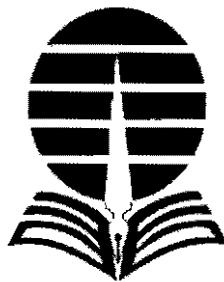


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KONSIDERASI DAN
STRUKTUR INISIASI TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN DI PT. BANK SUMUT SYARIAH
CABANG PADANG SIDIMPUAN**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

RIRI YESERI IVAN, SH

NIM.014707174

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2008**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

**Tesis yang berjudul PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
KONSIDERASI DAN STRUKTUR INISIASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT.BANK SUMUT
SYARIAH CABANG PADANG SIDIMPUAN adalah hasil
karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

Medan, 23 Nopember 2008



nyatakan

**RIRI YESRI IVAN, SH
014707174**

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa *Struktur Inisiasi* dan *Konsiderasi* yang merupakan variabel-variabel dari gaya kepemimpinan yang sangat penting artinya bagi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan pada Kantor Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan Tahun 2008 ini bertujuan mengetahui pengaruh *Struktur Inisiasi* dan *Konsiderasi* terhadap kepuasan kerja karyawan. Menguji hipotesis penelitian ini menggunakan Analisis Korelasi Berganda dengan menggunakan Program Komputer SPSS 16.0.

Gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan *Struktur Inisiasi* dengan indikator penetapan tujuan, prosedur kerja, pembagian dan jadwal tugas, teknik pekerjaan, batas waktu penyelesaian, laporan pekerjaan, ketenangan bawahan, pemantauan jadwal kerja dan tindakan karyawan, mendiskusikan masalah, kejelasan instruksi, dan kerja sama. *Konsiderasi* dengan indikator dukungan moril, motivasi, mengutarakan pendapat, komunikasi, keluhan terhadap pelaksanaan pekerjaan, koreksi terhadap hasil kerja, inovasi, kreativitas dan inisiatif, adil, kebebasan bekerja, perhatian dan tanggung jawab, ada perubahan, rendah hati, ramah dan terbuka, bersahabat, suasana kerja menyenangkan. Kepuasan kerja dengan indikator puas terhadap pekerjaannya, teman kerja, gaji, lingkungan kerja, jaminan keselamatan kerja, kebijakan promosi, pengawasan atasan, keterbukaan pemimpin, dan bersikap adil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara struktur inisiasi dan konsiderasi dengan kepuasan kerja karyawan sebesar 51,80% terhadap perubahan variabel Y, sedangkan sisanya 48,20 % variabel Y dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Temuan dalam penelitian ini dapat pula dikemukakan diantara variabel yang diteliti, yaitu variabel struktur inisiasi tidak menyebabkan peningkatan pada variabel kepuasan kerja karyawan sedangkan variabel konsiderasi 40,6 % menyebabkan peningkatan pada variabel kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci : Struktur Inisiasi, Konsiderasi, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

This research background is relied on idea that *Initiation Structure* and *Consideration* that is variables from of vital importance leadership styles that means for satisfaction of employees. Research that conducted at Office of Bank Sumut Syariah Padang Sidempuan Branch Year 2008 which targets to know influence of *Initiation Structure* and *Consideration* to satisfaction of employees activity. Test this research hypothesis uses Multiple Correlation Analysis by using Computer Program SPSS 16.0.

Initiation Structure that related to leadership effort with indicator of target stipulating, working procedure, division and schedule duty, job technique, solution deadline, job report, subordinate calmness, monitoring job schedules and employees action, discuss problem, instruction clarity and compromy. *Consideration* with indicator of morale support, motivation, phrase opinion, communication, complaint to job implementation, correction to work result, innovation, creativity and initiative, fair, freedom works, attention and responsibility, there is change, altruistic, friendly and opened, fraternize, joyful activity atmosphere. *Satisfaction at Job* with satisfied indicator to job, activity friend, salary, fieldwork, safety guarantee, promotion policy, superior observation, openness leader and behave fair.

Research result indicates that jointly to significant influence between *Initiation Structure* and *Consideration* with satisfaction of employees activity as high as 51,80% to variable change Y, whereas the rest 48,20% variable Y influence by other factors that not discussed in this research. Finding in this research can be also said range from to variable of initiation structure not causes improvement at variable of employees activity satisfaction whereas variable consideration 40,6 % cause improvement at variable of employees job satisfaction.

Keyword : *Initiation Structure*, *Consideration*, *Job Satisfaction*.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

NAMA : RIRI YESFRI IVAN, SH

NIM : 014/0/1/4

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

JUDUL IAPM : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KONSIDERASI DAN STRUKTUR INISIASI
 TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT.BANK SUMUT SYARIAH CABANG
 PADANG SIDIMPUAN

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (IAPM) Manajemen Program
 Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu/23 November 2008

Waktu : 09.00 – 11.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
 DR.Asnah Said, M.Pd

Penguji Ahli
 DR. Chairy

Pembimbing I
 Prof.DR.H.Ritha F. Dalimunthe, SE.M.Si

Pembimbing II
 DR. Khaira Amalia, SE.M.Si.MBA

Y. Said

Chairy

R.F.

Khaira

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER 14/41131.pdf

Judul TAPM : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KONSIDERASI DAN STRUKTUR INISIASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT.BANK SUMUI SYARIAH CABANG PADANG SIDIMPUAN

NAMA : RIRI YESFRI IVAN, SH

NIM : 014/0/1/4

Pembimbing I,



(Prof.DR.H.Ritha F.Dalumnthe, SE.M.Si)

Pembimbing II,



(DR.Khaira Amalia SE.M.Si.MBA)

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Prof.DR.H.Udin S.Winalaputra, MA

UNIVERSITAS TERBUKA

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkat Rahmat dan HidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsiderasi dan Struktur Inisiasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan”.

Oleh karena itu, layak dan pantaslah selama tahap penyusunan tesis ini, penulis banyak sekali mendapat bantuan yang sangat berharga dari berbagai pihak baik itu secara moril maupun materil kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka Pusat Jakarta
2. Dewan Pengarah dari Universitas Terbuka Pusat Jakarta khususnya kepada Bapak Drs. Supartomo, M.Si yang ikut serta dalam membimbing dalam perkuliahan dan penulisan tesis ini.
3. Kepala UPBJJ UT Medan Ibu.DR.Asnah Said, M.Pd beserta jajarannya yang telah banyak membantu penulis dalam penelitian dan perkuliahan selama ini.
4. Ibu Prof.DR.Ritha F Dalimunthe, SE, M.Si dan DR. Khaira Amalia, SE, M.Si, MBA, Dosen Pembimbing dari USU yang memberikan arahan dan masukan dalam penulisan tesis ini.
5. Direktur Utama PT. Bank Sumut, Bapak H.Gus Irawan Pasaribu, SE. Ak, yang telah memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian sehingga dapat menyelesaikan program ini dengan baik.

6. Pemimpin Divisi Usaha Syariah PT. Bank Sumut, Bapak H. Didi Duharsa, SH, yang telah ikut membantu penulis dalam penelitiannya.
7. Pemimpin Cabang PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan, Bapak H. Anwar Hidayat, SE berikut jajarannya yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah mensupport penulis dalam menyelesaikan penulisan ini.
8. Isteri tercinta, Sarleni Nasution, A. Md dan anak-anak tersayang, Vanny Salsabila dan Vania Sally Nabila, yang telah memberikan dorongan semangat dan perhatian serta pengertian yang besar akan kesibukan penulis sehingga menyita waktu dan perhatian penulis terhadap mereka.

Setelah tesis ini diterima dan penelitian ilmiah telah penulis lakukan, penulis akan memberikan umpan balik hasil penelitian ini kepada manajemen PT. Bank Sumut sebagai bahan masukan dan diharapkan berguna bagi semua pihak yang membacanya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini tentunya banyak terdapat kelemahan baik dalam teknis penulisan maupun metodologinya. Oleh karena itu, untuk penyempurnaan tesis ini, penulis menerima segala bentuk saran dan kritik konstruktif sehingga tesis ini dapat disempurnakan pada penulisan berikutnya.

Padang Sidempuan, 01 Nopember 2008

Riri Yesfri Ivan, SH

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Isi.....	v
Daftar Bagan.....	vi
Daftar Gambar.....	vii
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Lampiran.....	ix
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Pengertian Kepemimpinan.....	8
B. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	11
1. Teori Sifat (Trait Model).....	13
2. Teori Perilaku.....	14
3. Teori Kontegensi.....	18

C. Pengertian Konsiderasi dan Struktur Inisiasi.....	23
D. Pengertian Kepuasan Kerja.....	25
E. Penelitian Terdahulu.....	27
F. Kerangka Pemikiran.....	28
G. Hipotesis Penelitian.....	30
H. Definisi Operasional Variabel.....	30
BAB III: METODE PENELITIAN.....	33
A. Desain Penelitian.....	33
B. Populasi dan Sampel.....	33
C. Instrumen Penelitian.....	34
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	35
E. Metode Analisis Data.....	36
F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	38
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	42
A. Gambaran Umum Kota Padang Sidempuan.....	42
B. Sejarah Singkat Perusahaan.....	45
C. Deskripsi Responden.....	79
D. Analisis Statistik Deskriptif Variabel.....	83
E. Pengujian Hipotesis.....	98
F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	106

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	111
B. Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA	114

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.....	17
Gambar 2.2.....	19
Gambar 2.3.....	24
Gambar 2.4.....	27
Gambar 2.5.....	29
Gambar 4.1.....	99
Gambar 4.2.....	100
Gambar 4.3.....	102

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.....	3
Tabel 1.2.....	5
Tabel 3.1.....	34
Tabel 3.2.....	40
Tabel 4.1.....	79
Tabel 4.2.....	80
Tabel 4.3.....	80
Tabel 4.4.....	81
Tabel 4.5.....	82
Tabel 4.6.....	82
Tabel 4.7.....	84
Tabel 4.8.....	89
Tabel 4.9.....	95
Tabel 4.10.....	103
Tabel 5.....	130
Tabel 6.....	133
Tabel 7.....	133

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1.....	51
Bagan 4.2.....	52

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	116
Lampiran 2.....	117
Lampiran 3.....	118
Lampiran 4.....	119

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan sangat tergantung pada karyawan. Apabila organisasi mengelola karyawannya dengan baik diharapkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik dan memuaskan.

Pada kegiatan operasionalnya, membutuhkan karyawan yang berpotensi dan memiliki kemampuan (*skill*) dalam mengembangkan perusahaan. Perusahaan harus menerapkan suatu perencanaan yang tepat dalam mewujudkan tujuan tersebut.

Keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan terlihat dari kepuasan kerja dan tingkat kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sangat erat hubungannya dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi.

Salah satu tugas utama dari para pemimpin organisasi adalah menjamin agar organisasi berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak lepas dari pemimpin berinteraksi dengan bawahannya. Kemampuan berinteraksi dan mempengaruhi seorang pemimpin mencakup upaya memandu, mendorong dan memfasilitasi orang lain dalam rangka mencapai tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu atau tujuan dan cara tersebut ditentukan atau disepakati oleh orang tersebut. Dengan kata lain kepemimpinan menuntut kemampuan menyelaraskan keinginan atau ekspektasi

bawahan dan pemimpin sehingga bawahan bersedia mengikuti sang pemimpin secara sukarela dengan antusias dan dedikasi.

Mengenai perlunya ada pemimpin, Rasulullah SAW bersabda: **“Apabila berangkat tiga orang dalam perjalanan, maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang diantaranya menjadi pemimpin”** (HR.Abu Dawud). Beberapa ayat al-Qur’an yang berkaitan dengan eksistensi pemimpin diantaranya adalah : Q.S. Al-Baqarah : 124, Al-Anbiya : 72-73, Shad : 26, Al-An’am : 165.

Seorang pemimpin dalam ajaran Islam, dituntut mampu menampilkan kepribadian yang ber-*akhlakul karomah* (memiliki moralitas yang baik), *Qona'ah* (sederhana), dan *Istiqomah* (konsisten/tidak ambivalen). Suri Tauladan Kepemimpinan Nabi Muhammad S.A.W adalah : 1. **SIDDIQ** artinya jujur, benar, berintegritas tinggi dan terjaga dari kesalahan, 2. **FATHONAH** artinya jerdas, memiliki intelektualitas tinggi dan profesional, 3. **AMANAH** artinya dapat dipercaya, memiliki legitimasi dan akuntabel, 4. **TABLIGH** artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan yang wajib disampaikan, dan komunikatif.

Seorang pemimpin seharusnya menentukan dan menstruktur peranannya sendiri dan peran dari para bawahan kearah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Ini disebut struktur inisiasi.

Konsiderasi adalah merupakan cara pemimpin membina hubungan pribadi di antara karyawan sendiri dan dengan para anggota kelompok (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, sambaran-sambaran psikologis dan pemudahan perilaku.

Dalam perkembangannya, Bank Sumut, kini telah banyak mengalami kemajuan pesat yang signifikan selama 05 (lima) tahun terakhir ini yaitu :

Tabel 1.1

INDIKATOR	TAHUN 2003	TAHUN 2004	TAHUN 2005	TAHUN 2006	TAHUN 2007
ASSET	Rp.3.317 M	Rp.3.568 M	Rp.4.479 M	Rp.7.668 M	Rp.8.749 M
LABA	Rp.83 M	Rp.116 M	Rp.97 M	Rp.155 M	Rp.188 M
KREDIT/PEMBIAYAAN	Rp.1.293 M	Rp.1.523 M	Rp.2.079 M	Rp.2.955 M	Rp.4.319 M
PENGHIMPUNAN DANA	Rp.2.720 M	Rp.2.859 M	Rp.3.661 M	Rp.6.821 M	Rp.7.681 M
ROE	16,32%	25,88%	16,18%	22,06%	31,14%
ROA	2,58%	4,37%	3,55%	3,43%	3,39%
NPL/NPF	3,98%	4,31%	4,32%	2,62%	2,01%

Sumber : Annual Report PT. Bank Sumut (2008).

Penjelasan : NPF (*Non Performing Financing*) : Ratio Pembiayaan Bermasalah di Unit Usaha Syariah Bank Sumut

NPL (*Non Performing Loan*) : Ratio Kredit Bermasalah di Bank Sumut.

ROA (*Return on Asset*) : Kemampuan menghasilkan laba dari asset.

ROE (*Return on Equity*) : Kemampuan menghasilkan laba dari modal.

PT. Bank Sumut yang terus meningkat dari tahun ke tahun juga memperoleh banyak penghargaan antara lain :

- a. *Golden Award* dari majalah Info Bank atas Kinerja Keuangan Tahun 2002 s/d. 2006 yang memperoleh Info Bank Awards selama 05 tahun berturut-turut dengan Predikat **Sangat Bagus**.
- b. *Banking Service Excellent Award 2006/2007* dari *Marketing Riset* dan Majalah Info Bank sebagai Bank Pembangunan Daerah dengan Pelayanan Terbaik No.1 yang diperoleh dari *First Best Overall Performance*, *First Best Satpam* dan *Second Best Phone Handling*. Pada pemeringkatan yang kedua kalinya untuk tahun 2007 tetap dapat dipertahankan dan skornya meningkat yaitu *First Best Overall Performance*, *First Best Satpam*, *First*

Best Customer Service, First Best Banking Hall Facility, Second Best Teller, Second Best Comfortable Room dan Second Best Phone Banking Officer.

PT. Bank Sumut Syariah yang berdiri sejak tanggal 04 November 2004 yang lalu, merupakan salah satu unit usaha Bank Pembangunan Daerah yang beroperasi untuk melayani dan menyalurkan dana masyarakat berprinsip syariah, mendorong pengembangan potensi ekonomi syariah di daerah Sumatera Utara umumnya dan Kota Padang Sidempuan khususnya dan Kabupaten Tapanuli Selatan pada umumnya. Selain itu fungsi lain dari Bank Sumut Syariah mengelola dana pemerintah daerah serta mengembangkan usaha kecil dan menengah. Atas kinerja tersebut, merupakan kontribusi terhadap Unit Usaha Syariah PT. Bank Sumut dengan mendapat penghargaan yaitu :

- a. **Best Syariah 2007** dari Majalah Investor untuk kategori Unit Usaha Syariah Terbaik dengan asset dibawah Rp.100 Milyar
- b. **Unit Usaha Syariah Terbaik 2006** kelompok asset dibawah Rp.100 Milyar dari *Karim Business Consulting* pada *Finance Summit 2007*
- c. **Most Prudent Unit Usaha Syariah 2006**, kelompok asset dibawah Rp.100 Milyar dari *Karim Business Consulting* pada *Finance Summit 2007*

PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan sejak tahun 2004 mengalami peningkatan yang signifikan sampai saat ini, dilihat dari table 1.2 :

Tabel 1.2

INDIKATOR	TAHUN 2004	TAHUN 2005	TAHUN 2006	TAHUN 2007
ASSET	Rp.4.212 M	Rp.45.016 M	Rp.39.755 M	Rp.70.289 M
LABA	(Rp.280 jt)	(Rp.390 jt)	Rp.2.368 M	Rp.2.732 M
PEMBIAYAAN	Rp.231 jt	Rp.15.043 M	Rp.36.349 M	Rp.51.875 M
PENGHIMPUNAN DANA	Rp.637 jt	Rp.4.690 M	Rp.9.094 M	Rp.20.915 M
NPF	0%	0%	0,29%	4,09%
ROE	0%	0%	4,73%	5,46%
ROA	0%	0%	5,96%	3,88%

Penjelasan : NPF (*Non Performing Financing*) : Ratio Pembiayaan Bermasalah di Unit Usaha Syariah Bank Sumut

NPL (*Non Performing Loan*) : Ratio Kredit Bermasalah di Bank Sumut.

ROA (*Return on Asset*) : Kemampuan menghasilkan laba dari asset.

ROE (*Return on Equity*) : Kemampuan menghasilkan laba dari modal.

Kepemimpinan di Bank Sumut Konvensional, berbeda dengan kepemimpinan yang berlandaskan prinsip syariah. Kepemimpinan di Bank Sumut Konvensional, belum sepenuhnya berprinsip syariah karena masih ditemukannya *fraud* (kecurangan) dalam operasional Bank dan akan mengganggu kepuasan kerja karyawan itu sendiri seperti penyalahgunaan wewenang untuk kepentingan pribadi pemimpin itu sendiri.

Motivasi menjadi salah satu tugas seseorang pemimpin kepada bawahannya agar mempunyai semangat kerja yang diharapkan. Pemimpin oleh karena itu harus mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat membuat kepuasan kerja bagi pegawainya.

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-

kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan.

Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang psikologi industri adalah mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui.

Maka dari itu, dipandang perlu untuk mengadakan penelitian tentang **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KONSIDERASI DAN STRUKTUR INISIASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. BANK SUMUT SYARIAH CABANG PADANG SIDIMPUAN”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, pembahasan yang dilakukan dalam penelitian berkenaan dengan gaya kepemimpinan konsiderasi dan struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidimpuan adalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi dan struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidimpuan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi dan struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dibidang akademik maupun bidang praktis lain sebagai berikut :

1. Pada bidang praktis diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat dan dapat menjadikan pertimbangan bagi pemimpin. Pemimpin pada lingkup PT. Bank Sumut Syariah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dan membuat kebijakan yang menyangkut kepuasan kerja pegawainya.
2. Menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam membuat kebijakan menyangkut kepuasan kerja karyawan khususnya di PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan.
3. Dapat memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan konsep teori kepemimpinan khususnya tentang perilaku pemimpin dalam kaitan dengan efektivitas kepemimpinan.
4. Dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan penelitian bidang kepemimpinan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan akan selalu hidup dan digali pada setiap zaman, dari generasi ke generasi guna mencari formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Hal ini mengindikasikan bahwa paradigma kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi.

Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Yukl, 2005;98)

Kepemimpinan (Winardi, 2004;105) mendefinisikan sebagai seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menggerakkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Kepemimpinan menurut pengertiannya adalah menggerakkan orang lain agar supaya orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dapat diselesaikan dengan hasil yang diharapkan.

Pemimpin mempunyai fungsi, apabila dilihat dari fungsinya (Robbin, 2001;69):

1. Sebagai pengambil keputusan.
2. Sebagai sumber informasi.
3. Menciptakan inspirasi.

4. Menciptakan keadilan.
5. Sebagai katalisator.
6. Sebagai wakil organisasi.
7. Menyelesaikan konflik.
8. Memberikan sugesti pada anak buah.

Berdasarkan uraian diatas maka sumber daya manusia merupakan aspek terpenting diantara sumber daya yang lain. Keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi mutlak diperlukan sehingga harus dipilih dengan kualifikasi yang telah ditetapkan, pencerminan nilai karya sumber daya manusia dalam organisasi dapat dilihat dari gaji sehingga strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan kebijakan gaji. Pada dasarnya gaji merupakan bagian dari alat motivasi yang berfungsi untuk merangsang peningkatan kerja dan kepuasan kerja.

Pada sebuah organisasi sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya yang dapat dikelola disamping sumber daya lainnya yaitu dana (*money*), bahan baku (*material*), sarana mesin dan fasilitas (*machine*) serta (*method*). Manusia merupakan penggerak sumber daya lain, sehingga perannya begitu penting. Jadi betapapun besar potensi yang dimiliki organisasi, jika tidak ditopang dengan sumber daya manusia yang memadai maka potensi tidak bermanfaat.

Rivai (2003;52) menyatakan : “Keberhasilan manajemen sangat tergantung pada upaya manajer/pemimpin terhadap sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan adalah sangat tergantung pada kemampuan untuk mengelola sumber

daya manusiannya. Lengkap dengan segala kekurangan dan kelebihan. Hal ini akan terjadi pada manajemen pada setiap organisasi baik besar maupun kecil, baik bersifat bisnis maupun bersifat sosial kemasyarakatan, keagamaan, maupun pemerintah “

Pada sebuah organisasi atau perusahaan, kepemimpinan seorang pemimpin menjadi tolok ukur hal ini dikarenakan keberhasilan organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinannya. Menurut Maccoby (2001) bahwa “Seorang pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menuntun, menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri bawahannya, seorang pemimpin yang baik masa kini adalah orang yang religius dalam artian menerima kepercayaan etnis dan bermoral dari berbagai agama besar secara kumulatif kendatipun ia sendiri menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan”.

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Disini dapat ditangkap pengertian bahwa jika seseorang telah dimulai berkeinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka disini kegiatan kepemimpinan mulai tampak relevansinya.

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris “ *Leadership* “ yang banyak sekali kita temukan dalam kehidupan sehari-hari.

Seseorang pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan baik bila (Robbin, 2001;84):

- a. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
- b. Menyusun pencapaian tujuan secara jelas.

- c. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan kepada tindakan diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci karena kepemimpinan seorang manajer/pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasinya.

Menurut Robbins (2003) bahwa "Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan". Sementara Yukl (1998) mengatakan bahwa "Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, memotivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan team work, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.

Rivai (2003) menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok".

B. Pengertian Gaya kepemimpinan

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang kali oleh sekelompok orang untuk mencapai

suatu tujuan. Dengan demikian organisasi akan terdiri dari bermacam-macam individu yang memiliki latar belakang dan tujuan yang berbeda agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efektif dan efisien maka perbedaan latar belakang tersebut diatas harus dapat dikelola, sehingga setiap individu dalam organisasi akan saling mendukung mencapai tujuan organisasi. Upaya ini dilakukan oleh pemimpin organisasi melalui kepemimpinan.

Setiap pemimpin perlu menentukan corak dan gaya kepemimpinannya agar nampak seni kepemimpinannya dalam memimpin. Corak dan gaya kepemimpinan dapat terlihat dari sikap pemimpin, yaitu sebagai : Pemimpin, Guru, Pembina, Bapak dan Teman Seperjuangan. (Manajemen SDM : Menghadapi Tantangan Abad 21, Randall, S. Schuler, 1997).

1. **Sebagai Pemimpin.** Pemimpin harus mampu memberikan bimbingan/tuntunan yang diperlukan serta senantiasa menjadi contoh dan teladan dalam perkataan, perbuatan, menimbulkan dan memelihara kewibawaan serta mampu melahirkan Pemimpin baru.
2. **Sebagai Guru.** Pemimpin harus berusaha meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan anggotanya baik perorangan maupun dalam hubungan kelompok. Memiliki kesabaran dan ketenangan dalam mendidik dan melatih.
3. **Sebagai Pembina.** Pemimpin senantiasa berusaha agar organisasi dalam melaksanakan tugasnya selalu berhasil guna dan berdaya guna. Dalam usaha pembinaan selalu diarahkan kepada peningkatan dan pemeliharaan unsur personil, materil dan kemampuan operasionalnya. Selain itu pemimpin harus

menguasai makna fungsi pembinaan yang meliputi perencanaan, penyusunan, pengarahan dan pengawasan.

4. **Sebagai Bapak.** Pemimpin harus berperilaku sederhana, mengenal setiap anggota bawahan, bersikap terbuka dan ramah, mengayomi, bijaksana tetapi tegas, adil, mendorong dan berusaha meningkatkan kesejahteraan anggota bawahan baik materiel maupun spirituil.
5. **Sebagai Teman Seperjuangan.** Dalam keadaan suka dan duka, pemimpin dan bawahan merasa senasib sepenanggungan dan saling membantu, serta bersedia berkorban demi kepentingan bersama.

Staf peneliti Universitas Ohio (*Gary, 2003:94*) berusaha mengidentifikasi berbagai dimensi perilaku pemimpin. Mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi akhirnya mempersempit uraian perilaku pemimpin.

Secara garis besar, pendekatan atau perspektif tentang kepemimpinan terdiri dari (Kreitner, 2003;125) :

a. **Teori Sifat (Trait Model)**

Pandangan yang dikenal dengan istilah *The Great Man* (atau *The Great Woman*) view ini mengasumsi bahwa individu-individu tertentu dilahirkan dengan sifat pribadi dan karakteristik *inhern* (seperti atribut fisik dan intelektual) yang membuat mereka menjadi pemimpin natural sebagai contoh faktor seperti tinggi badan kerap kali di asosiasikan dengan kemampuan menjadi pemimpin dalam dunia olah raga dan militer. Teori ini masih memiliki kelemahan-kelemahan antara lain :

- a. Teori sifat cenderung deterministic. Teori ini hanya mengkontribusi semua aspek kepemimpinan pada sang pemimpin dan cenderung mengabaikan pengaruh lingkungan serta pentingnya perilaku yang dipelajari (*learned behavior*).
- b. Sebagian besar diantara teori sifat tidak menyinggung bawahan atau relasi antara pemimpin dan bawahan. Tanpa bawahan tidak bakal ada pemimpin.
- c. Sebagian besar model sifat mirip daftar belanja berisi karakteristik yang diinginkan, model sifat ini sukar di operasionalisasikan setiap ada model baru, daftar sifat kepemimpinan yang diajukan cenderung semakin banyak.
- d. Teori pendekatan sifat tidak bisa menjelaskan mengapa kerap kali pemimpin kehilangan sifat-sifat positifnya. Bila kepemimpinan merupakan faktor bawaan sejak lahir. Bagaimana itu bisa hilang ?.

Banyak kelemahan yang muncul dari pendekatan sifat, para peneliti mulai berubah kepada teori perilaku yang bermula sekitar tahun 1947.

b. Teori Perilaku

Teori ini menggambarkan perilaku spesifik yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Teori ini ditelaah Universitas Michigan adalah untuk menemukan prinsip dan metode dari kepemimpinan yang efektif.

Kriteria keefektifan yang digunakan adalah : produktifitas per jam kerja, kepuasan kerja, tingkat turn over, absensi dan sakit hati, biaya, lahan terbuang, motivasi karyawan dan manajerial (Kreitner, 2003;127) Teori dari Universitas Michigan ini mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda sebut berpusat pada pekerjaan (*Task Centered*) dan berpusat kepada karyawan (*Employee*

Centered). Pemimpin yang *task centered* menetapkan pengawasan ketat sehingga karyawan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.

Pemimpin yang *employee centered* mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Teori diatas akhirnya gagal menemukan suatu bauran dan gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi untuk itu teori kepemimpinan situasional mengusulkan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuatan, sikap, dan persepsi. Model teori situasional yang paling awal adalah *teori kotegensi fielder* dan *teori jalur tujuan*. Teori jalur tujuan telah mengarahkan pada pengembangan dari dua dalil penting, yaitu :

1. Tingkah laku pemimpin *efektif* sejauh mana bawahan mempersepsi perilaku tersebut sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana bagi kepuasan dimasa mendatang.
2. Tingkah laku pemimpin bersifat *motivasional* sejauh mana memberikan keputusan dari kebutuhan dari bawahan yang bersifat kontigen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi yang efektif.

Dua variabel situasional atau kontegensi juga dipertimbangkan dalam teori jalur tujuan : yaitu karakteristik pribadi bawahan dan tekanan lingkungan serta tuntutan yang harus diatasi bawahan untuk mencapai tujuan kerja dan mendapatkan kepuasan.

Menurut teori jalur tujuan, perilaku seseorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan karena merupakan sumber kepuasan yang segera atau sebagai sarana bagi kepuasan masa depan. Perilaku seseorang pemimpin bersifat motivasional sejauh itu :

1. Membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif.
2. Memberikan latihan (coaching) bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif (*Robbins, 2003;52*).

Teori kontegensi yang dikembangkan oleh *Robert House* ini menyatakan bahwa pemimpin yang efektif menjelaskan jalur atau alat-alat yang dapat digunakan oleh bawahan untuk mencapai kepuasan dan prestasi kerja yang tinggi.

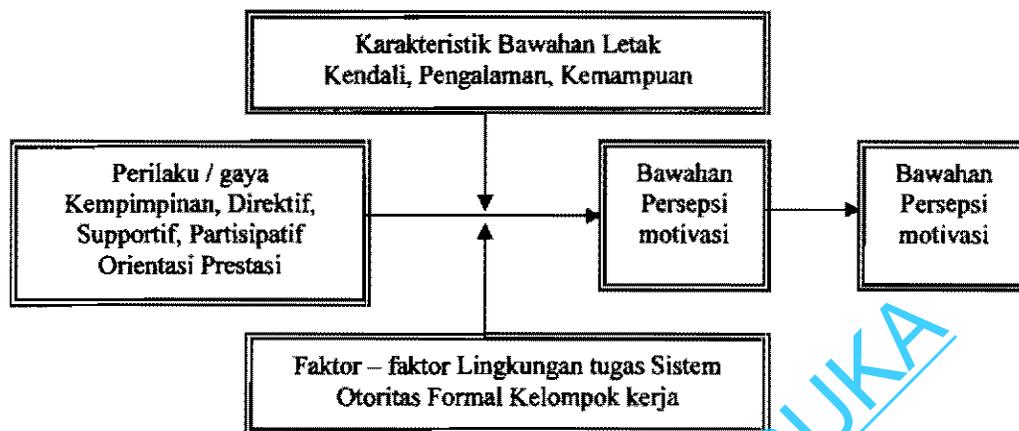
Kotler (2001;213) mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yaitu :

1. *Pemimpin yang direktif*, membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
2. *Pemimpin pendukung (Supportif)*, bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian dan kebutuhan karyawan.
3. *Pemimpin partisipatif*, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

4. *Pemimpin berorientasi prestasi*, menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tinggi mereka.

Robbins, (2003;156) mengatakan bahwa studi tentang teori model jalur tujuan menunjukkan bahwa kebutuhan akan kejelasan mempengaruhi hubungan antara penjelasan jalan dari pemimpin dan kepuasan karyawan.

Secara singkat teori jalur tujuan dapat dilukiskan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Jalur Tujuan

Sumber : Indonesian Banking & Finance Training Centre (2006)

Pada teori jalur tujuan pertimbangan karakteristik bawahan telah menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keefektifan perilaku kepemimpinan. Pertimbangan tingkat kematangan bawahan oleh *Hersey* dan *Blanchard*. Teori ini dikenal dengan teori kepemimpinan situasional *Hersey dan Blanchard* (Locke, 2002;124)

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Masing-masing perilaku mengidentifikasi sebagai tinggi atau rendah sehingga bila digabungkan menghasilkan empat perilaku pemimpin sebagai berikut (Santoso, 2002;54):

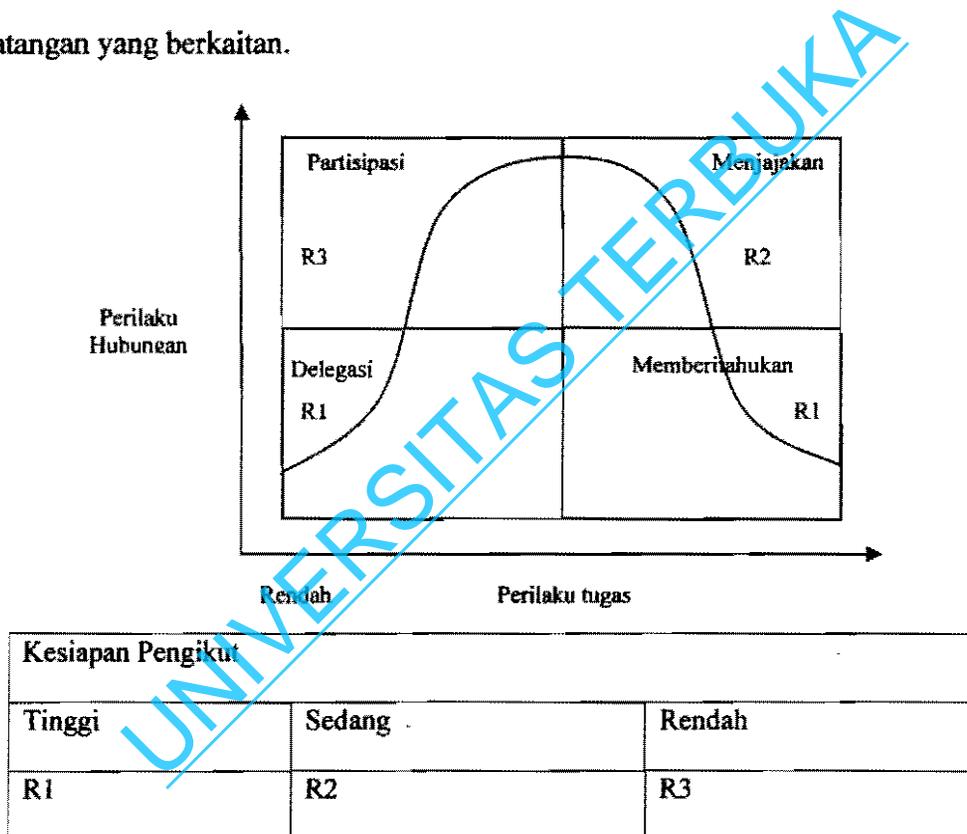
1. *Telling*, yaitu orientasi tugas tinggi, hubungan rendah, pemimpin itu mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orangnya sebagaimana, kapan dan dimana melakukan berbagai tugas.
2. *Selling*, yaitu orientasi tugas tinggi, hubungan tinggi, pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun pendukung.
3. *Partisipasi*, yaitu orientasi tugas rendah, hubungan tinggi, pemimpin dan pengikut sama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.
4. *Delegasi*, yaitu orientasi tugas rendah, hubungan rendah, pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

c. Teori Kontegensi

Hersey dan Blanchard, (Locke, 2002;120) menggambarkan kematangan pengikut kedalam model ini. Kematangan pengikut didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang, untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas-tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya seseorang atau suatu kelompok tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang cenderung lebih atau kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka. Tingkat kematangan pengikut/bawahan ditentukan oleh 3 (tiga) kriteria :

1. Derajat pencapaian motivasi.
2. Kemauan bertanggung jawab.
3. Pendidikan dan pengalaman.

Hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada saat pengikut bergerak dari keadaan tidak matang keluar yang lebih matang. Dalam gambar-gambar tersebut terlihat dua gejala yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan level kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurva prespektif yang bergerak melalui keempat kuadran pemimpin. Kurva yang membentuk lonceng itu disebut *kurva prespektif* karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung diatas level kematangan yang berkaitan.



Sumber : Indonesian Banking & Finance Training Centre (2006)

Gambar 2.2 : Kepemimpinan Situasional (menurut Hersey & Blanchard)

Masing-masing dari gaya kepemimpinan itu memberitahukan (*Telling*), menjajakan (*Selling*), mengikut sertakan (*Participing*), dan pendelegasian (*Delegating*).

Kematangan bawahan dapat diartikan sebagai :

1. Kemampuan (*ability*) bawahan melakukan tugas-tugasnya. Kemampuan terdiri atas pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki individu (kelompok) untuk melaksanakan tugas. Kemampuan melaksanakan tugas disebut juga dengan kematangan pelaksanaan tugas. Hal ini dapat diukur sehingga dapat diketahui tinggi rendahnya kemampuan yang bersangkutan dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Kemauan (*willingness*) bawahan melaksanakan tugas. Kemauan dapat diartikan lebih luas dengan percaya diri, komitmen dan motivasi bawahan (kelompok) untuk melaksanakan tugas. Kemauan disebut juga sebagai kematangan psikologis seseorang selalu berfluktuasi dari waktu ke waktu, dari satu bidang pekerjaan ke bidang pekerjaan yang lainnya.

Dari 02 (dua) komponen kematangan itu, dapat ditentukan tingkat kematangan bawahan sebagai berikut :

1. M 1 (Mengindikasikan tingkat kematangan terendah/*Unable and unwilling/insecure*).
2. M 2 (Mengindikasikan tingkat kematangan yang terendah ke tingkat sedang/*Unable but willing or confident*).
3. M 3 (Mengindikasikan tingkat kematangan kerja sedang ke tingkat tinggi/*Able but unwilling/insecure*)

4. M 4 (Mengindikasikan tingkat kematangan kerja yang tertinggi/*Able and willing*).

Memberitahukan adalah bagi bawahan tingkat kematangan yang rendah. Bawahan yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu yang tidak kompeten atau tidak yakin. Dalam banyak hal ketidakmampuan mereka adalah karena ketidakyakinan mereka dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Dengan gaya *Memberitahukan* yang direktif menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan bawahan yang berada pada level kematangan seperti itu.

Menjajakan adalah tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Dengan demikian sekarang gaya “*menjajakan*” yang menyediakan perilaku direktif karena kurang mampu, tetapi perilaku supportif untuk memperluas kemauan dan atusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini. Gaya ini disebut sebagai “*menjajakan*” karena pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin berusaha agar secara psikologis bawahan turut andil dalam perilaku yang diinginkan. Para bawahan pada level kematangan ini biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila, pemimpin mereka juga menawarkan bantuan dan arahan dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi dan tinggi hubungan.

Mengikutsertakan bawahan adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3). Melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka sering kali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi apabila memiliki kompetensi namun tidak mau hal ini lebih merupakan masalah motivasi. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya bawahan dalam menggunakan kemampuan yang mereka miliki. Dengan demikian gaya “partisipatif” yang supportif dan tidak deduktif memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang pada tingkat kematangan ini. Gaya ini disebut “mengikutsertakan” karena pemimpin dan bawahan berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan sedang peranan pemimpin yang utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.

Mendelegasikan tanggung jawab adalah bagi tingkat kematangan tinggi orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau. Atau yakin untuk memikul tanggung jawab dengan demikian gaya “mendelegasikan” yang berprofesi rendah yang menyediakan arahan dan dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi, dengan orang-orang yang berada pada level kematangan tinggi meskipun pemimpin boleh jadi masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Mereka diperkenalkan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan ihwal bagaimana, dimana, bilamana pelaksanaan pekerjaan itu.

C. Pengertian Konsiderasi dan Struktur Inisiasi.

Menurut (Yukl, 2001:145), “Konsiderasi adalah suatu cara seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap para bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka”. Sedangkan menurut (Winardi, 2004:75), “Konsiderasi adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara pemimpin sendiri dan dengan para anggota kelompok (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, sambaran-sambaran psikologis dan pemudahan perilaku.

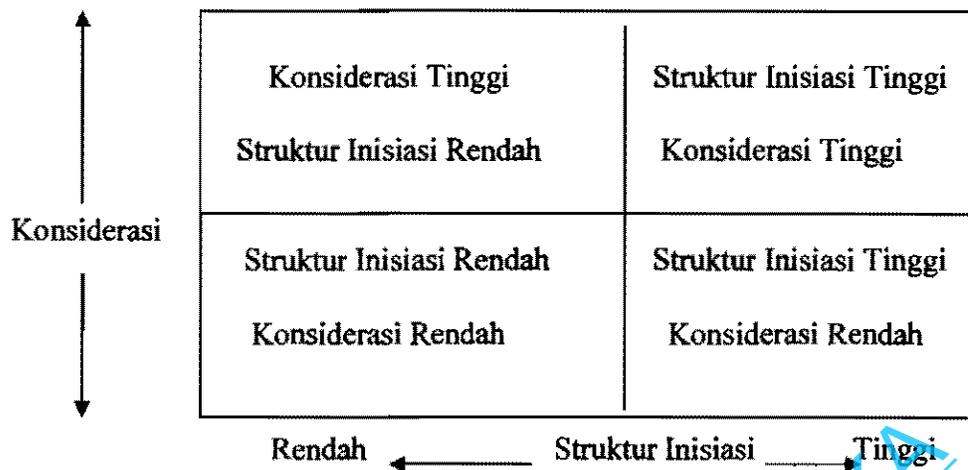
Menurut (Yukl 2001:143), Struktur inisiasi adalah “Tingkat peranan sendiri dan peran dari para bawahan kearah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok”. Rivai (2003:118) mengatakan bahwa Struktur inisiasi adalah “Tingkat peranan pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara menyelesaikan pekerjaan secara rinci dan jelas.

Tim Universitas Ohio dalam menelaah perilaku pemimpin, menemukan bahwa kedua perilaku konsiderasi dan struktur inisiasi tersebut sangat berbeda dan terpisah. Nilai yang tinggi pada suatu dimensi tidak mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi yang lain. Bahwa perilaku pemimpin dapat pula merupakan kombinasi dari dua dimensi tersebut. Dengan 02 (dua) dimensi konsiderasi dan struktur inisiasi dapat dibedakan adanya 04 (empat) gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Konsiderasi rendah, struktur inisiasi rendah.
- b. Konsiderasi tinggi, struktur inisiasi rendah

- c. **Konsiderasi tinggi, struktur inisiasi tinggi**
- d. **Konsiderasi rendah, struktur inisiasi tinggi.**

Ke empat gaya kepemimpinan tersebut diatas dikenal dengan nama Kuadran Kepemimpinan dan dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Indonesian Banking & Finance Training Centre (2006)

Gambar 2.3. Kuadran Kepemimpinan Universitas Ohio

Pola umum yang biasanya terlibat antara pimpinan dan bawahan berorientasi pada tugas dan perilaku yang dihasilkan dari kombinasi keduanya. Studi Universitas Ohio menemukan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi dan keluhan yang rendah ada di bawah pemimpin yang cenderung memiliki gaya kepemimpinan *consideration* yang tinggi, dan didukung dengan gaya kepemimpinan *initiating structure* yang tinggi pula. Sebaliknya, keluhan banyak terjadi pada gaya kepemimpinan *consideration* yang rendah, walaupun didukung dengan gaya *initiating structure* yang tinggi maupun rendah. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang keduanya tinggi merupakan gaya kepemimpinan yang ideal (dianggap paling efektif) untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan lebih dari pada sekedar kegiatan yang jelas seperti menunggu pelanggan atau mengemudi truk. Pekerja menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja dan lain-lain. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian yang mendukung dan kesesuaian, kepribadian dan pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada tiap unit kerja. baik itu berhubungan dengan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja. (Supardi, 2002;95). Menurut (Yuki, 2001;165), kepuasan dibagi dalam dua kategori yaitu yang berkaitan dengan faktor intrinsik (*motivator*) dan faktor ekstrinsik (luar). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karier, pangakuan yang diperoleh dari institusi. Sifat pekerjaan yang dilakukan kemajuan dalam berkarier serta penambahan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya intrinsik atau yang bersumber dari luar, seperti kebijaksanaan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh dan ketenangan berusaha. Herzberg berpendapat bila pemimpin ingin memberi motivasi kepada bawahannya yang perlu diperhatikan adalah faktor yang menimbulkan rasa puas yaitu

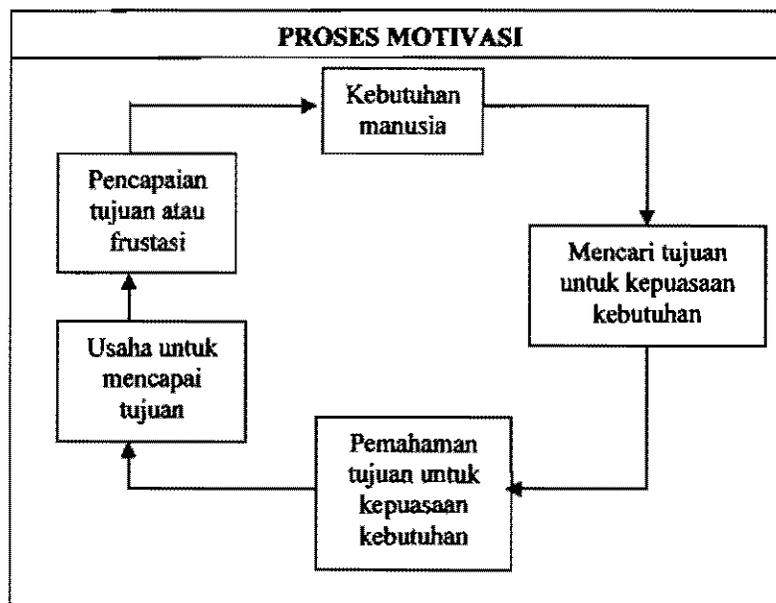
faktor-faktor intrinsik. (Alwi 2001:57). Faktor-faktor yang menjadi fokus perhatian

Herzberg adalah mengenai 14 hal yaitu :

- a. *Recognition (pengakuan)*
- b. *Achievement (prestasi)*
- c. *Possibility of growth (kemungkinan untuk tumbuh)*
- d. *Advancement (kemajuan)*
- e. *Salary (upah)*
- f. *Interpersonal Relations (hubungan antar pribadi)*
- g. *Supervision Technical (pengawasan yang bersifat teknis).*
- h. *Responsibility (tanggung jawab)*
- i. *Company policy and administration (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan).*
- j. *Working conditions (kondisi kerja)*
- k. *Work it self (pekerjaan itu sendiri)*
- l. *Factors in personal life (faktor-faktor dalam kehidupan pribadi).*
- m. *Status*
- n. *Job security (keamanan).*

Usmara (2006:112) mengemukakan motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Adapun proses motivasi seperti Gambar 2.4. berikut:



Sumber : Indonesian Banking & Finance Training Centre (2006)

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kepemimpinan yang dilakukan peneliti terdahulu antara lain : Sugiharsono (2000) dan Moch.Nafi (2001), Nursiah (2004) dan Rosita (2005). Sugiharsono (2000) meneliti mengenai “Efektivitas Gaya Kepemimpinan Manajer KUD Wilayah Yogyakarta”. Instrumen gaya kepemimpinan yang digunakan adalah *Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)* yang dikembangkan oleh Stogdil (1962) dengan skala Likerts. Model analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan uji beda chi kuadrat, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan consideration dan iniating structure bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Nafi (2001) meneliti mengenai “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap partisipasi anggaran”. Pengukuran variabel gaya kepemimpinan ini, digunakan

instrumen *Least Preferred Co-Workers* (LPC) yang dikembangkan oleh Fidler (1965). Model analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi anggaran.

Nursiah (2004) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Indosat Medan”. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

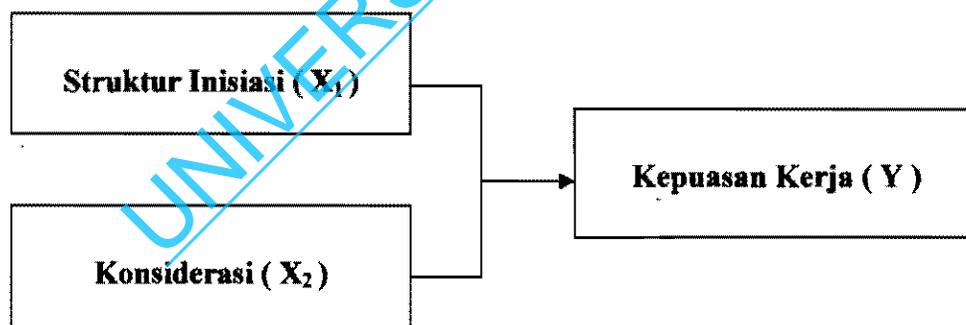
Rosita (2005) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT.Tolan Tiga Indonesia”. Model analisis yang digunakan adalah analisa regresi berganda dengan menggunakan alat bantu komputer program SPSS 12. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa Struktur Inisiasi (Perilaku Tugas) dan Struktur Konsiderasi (Perilaku Hubungan) yang merupakan variabel-variabel dari gaya kepemimpinan yang sangat penting artinya bagi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan pada Kantor Bank Sumut Syariah ini bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh struktur inisiasi dan konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan pertama

Struktur Inisiasi dengan indikator antara lain menetapkan prosedur dan tujuan kerja, pembagian dan penjelasan jadwal tugas dan teknik kerja serta penatapan waktu dan laporan hasil kerja karyawan, bawahan merasa tenang/tentram, memantau jadwal kerja, memantau tindakan karyawan, mendiskusikan masalah, instruksi yang jelas, dan kerja sama. Kedua Konsiderasi dengan indikator antara lain : dorongan moril, motivasi, mendengarkan keluhan, menciptakan suasana kerja yang komunikatif antara pimpinan dengan bawahan, dan selalu memberikan koreksi terhadap hasil kerja bawahan, mengembangkan daya inovasi, kreativitas dan inisiatif, berlaku adil, memberi keleluasaan bekerja, penuh perhatian dan tanggung jawab, memberikan perhatian terhadap kesulitan karyawan, melakukan perubahan kebijakan, bersikap rendah hati, ramah dan terbuka, bersahabat, menciptakan suasana kerja menyenangkan serta bawahan merasa senang berbicara dengannya.

Ketiga variabel kepuasan kerja dengan indikator antara lain : puas dengan pekerjaannya, puas dengan rekan kerja, puas terhadap gaji yang diterima, puas terhadap kebijakan promosi dan puas terhadap pengawasan atasan, puas terhadap keterbukaan pemimpin dan puas atas sikap adil atasan.



Gambar 2.5. Kerangka Konseptual

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dihipotesiskan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi dan struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan?

H. Definisi Operasional Variabel

Pada penelitian ini perlu kiranya dikemukakan batasan mengenai istilah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dari Pemimpin PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan.

Struktur Inisiasi (X1): adalah perilaku pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai bawahan (X1.1), Menjelaskan prosedur kerja (X1.2), membagi tugas dan jadwal kerja (X1.3), menentukan batas waktu penyelesaian tugas (X1.4), menjelaskan teknik pelaksanaan pekerjaan (X1.5), meminta laporan hasil pekerjaan (X1.6), bawahan merasa tenang/tentram (X1.7), memantau jadwal kerja (X1.8), memantau tindakan karyawan (X1.9), mendiskusikan masalah (X1.10), instruksi yang jelas (X1.11), dan kerja sama (X1.12). Pertanyaan untuk indikator gaya kepemimpinan struktur inisiasi sebanyak 12 (dua belas) butir, dan dari tiap pertanyaan ada 04 (empat) tingkatan jawaban dengan skor tertinggi 04 (empat) dan skor terendah 01 (satu). Sehingga skor tertinggi untuk gaya kepemimpinan struktur inisiasi untuk setiap responden adalah 48 (empat puluh delapan) dan skor terendah 12 (dua belas). Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden terhadap indikator struktur inisiasi berarti bahwa pemimpin secara pribadi makin sering melaksanakan butir-butir struktur inisiasi. Bobot gaya kepemimpinan ini kemudian dikelompokkan menjadi 02

(dua) kategori yaitu tinggi dan rendah, sesuai dengan teori kuadran kepemimpinan dari studi Universitas Ohio adalah :

a. Skor 25 – 48 Tinggi

b. Skor 12 – 24 Rendah

Apabila responden memberikan skor terendah berarti pemimpin tidak pernah melaksanakan butir struktur inisiasi secara pribadi. Hal ini secara struktural tidak selalu demikian, sebab dapat saja secara pribadi tidak pernah dilakukan tetapi secara struktural telah didelegasikan kepada manajer bawahannya.

Konsiderasi (X2) : adalah perilaku pemimpin memberikan dukungan moril kepada bawahan (X2.1), memberikan motivasi kepada bawahan (X2.2), memberikan kesempatan berpendapat kepada bawahan (X2.3), menciptakan sarana komunikasi (X2.4), melaksanakan koreksi terhadap hasil kerja bawahan (X2.5), dan memperhatikan keluhan bawahan (X2.6), mengembangkan daya inivasi, kreatifitas dan inisiatif (X2.7), berlaku adil (X2.8), keleluasaan bekerja (X2.9), penuh perhatian dan tanggung jawab (X2.10), perhatian terhadap kesulitan karyawan (X2.11), mendengar pendapat karyawan (X2.12), perubahan kebijakan (X2.13), bersikap rendah hati, ramah dan terbuka (X2.14), bersahabat (X2.15), suasana hubungan kerja yang menyenangkan (X2.16), bawahan merasa senang (X2.17). Pertanyaan untuk indikator gaya kepemimpinan ini sebanyak 17 (tujuh belas) butir, dan dari tiap pertanyaan ada 04 (empat) tingkatan jawaban dengan skor tertinggi 04 (empat) dan skor terendah 01 (satu). Sehingga skor tertinggi untuk gaya kepemimpinan ini untuk setiap responden adalah 68 (enam puluh delapan) dan skor terendah 17 (tujuh belas). Makin tinggi score diberikan atas butir-butir pertanyaan berarti bahwa pemimpin

memiliki interaksi hubungan yang makin erat dengan bawahan. Bobot gaya kepemimpinan ini kemudian dikelompokkan menjadi 02 (dua) kategori yaitu tinggi dan rendah, sesuai dengan teori kuadran kepemimpinan dari studi Universitas Ohio adalah :

a. Skor 45 – 68 Tinggi

b. Skor 17 – 44 Rendah

Kepuasan Kerja Karyawan (Y) : adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Y1), memiliki dimensi pekerjaan itu sendiri, teman sekerja (Y2), ganjaran/upah (Y3) , keamanan lingkungan kerja (Y4), jaminan keselamatan kerja (Y5), peluang promosi (Y6) dan pengawasan atasan (Y7), keterbukaan pemimpin (Y8), sikap adil (Y9). Pertanyaan untuk indikator kepuasan kerja karyawan ini sebanyak 09 (sembilan) butir, dan dari tiap pertanyaan ada 04 (empat) tingkatan jawaban dengan skor tertinggi 04 (empat) dan skor terendah 01 (satu). Sehingga skor tertinggi untuk indikator ini untuk setiap responden adalah 36 (tiga puluh enam) dan skor terendah 09 (sembilan). Makin tinggi skor diberikan atas butir pertanyaan tersebut berarti bahwa kepuasan kerja karyawan makin tinggi dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan makin pesat terhadap indikator tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Kuncoro, 2003; 52) yaitu menjelaskan pengaruh variabel struktur inisiasi dan konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Menurut (Umar 2005;36) *explanatory research* ditujukan untuk menemukan dan mengembangkan teori sehingga hasilnya dapat menjelaskan terjadinya suatu gejala atau kenyataan sosial tertentu.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil menghitung maupun pengukuran. Kuantitatif dan kualitatif dari pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan obyek yang lengkap dan jelas. (Kuncoro, 2003;51). Pengertian lain mengatakan bahwa sekelompok subyek, baik manusia, gejala, nilai test, benda-benda ataupun peristiwa. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Bank Sumut Syariah yang berjumlah 34 orang. Seluruh populasi selanjutnya akan diobservasi sehingga digunakan metode sensus.

C. Instrumen Penelitian

Keseluruhan Analisis menggunakan Program Komputer SPSS 16.00

Untuk jelasnya indentifikasi dan operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada table 1 berikut ini :

TABEL 3. 1

VARIABEL, DIMENSI, INDIKATOR DAN UKURAN

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran
Struktur Inisiasi (X ₁)	<p>Penyusun tujuan pengorganisasian</p> <p>Menetapkan batas waktu</p> <p>Pengarahannya</p> <p>Pengendalian</p>	<p>Sejauh mana pemimpin :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan tujuan (X1.1) - Menjelaskan prosedur (X1.2) - Membagi tugas (X1.3) - Menetapkan batas waktu (X1.4) - Menjelaskan teknik kerja (X1.5) - Meminta laporan hasil kerja (X1.6) - Bawahan merasa tenang/tenang (X1.7) - Memantau jadwal kerja (X1.8) - Memantau tindakan karyawan (X1.9) - Mendiskusikan masalah (X1.10) - Instruksi yang jelas (X1.11) - Kerja sama (X1.12). <p>(Hersey dan Blanchard, 1992)</p>	<p>Skala Likert :</p> <p>Tidak pernah = 1</p> <p>Kadang-kadang = 2</p> <p>Sering = 3</p> <p>Sangat sering = 4</p>
Konsiderasi (X ₂)	<p>Memberi dukungan</p> <p>Mengkomunikasikan</p> <p>Memudahkan interaksi</p> <p>Aktif menyimak dan memberikan umpan balik</p>	<p>Sejauh mana Pemimpin :</p> <ul style="list-style-type: none"> Dukungan moril dan motivasi (X2.1) Pemberian kesempatan berpendapat (X2.2) Menciptakan suasana komunikatif (X2.3) Men perhatikan keluhan bawahan (X2.4) Koreksi terhadap hasil kerja bawahan (X2.5) Daya inovasi, kreatifitas dan inisiatif(X2.6) Bertaku adil (X2.7) Keleluasaan bekerja (X2.8) Penuh perhatian dan tanggung jawab (X2.9) Perhatian terhadap kesulitan karyawan (X2.10) Mendengar pendapat karyawan (X2.11) 	<p>Skala Likert :</p> <p>Tidak pernah = 1</p> <p>Kadang-kadang = 2</p> <p>Sering = 3</p> <p>Sangat sering = 4</p>

		Perubahan kebijakan (X2.12) Bersikap rendah hati, ramah dan terbuka (X2.13) Bersahabat (X2.14) Suasana kerja yang menyenangkan (X2.15) Bawahan merasa senang (X2.16) (Hersey dan Blanchard, 1992)	
Kepuasan Kerja (Y)	Pekerjaan itu sendiri Teman bekerja. Upah/ganjaran Keamanan lingkungan kerja Jaminan keselamatan kerja. Peluang promosi Pengawasan atasan	<ul style="list-style-type: none"> - Puas terhadap pekerjaan (Y1) - Puas terhadap teman (Y2) - Puas terhadap upah (Y3) - Puas terhadap keamanan lingkungan kerja (Y4) - Puas terhadap jaminan keselamatan kerja (Y5). - Puas terhadap kebijakan promosi (Y6). - Puas terhadap pengawasan atasan (Y7). - Puas terhadap keterbukaan pemimpin (Y8). - Puas terhadap bersikap adil (Y9) (Herzberg (Koots & Wellhrich, 1988))	Skala Likert : Tidak puas = 1 Kurang puas = 2 Puas = 3 Sangat puas = 4

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Data Primer

Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan yang ditujukan kepada Responden untuk memperoleh data tertulis dari para karyawan yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian. Adapun data yang dikumpulkan adalah

1. Data tentang perilaku pemimpin yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi.
2. Data tentang kepuasan kerja.

2. Data Sekunder

Yaitu teknik pengumpulan data yang mempelajari dokumen perusahaan yang meliputi gambar/bagan struktur organisasi, uraian tugas pemimpin tersebut.

E. Metode Analisis Data

Pada menganalisis data untuk penelitian ini adalah berbentuk Regresi Linier Berganda. Tujuan analisis ini untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Dari hasil pengolahan data dilakukan pengujian hipotesis dengan uji statistik yaitu :

1. Uji simultan (uji F).

Uji F statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas (X) secara bersama-sama (serentak) terhadap variabel terikat (Y). Hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

$H_0 : b_1, b_2 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas (X_1) terhadap variabel terikat (Y_1).

$H_a : b_1, b_2 \neq 0$ artinya, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel bebas (X_1) terhadap variabel terikat (Y_1).

Kriteria pengambilan keputusan yaitu :

- H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$
- H_a ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$.
- $F_{hitung} = F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Pada tingkat kepercayaan 95%.

2. Uji T (Uji secara parsial).

Test uji secara parsial menguji setiap variabel bebas (X) apakah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat (Y). Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel bebas (X_1) terhadap variabel terikat (Y_1).

$H_a : b_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel bebas (X_1) terhadap variabel terikat (Y_1).

Dengan menggunakan tingkat signifikan 5% dan derajat kebebasan (n-k), kemudian dibandingkan dengan t hitung yang diperoleh untuk menguji signifikansi pengaruh. Kriteria Pengambilan Keputusan (KPK) yaitu :

- H_0 ditolak jika t hitung < t tabel artinya, tidak ada pengaruh yang nyata X_1 terhadap Y_1 .
- H_a diterima jika t hitung > t tabel, artinya ada pengaruh yang nyata X_1 terhadap Y_1 .
- Jika t hitung = t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (konsiderasi dan struktur inisiasi) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja).

Persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut (Sugiyono dan Wibowo, 2002:347):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Y = variabel kepuasan kerja

a = konstanta regresi berganda.

b_1, b_2 = koefisien regresi.

X_1 = variabel struktur inisiasi

X_2 = variabel konsiderasi

e = error (variabel bebas lain diluar model regresi).

Tujuan penelitian menjelaskan keadaan konsiderasi dan struktur inisiasi menurut persepsi bawahan dicapai dengan analisis distribusi frekuensi. Demikian pula dengan tujuan menjelaskan tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dicapai dengan analisis distribusi frekuensi. Distribusi frekuensi variabel konsiderasi, struktur inisiasi dan kepuasan kerja dianalisa dengan uji statistic R square untuk menentukan apakah distribusi frekuensi jawaban tersebut mengikuti skala distribusi yang seragam atau tidak.

F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor skala pengukuran (Kuncoro 2003 : 58). Untuk melaksanakan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen gaya kepemimpinan struktur inisiasi, konsiderasi dan kepuasan kerja karyawan dicoba pada sampel sejumlah 20 orang. Menurut Arikunto (2000 : 124), bahwa jumlah responden untuk uji coba adalah antara 15 responden sampai dengan 50 responden. Responden dalam uji coba validitas tidak diikuti sebagai responden dalam penelitian ini.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali 2005 : 84). Sebelum kuesioner dibagikan kepada responden, maka perlu diuji kesahihannya dengan alat uji validitas item. Menurut Sugiono (2003 : 57), untuk menguji validitas konstruk, dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Masing-masing item (skor butir) dilihat harga korelasinya. Bila harga korelasi positif dan $r \geq 0,3$ maka butir instrumen tersebut dinyatakan valid atau memiliki validitas konstruk yang baik. Atau dengan melihat tingkat signifikansinya, bila tingkat signifikansinya $< 0,05$ maka dinyatakan valid.

Berdasarkan hasil uji validitas, maka seluruhnya pertanyaan dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat pada tabel 3.2. yang terdapat pada kolom Corrected Item Total Correlation dari variabel gaya kepemimpinan struktur inisiasi, variabel gaya kepemimpinan konsiderasi dan kepuasan kerja karyawan yang seluruhnya lebih besar dari 0,3. Untuk pengujian ini menggunakan *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)*.

Tabel 3.2

Gaya Kepemimpinan Konsiderasi		Struktur Inisiasi		Kepuasan kerja	
	Corrected Item Total Correlation		Corrected Item Total Correlation		Corrected Item Total Correlation
Btr 1	.673	Btr 13	.590	Btr 30	.619
Btr 2	.810	Btr 14	.688	Btr 31	.592
Btr 3	.585	Btr 15	.684	Btr 32	.579
Btr 4	.808	Btr 16	.657	Btr 33	.614
Btr 5	.787	Btr 17	.407	Btr 34	.408
Btr 6	.820	Btr 18	.514	Btr 35	.701
Btr 7	.703	Btr 19	.540	Btr 36	.438
Btr 8	.783	Btr 20	.488	Btr 37	.435
Btr 9	.804	Btr 21	.473	Btr 38	.611
Btr 10	.781	Btr 22	.641		
Btr 11	.570	Btr 23	.392		
Btr 12	.731	Btr 24	.408		
		Btr 25			
		Btr 26			
		Btr 27			
		Btr 28			
		Btr 29			

2. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap suatu pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas pada dasarnya bisa dilakukan dengan Repeated Measure dan One Shot.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan satu kali pengukuran saja (one shot), karena pengukuran yang dilakukan berulang, membutuhkan waktu dan biaya yang cukup besar. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60. (Ghozali dalam Nunnally 2005 : 27). Dari hasil uji reliabilitas, ternyata seluruh item dikatakan reliabel. Hal ini dilihat pada tabel 3.3

dibawah ini bahwa nilai Cronbach Alpha untuk gaya kepemimpinan konsiderasi 0,950, gaya kepemimpinan struktur inisiasi 0,865 dan kepuasan kerja karyawan 0,915.

Tabel 3.3

Gaya Kepemimpinan Konsiderasi		Struktur Inisiasi		Kepuasan kerja	
	Cronbach's Alpha		Cronbach's Alpha		Cronbach's Alpha
Btr 1	.953	Btr 13	.858	Btr 30	.914
Btr 2	.949	Btr 14	.852	Btr 31	.915
Btr 3	.954	Btr 15	.854	Btr 32	.916
Btr 4	.949	Btr 16	.856	Btr 33	.915
Btr 5	.950	Btr 17	.869	Btr 34	.918
Btr 6	.949	Btr 18	.863	Btr 35	.919
Btr 7	.952	Btr 19	.861	Btr 36	.916
Btr 8	.950	Btr 20	.864	Btr 37	.915
Btr 9	.949	Btr 21	.856	Btr 38	.916
Btr 10	.950	Btr 22	.868		
Btr 11	.951	Btr 23	.867		
Btr 12	.951	Btr 24	.860		
		Btr 25			
		Btr 26			
		Btr 27			
		Btr 28			
		Btr 29			

Adapun limitasi/kelemahan dari penelitian yang dilakukan peneliti ini bahwasanya uji validitas (pre test) dilakukan di bank syariah lain bukan di lokasi yang sama berhubung populasi yang diteliti hanya 34 (tiga puluh empat) orang . Jika diambil jadi pre test sebanyak 20 (dua puluh) orang dari 34 (tiga puluh empat) orang, maka hanya sisa 14 (empat belas) orang yang jadi sampel.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kota Padang Sidempuan

Kota Padangsidempuan merupakan salah satu daerah yang berada di bagian barat Provinsi Sumatera Utara dengan ketinggian 325 m di atas permukaan laut berada pada posisi $01^{\circ} 08' 07''$ - $01^{\circ} 28' 19''$ lintang utara, dan $98^{\circ} 13' 53''$ - $99^{\circ} 21' 31''$ bujur timur dengan luas 11.465, 66 hektar (ha) atau sekitar 11.466 km² dan merupakan kota terluas di bagian barat Provinsi Sumatera Utara.

Kota Padangsidempuan terdiri dari 6 kecamatan, 58 desa, dan 20 kelurahan dengan batas wilayah sebagai berikut :

1. Kecamatan Padang Sidempuan Tenggara
2. Kecamatan Padang Sidempuan Hutaimbaru
3. Kecamatan Padang Sidempuan Batunadua
4. Kecamatan Padang Sidempuan Selatan.
5. Kecamatan Padang Sidempuan Utara.
6. Kecamatan Angkola Julu.

Seperti umumnya daerah lain yang berada di kawasan Sumatera Utara. Kota Padang Sidempuan termasuk daerah yang beriklim tropis. Sehingga daerah ini memiliki 2 musim yaitu musim kemarau dan musim hujan. Suhu udara rata-rata 22.95° C dengan jarak curah hujan pertahun 2.125 mm dan 129 hari hujan dalam

setahun. Keadaan hidrologi memperlihatkan adanya beberapa buah sungai di kota Padang Sidempuan antara lain Aek Siboutar, Aek Batang.

Posisi kota Padang Sidempuan memiliki akses darat yang memadai dan cukup strategis, karena berada pada jalur utama yang merupakan penghubung antara berbagai pusat pertumbuhan.

- a. Barat : menuju Ibukota provinsi, Medan terdapat dua jalur yaitu melalui Sibolga dan Sipirok
- b. Timur/Selatan : menuju Ibukota Mandailing Natal, Penyabunagn dan ke Provinsi Sumatera Barat berkelanjut ke Ibukota negara, Jakarta.
- c. Timur/ Utara : menuju Langgapayung kabupaten Labuhan Batu yang terhubung dengan Trans Sumatera Highway jalan timur/utara yang dapat menghubungkan semua ibukota provinsi di pulau Sumatera dan ke pulau Jawa.

1. Pemerintahan

Administrasi pemerintahan kota Padaang Sidempuan pada tahun 2007 terdiri atas 6 kecamatan. Ada administrasi yang paling bawah, kecamatan terdiri dari atas kelurahan untuk perkotaan (urban) dan desa untuk daerah pedesaan (rural). Keseluruhan kota Padang Sidempuan mempunyai 58 desa dan 20 kelurahan.

2. Penduduk

Penduduk sebagai salah satu komponen pembangunan memiliki dua sisi yang sangat penting, di satu sisi sebagai subjek pembangunan dan di sisi lain sebagai objek pembangunan. Begitu juga jumlah yang besar merupakan sumber sari ketersediaan tenaga kerja, namun dengan penyebaran dan kualitas yang tidak merata justru dapat menimbulkan permasalahan tenaga kerja sendiri.

Tahun 2007 berdasarkan data estimasi tahun 2003 s.d 2010, penduduk kota Padang Sidempuan berjumlah 185.183 jiwa serta dengan rata-rata laju pertumbuhan penduduk per tahun sebesar 1.90 %. Penduduk kota Padang Sidempuan tahun 2004 menurut jenis kelamin perempuan lebih banyak (97.395 jiwa) dibandingkan penduduk laki-laki (86.609 jiwa) dengan rasio jenis kelamin sebesar 99.10 %, dan dengan kepadatan penduduk sebesar 1.518 jiwa per km². Kepadatan penduduk tertinggi adalah di kecamatan Padang Sidempuan Selatan yang merupakan pusat perkotaan pemerintah kota Padang Sidempuan, disusul kecamatan Padang Sidempuan Utara. Pada tiga kecamatan lainnya kepadatan penduduknya masih sangat rendah. Kondisi kepadatan penduduk yang rendah bisa dimanfaatkan untuk membuat perencanaan tata kota.

3. Potensi Wilayah

Sektor pertanian mempunyai peranan yang sangat penting dalam menunjang perekonomian dan kebudayaan masyarakat kota Padang Sidempuan. Oleh karena itu, pengembangan sektor pertanian harus diselenggarakan secara efisien, sehingga

mampu meningkatkan kuantitas dan kualitas produk-prroduk sektor pertanian. Selain itu juga harus diarahkan agar dapat menunjang pertumbuhan ekonomi, memantapkan stabilitas nasional,/regional serta pemerataan dan penyebaran pembangunan dengan menembus isolasi serta ketradsionalisme pertanian.

Pengembangan sektor pertanian sangat diharapkan dalam menunjang sarana pembangunan kota Padang Sidempuan sebagai daerah yang sebagian besar penduduknya bekerja di sektor pertanian. Di samping itu sektor ini juga diharapkan dapat mendorong peningkatan pendapatan regional yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan penduduk daerah ini.

B. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara didirikan pada tanggal 04 November 1961 dengan Akte Notaris Rusli No.22 dalam bentuk Perseroan Terbatas. Berdasarkan UU No.13/1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah, bentuk usaha diubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sesuai Perda Tk.I Sumatera Utara No.5/1965, dengan modal dan saham dimiliki Pemda Tk.I dan Pemda Tk.II se Sumatera Utara.

Kemudian dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan maka pada tanggal 16 April 1999 bentuk badan hukum diubah menjadi Perseroan Terbatas sesuai dengan Akte Pendirian Perseroan Terbatas No.38/1999 Notaris Alina Hanum Nasution, SH yang telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman RI No.C-8224HT.01.01/1999 dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI No.54 tanggal 06

Juli 1999. Dasar perubahan bentuk hukum sebelumnya telah dituangkan dalam Perda Tk.1 Sumatera Utara No.2/1999. Sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan selanjutnya dengan Akte No.31 tanggal 15 Desember 1999.

Kebijakan dan gagasan untuk mendirikan unit usaha syariah didasari tingginya minat masyarakat di Sumut untuk mendapatkan layanan berbasis syariah dan telah berkembang cukup lama di kalangan pemangku kepentingan Bank Sumut, terutama sejak dikeluarkannya UU No. 10 Tahun 1998 yang memberi peluang bagi bank konvensional untuk mendirikan unit usaha syariah.

Pendirian unit usaha syariah juga didasarkan pada kultur masyarakat Sumut yang religius, khususnya umat Islam yang semakin sadar akan pentingnya menjalankan ajaran dalam semua aspek kehidupan, termasuk di bidang ekonomi.

Komitmen untuk mendirikan unit usaha syariah semakin menguat seiring keluarnya fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang menyatakan bunga bank haram. Dan tentunya fatwa MUI ini sangat mendorong masyarakat muslim untuk mendapatkan layanan jasa perbankan yang berdasarkan pada prinsip prinsip syariah.

Hasil survei yang dilakukan di delapan kota di Sumut menunjukkan minat masyarakat terhadap pelayanan bank syariah cukup tinggi, yakni di atas 70 persen untuk tingkat ketertarikan dan lebih dari 50 persen untuk keinginan mendapatkan pelayanan perbankan syariah.

Atas dasar itu, pada 4 November 2004, Bank Sumut membuka unit usaha syariah dengan dua kantor cabang syariah (KCSy), yaitu KCSy Medan dan KCSy

Padang Sidempuan. Kemudian pada 26 Desember 2005 juga dibuka KCSy Tebing Tinggi, dilanjutkan dengan KCSy Stabat pada 26 Desember 2006. Dan tahun 2007. Bank Sumut telah membuka layanan syariah (office channelling) pada 66 unit kantor konvensionalnya yang lain.

Sasaran strategis PT. Bank Sumut dalam rangka pengembangan Unit Usaha Syariah adalah :

- a. Menjadi pemain utama bank syariah di Sumatera Utara dengan pangsa pasar terbesar.
- b. Beroperasi secara sehat dan menjadi sumber andalan profitabilitas bagi PT. Bank Sumut.

Strategi yang dilakukan oleh PT. Bank Sumut dalam rangka pengembangan Unit Usaha Syariah adalah :

- a. Menetapkan *target* pasar

Pasar yang akan dijadikan sasaran adalah masyarakat kelas menengah ke atas yang telah memiliki kesadaran untuk menggunakan jasa perbankan dan mempunyai kesadaran untuk menerapkan ajaran Islam dengan baik. Selain dari masyarakat, pendanaan juga akan digalang dari organisasi-organisasi dan yayasan Islam yang memiliki kegiatan kemasyarakatan dengan perputaran dana yang relatif signifikan. Sebagai bank milik pemerintah daerah, target penghimpunan dana juga dari para karyawan Pemda yang mempunyai pendapatan relatif mapan dan memiliki pengaruh yang signifikan di masyarakat.

b. Melakukan Sosialisasi dan Promosi

Oleh karena jasa perbankan syariah merupakan produk yang relatif baru, upaya sosialisasi dan edukasi terhadap nasabah dan masyarakat harus senantiasa diupayakan. Untuk mewujudkan upaya ini, PT.Bank Sumut Unit Usaha Syariah telah menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi, organisasi-organisasi keagamaan, organisasi profesi maupun asosiasi. Selain melalui kegiatan keagamaan, sosialisasi tentang produk-produk perbankan syariah ini juga menggunakan media komersial seperti media cetak, televisi, radio dan juga melalui brosur, spanduk, banner, baliho, serta aktif mengikuti pameran dengan membuka stand.

c. Pengembangan Infrastruktur Teknologi Sistem Informasi.

Teknologi Sistem Informasi dan Operasi di era sistem komputerisasi saat ini merupakan hal yang sangat penting untuk diterapkan. Oleh karena itu, PT.Bank Sumut bekerja sama dengan pihak PT.Collega Inti Pratama sebagai konsultan untuk mengembangkan Teknologi Informasi yang dapat mendokumentasikan seluruh proses internal layanan produk dan jasa syariah dengan tingkat keamanan dan akurasi yang tinggi.

d. Pengembangan Produk

Pengembangan produk lebih difokuskan kepada produk pembiayaan, produk penghimpunan dana dan produk jasa. Pengembangan dari masing-masing produk akan disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan pasar.

1. Visi, Misi, Dan Fungsi

Visi adalah cara pandang jauh kedepan kemana perusahaan harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inofatif. Visi merupakan suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh manajemen dan stakeholder. Adapun visi yang ditetapkan oleh Bank Sumut adalah menjadi Bank Andalan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan dan perekonomian dan pembangunan daerah disegala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup rakyat.

Perusahaan untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka setiap proses harus mempunyai misi yang jelas. Karena misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan perusahaan dan sasaran yang ingin dicapai, juga merupakan pernyataan yang harus dilaksanakan oleh manajemen agar tujuan perusahaan dapat tercapai, karena misi tersebut secara eksplisit menyatakan apa yang harus dicapai oleh manajemen yang harus memperlihatkan secara jelas hal apa yang penting bagi perusahaan.

Misi dari Bank Sumut adalah mengelola dana pemerintah dan masyarakat secara profesional yang dalam pelaksanaannya dilakukan dengan selalu berpedoman pada prinsip compliance, prudential banking dan pengelolaan perusahaan selalu berpedoman pada prinsip Good Corporate Governance.

Sebagai Bank yang memiliki visi dan misi yang tersebut diatas, Bank Sumut senantiasa berusaha mengikuti perkembangan yang ada, termasuk rencana untuk mendirikan unit atau Divisi Usaha Syariah.

Secara garis besar, terdapat tiga pertimbangan utama yang menjadi landasan pengembangan Unit Usaha Syariah Bank Sumut, yakni :

1. Memperluas jangkauan target pasar Bank Sumut khususnya umat Islam, sehingga mendorong partisipasi masyarakat yang lebih besar dalam kegiatan ekonomi.
2. Meningkatkan kualitas layanan produk dan jasa perbankan sehingga memperkuat daya saing Bank Sumut.
3. Meningkatkan sumber pendapatan dalam rangka memperkuat tingkat kesehatan Bank Sumut dan viabilitasnya.

Berdasarkan pertimbangan tersebut diatas dan sebagai unit usaha dibawah organisasi Bank Sumut maka visi Divisi Usaha Syariah adalah mendukung pencapaian visi PT.Bank Sumut secara umum. Atas hal tersebut diatas, maka Divisi Usaha Syariah telah menetapkan visi dan misi sebagai berikut :

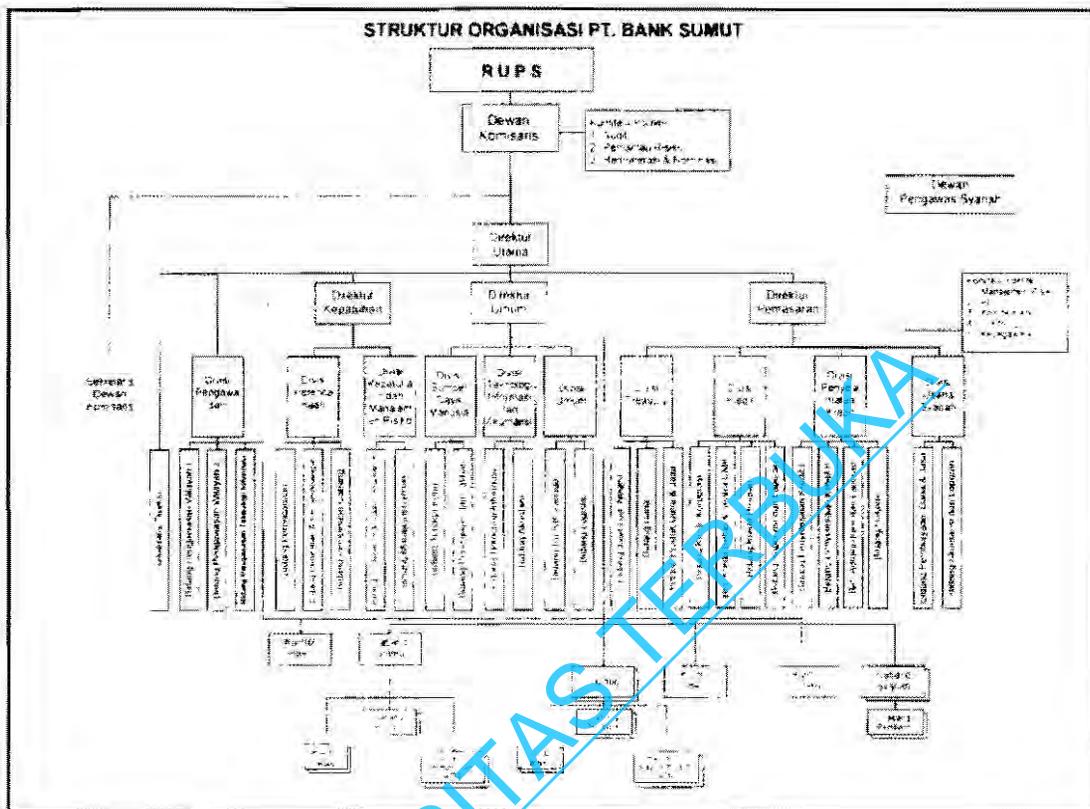
1. Visi Bank Sumut Syariah adalah meningkatkan keunggulan Bank Sumut dengan memberikan layanan lebih luas berdasarkan prinsip syariah sehingga mendorong partisipasi masyarakat secara luas dalam pembangunan daerah dalam rangka mewujudkan masyarakat yang sejahtera.
2. Misi Bank Sumut Syariah adalah meningkatkan posisi PT.Bank Sumut melalui prinsip layanan perbankan syariah yang aman, adil dan saling menguntungkan serta dikelola secara profesional dan amanah.

Fungsi Bank Sumut adalah sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah, bertindak sebagai pemegang kas daerah yang melaksanakan penyimpanan uang daerah serta sebagai salah satu sumber PAD dengan melakukan

Kegiatan usaha sebagai Bank Umum seperti dimaksudkan pada UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No. 10 Tahun 1998.

2. Struktur Organisasi PT. Bank Sumut

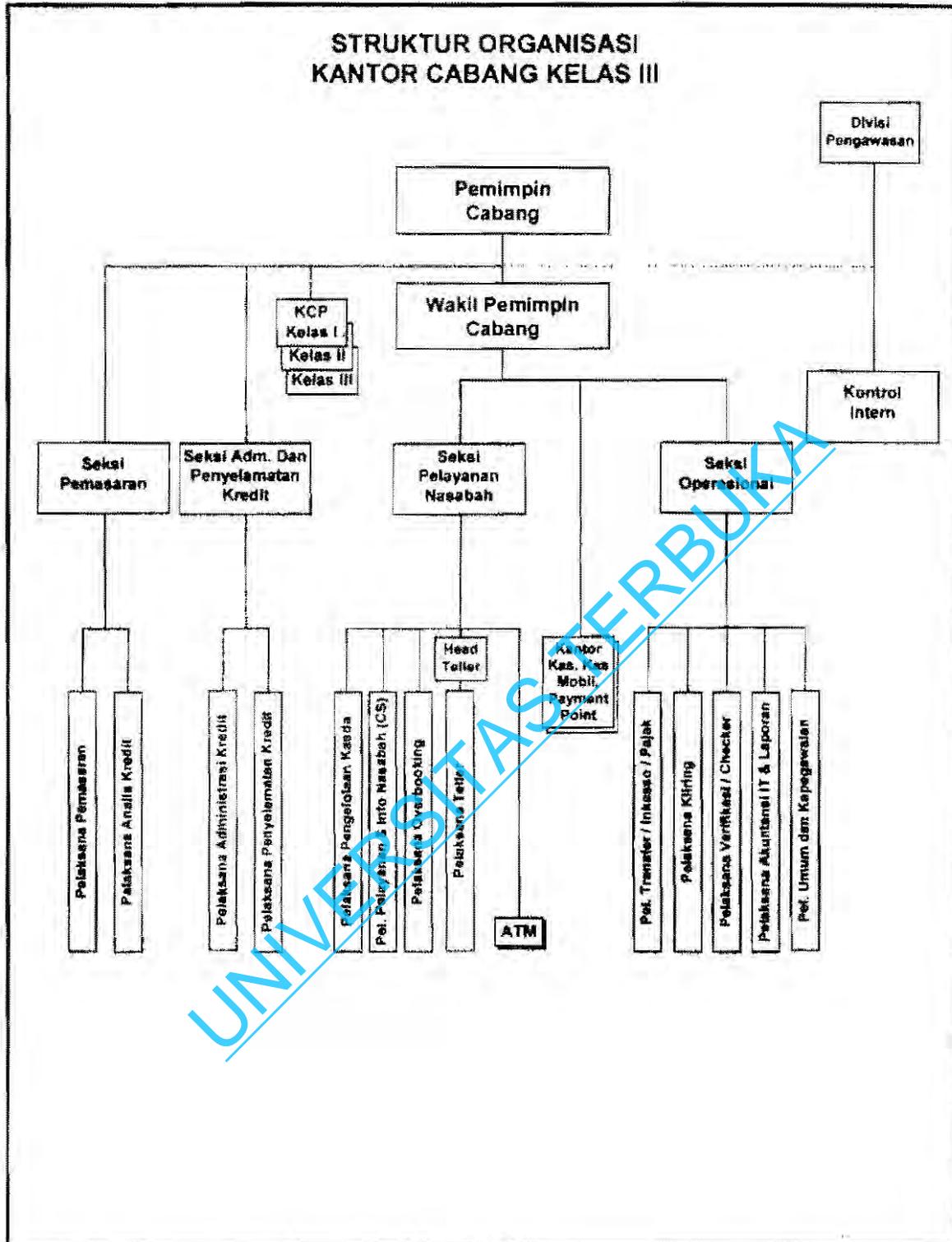
Lampiran Surat Keputusan Direksi PT. Bank Sumut
Nomor 293/DIR/DPP/PP/SA/2007
Tanggal 06 September 2007



3. Struktur Organisasi PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan



Lampiran Surat Keputusan Direksi PT. Bank Sumut
Nomor 293/DIR/DPP-PP/SK/2007
Tanggal 06 September 2007



Sesuai dengan SK Direksi PT. Bank Sumut No.293/DIR/DPP-PP/SK/2007 tanggal 06 September 2007 tentang Struktur Organisasi PT. Bank Sumut, SK Direksi PT. Bank Sumut No.295/DIR/DPP-PP/SK/2007 tanggal 06 September 2007 tentang Klasifikasi Unit Kantor PT.Bank Sumut dan SK Direksi PT.Bank Sumut No.296/DIR/DPP-PP/SK/2007 tanggal 06 September 2007 ditetapkan bahwa Kantor Cabang Syariah Padang Sidempuan diklasifikasikan kedalam Kantor Cabang Kelas III. Adapun uraian tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

A. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin Cabang Syariah

1. Tugas Pemimpin Cabang Syariah

- a. Melaksanakan penghimpunan dana dan penyaluran dana/pembiayaan sesuai dengan strategi yang telah dirumuskan oleh Divisi Usaha Syariah.
- b. Memimpin, mengkoordinir, membimbing dan mengawasi serta melakukan penilaian terhadap kinerja pejabat dan karyawan di lingkungan Kantor Cabang.
- c. Membimbing dan mengarahkan kegiatan pelayanan kepada nasabah, penggunaan teknologi informasi, administrasi pembiayaan, pengelolaan likuiditas serta memantau dan mengendalikan kegiatan-kegiatan tersebut.
- d. Membimbing dan mengarahkan kegiatan penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, pemasaran jasa-jasa bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku berdasarkan kebijakan Direksi pada rencana kerja bank serta memantau dan mengendalikan kegiatan-kegiatan tersebut.

- e. Memantau kegiatan operasional cabang agar tetap sesuai dengan prinsip syariah dan meminta pendapat Dewan Pengawas Syariah melalui Divisi Usaha Syariah atas hal-hal yang kurang/belum dimengerti.
- f. Mengarahkan seluruh personil Kantor Cabang agar bertingkah laku secara Islami.
- g. Membimbing dan mengarahkan penyusunan rencana kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang untuk diajukan kepada Direksi dan selanjutnya menyusun action plan, melakukan koordinasi atas pelaksanaan rencana kerja yang telah disetujui Direksi.
- h. Melakukan evaluasi atas performance dan memberikan pengarahannya dalam penyusunan program-program untuk meningkatkan performance sesuai target yang telah ditetapkan Direksi.
- i. Menjalin dan meningkatkan hubungan dengan masyarakat terutama pemilik dana/shahibul maal, mudharib, mitra musyarakah dan nsabah lainnya.
- j. Memimpin kegiatan kelompok pemutus pembiayaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- k. Memonitor secara intensif pembiayaan yang telah disalurkan.
- l. Membimbing, mengarahkan dan memonitor upaya-upaya penyelesaian pembiayaan non lancar.

- m. Mengelola dan mengamankan kunci kantor, kunci pintu kluis penyimpanan uang dan penyimpanan surat berharga/surat barang jaminan pembiayaan serta seluruh inventaris kantor.
- n. Menyelenggarakan acara serah terima jabatan dan pengambilan sumpah pejabat struktural di bawahnya sesuai ketentuan yang berlaku.
- o. Mengadakan rapat-rapat (yang bersifat koordinasi, bimbingan/pengarahan ataupun supervisi) untuk memelihara/meningkatkan performance cabang/pelayanan kepada nasabah, kebersihan/kerapian kantor dan pengamanan seluruh harta benda perusahaan.
- p. Melakukan tugas-tugas lainnya yang berhubungan dengan aktivitas Kantor Cabang.
- q. Memberikan saran-saran dan atau pertimbangan-pertimbangan kepada Direksi melalui Kepala Divisi Usaha Syariah tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.
- r. Melaksanakan wewenang lainnya sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku.

2. Wewenang Pemimpin Cabang Syariah

- a. Menerbitkan surat-surat berharga sesuai ketentuan yang berlaku.
- b. Menandatangani dan mensahkan penerbitan deposito mudharabah dan kartu spesimen sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c. Membuka dan menutup rekening Kantor Cabang di bank lain, sesuai persetujuan Direksi.
- d. Menyetujui penerbitan bank garansi (kafalah) sesuai batas wewenang.
- e. Menandatangani surat jaminan bank/bank garansi (kafalah) dengan jaminan tunai atau giro blokir yang kontra garansinya sesuai ketentuan yang berlaku.
- f. Menyetujui pemberian dan pencairan (realisasi) pembiayaan sesuai ketentuan yang berlaku.
- g. Menandatangani daftar taksasi barang agunan atas pembiayaan sesuai wewenangnya.
- h. Mansahkan/menandatangani dokumen akad pembiayaan, minit akta pengakuan hutang, minit akta pengikatan barang agunan dan akta notaris lainnya sehubungan dengan pencairan pembiayaan.
- i. Menandatangani surat peringatan, teguran dan panggilan kepada nasabah non lancar.
- j. Melakukan fiat bayar apabila diperlukan dan menandatangani semua surat-surat berharga, warkat-warkat, laporan-laporan dan surat-surat lainnya yang bersifat intern dan ekstern yang terkait dengan operasional Kantor Cabang sesuai wewenang yang ditetapkan.

- k. Menyetujui pembayaran biaya rutin, pembayaran gaji pegawai dan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku.
- l. Memberikan teguran, sanksi dan hukuman kepada pegawai dalam lingkungan kerjanya yang melanggar ketentuan dan peraturan bank yang berlaku.
- m. Menilai prestasi kerja pejabat dan pegawai dalam lingkungan Kantor Cabang dan meneruskannya kepada Divisi Usaha Syariah.
- n. Mengadakan rotasi pegawai dalam lingkungan Kantor Cabang sesuai ketentuan yang berlaku.
- o. Memberikan persetujuan prinsip izin cuti pegawai dan pejabat struktural dalam lingkungan Kantor Cabang serta memberikan rekomendasi atas pejabat pelaksana sesuai ketentuan yang berlaku.
- p. Mempergunakan seluruh menu aplikasi Olib's Syariah yang terdapat pada fungsi Pimpinan Operasional dan atau Customer Service.
- q. Menerbitkan nota dinas/instruksi untuk kepentingan operasional Kantor Cabang.

3. Tanggung Jawab Pemimpin Cabang Syariah

Bertanggung jawab kepada Direksi c/q. Kepala Divisi Usaha Syariah atas seluruh kegiatan operasional Kantor Cabang meliputi :

- a. Pencapaian target kantor cabang dalam rencana kerja.
- b. Pelaksanaan fungsi, tugas dan wewenang Pemimpin Kantor Cabang.
- c. Disiplin kerja pejabat/pegawai di Kantor Cabang.

- d. Keselamatan dokumen, arsip serta perlengkapan inventaris lain di Kantor Cabang.
- e. Keamanan, penggunaan dan transaksi melalui aplikasi Olib's syariah.
- f. Rahasia jabatan dan rahasia bank.

B. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Wakil Pemimpin Cabang Syariah.

1. Tugas Wakil Pemimpin Cabang Syariah

- a. Memberikan saran-saran dan atau pertimbangan-pertimbangan kepada Pemimpin Cabang tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.
- b. Mensupervisi unit kerja dibawahnya.
- c. Membantu Pemimpin Cabang dalam membimbing dan mengawasi seluruh pekerjaan pejabat/pegawai di lingkungan Kantor Cabang.
- d. Membantu Pemimpin Cabang dalam mengevaluasi dan meningkatkan performance Kantor Cabang.
- e. Melakukan upaya peningkatan pelayanan kepada nasabah.
- f. Mengkoordinir penyusunan usulan rencana kerja dan unit kerja yang dibawahinya.

- g. Sebagai salah satu Ketua/Anggota Komite Pemutus Pembiayaan Kantor Cabang sesuai dengan batas kewenangannya.
- h. Mengkoordinir dan memeriksa pembuatan laporan-laporan, analisa serta memberikan saran antisipasi untuk tindak lanjutnya.
- i. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengaturan seluruh kegiatan operasional Kantor Cabang termasuk Kantor Kas dan Kas Mobil.
- j. Mengatur kebutuhan likuiditas Kantor Cabang setiap harinya.
- k. Membantu Pemimpin Cabang dalam menjalin dan meningkatkan hubungan dengan masyarakat terutama pemilik dana.
- l. Mengawasi penggunaan seluruh harta benda Bank yang berada dilingkungan Kantor Cabang.
- m. Memeriksa dan meneliti bilyet deposito serta surat berharga sesuai ketentuan yang berlaku.
- n. Memeriksa kebenaran lampiran neraca dan saldo rekening.
- o. Menyimpan, memelihara dan mengawasi penggunaan kunci kluis sesuai ketentuan yang berlaku.
- p. Melakukan tugas-tugas lainnya yang berhubungan dengan aktivitas Kantor Cabang.

2. Wewenang Wakil Pemimpin Cabang Syariah

- a. Mewakili Pemimpin Cabang apabila diperlukan untuk mengadakan hubungan dengan pihak lain atau instansi lain sehubungan dengan pelaksanaan tugas Kantor Cabang.
- b. Memaraf atau menandatangani laporan-laporan dari unit kerja yang disupervisinya, atas semua warkat-warkat/surat berharga, surat-surat yang menyangkut operasional kantor cabang sesuai ketentuan yang berlaku.
- c. Menandatangani dan mensahkan penerbitan bilyet deposito sesuai ketentuan yang berlaku.
- d. Menyetujui penarikan dan menyetujui penyetoran dari rekening Kantor Cabang di bank lain sesuai ketentuan yang berlaku.
- e. Menandatangani penerimaan setoran dan pembayaran (fiat bayar) rekening tabungan, deposito, giro dan transaksi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.
- f. Mempergunakan seluruh menu aplikasi Olib's Syariah yang terdapat pada fungsi Pimpinan Operasional dan atau Customer Service.
- g. Memberikan izin cuti pegawai dan pejabat yang dibawahinya serta mengusulkan pejabat pengganti kepada Pemimpin Cabang sesuai ketentuan yang berlaku.

- h. Menilai prestasi kerja pejabat dan pegawai yang dibawahnya dan meneruskannya kepada Pemimpin Cabang sesuai ketentuan yang berlaku.
- i. Menyetujui pembayaran biaya rutin sesuai ketentuan yang berlaku.
- j. Melaksanakan seluruh tugas, wewenang dan tanggung jawab Pemimpin Cabang sesuai dengan ketentuan yang berlaku apabila Pemimpin Cabang berhalangan.

3. Tanggung Jawab Wakil Pemimpin Cabang Syariah

- a. Bertanggung jawab kepada Pemimpin Cabang atas :
 - 1. Pelaksanaan fungsi, tugas dan wewenangnya.
 - 2. Disiplin kerja Pejabat/Pegawai di unitnya.
 - 3. Keselamatan dokumen, arsip serta perlengkapan inventaris lainnya.
 - 4. Penggunaan dan transaksi melalui aplikasi Olib's Syariah.
- b. Memegang teguh rahasia jabatan dan rahasia bank.

C. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin Seksi Pemasaran.

1. Tugas Pemimpin Seksi Pemasaran

- a. Mengawasi dan mengatur seluruh kegiatan operasional di Seksi Pemasaran.

- b. Memberikan saran-saran dan atau pertimbangan-pertimbangan kepada Pemimpin Cabang tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.
- c. Membuat rencana kerja, anggaran tahunan dan action program dari Seksi Pemasaran.
- d. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengaturan seluruh kegiatan operasional pelaksana dana, analisis pembiayaan dan penagihan pembiayaan.
- e. Memeriksa data calon nasabah dan meminta konfirmasi ke bank lain atau Kantor Cabang Sumut lainnya.
- f. Melakukan taksasi/retaksasi serta melakukan pemeriksaan atas laporan taksasi/retaksasi barang agunan yang dilakukan oleh petugas taksasi.
- g. Memeriksa kembali keabsahan dan kelengkapan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permohonan pembiayaan.
- h. Memeriksa analisa permohonan pembiayaan yang dilakukan oleh analis pembiayaan.
- i. Sebagai salah satu anggota Komite Pemutus Pembiayaan.
- j. Mengajukan memorandum kepada Pemimpin Cabang/Wakil Pemimpin Cabang untuk mengadakan rapat Komite Pemutus Pembiayaan.
- k. Membantu Pemimpin Cabang dalam menyelesaikan pembiayaan yang menunggak.
- l. Menyusun jadwal kunjungan ke nasabah yang mengalami kesulitan pembayaran, serta mengupayakan jalan keluar penyelamatan pembiayaan.

- m. Meneliti laporan hasil pemantauan usaha nasabah dan mengantisipasi tindak lanjutnya.
- n. Memelihara performance portfolio pembiayaan yang direalisasi.
- o. Mengatur penataan dan pengarsipan surat-surat masuk dan keluar, serta berkas/nota yang berhubungan dengan Seksi Pemasaran.
- p. Mempersiapkan surat pengajuan permohonan izin memberikan pembiayaan kepada Divisi Usaha Syariah apabila jumlah plafond pembiayaan melebihi wewenang Pemimpin Cabang setelah mendapat persetujuan dari Komite Pemutus Pembiayaan.
- q. Melakukan analisa permohonan bank garansi (kafalah) baik dengan kontra garansi maupun tunai/blokir sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- r. Mencari calon nasabah dan pangsa pasar yang baru.
- s. Menata dan membuat administrasi perkembangan permohonan pembiayaan setiap bulannya.
- t. Melaksanakan tugas-tugas lain yang berhubungan dengan seksinya.

2. Wewenang Pemimpin Seksi Pemasaran

- a. Menandatangani atau memaraf surat-surat dan laporan-laporan yang berhubungan dengan unitnya.
- b. Memberikan penilaian dan pendapat serta menandatangani laporan analisa dan taksasi barang agunan pembiayaan yang dibuat oleh analis pembiayaan sesuai ketentuan yang berlaku.

- c. Mempergunakan seluruh menu aplikasi Olib's Syariah yang terdapat pada fungsi Pemasaran Pembiayaan.
- d. Menilai prestasi kerja pegawai di Seksinya sesuai ketentuan yang berlaku.
- e. Memberikan rekomendasi izin cuti pegawai di lingkungan Seksi Pemasaran untuk disampaikan kepada Pemimpin Cabang.
- f. Melaksanakan wewenang lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

3. Tanggung Jawab Pemimpin Seksi Pemasaran

- a. Bertanggung jawab langsung kepada Pemimpin Cabang atas :
 - 1. Pelaksanaan fungsi, tugas dan wewenangnya.
 - 2. Disiplin kerja Pegawai di unitnya.
 - 3. Keselamatan dokumen, arsip serta perlengkapan inventaris lainnya.
 - 4. Keamanan, penggunaan dan transaksi melalui aplikasi Olib's Syariah.
 - 5. Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kepentingan Seksi Pemasaran dengan mengacu pada standar ratio yang sehat.
- b. Memegang teguh rahasia jabatan dan rahasia bank.

D. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin Seksi Pelayanan Nasabah

1. Tugas Pemimpin Seksi Pelayanan Nasabah

- a. Mengawasi dan mengatur seluruh kegiatan operasional di Seksi Pelayanan Nasabah.
- b. Memberikan saran-saran dan atau pertimbangan-pertimbangan kepada Wakil Pemimpin Cabang tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.
- c. Membuat rencana kerja, anggaran tahunan dan action program dari Seksi Pelayanan Nasabah.
- d. Memeriksa kebenaran surat-surat berharga yang diterbitkan.
- e. Memeriksa kebenaran pembukuan penerimaan/penarikan tabungan/deposito/ giro dan memeriksa kecocokannya dengan yang tertulis pada slip/kas bon kredit/debet sesuai ketentuan yang berlaku.
- f. Meneruskan bilyet deposito kepada atasannya untuk ditandatangani dengan melampirkan tanda pengenal diri penyimpan serta berkas pendukung lainnya sesuai dengan batas wewenang dan ketentuan yang berlaku.
- g. Meneliti dan memeriksa pembayaran simpanan giro dengan cek/bilyet giro, pencairan deposito, pembayaran bagi hasil deposito/tabungan, pembayaran bonus, pembebanan denda dan transfer kemudian mensahkannya apabila proses yang dilakukan telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- h. Memeriksa kebenaran warkat-warkat dan nota perhitungan berhubungan dengan transaksi melalui pemindahbukuan.

- j. Menerbitkan Surat Keterangan Bank (SKB) dan Surat Keterangan Dukungan Dana (SKDD).
- k. Memberikan pelayanan jasa penyewaan safe deposit box.
- l. Melakukan supervisi atas kebenaran data yang diinput ke komputer sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- m. Memberitahukan kepada Wakil Pemimpin Cabang tentang adanya penarikan kas dalam jumlah besar.
- n. Menjaga dan memelihara agar uang yang ada di kasanah cukup untuk operasi sehari-hari dan memastikan uang tunai yang ada di teller masih dalam batas yang ditentukan.
- o. Memelihara persediaan kas pada tingkat yang efisien sehingga likuiditas tidak terganggu dan dapat mengoptimalkan rentabilitas.
- p. Sebagai salah satu penanggung jawab dan kuasa atas dana yang tersimpan di dalam kasanah.
- q. Memeriksa dan membubuhkan paraf persetujuan atas nota-nota, rekapitulasi transaksi teller dan jurnal yang diterbitkan Seksi Pelayanan Nasabah.
- r. Menyiapkan uang tunai untuk cash supply setelah mendapat persetujuan Wakil Pemimpin Cabang dan membukukannya.
- s. Menutup dan membuka kunci jerajak ruang kasanah serta menyimpan kunci lemari penyimpanan uang dan surat berharga serta mesin ATM sesuai ketentuan yang berlaku.
- t. Mengasuransikan cash supply sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- t. Mengasuransikan cash supply sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- u. Membuat laporan-laporan yang berhubungan dengan tugas Seksi Pelayanan Nasabah.
- v. Memeriksa surat pernyataan baki rekening nasabah.
- w. Menerima, memeriksa, memproses dan menangani berbagai hal yang berhubungan dengan kartu ATM sesuai ketentuan yang berlaku.
- x. Melaksanakan penjualan blanko cek/giro serta menatausahakannya dengan baik.
- y. Membuat surat peringatan saldo minimum giro yang harus dipenuhi dan surat peringatan penarikan cek/bilyet giro kosong kepada nasabah.
- z. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengaturan seluruh kegiatan operasional pelaksana pelayanan dan informasi nasabah (CS), pelaksana overbooking, pelaksana teller, head teller dan ATM.
- u. Memeriksa dan menandatangani mutasi harian sesuai ketentuan yang berlaku.
- v. Memeriksa kebenaran pencatatan dan proses perhitungan bonus giro dan tabungan wadiah, bagi hasil tabungan dan deposito mudharabah sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku.
- w. Mencetak seluruh rekening koran giro dan rekening koran pembiayaan untuk setiap bulan disampaikan kepada nasabah dan untuk kepentingan pengarsipan.
- x. Melaksanakan prinsip mengenal nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- y. Melaksanakan tugas-tugas lain yang berhubungan dengan seksinya.

2. Wewenang Pemimpin Seksi Pelayanan Nasabah.

- a. Mensahkan transaksi setoran/penarikan atas tabungan/bilyet deposito/giro dengan menandatangani warkat setoran/penarikan tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Menyetujui penerbitan warkat-warkat setoran dan penarikan serta nota perhitungan yang berhubungan dengan operasional Kantor Cabang.
- c. Menyetujui warkat penyetoran dan penarikan dari rekening Kantor Cabang di bank lain bersama-sama dengan Pemimpin Cabang dan atau Wakil Pemimpin Cabang.
- d. Menyetujui penerbitan deposito/surat berharga sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Memfiat bayar transaksi kliring sesuai kewenangannya.
- f. Mempergunakan seluruh menu aplikasi OLIP'S Syariah yang terdapat pada fungsi Supervisi Dana.
- g. Menandatangani formulir permohonan kartu ATM.
- h. Memeriksa dan menandatangani Berita Acara pengisian uang mesin ATM.
- i. Meminta Satuan Pengaman/Kepolisian untuk keperluan cash supply sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- j. Memberikan rekomendasi izin cuti pegawai di lingkungan Seksi Pelayanan Nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- k. Menilai prestasi kerja pegawai di lingkungan Seksi Pelayanan Nasabah sesuai ketentuan yang berlaku.
- l. Melaksanakan wewenang lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

3. Tanggung Jawab Pemimpin Seksi Pelayanan Nasabah

- a. Bertanggung jawab langsung kepada Wakil Pemimpin Cabang atas :
 1. Pelaksanaan fungsi, tugas dan wewenangnya.
 2. Disiplin kerja Pegawai di unitnya.
 3. Keselamatan dokumen, arsip serta perlengkapan inventaris lainnya.
 4. Keamanan, penggunaan dan transaksi melalui aplikasi Olib's Syariah.
 5. Keselamatan blanko deposito dan surat berharga lainnya serta kartu ATM dan Pin Miller.
- b. Memegang teguh rahasia jabatan dan rahasia bank.

E. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin Seksi Operasional

1. Tugas Pemimpin Seksi Operasional
 - a. Mengawasi dan mengatur seluruh kegiatan operasional di Seksi Operasional.
 - b. Memberikan saran-saran dan atau pertimbangan-pertimbangan kepada Wakil Pemimpin Cabang tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.
 - c. Membuat rencana kerja, anggaran tahunan dan action program dari Seksi Operasional.

- d. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengaturan seluruh kegiatan operasional Pelaksana Transfer/Inkaso/Pajak, Pelaksana Kliring, Pelaksana Verifikasi, Pelaksana Akuntansi IT & Laporan, Pelaksana Umum dan Kepegawaian.
- e. Memeriksa kebenaran, kelengkapan dan pencatatan dokumen transaksi transfer, pembebanan biaya, test key dan mensahkannya.
- f. Memeriksa kebenaran posting transaksi seluruh kegiatan di seksinya yang diinput ke komputer sesuai ketentuan yang berlaku.
- g. Menerima, memproses dan memeriksa bukti/advice/informasi sehubungan dengan transfer/inkaso/SKNBI.
- h. Memeriksa warkat-warkat yang akan dikliringkan dan Daftar Warkat Kliring.
- i. Mengadministrasikan daftar warkat-warkat yang akan dikliringkan dan daftar warkat-warkat pemindahbukuan.
- j. Memeriksa surat keterangan penolakan warkat kliring.
- k. Memeriksa dan mengawasi input data warkat-warkat kliring ke komputer SKNBI.
- l. Menghadiri pertemuan kliring pada saat dianggap perlu dan melaksanakan administrasi sehubungan pertemuan itu.
- m. Memeriksa neraca kliring, laporan-laporan dan peralatan lainnya yang berhubungan dengan tugasnya.
- n. Melakukan verifikasi atas seluruh nota yang telah diinput ke komputer pada hari yang sama sebelum bukti transaksi tersebut disampaikan ke Kontrol Intern atau diarsipkan sesuai ketentuan yang berlaku.

- o. Mengawasi dan memeriksa follow up surat-surat masuk dan keluar, baik dari ekstern maupun intern.
- p. Mengawasi dan mengatur tata ruang, perawatan, kebersihan gedung/inventaris dan keamanan kantor.
- q. Mencetak rekap mutasi gabungan serta posisi neraca dan laba rugi harian untuk disampaikan ke unit yang memerlukan sesuai ketentuan yang berlaku.
- r. Melakukan proses tutup hari transaksi dan mencetak rekap lampiran serta mencocokkannya dengan neraca.
- s. Mencetak rekening giro/pembiayaan dan seluruh data yang dibutuhkan untuk keperluan laporan, pengarsipan dan lainnya serta mendistribusikan ke seluruh unit yang memerlukan.
- t. Mengkoordinir pembuatan perhitungan Ongkos Yang Masih Harus Dibayar pada akhir tahun buku.
- u. Menyusun laporan-laporan harian, mingguan, bulanan dan tahunan untuk kepentingan intern dan ekstern.
- v. Mengatur pengadaan dan penyediaan ATK, BBC, materai dan alat-alat logistik yang diperlukan untuk operasional bank serta menatausahakannya dengan baik.
- w. Mengatur pemakaian kendaraan dinas untuk keperluan Kantor Cabang.
- x. Mengawasi kegiatan keluar dan masuk pegawai, mempersiapkan penggajian, upah, cuti, pinjaman, angsuran dan lain-lain untuk keperluan pegawai Kantor Cabang.

- y. Mengatur penjilidan nota-nota dan dokumen serta menatausahakan penyimpanannya.
- z. Menata dan mengarsipkan file yang berhubungan dengan bio data karyawan dilingkungan Kantor Cabang.
- aa. Melakukan administrasi dan pendistribusian surat menyurat dan mengawasi, memelihara serta mengatur ruang arsip Kantor Cabang.
- bb. Menatausahakan Surat Keputusan, Surat Edaran, Surat Instruksi, Nota Dinas Direksi dan Naskah Dinas lainnya.
- cc. Memonitor dan mengerjakan pengiriman surat melalui tromol pos maupun pengantar surat.
- dd. Membuat daftar aktiva tetap dan inventaris serta mengirimkan laporannya ke Divisi Usaha Syariah.
- ee. Melakukan administrasi kepegawaian dan mengajukan usul-usul mengenai kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku.
- ff. Melakukan supervisi atas kebenaran data yang diinput ke komputer sesuai ketentuan yang berlaku.
- gg. Membuat laporan-laporan yang berhubungan dengan Seksi Operasional.
- hh. Melaksanakan tugas-tugas lainnya sesuai dengan keperluannya.

2. Wewenang Pemimpin Seksi Operasional.

- a. Menandatangani atau memaraf surat-surat, nota-nota, warkat dan laporan-laporan sehubungan dengan kegiatan seksinya.

- b. Mempergunakan seluruh menu aplikasi OLIB'S Syariah yang terdapat pada fungsi Administrator Pembukuan dan atau Administrator Pembiayaan dan atau Supervisi Pembiayaan.
- c. Menyetujui izin keluar kantor bagi pegawai pada waktu jam kerja untuk keperluan pribadi maupun keperluan dinas.
- d. Memberikan rekomendasi izin cuti pegawai di lingkungan Seksi Operasional untuk disampaikan kepada Wakil Pemimpin Cabang.
- e. Menilai prestasi kerja dan mengusulkan teguran/sanksi kepada pegawai dilingkungan seksinya sesuai ketentuan yang berlaku.
- f. Melaksanakan wewenang lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

3. Tanggung Jawab Pemimpin Seksi Operasional

- a. Bertanggung jawab langsung kepada Wakil Pemimpin Cabang atas :
 - 1. Pelaksanaan fungsi, tugas dan wewenangnya.
 - 2. Disiplin kerja Pegawai di unitnya.
 - 3. Keselamatan dokumen, arsip serta perlengkapan inventaris lainnya.
 - 4. Keamanan, penggunaan dan transaksi melalui aplikasi Olib's Syariah.
- b. Memegang teguh rahasia jabatan dan rahasia bank.

F. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Pemimpin Seksi Administrasi Penyelamatan Pembiayaan.

1. Tugas Pemimpin Seksi Administrasi Penyelamatan Pembiayaan

- a. Mengawasi dan mengatur seluruh kegiatan operasional di Seksi Administrasi Penyelamatan Pembiayaan.
- b. Memberikan saran-saran dan atau pertimbangan-pertimbangan kepada Pemimpin Cabang tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya.
- c. Membuat rencana kerja, anggaran tahunan dan action program dari Seksi Administrasi Penyelamatan Pembiayaan.
- d. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengaturan seluruh kegiatan operasional Pelaksana Administrasi Pembiayaan
- e. Memelihara file dikumen pembiayaan dan memeriksa laporan pembiayaan yang dikeluarkan oleh sistem.
- f. Memantau rekening pembiayaan debitur.
- g. Memelihara data nasabah yang memperoleh pembiayaan termasuk data instansi dan menyimpan seluruh dokumen pembiayaan.
- h. Membuat dan memeriksa Akad Pembiayaan, memeriksa keabsahan barang agunan, melakukan pengikatan barang agunan dan Akad Perjanjian lainnya, serta mempersiapkan akta pengakuan hutang ke notaris.

- i. Menginput data pembiayaan ke sistem komputer, membuat nota-nota pembebanan biaya sehubungan fasilitas pembiayaan dan merealisasikan pembiayaan tersebut.
- j. Membuat berita acara penerimaan dan penyerahan asli surat barang agunan dan surat-surat lainnya.
- k. Membuat laporan-laporan yang berhubungan dengan Seksi Operasional.
- l. Melaksanakan tugas-tugas lainnya sesuai dengan keperluannya.

2. Wewenang Pemimpin Seksi Administrasi Penyelamatan Pembiayaan.

- a. Mempergunakan seluruh menu aplikasi OLIB'S Syariah yang terdapat pada fungsi Administrator Pembiayaan.
- b. Memaraf dan meneruskan akad pembiayaan, surat pengikatan barang agunan dan surat/daftar yang berhubungan dengan pemberian pembiayaan kepada Pemimpin Cabang.
- c. Menerima asli surat-surat barang agunan dan mengirimkannya ke notaris untuk pengikatan dan keabsyahannya.
- d. Menerima kembali minute akta pengikatan barang agunan beserta asli surat-surat barang agunan dan notaris.
- e. Memberikan rekomendasi izin cuti pegawai di lingkungan Seksi Administrasi Penyelamatan Pembiayaan untuk disampaikan kepada Pemimpin Cabang.
- f. Menilai prestasi kerja dan mengusulkan teguran/sanksi kepada pegawai di lingkungan seksinya sesuai ketentuan yang berlaku.
- g. Melaksanakan wewenang lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

3. Tanggung Jawab Pemimpin Seksi Administrasi Penyelamatan Pembiayaan

a. Bertanggung jawab langsung kepada Pemimpin Cabang atas :

1. Pelaksanaan fungsi, tugas dan wewenangnya.
2. Disiplin kerja Pegawai di unitnya.
3. Keamanan, penggunaan dan transaksi melalui aplikasi Olib's Syariah.
4. Keamanan, keselamatan dan keabsahan seluruh dokumen asli (termasuk agunan dan berkas pembiayaan).

b. Memegang teguh rahasia jabatan dan rahasia bank.

G. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Kontrol Intern.

1. Tugas Kontrol Intern

- a. Mengawasi dan mengatur seluruh kegiatan operasional di unitnya.
- b. Memberikan saran-saran dan atau pertimbangan-pertimbangan kepada Divisi Pengawasan tentang langkah-langkah atau tindakan-tindakan yang perlu diambil di bidang tugasnya dengan tembusan kepada Pemimpin Cabang.
- c. Membantu Divisi Pengawasan dalam kegiatannya yang berhubungan dengan pengawasan transaksi dan administrasi Kantor Cabang dan unit-unit di bawahnya.

- d. Melakukan pemeriksaan atas kebenaran transaksi dan verifikasi nota serta memeriksa kelengkapan persyaratan administrasi sesuai ketentuan yang berlaku.
- e. Membuat laporan hasil temuan penyimpangan kegiatan operasional Kantor Cabang kepada Divisi Pengawasan dengan tembusan kepada Pemimpin Cabang dan Seksi terkait untuk ditindaklanjuti.
- f. Melaporkan segera kepada Divisi Pengawasan atas penyimpangan transaksi yang ditemukan untuk segera diambil tindakan dengan tembusan kepada Pemimpin Cabang.
- g. Melakukan penyelidikan terhadap kecurangan/manipulasi yang terjadi dan memberikan rekomendasi kepada Pemimpin Cabang mengenai langkah penyelesaiannya serta tindakan preventif.
- h. Membuat catatan atas setiap kesalahan/penyimpangan yang terjadi, baik jenis maupun petugas/pejabat yang melakukan dan secara rutin setiap bulan dilaporkan kepada Divisi Pengawasan dengan tembusan kepada Pemimpin Cabang untuk ditindaklanjuti (khusus adanya penyimpangan yang berindikasi fraud maka dilaporkan segera kepada Divisi Pengawasan).
- i. Menata dan mengarsipkan dengan baik seluruh berkas yang berhubungan dengan kontrol intern.
- j. Melaksanakan tugas-tugas lain yang berhubungan dengan unit kerjanya.

2. Wewenang Kontrol Intern.

- a. Melakukan pemeriksaan atas seluruh dokumen transaksi harian untuk mengetahui kebenaran dan keabsahannya.
- b. Melakukan pemeriksaan khusus apabila ditemukannya adanya penyimpangan.
- c. Menilai prestasi kerja pegawai dilingkungannya sesuai ketentuan yang berlaku.
- d. Memberikan rekomendasi izin cuti pegawai di lingkungan Kontrol intern untuk disampaikan kepada Divisi Pengawasan.
- e. Melaksanakan wewenang lainnya sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku.

3. Tanggung Jawab Kontrol Intern

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya kepada Divisi Pengawasan.
 1. Pelaksanaan fungsi, tugas dan wewenangnya.
 2. Disiplin kerja Pegawai di unitnya.
 3. Keselamatan dokumen, arsip serta perlengkapan inventaris lainnya.
 4. Kebenaran dan ketepatan waktu pengiriman laporan-laporan yang terkait dengan unit kerjanya.
- b. Memegang teguh rahasia jabatan dan rahasia bank.

C. DESKRIPSI RESPONDEN.

Responden adalah seluruh pegawai PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan sebanyak 34 (tiga puluh empat) sebagaimana *job description* diatas, maka pada penelitian ini akan diuraikan mengenai beberapa karakteristik responden yang dapat dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk menginterpretasikan data hasil penelitian, yang meliputi kelompok umur, tingkat pendidikan, jabatan dan golongan kepegawaian.

1. Kelompok Umur.

Tabel 4.1 : Usia responden berdasarkan kelompok Umur.

NO	KELOMPOK UMUR (tahun)	JUMLAH	%
1	Kurang dari 30	22	64.7
2	31 – 40	10	29.3
3	41 – 50	02	6.0
4	Lebih dari 50	0	0

Sumber : Data penelitian yang diolah

Berdasarkan kelompok Umur, sebagian besar responden mempunyai usia dibawah 30 tahun yaitu sebanyak 64.7% dan antara 31 s/d 40 tahun sebanyak 29.3%. Sedangkan sebagian kecil responden yang mempunyai usia antara 41 s/d 50 tahun sebanyak 6.0% responden.

2. Tingkat Pendidikan.

Berdasarkan tingkat pendidikan sebagian besar responden mempunyai jenjang pendidikan Sarjana (S1) yaitu sebesar 44.1%. Sedangkan sebagian kecil responden sebanyak 3.0% mempunyai tingkat pendidikan Magister (S2). Untuk tingkat pendidikan SLTA sebesar 38.2%. dan yang mempunyai tingkat pendidikan Sarjana Muda (D III) sebesar 14.7%. Tingkat pendidikan seseorang pegawai berkaitan erat dengan grade maksimal yang dapat dicapai, data mengenai tingkat pendidikan responden secara keseluruhan sebagaimana terdapat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 : Tingkat Pendidikan Responden.

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	%
1	SLTP	0	0
2	SLTA	13	38.2
3	Sarjana Muda	05	14.7
4	S -1	15	44.1
5	S -2	1	3.0

Sumber : Data penelitian yang diolah

3. Jabatan.

Tabel 4.3. Jabatan responden.

NO	JABATAN	JUMLAH	%
1	Pegawai	27	79.4
2	Jabatan Struktural	7	20.6

Sumber : Data penelitian yang diolah

Pegawai yang dimaksud karyawan yang tidak memangku jabatan struktural sesuai dengan struktur organisasi PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan sedangkan pejabat struktural adalah pegawai yang memangku jabatan struktural sesuai dengan struktur organisasi PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT. Bank Sumut. Ditinjau dari jabatannya, sebanyak 79.4% responden merupakan pegawai sisanya sebesar 20.6% responden merupakan pejabat struktural. (Tabel.4.3)

4. Golongan Kepegawaian.

Tabel 4.4 : Golongan Kepegawaian.

NO	GOLONGAN/GRADE	JUMLAH	%
1	0	13	38.2
2	II	06	17.6
3	III	08	23.6
4	IV	0	0
5	V	06	17.6
6	VII	01	3.0

Sumber : Data penelitian yang diolah (2008)

Berdasarkan golongan/grade kepegawaian, sebagian besar responden mempunyai grade 0 yaitu sebesar 38.2%. Sedangkan sebagian kecil responden (sebanyak 3%) mempunyai grade VII dan untuk responden yang mempunyai golongan/grade II dan V sebesar 17,6%.

5. Masa Kerja Pegawai

Tabel 4.5 : masa kerja responden

NO	Masa kerja	JUMLAH	%
1	Kurang dari 10 tahun	31	91.1
2	11 s/d 20 tahun	02	5.9
3	21 s/d 30 tahun	01	3.0
4	Diatas 31 tahun	0	0

Sumber : Data penelitian yang diolah

Berdasarkan masa kerja pegawai, sebagian besar responden mempunyai masa kerja dibawah 10 tahun yaitu sebesar 91.1%. Hal ini disebabkan juga bahwasanya Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidimpuar baru didirikan sejak 04 November 2004 yang lalu dan karyawan tersebut baru direkrut oleh PT. Bank Sumut. Sedangkan sebagian kecil responden (sebanyak 3.0%) mempunyai masa kerja antara 21 sampai dengan 30 tahun, dan untuk responden yang mempunyai masa kerja antara 11 sampai dengan 20 tahun sebesar 5.9% yang karyawannya direkrut dari Bank Sumut Konvensional. Data mengenai masa kerja responden secara keseluruhan sebagaimana terdapat pada tabel 4.5.

6. Jenis Kelamin Pegawai.

Tabel 4.6 : Jenis Kelamin pegawai.

NO	GOLONGAN	JUMLAH	%
1	Laki-laki	27	79.4
2	Perempuan	07	20.6

Sumber : Data penelitian yang diolah

Berdasarkan jenis kelamin responden, sebagian besar responden mempunyai jenis kelamin laki-laki sebanyak 27 responden yaitu sebesar 79.4%. Sedangkan jenis kelamin perempuan sebanyak 07 responden atau 20.6%. Data mengenai jenis kelamin responden secara keseluruhan sebagaimana terdapat pada tabel 4.6

D. ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL

Sesuai dengan model penelitian pada bab terdahulu, variabel yang diteliti terdiri atas variabel-variabel bebas yaitu :

- a. Struktur Inisiasi (X_1)
- b. Konsiderasi (X_2)

Sedangkan variabel terikat yaitu :

- a. Kepuasan kerja karyawan (Y)

Analisis Statistik Deskriptif dan variabel-variabel tersebut akan diurai satu persatu dimulai dari variabel bebas yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi hingga variabel terikat yaitu : kepuasan kerja karyawan.

1. Deskriptif Variabel Struktur Inisiasi (X_1)

Dari dua belas butir pertanyaan yang diajukan pada responden yang berjumlah 34 karyawan dilingkup Kantor Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan diperoleh jawaban seperti terlihat pada tabel berikut ini :

1. Pada variabel struktur inisiasi butir pertanyaan penetapan tujuan yang harus dicapai bawahan/karyawan, sebagian besar dari responden yaitu 22 responden (64,7%) menyatakan bahwa pemimpinnya *sering* menetapkan tujuan yang harus dicapai dan berikutnya dari mereka 10 responden (29,4%) menyatakan *kadang-kadang*, hanya 02 responden (5,8 %) yang menyatakan pemimpinnya *sangat sering* dan tidak ada responden yang menyatakan bahwa pimpinan *tidak pernah* menetapkan tujuan yang harus dicapai bawahan. Hal ini disebabkan Pemimpin Cabang menetapkan target dan tujuan kepada Wakil Pemimpin Cabang dan Pemimpin Seksi begitu juga terus ke bawahnya seperti target laba, dana, pembiayaan, dll yang tertuang dalam Manajemen Kinerja.
2. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang penjelasan prosedur kerja. sebagian besar responden yaitu 20 responden (58,8%) menyatakan pemimpinnya *sering* memberikan penjelasan tentang prosedur kerja, berikutnya dari mereka 13 responden (38,2%) menyatakan pimpinan hanya kadang-kadang saja memberikan penjelasan tentang prosedur kerja, 01 responden (2,9%) menyatakan pemimpinnya *sangat sering* memberikan penjelasan tentang prosedur kerja.
3. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang pembagian tugas dan jadwal, sebagian besar responden yaitu 24 responden (70,5 %) menyatakan bahwa pemimpinnya *sering* melaksanakan pembagian tugas dan jadwal, berikut dari mereka 10 responden (29,4%) menyatakan bahwa pemimpinnya *kadang-kadang* melaksanakan pembagian tugas dan jadwal

serta tidak ada responden (0%) menyatakan pemimpinnya *sangat sering* melaksanakan pembagian tugas dan jadwal. Hal ini dapat dilihat dari job description yang telah dibuat oleh Pemimpin Cabang seperti jadwal marketing dan follow up pembiayaan.

4. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang batas waktu penyelesaian tugas, sebagian besar responden yaitu 20 orang (58.8 %) menyatakan pemimpinnya *sering*, memberikan batas waktu penyelesaian tugas, berikutnya sebanyak 08 orang (23.5 %) menyatakan *kadang-kadang*, sebanyak 02 orang (5.8 %) menyatakan *sangat sering* memberikan batas waktu penyelesaian tugas serta 04 responden (11.7%) menyatakan tidak pernah memberikan batas waktu penyelesaian tugas.
5. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang penjelasan teknik pelaksanaan pekerjaan sebagian besar responden sebanyak 15 orang (44.1 %) menyatakan pemimpinnya *kadang-kadang* memberikan penjelasan teknik pelaksanaan pekerjaan, berikutnya sebanyak 10 orang (29.4 %) menyatakan *sangat sering*, sedangkan sisanya sebanyak 06 orang (17.6%) menyatakan *sering* memberikan penjelasan teknik pelaksanaan pekerjaan serta 03 orang (8.8%) tidak pernah memberikan penjelasan teknik pelaksanaan pekerjaan.
6. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang permintaan laporan hasil pekerjaan, sebagian besar responden yaitu 18 orang (52.9%) menyatakan pemimpinnya *sering* memberikan permintaan laporan hasil pekerjaan, sebanyak yaitu 12 orang (35.2 %) menyatakan *kadang-kadang*,

- 02 orang (5.8 %) menyatakan *sangat sering*, memberikan permintaan laporan hasil pekerjaan serta 02 orang (5.8%) tidak pernah memberikan permintaan laporan hasil pekerjaan.
7. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang merasa tenang/tentram, sebagian besar responden yaitu 15 orang (44.1%) menyatakan pemimpinnya kadang-kadang memberikan ketenangan/ketentraman, sebanyak yaitu 12 orang (35.2 %) menyatakan *sangat sering*, serta 07 orang (20.5%) sering memberikan ketenangan/ketentraman.
 8. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang mengawasi jadwal kerja, sebagian besar responden yaitu 18 orang (52.9%) menyatakan pemimpinnya *sering* mengawasi jadwal kerja, sebanyak yaitu 15 orang (44.1 %) menyatakan *kadang-kadang*, 01 orang (2.9%) menyatakan tidak pernah mengawasi jadwal kerja.
 9. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang memantau tindakan karyawan, sebagian besar responden yaitu 17 orang (50%) menyatakan pemimpinnya kadang-kadang memantau tindakan karyawan, sebanyak yaitu 14 orang (41.1%) menyatakan *sering*, 02 orang (5.8 %) menyatakan *sangat sering*, memantau tindakan karyawan serta 01 orang (2.9%) tidak pernah memantau tindakan karyawan.
 10. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang mendiskusikan masalah, sebagian besar responden yaitu 23 orang (67.6%) menyatakan pemimpinnya *sering* kerja sama, sebanyak yaitu 10 orang (29.4%)

menyatakan *kadang-kadang*, 02 orang (5.8 %) menyatakan *sangat sering*, mendiskusikan masalah.

11. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan instruksi yang jelas, sebagian besar responden yaitu 22 orang (64.79%) menyatakan pemimpinnya *sering* memberikan instruksi yang jelas, sebanyak yaitu 12 orang (35.2 %) menyatakan *kadang-kadang*, 02 orang (5.8 %) menyatakan *sangat sering*, memberikan permintaan laporan hasil pekerjaan serta 02 orang (5.8%) tidak pernah memberikan instruksi yang jelas.
12. Variabel struktur inisiasi butir pertanyaan tentang kerja sama, sebagian besar responden yaitu 18 orang (52.9%) menyatakan pemimpinnya *sering* memberikan permintaan laporan hasil pekerjaan, sebanyak yaitu 09 orang (26.4%) menyatakan *kadang-kadang*, 02 orang (5.8 %) menyatakan *sangat sering*, melakukan kerja sama.

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Deskriptif Variabel Konsiderasi

Tabel 4.8 DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL

“KONSIDERASI” (X_2)

No	Butir Pertanyaan	A		B		C		D	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pemberian dukungan moril	01	2.9	24	70.5	18	52.9	01	2.9
2.	Pemberian motivasi	01	2.9	20	58.8	11	32.3	02	5.8
3.	Kesempatan mengutarakan pendapat	02	5.8	02	5.8	16	47	14	41.1
4.	Penciptaan suasana komunikasi	0	0	09	26.4	13	38.2	12	35.2
5.	Koreksi terhadap hasil kerja	0	0	11	32.3	19	55.8	04	11.7
6.	Perhatian terhadap keluhan karyawan	01	2.9	14	41.1	09	26.4	10	29.4
7.	Kesempatan inovasi, kreativitas dan inisiatif	02	5.8	12	35.2	18	52.9	02	5.8
8.	Perlakuan adil dan dihargai	03	8.8	08	23.5	19	55.8	04	11.7
9.	Keleluasaan bekerja	02	5.8	09	26.4	19	55.8	04	11.7
10.	Perhatian dan tanggung jawab	01	2.9	09	26.4	22	64.7	02	5.8
11.	Perhatian terhadap kesulitan karyawan	01	2.9	14	41.1	15	44.1	04	11.7
12.	Mendengar pendapat karyawan	01	2.9	11	32.3	17	50	05	14.7
13.	Perubahan kebijakan	01	2.9	14	41.1	17	50	02	5.8
14.	Bersikap rendah hati, ramah dan terbuka.	0	0	12	35.2	20	58.8	02	5.8
15.	Sifat bersahabat	0	0	08	23.5	23	67.6	03	8.8
16.	Suasana kerja yang menyenangkan	01	2.9	06	17.6	25	73.5	02	5.8
17.	Bawahan merasa senang	0	0	11	32.3	22	64.7	01	2.9

Sumber : Data Primer Diolah

Keterangan : A = Tidak pernah
 B = Kadang-kadang
 C = Sering
 D = Sangat sering
 E = Jumlah Responden
 % = Persentase

Dari enam butir pertanyaan yang diajukan pada responden yang berjumlah 34 orang karyawan dilingkup Kantor Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan diperoleh jawaban seperti terlihat tabel berikut diatas.

4. Analisis Distribusi Frekwensi Variabel Konsiderasi

Dari data pada tabel 4.8 diatas tersebut diatas maka dapat disimpulkan jawaban responden adalah sebagai berikut :

1. Pada variabel konsiderasi butir pertanyaan pemberi dukungan moril, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 24 orang (70.5%) menyatakan pemimpinnya kadang-kadang memberikan dukungan moril terhadap bawahan/karyawan, berikutnya dari mereka yaitu 18 orang (52.9%) menyatakan sering memberikan dukungan moril, 01 orang (2.9%) menyatakan *sangat sering* pemimpinnya memberikan dukungan moril terhadap karyawan serta 01 orang (2.9%) menyatakan tidak pernah memberikan dukungan moril terhadap karyawannya.
2. Variabel konsiderasi butir pertanyaan pemberi motivasi kepada karyawan / bawahan, data menunjukkan bahwa sebagian besar responden dari responden yaitu 20 orang (58.8%) menyatakan pemimpinnya kadang-kadang memberikan motivasi kepada bawahan, berikutnya dari mereka 11 orang (32.3%) menyatakan sering, dan sisanya 02 orang (5.8 %) menyatakan *sangat sering*, dan 01 orang (2.9%) tidak pernah memberikan motivasi kepada bawahan/karyawan.
3. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang mengutarakan pendapat, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari respoden yaitu 16 orang

(47%) menyatakan pemimpinnya *sering* memberikan kesempatan terhadap karyawan/bawahan untuk mengutarakan pendapat, berikutnya sebanyak 14 orang (41.1%) menyatakan sangat sering, dan sisanya 02 orang (5.8%) menyatakan kadang-kadang, dan 02 orang (5,8%) tidak pernah memberikan kesempatan dalam mengutarakan pendapat .

4. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang penciptaan suasana komunikasi, data menunjukkan sebagian besar responden 13 orang (38.2%) menyatakan pemimpinnya *sering* menciptakan suasana komunikasi, berikutnya sebanyak 12orang (35.2%) menyatakan sangat sering, 09 orang (26.4%) menyatakan kadang-kadang.
5. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang koreksi terhadap hasil kerja karyawan, data menunjukkan bahwa sebagian besar 19 orang (55.8%) menyatakan *sering* mengadakan koreksi terhadap hasil kerja karyawan, berikutnya sebanyak 11 orang (32.3%) menyatakan *kadang-kadang*, 04 orang (11.7%) menyatakan *sangat sering*, mengadakan koreksi terhadap hasil kerja karyawan.
6. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang perhatian terhadap keluhan karyawan, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 14 orang (41.1%) menyatakan pemimpinnya kadang-kadang memperhatikan terhadap keluhan karyawan, berikutnya sebanyak 10 orang (29.4 %) yang menyatakan sangat sering, 09 orang (26.4%) menyatakan *sering*, dan 01 orang (2.9%) tidak pernah pemimpinnya memperhatikan terhadap keluhan karyawan.

7. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang kesempatan inovasi, kreatifitas dan inisiatif, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 18 orang (52.9%) menyatakan pemimpinnya sering memberikan kesempatan inovasi, kreatifitas dan inovasi, berikutnya sebanyak 12 orang (35.2 %) yang menyatakan kadang-kadang, 02 orang (5.8%) menyatakan sangat *sering*, dan 02 orang (5.8%) tidak pernah memberikan kesempatan inovasi, kreatifitas dan inisiatif.
8. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang perlakuan adil dan dihargai, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 19 orang (55.8%) menyatakan pemimpinnya sering memberikan perlakuan adil dan dihargai, berikutnya sebanyak 08 orang (23.5%) yang menyatakan kadang-kadang, 04 orang (11.7%) menyatakan sangat *sering*, dan 03 orang (8.8%) tidak pernah memberikan perlakuan adil dan dihargai.
9. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang keleluasaan bekerja, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 19 orang (55.8%) menyatakan pemimpinnya sering *memberikan keleluasaan bekerja*, berikutnya sebanyak 09 orang (26.4 %) yang menyatakan kadang-kadang, 04 orang (11.7%) menyatakan sangat *sering*, dan 02 orang (5.8%) tidak pernah memberikan keleluasaan bekerja.
10. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang perhatian dan tanggung jawab, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 22 orang (64.7%) menyatakan pemimpinnya sering memberikan perhatian dan tanggung jawab terhadap karyawan, berikutnya sebanyak 09 orang (26.4

%) yang menyatakan kadang-kadang, 02 orang (5.8%) menyatakan sangat *sering*, dan 01 orang (2.9%) tidak pernah pemimpinnya memberikan perhatian dan tanggung jawab terhadap karyawan.

11. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang perhatian terhadap kesulitan karyawan, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 15 orang (44.1%) menyatakan pemimpinnya sering memberikan perhatian terhadap kesulitan karyawan, berikutnya sebanyak 14 orang (41.1 %) yang menyatakan kadang-kadang, 04 orang (11.7%) menyatakan sangat *sering*, dan 01 orang (2.9%) tidak pernah memberikan perhatian terhadap kesulitan karyawan.
12. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang mendengarkan pendapat karyawan, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 17 orang (50%) menyatakan pemimpinnya sering mendengarkan pendapat karyawan, berikutnya sebanyak 11 orang (32.3%) yang menyatakan kadang-kadang, 05 orang (14.7%) menyatakan sangat *sering*, dan 01 orang (2.9%) tidak pernah mendengar pendapat karyawan.
13. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang perubahan kebijakan, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 17 orang (50%) menyatakan pemimpinnya sering melakukan perubahan kebijakan, berikutnya sebanyak 14 orang (41.1 %) yang menyatakan kadang-kadang, 02 orang (5.8%) menyatakan sangat *sering*, dan 01 orang (2.9%) tidak pernah melakukan perubahan kebijakan.

14. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang bersikap rendah hati, ramah dan terbuka, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 20 orang (58.8%) menyatakan pemimpinnya sering bersikap rendah hati, ramah dan terbuka, berikutnya sebanyak 12 orang (35.2 %) yang menyatakan kadang-kadang, 02 orang (5.8%) menyatakan sangat sering bersikap rendah hati, ramah dan terbuka terhadap karyawan.
15. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang sifat bersahabat, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 23 orang (67.6%) menyatakan pemimpinnya sering bersifat bersahabat terhadap karyawan, berikutnya sebanyak 08 orang (23.5 %) yang menyatakan kadang-kadang, 03 orang (8.8%) menyatakan sangat *sering* bersifat bersahabat terhadap karyawan.
16. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang suasana kerja yang menyenangkan, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 25 orang (73.5%) menyatakan pemimpinnya sering memberikan suasana kerja yang menyenangkan terhadap karyawan, berikutnya sebanyak 06 orang (17.6 %) yang menyatakan kadang-kadang, 02 orang (5.8) menyatakan sangat *sering*, dan 01 orang (2.9%) tidak pernah memberikan suasana yang menyenangkan terhadap karyawan.
17. Variabel konsiderasi butir pertanyaan tentang bawahan merasan senang, data menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden 22 orang (64.7%) menyatakan pemimpinnya sering membuat bawahan merasa senang, berikutnya sebanyak 11 orang (32.3%) yang menyatakan kadang-kadang,

01 orang (2.9%) menyatakan sangat *sering* membuat bawahan merasan senang.

5. Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Dari tujuh butir pertanyaan yang diajukan pada responden yang berjumlah 34 orang karyawan dilingkup Kantor Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan diperoleh jawaban seperti terlihat tabel berikut dibawah ini.

TABEL 4.9 : DISTRIBUSI FREKWENSI VARIABEL

KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Y)

No	Butir Pertanyaan	A		B		C		D	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Kepuasan pekerjaan sekarang	02	5.8	10	29.4	21	61.7	01	2.9
2.	Kepuasan terhadap teman sekerja	0	0	07	20.5	24	70.5	03	8.8
3.	Kepuasan terhadap upah	01	2.9	08	23.5	23	67.6	02	5.8
4.	Kepuasan terhadap keamanan lingkungan kerja	0	0	05	14.7	25	73.5	04	11.7
5.	Kepuasan terhadap jaminan keselamatan kerja	01	2.9	07	20.5	21	61.7	05	14.7
6.	Kepuasan terhadap kebijakan promosi	02	5.8	07	20.5	23	67.6	02	5.8
7.	Kepuasan terhadap pengawasan atasan	0	0	11	32.3	20	58.8	03	8.8
8.	Kepuasan atas keterbukaan pemimpin	0	0	08	23.5	24	70.5	02	5.8
9.	Kepuasan atas sikap adil pemimpin	0	0	08	23.5	23	67.6	03	8.8

Sumber : Data Jawaban Responden diolah

Keterangan : A = Tidak puas

B = kurang puas

C = puas

D = Sangat puas

F = Jumlah responden

% = Persentase

6. Analisis Distribusi Frekwensi Variabel “Kepuasan Kerja”

Dari data pada tabel 4.9 tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa frekwensi jawaban responden sebagai berikut :

1. Pada variabel *kepuasan kerja* butir pertanyaan tentang kepuasan terhadap pekerjaan, data menunjukkan bahwa sebagian besar responden 21 orang (61.7%) menyatakan bahwa *puas* mengadakan tentang kepuasan terhadap pekerjaan, berikutnya sebanyak 10 orang (29.4 %) menyatakan *kurang puas*, 01 orang (2.9%) responden menyatakan *sangat puas*, dan 02 orang (5.8%) tidak puas terhadap pekerjaan yang ditekuninya.
2. Variabel *kepuasan kerja* butir pertanyaan kepuasan terhadap teman sekerja, data menunjukkan bahwa sebagian besar responden 24 orang (70.5%) menyatakan bahwa *puas* mengadakan dengan teman sekerja, berikutnya sebanyak 07 orang (20.5%) menyatakan *kurang puas*, 3 orang (8.8%) mengatakan menyatakan *sangat puas* tentang kepuasan terhadap teman sekerja.
3. Variabel *kepuasan kerja* butir pertanyaan tentang kepuasan terhadap upah, data menunjukkan bahwa sebagian besar responden 23 orang (67.6%) menyatakan bahwa *puas* terhadap upah, berikutnya sebanyak 08 orang (23.5%) menyatakan *kurang puas*, dan 02 orang (5.8%) menyatakan *sangat puas*, sedangkan yang menyatakan *tidak pernah* merasa puas terhadap upah yang diterima hanya 01 orang (2.9%).

4. Variabel *kepuasan kerja* butir pertanyaan tentang kepuasan terhadap keamanan lingkungan kerja, data menunjukkan bahwa sebagian besar responden 25 orang (73.5%) menyatakan *puas* mendapatkan kepuasan terhadap kepuasan keamanan lingkungan kerja, berikutnya sebanyak 05 orang (14.7%) menyatakan *kurang puas*, 04 orang (11.7%) menyatakan *sangat puas* terhadap keamanan lingkungan kerja.
5. Variabel *kepuasan kerja* butir pertanyaan tentang kepuasan terhadap jaminan keselamatan kerja, data menunjukkan bahwa sebagian besar responden 21 orang (61.7%) menyatakan *puas* mendapatkan kepuasan terhadap jaminan keselamatan kerja, berikutnya sebanyak 4 orang (10.8%) menyatakan *kurang puas*, 07 orang (20.5%) menyatakan *kurang puas*, 05 orang (14.7%) menyatakan *sangat puas* dan 01 orang (2.9%) menyatakan *tidak puas* tentang kepuasan terhadap jaminan keselamatan kerja.
6. Variabel *kepuasan kerja* butir pertanyaan tentang kepuasan terhadap kebijakan promosi, data menunjukkan sebagian besar responden 23 orang (67.6%) menyatakan *puas* mendapatkan kepuasan terhadap kebijakan promosi, berikutnya sebanyak 7 orang (20.5%) menyatakan *kurang puas*, 02 orang (5.8%) menyatakan *sangat puas* dan 02 orang (5.8%) menyatakan *tidak puas* tentang kepuasan kebijakan promosi.
7. Variabel *kepuasan kerja* butir pertanyaan tentang kepuasan terhadap pengawasan atasan, data menunjukkan sebagian responden 20 orang (58.8%) menyatakan *puas* mendapatkan kepuasan terhadap pengawasan

atasan, berikutnya sebanyak 11 orang (32.3%) menyatakan kurang puas, 03 orang (8.8%) *sangat puas*, tentang kepuasan terhadap pengawasan atasan.

8. Variabel *kepuasan kerja* butir pertanyaan tentang kepuasan terhadap keterbukaan pemimpin, data menunjukkan sebagian responden 24 orang (70.5%) menyatakan *puas* mendapatkan kepuasan terhadap keterbukaan pemimpin, berikutnya sebanyak 08 orang (23.5%) menyatakan kurang puas, 02 orang (5.8%) *sangat puas*, tentang kepuasan terhadap keterbukaan pemimpin.
9. Variabel *kepuasan kerja* butir pertanyaan tentang kepuasan terhadap sikap adil pemimpin, data menunjukkan sebagian responden 23 orang (67.6%) menyatakan *puas* mendapatkan kepuasan terhadap sikap adil pemimpin, berikutnya sebanyak 08 orang (23.5%) menyatakan kurang puas, 03 orang (8.8%) *sangat puas*, tentang kepuasan terhadap sikap adil pemimpin.

E. Pengujian Hipotesis

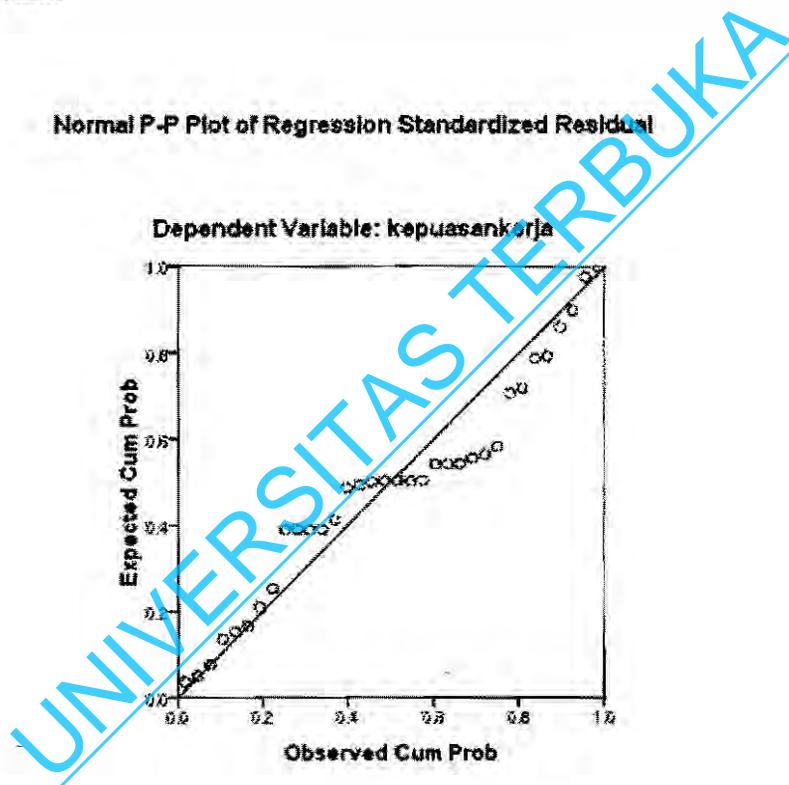
Untuk peneliti mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan konsiderasi dan struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja karyawan digunakan analisis regresi linier berganda. Dalam model analisis regresi terdapat asumsi-asumsi yang harus dipenuhi agar model tidak bias dan kuat. Pengujian yang dilakukan dalam model analisis regresi ini adalah :

1. Pengujian Normalitas Data

Ada beberapa macam sebaran data, tetapi sebaran yang paling penting dalam bidang statistik adalah sebaran atau distribusi normal. Berbagai rumus statistik yang dipergunakan untuk memecahkan perhitungan, berangkat dari asumsi distribusi normal jika tidak maka rumus statistik parametrik tidak dapat digunakan.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak. Ada 02 (dua) cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak dengan analisis grafik dan uji statistik.

a. Analisis Grafik



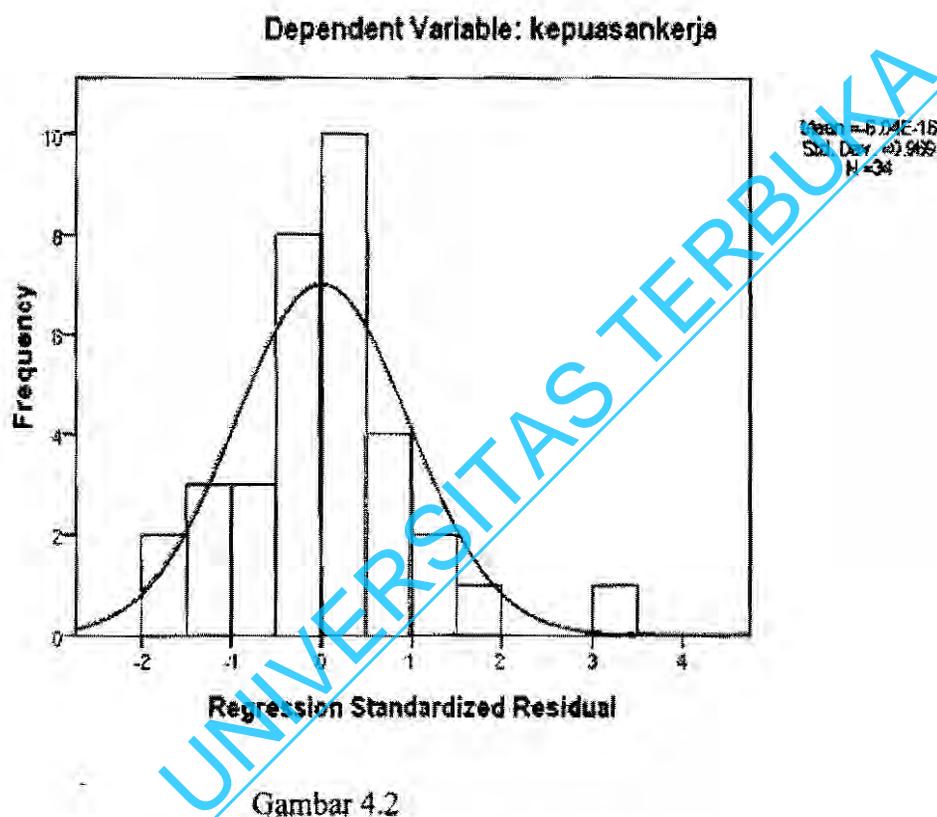
Gambar 4.1

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 16.0

Untuk peneliti melihat normalitas data ini digunakan pendekatan grafik yaitu Normality Probability Plot. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Pada output SPSS bagian Normal P-P Plot of Regression, dapat dijelaskan bahwa data-data cenderung lurus mengikuti garis diagonal, sehingga data dalam penelitian ini cenderung berdistribusi normal.

4

Histogram



Gambar 4.2

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 16.0

2. Pengujian kriteria BLUES (Best Linier Unbiased Estimator) yaitu pengujian multikolinearitas dan heterokedastisitas.

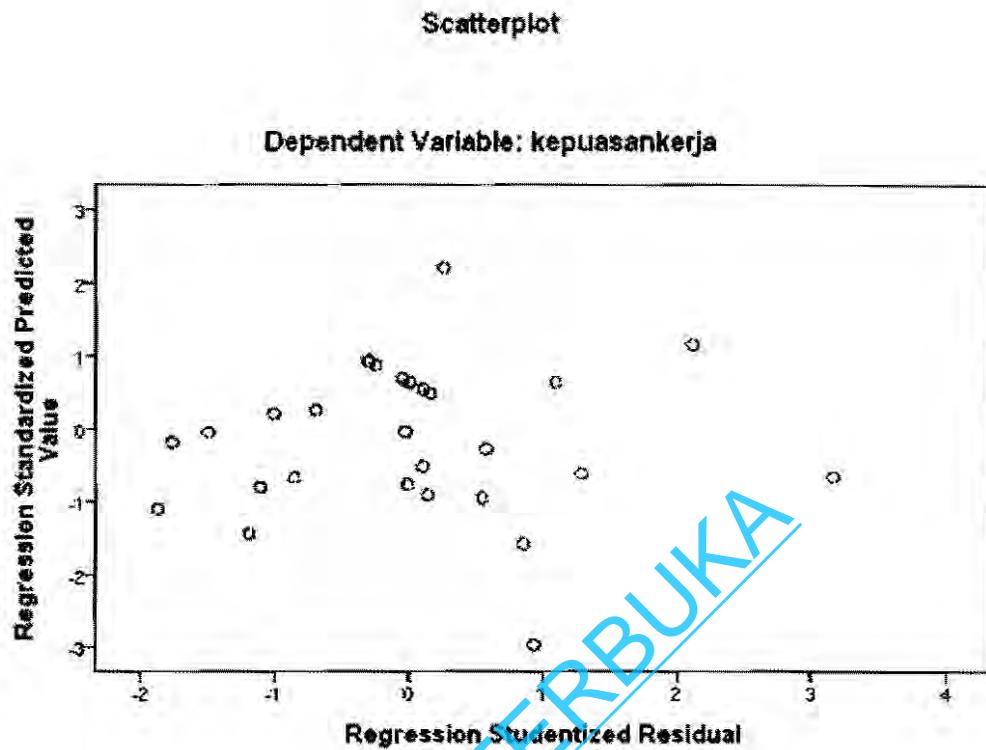
Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinearitas. Cara mendeteksinya adalah dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Menurut Santoso (2002), pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolieritas dengan variabel lainnya. Pada output SPSS bagian Coefficient, semua angka VIF jauh dibawah 5, hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas. Dalam tabel 6 terlampir.

Deteksi heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada data tersebut. Menurut Santoso (2002), dasar pengambilan keputusan adalah :

- a. Jika pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terdapat situasi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada output SPSS bagian scatterplot, terlihat titik- titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (penyebaran merata pada batas -2,5 sampai dengan 2,5). Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model

regresi, sehingga model regresi layak dipakai seperti terlihat pada gambar 4.3 berikut ini :



Untuk mendeteksi situasi heteroskedastisitas, dapat juga dilakukan uji Gletser. Jika variable independent signifikan secara statistic mempengaruhi variable dependen, maka indikasi terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Hasil output SPSS pada tabel 6 terlampir menunjukkan tidak satupun variable independent secara statistic mempengaruhi variable dependen nilai absolute. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya diatas 0,05, jadi dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi situasi heteroskedastisitas.

3. Pengujian Goodness of Fit.

Pengujian goodness of fit dilakukan untuk menentukan kelayakan suatu model regresi. Kelayakan tersebut dapat dilihat dari nilai R Square. Nilai R Square yang diperoleh dari hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel 7 terlampir. Nilai R Square pada tabel tersebut sebesar 0,518. Hal ini menunjukkan bahwa 51,80% variable kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan struktur inisiasi (X_1) dan konsiderasi (X_2), sedangkan sisanya sebesar 48,20% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model penelitian ini.

4. Uji-F

Uji-F dilakukan untuk menguji apakah model regresi ini layak digunakan untuk estimasi model ini dengan hipotesis :

H_0 : Variabel bebas X_1 dan X_2 secara serentak tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y.

H_a : ada pengaruh signifikan

Tabel 4.10

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	263.958	2	131.979	18.659	.000 ^a
	Residual	245.600	31	7.923		
	Total	509.559	33			

a. Predictors: (Constant), konsiderasi, strukturinisiasi

b. Dependent Variable: kepuasankerja

Dari hasil perhitungan pada tabel 4.10 diatas diperoleh $F_{hitung} = 16.659$ dengan tingkat signifikan 0.000, yang lebih kecil dari 0.005 dan df pembilang = 2 serta df penyebut = 31. hal ini berarti model regresi bisa dipakai untuk memprediksi variable konsiderasi dan struktur inisiasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kata lain karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka disimpulkan bahwa H_0 ditolak, sedangkan H_a diterima, yang berarti variabel bebas X_1 dan X_2 secara serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

5. Uji - t

Jika pengujian dilakukan secara parsial maka akan terlihat bahwa pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,132 dengan tingkat signifikansi 0,394 dan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,406 dengan tingkat signifikansi 0,000 (Tabel 6 terlampir).

Uji-t dilakukan untuk membuktikan dari kedua variabel bebas, variabel mana yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Y dengan hipotesis:

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan variabel X_1 dan X_2

H_a : ada pengaruh

1. Variabel X_1

Signifikansinya sebesar 0,865 maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel bebas X_1 terhadap Y.

2. Variabel X_2

Signifikansinya sebesar 4.473 maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang mengandung arti ada pengaruh yang signifikan variabel bebas X_2 terhadap variabel Y .

Berdasarkan tabel 6 terlampir, dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 10,471 - 0,132 X_1 + 0,406 X_2 + e$$

Dari persamaan regresi diatas, diperoleh besarnya koefisien regresi variabel $X_1 = 0,132$ yang mengandung arti bahwa apabila variabel X_1 berubah satu satuan maka akan terdapat perubahan dalam variabel Y sebesar 0,132 satuan atau 13,2 %. Koefisien regresi dengan nilai negatif dengan kata lain apabila terjadi peningkatan pada variabel X_1 maka tidak akan menyebabkan peningkatan variabel Y . Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi adalah tidak searah dengan kepuasan kerja karyawan (Y).

Koefisien regresi variabel X_2 sebesar 0,406 mengandung arti bahwa apabila variabel X_2 berubah satu satuan maka akan terdapat perubahan dalam variabel Y sebesar 0,406 satuan atau 40,6%. Koefisien regresi dengan nilai positif berarti perubahan nilai variabel X_2 mempunyai pengaruh yang searah terhadap perubahan variabel Y .

F. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.

Dengan mencermati hasil penelitian yang terangkum dalam tabel 6 terlampir dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh variabel struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja karyawan dinyatakan dengan nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,132. Hal ini dapat diartikan bahwa jika variabel struktur inisiasi berubah satu satuan maka variabel kepuasan kerja karyawan akan berubah 0,132 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Dari nilai negatif koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel struktur inisiasi merupakan variabel yang tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan besarnya koefisien korelasi parsial (r) variabel struktur inisiasi adalah sebesar 0,153 artinya keeratan hubungan variabel struktur inisiasi terhadap naik turunnya variabel kepuasan kerja adalah sebesar 15,3% dimana variabel bebas lainnya konstan. Penentuan indikator dari variabel struktur inisiasi pada bab II telah dinyatakan bahwa struktur inisiasi berarti sejauh mana pimpinan menetapkan prosedur dan tujuan kerja, pembagian dan penjelasan jadwal tugas dan teknik kerja serta penatapan waktu dan laporan hasil kerja karyawan, bawahan merasa tenang/tenam, memantau jadwal kerja, memantau tindakan karyawan, mendiskusikan masalah, instruksi yang jelas, dan kerja sama.

Hasil pengujian ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 15 orang (44.1 %) menyatakan pemimpinnya kadang-kadang memberikan penjelasan teknik pelaksanaan pekerjaan, 15 orang (44.1%) menyatakan pemimpinnya kadang-kadang memberikan ketenangan/ketentraman, 17 orang (50%) menyatakan pemimpinnya kadang-kadang memantau tindakan karyawan, masa kerja responden didominasi sebanyak 31 (tiga

puluh satu) orang dan berusia dibawah 30 (tiga puluh) tahun sebanyak 22 (dua puluh dua orang) yang menggambarkan tingkat kematangan masih rendah ke sedang. Fenomena ini menunjukkan bahwa dalam pendelegasian tugas yang diberikan kepada bawahan cenderung didasarkan pada kebijaksanaan dari pimpinan. Hal ini menimbulkan kesan bahwa tugas yang diberikan pimpinan tidak selalu diberikan penjelasan terlebih dahulu atau pimpinan hanya menetapkan prosedur dan tujuan kerja seperti penjelasan tentang Standard Operasional Prosedur (SOP), Standard Pelayanan, Code Of Conduct GCG dan sebagainya sehingga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Atau dapat pula disebabkan adanya kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai tidak sama. Disamping itu kultur karyawan setempat yang mempunyai sifat disanjung atau dengan kata lain istilah *beteng* sangat mendominasi variable ini dan karyawan hanya mau Pemimpin saja yang menjelaskan secara langsung kepada karyawan.

Hasil penelitian ini pada dasarnya tidak sesuai dengan hasil penelitian Universitas Ohio dan studi Michigan yang menyatakan bahwa manajer efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas. Pimpinan merencanakan dan mengatur pekerjaan serta memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan kerja yang tinggi namun realistis. Namun bertentangan dengan hasil penelitian Rosita (2005) melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT.Tolan Tiga Indonesia" yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan.

Besarnya pengaruh variabel konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang dinyatakan dengan nilai regresi (b) yaitu sebesar 0,406. Hal ini dapat diartikan jika variabel konsiderasi berubah satu satuan maka variabel kepuasan kerja akan berubah 0,406 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Dari nilai koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel konsiderasi mempunyai pengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesimpulannya adalah gaya kepemimpinan ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat memberikan kepuasan kerja karyawan apabila didasarkan pada pendekatan konsiderasi dimana pimpinan sering memberikan dorongan moril, motivasi, mendengarkan keluhan, menciptakan suasana kerja yang komunikatif antara pimpinan dengan bawahan, dan selalu memberikan koreksi terhadap hasil kerja bawahan, mengembangkan daya inovasi, kreativitas dan inisiatif, berlaku adil, memberi keleluasaan bekerja, penuh perhatian dan tanggung jawab, memberikan perhatian terhadap kesulitan karyawan, melakukan perubahan kebijakan, bersikap rendah hati, ramah dan terbuka, bersahabat, menciptakan suasana kerja menyenangkan serta bawahan merasa senang berbicara dengannya. Dikaitkan dengan sifat-sifat Nabi Muhammad SAW yang harus dijiwai oleh seorang pemimpin sangat mempengaruhi variabel ini sehingga variabel ini sangat berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 22 orang (64.7%) menyatakan pemimpinnya sering memberikan perhatian dan tanggung jawab terhadap karyawan, berikutnya sebanyak 19 orang (55.8%) menyatakan pemimpinnya sering memberikan perlakuan

adil dan dihargai terhadap karyawan, berikutnya sebanyak 23 orang (67.6%) menyatakan pemimpinnya sering bersifat bersahabat terhadap karyawan, 25 orang (73.5%) menyatakan pemimpinnya sering memberikan suasana kerja yang menyenangkan terhadap karyawan,

Hasil penelitian ini pada dasarnya sesuai dengan hasil penelitian Universitas Ohio dan studi Michigan yang menyatakan bahwa perilaku yang berorientasi pada hubungan (konsiderasi) ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif. Namun sesuai dengan hasil penelitian Rosita (2005) melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT.Tolan Tiga Indonesia" yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan.

Kedua variabel secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel struktur inisiasi dan variabel konsiderasi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 51.80%, sedangkan sisanya sebesar 48,20% yang merupakan faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Mengacu pada bab terdahulu, gaya pemimpin yang efektif dilakukan berdasarkan pada situasi adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan, hal tersebut terlihat dari hasil penelitian bahwa variabel konsiderasi mempunyai pengaruh yang paling dominan yaitu sebesar 40.6% terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam hubungan dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan pemimpin selalu memberi dukungan moril, motivasi, memberi kesempatan mengutarakan pendapat dan menciptakan suasana yang komunikatif serta mengoreksi hasil kerja bawahan melalui penetapan tujuan dan

prosedur kerja serta jadwal dan teknik yang jelas dengan didukung laporan hasil pekerjaan bawahan, membuat bawahan merasa tenang/tentram, memantau jadwal kerja dan tindakan karyawan, mendiskusikan masalah, instruksi yang jelas dan sistematis.

Model gaya kepemimpinan Pemimpin PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan adalah gaya kepemimpinan *Selling* yaitu Pemimpin Cabang masih memberikan dukungan dan arahan penuh kepada para karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari karyawannya yang masa kerjanya kurang dari 10 tahun sebanyak 31 orang dan usia dibawah 30 tahun sebanyak 22 orang dengan tingkat kematangan berada di M2 yaitu tingkat kematangan rendah ke sedang. Juga Pemimpin Cabang masih menyediakan hampir seluruh arahan dengan komunikasi internal dua arah dan penjelasan dari pemimpin yang secara psikologis bawahan turut andil dalam perilaku yang diinginkan. Para karyawan biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami alasan adanya keputusan itu.

Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sugiharsono (2001), yang menyatakan bahwa model gaya kepemimpinan manajer cenderung bergaya *Selling*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Mengacu pada tujuan penelitian, hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut

1. Melalui uji t, Variabel struktur inisiasi (X1) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y), karena nilai koefisien regresinya negatif yaitu : 0,132 dengan koefisien korelasi 0,153, hal ini dapat diartikan jika variabel struktur inisiasi berubah satu satuan, maka variabel kepuasan kerja karyawan akan berubah 0,132 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
2. Dengan uji t, Variabel konsiderasi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y), karena nilai koefisien regresinya paling besar yaitu : 0,406 dengan koefisien korelasi 0,626, hal ini dapat diartikan jika variabel konsiderasi berubah satu satuan, maka variabel kepuasan kerja karyawan akan berubah 0,406 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Hal ini dapat dilihat dari sikap Pemimpin Cabang yang terbuka dan transparan dan peduli dengan karyawan PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan.
3. Model gaya kepemimpinan Pemimpin PT. Bank Sumut Syariah Cabang Padang Sidempuan adalah gaya kepemimpinan *Selling* yang merupakan kombinasi dari *high consideration* dan *high initiating structur*.

B. Saran - saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dengan keterbatasan peneliti dalam penelitian ini baik dari segi metode maupun pengalaman, untuk menanggulangnya perlu dilakukan penelitian lanjutan yaitu penelitian yang populasinya gabungan dari beberapa cabang Bank Sumut Syariah agar populasinya lebih besar.
2. Perlu juga dilakukan penelitian lanjutan terhadap faktor-faktor lain yang belum terungkap dalam penelitian ini atau penggunaan konsep kepemimpinan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, mengingat dari hasil penelitian ini diketahui masih terdapat 48,20% faktor lain.
3. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel struktur inisiasi merupakan variabel yang tidak ada pengaruhnya yaitu 0,132% dengan nilai negatif dengan signifikansi 0,394 terhadap kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan aspek struktur inisiasi yang sesuai dengan prosedur dan tujuan kerja dengan melakukan komunikasi internal secara berkesinambungan dengan mengadakan rapat cabang dan rapat seksi, pembagian dan penjelasan jadwal tugas dan teknik kerja serta penetapan waktu dan laporan hasil kerja karyawan, bawahan merasa tenang/tentram, memantau jadwal kerja, memantau tindakan karyawan, mendiskusikan masalah, instruksi yang jelas, dan kerja sama.

4. Dalam penempatan Pemimpin Cabang di suatu daerah di luar Medan, sebaiknya dilihat terlebih dahulu apakah yang bersangkutan mengerti tentang kultur setempat sehingga dapat membina hubungan baik antara sesama dengan masyarakat setempat.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- A. Usmara. (2006). *Motivasi Kerja Proses, Teori dan Praktik*, Cetakan Ke-1. Yogyakarta.
- Agustian, Ary Ginanjar, 2001, *ESQ, Kecerdasan Emosi dan Spiritual*, Penerbit Arga, Jakarta.
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi I, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Baroroh, Ali, 2007, *Trik-Trik Analisis Statistik dengan SPSS 15*, Penerbit PT.Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- J. Winardi. (2007). *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen*, Edisi-1. Jakarta:PT. RajaGrafindo Persada.
- Kibaraa, M, 2000, *Succeeding at Business Process Reengineering : The Role Of Transformational Leadership and Organizational Learning Mix*, Gajah Mada International Journal of Business, Vol. 2 No. 2 May 2000.
- Kotler, John P, 2001, *Kepemimpinan dan Perubahan*, Alih Bahasa, Julius A.Mulyadi, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki, 2003, *Perilaku Organisasi*, Diterjemahkan oleh Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Locke, Edwin A., 2002, *Esensi Kepemimpinan*, Alih Bahasa Aris Ananda, Penerbit Mitra Utama, Jakarta.
- M. Yusuf A, Majid, 2000, *Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan*, Thesis, Malang, PPS Universitas Brawijaya.
- Nafi, Moch, 2001, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Strategi dan Ketidak pastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Anggaran*, Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta, Tidak Dipublikasikan.
- Nursiah, 2004, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indosat Divisi Regional Barat Medan*, Tesis, Universitas Sumatera Utara, Tidak Dipublikasikan.

- Rivai, Veithzal H., 2003, **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, Cetakan I, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P.Stephen, (2003). *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Tim Indeks, Jilid Ke-1, Buku Ke-1.Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sinamo, Jansen H., Agus Santoso, 2002, **Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner**, Penerbit Institusi Darma Mahardika, Jakarta.
- Sugiyono, 2003, **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Keempat, Penerbit CV.Alfabeta, Bandung.
- Sugiharsono, 2000, **Efektivitas Gaya Kepemimpinan Manajer Koperasi Unit Desa**, Tesis, Universitas Airlangga Surabaya, Tidak Dipublikasikan.
- Usahawan, **The New Super Leadership**, No.11/Thn.XXXI November 2002.
- Utomo, Wahyu, Kabul, 2002, **Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional**, Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, Vol.2 No.2 Mei.
- Yukl, Gary A, 2001, **Kepemimpinan Dalam Organisasi**, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : Model Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan
sesuai dengan persepsi responden.

No.	Struktur Inisiasi	Konsiderasi	Kepuasan Kerja
1	28.0	45.0	21.0
2	34.0	49.0	24.0
3	38.0	55.0	27.0
4	29.0	39.0	24.0
5	37.0	52.0	27.0
6	37.0	52.0	27.0
7	38.0	53.0	27.0
8	34.0	52.0	27.0
9	24.0	34.0	18.0
10	35.0	52.0	30.0
11	35.0	42.0	20.0
12	29.0	61.0	32.0
13	38.0	53.0	27.0
14	31.0	42.0	27.0
15	28.0	45.0	25.0
16	25.0	43.0	20.0
17	32.0	43.0	24.0
18	38.0	53.0	27.0
19	38.0	55.0	27.0
20	38.0	55.0	27.0
21	38.0	53.0	27.0
22	29.0	41.0	32.0
23	29.0	38.0	17.0
24	32.0	50.0	27.0
25	38.0	55.0	27.0
26	30.0	35.0	23.0
27	35.0	49.0	23.0
28	30.0	52.0	27.0
29	30.0	54.0	34.0
30	23.0	23.0	19.0
31	28.0	39.0	23.0
32	25.0	39.0	23.0
33	26.0	40.0	21.0
34	30.0	44.0	26.0

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT kepuasankerja
/METHOD=ENTER strukturinisiasi konsiderasi
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*SRESID)

/RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID) .
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	konsiderasi, strukturinisiasi ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: kepuasankerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	263.958	2	131.979	16.659	.000 ^a
	Residual	245.600	31	7.923		
	Total	509.559	33			

- a. Predictors: (Constant), konsiderasi, strukturinisiasi
b. Dependent Variable: kepuasankerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	strukturinisiasi	konsiderasi
1	1	2.979	1.000	.00	.00	.00
	2	.015	14.206	.87	.03	.27
	3	.006	22.184	.13	.96	.73

a. Dependent Variable: kepuasankerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16.7787	31.4256	25.2059	2.82820	34
Std. Predicted Value	-2.980	2.199	.000	1.000	34
Standard Error of Predicted Value	.523	1.741	.797	.257	34
Adjusted Predicted Value	15.8336	31.0694	25.1875	2.86482	34
Residual	-5.08074	8.70037	.00000	2.72808	34
Std. Residual	-1.805	3.091	.000	.969	34
Stud. Residual	-1.868	3.164	.003	1.012	34
Deleted Residual	-5.44338	9.11381	.01841	2.98119	34
Stud. Deleted Residual	-1.951	3.732	.020	1.092	34
Mahal. Distance	.171	11.661	1.941	2.321	34
Cook's Distance	.000	.236	.031	.056	34
Centered Leverage Value	.005	.353	.059	.070	34

a. Dependent Variable: kepuasankerja

Tabel 8
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.720 ^a	.518	.487	2.81471	.518	18.659	2	31	.000	2.400

a. Predictors: (Constant), konsiderasi, strukturinisiasi

b. Dependent Variable: kepuasankerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 16.0 (2008)

Tabel 6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.471	3.377		3.101	.000					
	Struktur inisiasi	-.132	.153	-.161	-.865	.394	.455	-.153	-.108	.451	2.218
	Konsiderasi	.408	.091	.831	4.473	.000	.712	.626	.558	.451	2.218

a. Dependent Variable: kepuasankerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 16.0 (2008)