

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap muslim berkewajiban untuk menerapkan nilai-nilai teori Islam dalam kehidupan praktisnya. Dengan makna lain, setiap tingkah laku dan tindakan individu muslim dalam kehidupan sesuai dengan nilai, norma atau aturan teoretis Islam. Ini merupakan kegiatan dakwah yang wajib dilakukan oleh setiap individu muslim. Kegiatan dakwah tidak hanya terfokus pada memberikan petuah dan ceramah. Akan tetapi, kegiatan dakwah bisa dilakukan dengan memberikan suri teladan, bahkan dengan cara ini, dakwah Islam lebih efektif dan bermakna daripada sekedar kata-kata.¹ Allah berfirman.



Artinya: “Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyeru kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung.” (Qs. Ali Imran:104)

Islam mengakui adanya keniscayaan sebuah pengorganisasian dalam kehidupan masyarakat, memungkinkan adanya strata kepemimpinan atas kekuasaan, sebelum didelegasikan kepada seseorang. Kepemimpinan yang memiliki otoritas untuk mengatur dan memberikan petunjuk adalah sebuah

¹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn. *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Raja Grafindo Persada, Jakarta: 2006) hlm. XVII.

keniscayaan dan perkara yang lazim untuk menjalankan kehidupan masyarakat dalam berbagai bentuknya.²

Adanya strata kepemimpinan (kekuasaan), bukan berarti setiap pemimpin saling terpisah satu sama lain. Islam menetapkan beberapa batasan. Kepemimpinan dalam islam bukanlah kekuasaan yang terpisah dan sentral dalam menetapkan sebuah keputusan. Islam memberikan konsep bermusyawarah untuk diterapkan dalam perilaku dan aktivitas manajemen, terutama terkait dengan penetapan keputusan. Namun demikian, islam juga mewajibkan umatnya untuk taat kepada pemimpin sepanjang tidak diperintah untuk bermaksiat.³

Manajemen dalam organisasi berperan dalam proses bagaimana kegiatan yang telah di rancang oleh organisasi sehingga dapat diimplementasikan secara efektif. Tentu saja, hal ini tidak terlepas dari pemimpin atau manajer. Manajer adalah seorang yang bertindak sebagai perencana, pengorganisasian, pemotivasi, serta pengendali orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan. Seorang manajer dalam mengelola organisasinya agar efisien dan efektif harus memiliki jiwa, sifat, perilaku, dan karakter kepemimpinan.

Dengan manajemen yang teratur maka dapat diperoleh tatanan yang sempurna. Pemanfaatan sumber daya manusia tidak hanya dalam konteks bagaimana memanfaatkan kualitas sumber daya manusia itu sendiri, tetapi yang lebih penting lagi bagaimana meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat menjunjung tujuan pembangunan nasional didalam ruang lingkup yang lebih kecil misalnya organisasi, karena sumber daya manusia merupakan factor penggerak utama berjalannya sebuah organisasi. Kemampuan

² *Ibid.*, hlm. 92

³ *Ibid.*, hlm. 93

mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat operasi yang efektif.

Jika organisasi ingin tetap bertahan dan kompetitif dengan baik, organisasi tersebut harus mampu menciptakan kondisi yang mampu membawa para anggotanya memperbaiki performance kerjanya, sehingga meningkatkan hasil kerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. PT Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam merupakan perusahaan yang bergerak dibidang keuangan syariah merupakan sebuah organisasi yang mempunyai banyak karyawan dan seorang pimpinan harus mampu membawa anggotanya dalam memperbaiki performance kerja.

Motivasi seorang karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor organisasional. Faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan, tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong faktor-faktor organisasional meliputi pembayaran gaji, kemampuan pekerjaan hubungan sosial dengan sesama pekerja dan pengawasan.

Manusia sebagai makhluk sosial merupakan salah satu indikator mengapa manusia saling membutuhkan antara satu sama lainnya. Hal ini tampak dalam pergaulan sehari-hari baik dilingkungan tempat tinggal maupun dilingkungan lain. Akibat dari pergaulan tersebut dalam masyarakat akan terjadilah interaksi sosial dimana antara individu yang satu dengan yang lainnya saling membutuhkan. Seperti pada saat seorang karyawan sakit dan tidak dapat hadir dikantor, maka karyawan lain haruslah menggantikan posisi yang kosong. Hal demikian akan membuat pekerjaan karyawan yang menggantikan posisi tersebut semakin banyak

sehingga mempersulit dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga terlihat kurang efisien dalam penempatan posisi karyawan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugasnya dibantu oleh karyawan. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kinerja karyawan, jika kinerja karyawan baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan selanjutnya kinerja perusahaan.⁴

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, walaupun telah direkrut melalui seleksi yang baik, namun dalam pelaksanaan tugasnya masih selalu menghadapi persoalan yang tidak dapat diselesaikan sendiri. Aktifitas utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan sumber daya manusia. Hal ini berupa aktivitas-aktivitas untuk menyusun program penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Inti pengadaan sumber daya manusia adalah menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan suatu organisasi secara kuantitatif maupun kualitatif. Secara kuantitatif, ditentukan melalui analisis beban kerja (*work load analysis*) dan analisis angkatan kerja (*work force analysis*). Tenaga kerja secara kualitatif ditentukan melalui analisis jabatan (*job analysis*) yang menghasilkan, baik deskripsi jabatan (*job description*) maupun spesifikasi jabatan (*job specification*).

⁴ Lijan Poltak Sinambela, dkk. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. (PT Bumi Aksara, Jakarta: 2006) hlm. 137.

Dalam sebuah organisasi, pembagian kerja adalah keharusan sebab tanpa adanya pembagian kerja kemungkinan terjadinya tumpang tindih tugas menjadi amat besar. Pembagian kerja pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan *job description* dari masing-masing unsur sampai unit-unit terkecil dalam organisasi.⁵ Dengan pembagian kerja, dapat ditetapkan sekaligus susunan organisasi dan hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi. Pembagian kerja bukan saja perlu dilihat dari manfaat yang diperoleh dari penerapan spesialisasi, tetapi juga dalam rangka mewujudkan penempatan orang yang tetap pada jabatan yang tepat dan dalam rangka mempermudah pengawasan oleh atasan.⁶

Seperti halnya dengan Perusahaan, juga memerlukan manajer dalam mengelola perusahaan melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama. Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi. Dalam sebuah perusahaan, pemimpinlah yang bertanggung jawab akan pelaksanaan tugas-tugas para karyawannya. Bertanggung jawab tidak berarti ia sendiri yang harus melaksanakannya, baik karena waktu, perhatian atau pengetahuan yang terbatas, maka ia dapat menunjuk karyawan yang tepat untuk mengerjakannya.

Tindakan dan sikap seorang pemimpin harus mencerminkan perkataan yang diucapkannya. Ia berpegang teguh dan menjalankan apa yang diucapkan, sebelum ia meminta orang lain untuk melakukannya. Kepemimpinan merupakan variabel pokok untuk memajukan sebuah manajemen, dan memotivasi pegawai

⁵ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Gajah Mada University Press, Yogyakarta: 2008) hlm. 66.

⁶ *Ibid.*, hlm. 67.

untuk melakukan pekerjaannya. Jika tidak ada kepemimpinan, maka manajemen tidak akan berjalan efektif, walaupun terdapat faktor lain yang menunjang, seperti tenaga karyawan, bahan baku, alat-alat produksi lainnya.

Sebuah kepemimpinan yang memerhatikan hubungan kemanusiaan, berusaha memenuhi kebutuhan dasar para anggota. Jika para pegawai telah terpenuhi kebutuhan dasarnya, maka mereka bisa menunaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin, dengan penuh semangat dan kerelaan. Diantara kebutuhan tersebut adalah adanya perasaan aman, ketenangan, kenyamanan dan merasa berkontribusi dalam mencapai tujuan. Mereka merasa bahwa para pemimpin mengakui kinerja dan upaya mereka, dan memberikan penghargaan atas kinerja terbaik yang mereka tunjukkan.

Kepemimpinan adalah tugas dan amanah yang diberikan Tuhan kepada manusia. Oleh sebab itu, tidak ada kewenangan bagi manusia untuk bertindak sewenang-wenang dan bersikap tidak adil dalam memimpin. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang amanah terhadap kepemimpinannya dan menepati janji yang pernah diucapkannya.⁷

Dengan demikian peranan pemimpin sangat penting dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi, sehingga dapat diketahui keberhasilan dan kegagalan yang dialami, sebagian besar sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Keberhasilan sebuah perusahaan dapat dilihat melalui pelayanan yang diberikan, tanggung jawab serta peran pemimpin yang berusaha memberikan pelayanan terbaik, itulah salah satu faktor keberhasilan perusahaan. Salah satu peran pemimpin dalam meningkatkan pelayanan adalah melalui pemoivasian

⁷ H.M. Anton Athoillah, *Etika Manajemen Islam* (CV Pustaka Setia, Bandung: 2010) hlm. 19.

bawahan. Tinggi rendahnya motivasi kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya lingkungan tempat bekerja. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat menciptakan suasana yang harmonis yang dapat mendorong atau menimbulkan motivasi kerja yang tinggi.⁸

Efisiensi dan produktifitas yang tinggi dapat dicapai bila pemimpin berperan secara efektif dalam mengkoordinasikan semua bawahan di lingkungannya. Produktifitas adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu relatif singkat dan mencapai tingkat yang tinggi. Oleh sebab itu seorang pemimpin juga dapat memberikan pelayanan kepada bawahan dan lingkungan, melalui kebijakan maupun pelayanan yang baik agar tujuan suatu perusahaan dapat tercapai dengan baik sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan.⁹

Seorang manajer sebagai pimpinan perusahaan seharusnya dapat mengetahui kondisi para karyawan dan memberikan motivasi kepada para karyawan. Demikian halnya dengan Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam sebagai salah satu Perusahaan berbasis syariah di Pekanbaru yang mempunyai tenaga kerja. Sehingga kesalahan yang dilakukan salah seorang karyawan dapat diketahui dan tidak terjadi kesalahan yang tidak diharapkan. Seperti lupa dalam pengucapan salam “Assalamualaikum” dan penggunaan jam kerja yang harus lebih diperhatikan.

Sebagai Perusahaan yang bergerak dibidang keuangan syariah, mempunyai banyak karyawan yang tidak mudah untuk mengontrolnya. Sehingga dalam program kerjanya dilakukan menggunakan system kelompok atau bagian,

⁸ Lijan Poltak Sinambela, dkk. *Op.cid.*, hlm. 106.

⁹ *Ibid.*, hlm.107.

terdiri dari seorang pemimpin yaitu Manajer, Pelaksana Pemasaran, Pelaksana Operasional, Administrasi Pembiayaan, Pelaksana Pembiayaan, Bagian Umum Akuntansi, Teller, Customer Service, Driver, Security dan Cleaning Service. Posisi seorang karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya dan mempunyai tanggungjawab terhadap hasil pekerjaan sendiri.

Keberadaan seorang manajer sangat dibutuhkan sehingga mempermudah para karyawan dalam mengarahkan kinerja karyawan untuk membantu memberikan pelayanan kepada nasabah sesuai dengan visi misi Bank Riau Kepri Syariah. Manajer sebagai pimpinan perusahaan bertanggung jawab atas semua masalah yang terjadi diperusahaan, dalam hal ini yang lebih ditekankan adalah pengaruh seorang pemimpin yang mempunyai tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah melalui para karyawannya. sehingga program kerja dapat terlaksana dan dapat mensejahterakan kehidupan masyarakat.

Hal-hal yang ditunjukkan diatas adalah hal-hal yang mendasari penulis memilih judul penelitian **“Upaya Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Terhadap Pelayanan Nasabah (Studi Kasus PT Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru)”**.

B. Alasan Memilih Judul

1. Permasalahan ini menarik untuk diteliti karena pelayanan merupakan salah satu faktor terbesar dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan.

2. Peneliti merasa tertarik untuk meneliti masalah ini dan merasa sanggup untuk meneliti baik dari segi pengumpulan data, waktu, biaya, kemampuan serta penunjang lainnya.
3. Judul ini sebelumnya belum pernah diteliti pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi khususnya pada Jurusan Manajemen Dakwah.

C. Penegasan Istilah

Untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam memahami judul penelitian ini, maka penulis memberi batasan dan penjelasan istilah-istilah yang dipakai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pimpinan

Pimpinan adalah otoritas tertinggi dalam suatu komunitas atau kelompok, pimpinan dan pemimpin mempunyai hubungan yang sangat erat. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.¹⁰

2. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.¹¹

¹⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (PT Raja Grafindo Persada, Jakarta: 2010) hlm. 38.

¹¹ Lijan Poltak Sinambela, dk, *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. (PT Bumi Aksara, Jakarta: 2006) hlm. 137.

3. Karyawan

Karyawan adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha atau perusahaan baik swasta maupun pemerintahan dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan yang biasanya imbalan tersebut diberikan secara mingguan.

4. Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.¹²

D. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

- a. Kurangnya pelayanan komunikasi khususnya dalam mengucapkan salam pada penggunaan telephon kantor!
- b. Kurangnya kedisiplinan dalam menggunakan waktu kerja!
- c. Kurang efisien dalam menempatkan posisi karyawan!

2. Batasan Masalah

Mengingat banyaknya permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini, maka untuk memudahkan dan lebih terarahnya penelitian ini, Penulis memberikan batasan dalam penelitian ini, yaitu **“Upaya Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Terhadap Pelayanan Nasabah (Studi Kasus PT Bank Riau Kepri Syariah Capem Panam Pekanbaru)”**.

¹² Sampura Lukman, *Manajemen Kualitas Pelayanan*. (STIA LAN Press, Jakarta: 2000) hlm. 6.

3. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana Upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan terhadap pelayanan nasabah PT Bank Riau Kepri Syariah Capem Panam Pekanbaru?
- b. Apa saja faktor yang mendukung dan menghambat upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan terhadap pelayanan nasabah PT Bank Riau Kepri Syariah Capem Panam Pekanbaru?

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan terhadap pelayanan nasabah PT Bank Riau Kepri Syariah Capem Panam Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan terhadap pelayanan nasabah Bank Riau Kepri Syariah Capem Panam Pekanbaru.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada PT Bank Riau Kepri Syariah Capem Panam Pekanbaru dan perusahaan lainnya yang berkaitan.
2. Dapat bermanfaat bagi pengetahuan penulis dan pembaca.
3. Untuk mendapat gelar Sarjana Komunikasi Islam (S.Kom.I) pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.

4. Untuk menjadi Referensi bagi Mahasiswa khususnya Jurusan Manajemen Dakwah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.

F. Kerangka Teoritis dan Konsep Operasional

1. Kerangka Teoritis

a. Pimpinan

Pimpinan adalah otoritas tertinggi dalam suatu komunitas atau kelompok, pimpinan dan pemimpin mempunyai hubungan yang sangat erat. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.¹³

Henry Pratt Fairchild menyatakan pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol upaya orang lain, kekuasaan atau posisi.

Pimpinan yang dapat dikatakan sebagai pemimpin setidaknya memenuhi beberapa kriteria, yaitu:

- 1) Pengaruh: seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh ini menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain untuk tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.
- 2) Kekuasaan atau *Power*: seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena dia memiliki kekuasaan/*power* yang membuat

¹³ Kartini Kartono. *Op.cit.*, hlm. 38

orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin, tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya.

- 3) Wewenang: wewenang di sini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/ kebijakan.
- 4) Pengikut: seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada dibelakangnya yang memberi dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan sang pemimpin.

b. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.¹⁴

Rumusan diatas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari definisi diatas terdapat tiga elemen, yaitu :

- 1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok.

¹⁴ Suryadi Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif dalam Perdagangan Bebas Dunia* (BPFE, Yogyakarta: 1999) hlm. 1-2.

- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuatan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
- 3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum. Karena budaya islam bertumpu pada akhlakul karimah, umat islam akan menjadikan akhlak sebagai energi batin yang terus menyala dan mendorong setiap langkah kehidupannya dalam koridor jalan yang lurus.¹⁵

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugasnya dibantu dengan pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja pegawai, jika kinerja pegawai baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan selanjutnya kinerja organisasi.

¹⁵ K.H. Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Gema Insani Press, Jakarta: 2002) hlm. 73.

Dalam suatu organisasi atau dalam masyarakat, para pegawai menyumbangkan kinerjanya kepada kelompok, selanjutnya kelompok akan menyumbangkan kinerjanya kepada organisasi atau masyarakat. Organisasi yang efektif, pimpinan selalu menciptakan sinergi yang positif, yang menghasilkan satu keseluruhan menjadi lebih besar dari jumlah seluruh komponen bagiannya. Seiring dengan pendapat diatas, Withmore mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu.¹⁶

Agar kinerja dapat dioptimumkan haruslah membuat deskripsi jabatan bagi setiap pegawai, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk:

- a) Penentuan gaji, hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam perusahaan.
- b) Seleksi pegawai, deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
- c) Orientasi, deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

¹⁶ Jhon Withmore, *Coaching for Performance : Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*. Terjemahan Y. Dwi Helly Purnomo (Gramedia Pustaka Utama, Jakarta: 1997) hlm. 107.

- d) Penilaian kinerja, deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
- e) Pelatihan dan pengembangan, deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
- f) Uraian dan perencanaan organisasi, perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
- g) Uraian tanggung jawab, deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tujuan organisasi akan tercapai dengan baik jika pegawai memahami dan menerima dengan baik tujuan yang ingin dicapai serta mereka mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas, dengan pemahaman tersebut dia akan mengarahkan tenaga dan pikirannya sehingga tujuan yang ditetapkan organisasinya dapat dicapai selain pemahaman dan penerimaan akan tujuan, tentu saja kemampuan pegawai melaksanakan tugasnya dalam proses belajar mengajar haruslah ditingkatkan.¹⁷

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut

¹⁷ Lijan Poltak Sinambela. *Op.cid.*, hlm. 141.

mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Ada beberapa indikator kinerja, adalah sebagai berikut:

2) Standar

Standart mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standart, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standart menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standart yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

4) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

5) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

6) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak

percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

Adapun skala kriteria yang disusun oleh Patrick M. Gallegos dalam

A. Dale Timpe, membuat kriteria sebagai berikut

- a) Buruk, dengan deskripsi: kinerja dibawah harapan dan sasaran minimum
- b) Kurang, dengan deskripsi: sebagian kinerja memperlihatkan harapan kerja minimum yang ditentukan bagi individu tersebut
- c) Sedang, dengan deskripsi: kinerja memuaskan
- d) Baik, dengan deskripsi: kinerja diatas normal
- e) Baik sekali, dengan deskripsi: kinerja luar biasa di semua aspek

c. Karyawan

Karyawan adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha atau perusahaan baik swasta maupun pemerintahan dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan yang biasanya imbalan tersebut diberikan secara mingguan.

Dalam melakukan kegiatan operasional sehari-hari, karyawan memiliki kewajiban terhadap perusahaan. Begitu pula sebaliknya, perusahaan juga memiliki kewajiban terhadap karyawan. Bab ini akan menjelaskan berbagai kewajiban perusahaan terhadap karyawan, dan sebaliknya.

Ada tiga kewajiban karyawan yang penting, yaitu kewajiban ketaatan, kewajiban konfidensialitas, dan kewajiban loyalitas.

1) Kewajiban ketaatan

Seorang karyawan yang memasuki sebuah perusahaan tertentu memiliki konsekuensi untuk taat dan patuh terhadap perintah dan petunjuk yang diberikan perusahaan karena mereka sudah terikat dengan perusahaan. Namun demikian, karyawan tidak harus mematuhi semua perintah yang diberikan oleh atasannya apabila perintah tersebut dinilai tidak bermoral dan tidak wajar.

2) Kewajiban konfidensialitas

Kewajiban konfidensialitas adalah kewajiban untuk menyimpan informasi yang sifatnya sangat rahasia. Setiap karyawan di dalam perusahaan, terutama yang memiliki akses ke rahasia perusahaan seperti akuntan, bagian operasi, manajer, dan lain lain memiliki konsekuensi untuk tidak membuka rahasia perusahaan kepada khalayak umum. Kewajiban ini tidak hanya dipegang oleh karyawan tersebut selama ia masih bekerja disana, tetapi juga setelah karyawan tersebut tidak bekerja di tempat itu lagi. Sangatlah tidak etis apabila seorang karyawan pindah ke perusahaan baru dengan membawa rahasia perusahaannya yang lama agar ia mendapat gaji yang lebih besar.

3) Kewajiban loyalitas

Konsekuensi lain yang dimiliki seorang karyawan apabila dia bekerja di dalam sebuah perusahaan adalah dia harus memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Dia harus mendukung tujuan-tujuan dan visi-misi dari perusahaan tersebut. Karyawan yang sering berpindah-pindah pekerjaan dengan harapan memperoleh gaji yang lebih tinggi dipandang kurang etis karena dia hanya berorientasi pada materi belaka. Ia tidak

memiliki dedikasi yang sungguh-sungguh kepada perusahaan di tempat dia bekerja. Maka sebagian perusahaan menganggap tindakan ini sebagai tindakan yang kurang etis bahkan lebih ekstrim lagi mereka menganggap tindakan ini sebagai tindakan yang tidak bermoral.

Karyawan merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan. Sekalipun tidak mempunyai pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan, karyawan adalah aset yang paling banyak kuantitasnya dalam perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengetahui dan memahami apa yang menjadi hak-hak karyawan. Selain komunikasi yang lancar antara perusahaan dengan karyawan, perhatian yang diberikan perusahaan kepada hak-hak karyawan, dapat menjaga hubungan baik perusahaan dengan karyawan.

Sebagai perusahaan yang baik, dalam menentukan kebijakan atau aturan hendaknya hak-hak karyawan diikutsertakan sebagai bahan pertimbangan. Bila perusahaan telah dapat melindungi dan memenuhi hak-hak karyawan, sudah tentu loyalitas karyawan akan meningkat sehingga diharapkan kinerja karyawan pun meningkat. Untuk itu perusahaan memerlukan sebuah system manajemen yang dapat membantu perusahaan melaksanakan fungsinya sebagai perusahaan yang baik dan memperhatikan hak-hak karyawan sebagaimana mestinya.

d. Pelayanan

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Pelayanan sebagai proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas

orang lain secara langsung.¹⁸ Menurut Kotler dalam Sampara Lukman pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Selanjutnya Sampara berpendapat, pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Dalam lingkup organisasi yang terdiri atas manusia dengan kebutuhan (*needs*) yang sama, maka pertama-tama kebutuhan yang bersifat fisik harus menjadi perhatian manajemen. Karena pada umumnya motif orang bekerja pada orang atau organisasi ialah agar ia dapat memenuhi kebutuhan fisik hidupnya secara wajar. Jika kebutuhan fisik telah dapat dipenuhi, dapat diharapkan ia akan melakukan tugas atau pekerjaan secara baik dan sungguh-sungguh.¹⁹

Agar kepuasan pelanggan yang menjadi tujuan utama terpenuhi, aparatur pelayan dituntut untuk mengetahui dengan pasti siapa pelanggannya. Kualitas pelayanan berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komperhensif yang lebih dikenal dengan konsep pelayanan prima.²⁰ Selain peningkatan kualitas pelayanan melalui pelayanan prima, pelayanan yang berkualitas juga dapat dilakukan dengan konsep “Layanan Sepenuh Hati”. Layanan Sepenuh Hati yanh digagas oleh Patricia Patton dimaksudkan layanan yang berasal dari diri sendiri yang mencerminkan

¹⁸ H.A. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum* (Bumi Aksara, Jakarta: 1997) hlm. 17.

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 133.

²⁰ Lijan Poltak Sinambela. *Op.cid.*, hlm. 8.

emosi, watak, keyakinan, nilai, sudut pandang, dan perasaan.²¹ Layanan sepenuh hati juga bisa membantu kita menyisihkan waktu untuk memahami orang lain dan peduli terhadap perasaan mereka. Nilai yang sebenarnya dalam layanan sepenuh hati menurut Patton terletak pada kesungguhan empat sikap “P”²² yaitu:

- 1) *Passionate* (Gairah), ini menghasilkan semangat yang besar terhadap pekerjaan, diri sendiri, dan orang lain. Antusiasme dan perhatian yang dibawakan pada layanan sepenuh hati akan membedakan bagaimana memandang diri sendiri dan pekerjaan dari tingkah laku dan cara memberi layanan kepada para konsumen.
- 2) *Progresive* (Progresif), penciptaan cara baru dan menarik untuk meningkatkan layanan dan gaya pribadi. Pekerjaan apa pun yang kita tekuni, jika memiliki gairah dan pola pikir yang progresif, akan menjadikan pekerjaan lebih menarik.
- 3) *Proactive* (Proaktif), supaya aktif harus melibatkan pekerjaan kita. Banyak orang yang hanya berdiam diri dan menanti disuruh melakukan sesuatu bila diperlukan. Untuk mencapai kualitas layanan yang lebih bagus diperlukan inisiatif yang tepat.
- 4) *Positive* (Positif), senyum merupakan bahasa isyarat universal yang dipahami semua orang dimuka bumi ini. Berlaku positif itu sangat menarik. Sikap ini dapat mengubah suasana dan kegairahan pada hampir semua interaksi konsumen.

²¹ Patricia Patton. *Pelayanan Sepenuh Hati*. Terjemahan Hermes (Pustaka Delapatra, Jakarta: 1998) hlm. 1.

²² *Ibid*, hlm. 6-8.

2. Konsep Operasional

Konsep operasional merupakan konsep yang digunakan untuk memberi batasan terhadap teoritis. Agar tidak terjadi salah pengertian, maka terlebih dahulu penulis menentukan konsep operasional. Untuk mengetahui Upaya Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Terhadap Pelayanan Nasabah pada PT Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru, dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut.

Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat kebelakang). Terdapat enam indikator kinerja, yaitu²³:

- 1) Tujuan
- 2) Standar
- 3) Alat atau Sarana
- 4) Kompetensi
- 5) Motif
- 6) Peluang

Adapun skala kriteria yang disusun oleh Patrick M. Gallegos dalam A. Dale Timpe, membuat kriteria sebagai berikut

- a) Buruk, dengan deskripsi: kinerja dibawah harapan dan sasaran minimum
- b) Kurang, dengan deskripsi: sebagian kinerja memperlihatkan harapan kerja minimum yang ditentukan bagi individu tersebut
- c) Sedang, dengan deskripsi: kinerja memuaskan

²³ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Rajawali Pres, Jakarta: 2009) hlm. 101-103.

d) Baik, dengan deskripsi: kinerja diatas normal

e) Baik sekali, dengan deskripsi: kinerja luar biasa di semua aspek

G. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian adalah seperangkat pengetahuan tentang langkah-langkah sistematis dan logis tentang pencarian data yang berkenaan dengan masalah tertentu untuk diolah, dianalisis, diambil kesimpulan dan selanjutnya dicarikan cara pemecahannya.²⁴

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah menggunakan deskriptif kualitatif yaitu data yang diperoleh disajikan apa adanya dan kemudian data tersebut dianalisis tidak dalam bentuk angka.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun yang menjadi lokasi penelitian ini adalah Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru yang terletak di Jl. HR. Soebrantas Komp. Metropolitan III No. 26 Panam Pekanbaru, sementara waktu yang dilakukan untuk penelitian adalah pada bulan Oktober 2013 s/d April 2014.

3. Subjek dan Objek Penelitian

Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah Karyawan, sedangkan yang menjadi objek penelitian ini adalah Upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru.

²⁴ Wardi Bachtiar, *Petodologi Penelitian Ilmu Dakwah* (Logos Wacana Ilmu, Jakarta: 1997) hlm. 1.

4. Populasi dan Sampel

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Riau Kepri Syariah Capem Panam yang berjumlah 13 orang. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak begitu banyak maka penulis mengambil seluruh untuk diteliti. Karena penulis mengambil seluruh populasi untuk diteliti maka penelitian ini disebut sampel total atau sensus²⁵.

5. Sumber Data

Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data primer adalah data utama yang diperoleh dilapangan yaitu semua data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yang bersumber dari Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari observasi, kepustakaan berupa buku-buku dan dari dokumentasi.

6. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. **Wawancara** yaitu mengajukan sejumlah pertanyaan secara langsung kepada responden mengenai penelitian ini. Adapun yang menjadi objek wawancara dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru.

²⁵ Husaini Usman, *Metode Penelitian Sosial* (PT Bumi Aksara, Jakarta: 1996) hlm. 43.

- b. Observasi** yaitu kegiatan yang dilakukan oleh penulis dalam melakukan penelitian dengan cara mencatat sistematis terhadap gejala-gejala yang terdapat pada objek penelitian.
- c. Dokumentasi** yaitu mencari data-data mengenai hal-hal atau tentang Kinerja karyawan dalam meningkatkan pelayanan.

7. Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat diskriptif kualitatif atau pemaparan dan penggambaran dengan kata-kata atau kalimat data yang telah diperoleh untuk memperoleh kesimpulan, kemudian data-data tersebut dianalisis dengan menggunakan kalimat-kalimat tidak dengan bentuk angka.

H. Sistematis Penulisan

Untuk mempermudah penulisan dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dalam tulisan ini akan digunakan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I PENDAHULUAN Yang terdiri dari : Latar belakang masalah, Alasan pemilihan judul, Rumusan masalah, permasalahan, Batasa masalah, Penegasan istilah, Tujuan dan Kegunaan penelitian, Kerangka teoritis, dan Konsep oprasional, metode penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN Terdiri dari: Profil Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru, Struktur Organisasi Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru, Visi dan Misi Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru, dan Produk-Produk Perbankan Syariah Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru.

Bab III PENYAJIAN DATA Dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi di Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru.

Bab IV ANALISIS DATA Menganalisa apa yang telah disajikan pada Bab III tentang analisa terhadap Upaya Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Terhadap Pelayanan Nasabah (Studi Kasus Bank Riau Kepri Capem Syariah Panam Pekanbaru).

Bab V PENUTUP

Berisikan kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN