadakan penelitian di Bank Muamalat Cabang Malang sejak bulan 10 Nopember sampai dengan 11 Desember 2011 dalam rangka penyusunan karya ilmiah yang berjudul "Pengaruh Kematangan Bawahan terhadap Gaya Kepemimpinan (Studi pada Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Malang)".

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dipergunakan seperlunya.

Malang, 26 Januari 2012

PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk  
Kantor Cabang Malang

**Juniar Endrawanto**  
Branch Manager

Bank Muamalat Indonesia  
Kantor Cabang Malang  
Jl. Kawi Atas 36A  
Malang 65116  
T. +62 341 556018, 556020  
F. +62 341 556019  
www.muamalatbank.com

**CURRICULUM VITAE**

Nama Lengkap : Damas Dwi Anggoro  
NIM : 0810320218  
Tempat, Tanggal Lahir : Rembang, 26 Juni 1989  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
Alamat Asal : Jln. Mojopahit Gg III no.3 Leteh Rembang  
Telp / Hp : 085640583344  
Email : damaz\_cyber@ymail.com

**Pendidikan :**

1. SD N Kutoharjo 2 Rembang Lulus tahun 2001
2. SMP N 2 Rembang Lulus tahun 2004
3. SMA N 2 Rembang Lulus tahun 2007

**Pengalaman Organisasi :**

1. Staff Divisi Danus Research Study Club (RSC) FIA UB 2009
2. Staff Departemen Sospol BEM FIA UB 2009
3. Ketua Bidang Kaderisasi Forum Kajian Islam dan Masyarakat FIA UB 2009
4. Ketua Umum Forum Kajian Islam dan Masyarakat FIA UB 2010
5. Ketua Departemen khusus Kaderisasi dan Pengembangan UAKI UB 2011

**Karya Ilmiah:**

1. "Merajut impian nelayan" Penguatan *social capital* dalam mengentaskan kemiskinan nelayan (Sebuah kajian pada nelayan Desa Bendar Kecamatan Juwana Kabupaten Pati Jawa Tengah)
2. Penerapan Konsep Vertical Garden dengan Memperhatikan Desain Inovatif, Ekonomis, dan Estetis
3. Perluasan Ruang Terbuka Hijau (RTH) dengan pemanfaatan konsep *Vertical Garden* dan *Green Roof* untuk mereduksi polusi udara di perkotaan

4. *Soak Sikul Ngalam: Kaos Lukis Kata Terbalik Khas Malang Sebagai Pengembangan Potensi Mahasiswa dan Pariwisata Kota Malang*
5. “BEGGI (Biskuit Kelor Semanggi)” Biskuit Nutrisi Tanaman Kelor (*Moringa oleifera*) dan Semanggi Merah (*Trifolium pretense*) dengan *Smart Packaging* Sebagai Usaha Pendukung Peningkatan Status Gizi Masyarakat
6. Pengaruh Kematangan Bawahan terhadap Gaya Kepemimpinan (Studi pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Malang)

Prestasi :

1. Penerima dana DIKTI Program Kreativitas Mahasiswa Penelitian 2008
2. Penerima beasiswa PPA 2009-2011

