

PENGARUH KEMATANGAN BAWAHAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN

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

Damas Dwi Anggoro

Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA

Drs. Heru Susilo, MA

RINGKASAN

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

SUMMARY

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

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting dalam perusahaan yang unik, kompleks dan sulit diperkirakan. Setiap karyawan mempunyai karakteristiknya masing-masing dalam berhubungan dengan orang lain di dalam organisasi perusahaan. Organisasi perusahaan itu sendiri didirikan berdasarkan suatu tujuan atau memiliki visi dan misi perusahaannya. Harapan dari masing – masing individu karyawan tidak harus sama atau sejalan dengan tujuan organisasi perusahaan. Hal inilah yang mengakibatkan adanya dinamika yang diakibatkan dari pertemuan antara harapan dari keduanya. Oleh karena itulah dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat membangun kepercayaan dan keyakinan karyawannya. Seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam memimpin karyawannya ketika tujuan dari organisasi perusahaan dapat diwujudkan tanpa mengesampingkan harapan dari karyawan.

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

Menurut Matondang (2008:5), “Gaya Kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain”. Oleh karenanya para pemimpin organisasi seharusnya menyadari akan pentingnya penerapan gaya dalam memimpin suatu organisasi, karena pemimpin merupakan

motor penggerak, bukan saja terhadap alat-alat dan sumber keuangan serta material, tetapi juga manusia sebagai pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan.

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

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

Persoalan tersebut salah satu faktornya adalah berkaitan dengan sumber daya manusia di dalam Bank Muamalat itu sendiri. Sejauh mana tingkat

kematangan bawahan dan gaya kepemimpinan apa yang telah diterapkan. Untuk itu dalam penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Kematangan Bawahan Terhadap Gaya Kepemimpinan” (studi pada karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. cabang Malang).

1.2 Perumusan Masalah

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

1.3 Tujuan Penelitian

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

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kepemimpinan

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

kepemimpinan (*leadership*) adalah hubungan interaksi antara pengikut (follower) dan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama”.

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

2.2 Teori-teori Kepemimpinan

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

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

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

2. Teori Kelompok

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

3. Teori Situasional dan Model Kontingensi.

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Menurut Fred Fiedler dalam Thoha (2010:37), kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

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

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

a. Kepemimpinan direktif.

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

b. Kepemimpinan yang mendukung.

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

c. Kepemimpinan partisipatif.

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

d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

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

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

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

2.3.2 Teori Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard

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

1) Perilaku Tugas

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

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

2) Perilaku Hubungan

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

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

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

2.3 Kematangan Bawahan

2.4.1 Pengertian Kematangan Bawahan

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

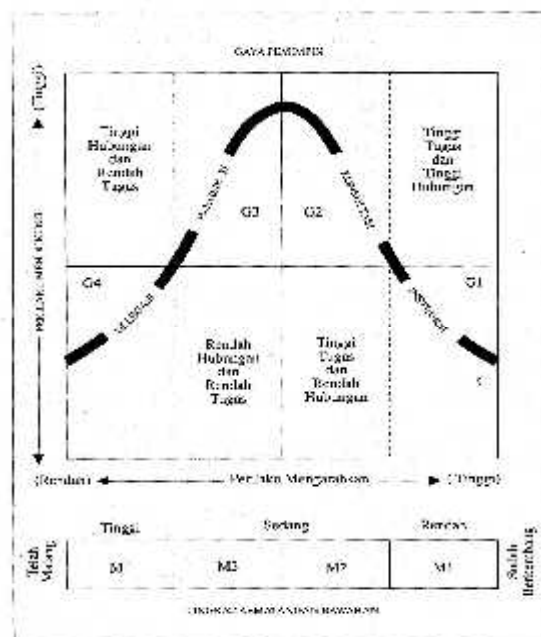
kematangan kemauan dikaitkan dengan keyakinan diri dan motivasi untuk melakukan sesuatu. Thoha, (2010:68).

2.4.2 Kematangan Para Pengikut

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

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

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



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

Gambar 1 Tingkat Kematangan Bawahan

Sumber: Thoha (2010:71)

Gambar 1 berusaha menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasannya sebagai berikut:

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

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

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi

dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian, gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, “partisipasi” (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut “partisipasi” karena pemimpin atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama berikan fasilitas dan berkomunikasi.

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian, gaya “delegasi” yang berprofil rendah (G4) memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut-pengikut yang sudah matang ini. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang ikhwal bagaimana, kapan, dan di mana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

2.5 Hubungan Kematangan Bawahan dengan Gaya Kepemimpinan

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

situasi kepemimpinan Dari pendapat yang dikemukakan, ada beberapa unsur yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan salah satunya yaitu kematangan bawahan.

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

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

III. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

3.1.1 Populasi

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

3.1.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2008:81). Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan adalah

sampel jenuh yaitu apabila seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiono, 2008:85). Dengan demikian, sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 31 orang, yaitu terdiri dari seluruh karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang.

3.2 Definisi Operasional

a. Kematangan Bawahan

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

b. Gaya Kepemimpinan

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

3.3 Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

a. Data Primer

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

b. Data Sekunder

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

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

a. Angket (Kuesioner)

Kuisisioner dipakai sebagai alat utama dalam pengumpulan data. Kuisisioner merupakan suatu daftar yang berisi pertanyaan yang akan diajukan secara tertulis dan disebarkan secara langsung kepada responden untuk dijawab secara langsung yaitu seluruh karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang.

b. Wawancara

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

c. Dokumentasi

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

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Analisis Deskriptif

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

3.4.2 Analisis Inferensial

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

a. Uji Regresi Linier Sederhana

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

$$Y = a + bX$$

Dimana :

- Y = Variabel terikat
 X = Variabel bebas
 a = konstanta atau intercep
 b = koefisien regresi

b. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini diterima atau tidak. Menurut Sugiyono (2008 :184) uji signifikansi untuk mencari makna hubungan variabel x terhadap Y, uji signifikansi dengan rumus :

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

Keterangan :

- t = nilai t
 r = koefisien korelasi hasil t
 n = jumlah responden

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

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

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

IV. Hasil Penelitian

4.1 Uji Instrumen

Hasil uji validitas masing-masing variabel menunjukkan bahwa nilai r_{xy} adalah positif dan menunjukkan nilai tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} ($\alpha = 0,3$; $n = 31$) maka dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel independen dan variabel dependen adalah valid.

Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel menunjukkan bahwa nilai alpha adalah positif $> r_{tabel}$ ($x = 0,778$; $y = 0,731$), artinya reliabilitas pertanyaan

masing-masing variabel cukup tinggi dengan demikian item pertanyaan untuk variabel kematangan bawahan, perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin dapat dikatakan reliabel.

4.2 Uji Koefisien Regresi Linier Sederhana

Hasil uji regresi linier sederhana maka didapatkan persamaan hubungan antara Tingkat Kematangan Bawahan (X) dan Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y) yang ditunjukkan dengan persamaan $Y = 12,16 + 1,013 X$. Persamaan tersebut, menjelaskan bahwa nilai X atau Tingkat Kematangan Bawahan mempunyai pengaruh terhadap nilai Y atau Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin. Variabel X nilai t hitung sebesar 4,24 dengan probabilitas sebesar 0,003. Karena t hitung > t tabel ($4,24 > 2,042$) atau $\text{sig } t < 5 \% (0,003 < 0,05)$ maka variabel Tingkat Kematangan Bawahan (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin (Y).

4.3 Uji Determinasi

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

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

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam analisis ini, telah dihasilkan bahwa Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan Pemimpin pada Bank Muamalat Indonesia cabang Malang dipengaruhi oleh tingkat kematangan bawahan. Artinya keberhasilan seorang pemimpin dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang mampu mengadaptasikan gaya

atau perilaku agar sesuai dengan situasi tingkat kesiapan atau kematangan para pengikutnya. Menurut Harsey dan Blanchard dalam Thoha (2010:74) mengatakan bahwa semakin para manajer mampu menyesuaikan gaya, perilaku kepemimpinan mereka pada situasi dan kebutuhan dari para pengikut mereka, semakin efektiflah mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

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

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

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

5.2 Saran

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

1. Bagi PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Malang

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

2. Bagi Peneliti selanjutnya

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

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimus, peringkat bank syariah diakses pada Tanggal 18 Oktober 2011 dari <https://asistenafd.wordpress.com/>
- Gibson, Ivancevich Donnelly. 1988. Organisasi: Perilaku, Struktur and Proses, edisi ke-4, Terjemahan Djoerban Wahid SH, Jakarta: Erlangga.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Hasibuan, H. Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Matondang, M.H. 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Samsudin, H. Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sholehuddin. 2008. *Kepemimpinan Pemuda dalam Berbagai Perspektif*. Jakarta: Intimedia.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.