

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Hubungan Antar Karyawan.

##### 1. Pengertian Hubungan Antar Karyawan

Manajemen adalah menginvestasikan manusia untuk mengerjakan kebaikan, atau mengerjakan perbuatan kebaikan melalui perantara manusia. Karena itu, manusia merupakan makhluk sosial yang hidup dan berinteraksi dalam suatu komunitas sosial dengan cara yang teratur. Manusia harus mengatur kelompok – kelompok yang ada menggunakan manajemen yang benar agar satu sama lain dapat berinteraksi dengan harmonis.<sup>1</sup>

Hubungan antar karyawan (*human relation*) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terciptanya kepentingan bersama.<sup>2</sup>

Pengertian *Human relation* adalah segala hubungan-hubungan baik formal maupun non formal yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan, dalam usaha untuk memupuk kerjasama yang intim dan selaras guna mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>3</sup>

Pemeliharaan hubungan dengan karyawan berarti bahwa para pejabat dan petugas dibagian kepegawaian harus selalu waspada jangan

---

<sup>1</sup> Ali Muhammad Taufiq, praktik manajemen berbasis al-qur'an, Jakarta: gema insani, 2004, hlm. 47.

<sup>2</sup> *Ibid*, hlm. 137.

<sup>3</sup> Abdul hamid mursi, SDM yang produktif, Jakarta: Gema insane press, 2001, hlm. 134.

sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas dikalangan para karyawan. Apabila sampai terjadi akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringkali para karyawan berbuat kesalahan dalam melakukan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan karyawan ke organisasi lain.<sup>4</sup>

Hubungan antarmanusia (*human relation*) akan tercipta serta terpelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi menghargai, hormat-menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan, dan peranan yang diberikan setiap individu anggota kelompok atau karyawan.<sup>5</sup>

Menurut Simamora Hubungan antar karyawan adalah aktivitas manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan perpindahan para karyawan dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas itu diperlukan mengingat status sebagian karyawan tidaklah tetap secara permanen didalam sebuah perusahaan atau organisasi.<sup>6</sup>

Hubungan antar karyawan merupakan hubungan yang melibatkan proses tawar-menawar kolektif, negosiasi dan konsultasi, dan terjadi di dua level organisasi dan industri.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Sondang p. siagian, *loc. cit.*, hlm. 292.

<sup>5</sup> Malayu hasibuan, *ibid.*, hlm. 137.

<sup>6</sup> Henry Simamora, *op. cit.*, hlm. 610.

<sup>7</sup> *Ibid.*

Berdasarkan pengertian diatas, dapat diketahui bahwa hubungan antar karyawan merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan perpindahan para karyawan, dimana diikuti proses tawar menawar di dua level organisasi atau industri.<sup>8</sup>

## 2. Teori Dasar Hubungan Antar Karyawan

Manajer dalam menciptakan hubungan antar manusia (*human relation*) hendaknya memahami masalah kepribadian dan perilaku dari setiap individu bawahannya.<sup>9</sup>

Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif tetap dan sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Serangkaian variabel ini yang menentukan persamaan dan perbedaan dalam perilaku seseorang individu.<sup>10</sup>

Manager akan dapat memahami perilaku dan kemauan seseorang karyawan untuk melebur keinginan dan kepentingannya demi tujuan bersama setelah mengetahui kepribadian orang tersebut<sup>11</sup>.

Teori kepribadian yang kita kenal antara lain yaitu, teori sifat, teori psikodinamis, dan teori humanitis.

### 1) Teori Sifat

Sifat atau ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian, petunjuk jalan bagi tindakan dan merupakan sumber keunikan individu. Sifat atau ciri cenderung dapat diduga sebagai

---

<sup>8</sup> *Ibid*, hlm. 611.

<sup>9</sup> Malayu hasibuan, *ibid*, hlm. 138.

<sup>10</sup> Malayu hasibuan, *loc.cit*.

<sup>11</sup> *Ibid*, hlm. 139.

pengarah perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas. Selanjutnya ciri itu menghasilkan perilaku yang konsisten karena merupakan sifat yang tetap dan jangkauannya umum serta luas.

Kelemahan teori sifat ini misalnya sifat pendiam, periang, menyendiri, dan ramah-tamah belum pasti menunjukkan kepribadian individu yang sama pada setiap situasi, karena perilaku individu masih dipengaruhi oleh lingkungan.<sup>12</sup>

## 2) Teori Psikodinamis (*Psychodynamic Theories*)

Teori psikodinamis menerangkan perbedaan individual dalam kepribadian dengan mengemukakan bahwa orang menghadapi perangsangnya yang utama secara berbeda-beda. Perbedaan kepribadian ini terletak pada *Id* (bagian ketidaksadaran) dan *Superego* yang diperlunak oleh *Ego*<sup>13</sup>.

*Id* adalah sebagai bagian yang primitif dan tidak sadar dari kepribadian, gudang dari perangsang pokok. *Id* bekerja secara tidak rasional dan secara impulsif, tanpa mempertimbangkan apakah yang diinginkan itu mungkin atau dapat diterima dari segi moral.<sup>14</sup>

*Superego* adalah gudang dari nilai individu, termasuk sikap moral yang dibentuk oleh masyarakat.

*Ego* mewakili gambaran seseorang mengenai kenyataan fisik dan sosial, gambaran mengenai apa yang akan menimbulkan

---

<sup>12</sup> Malayu hasibuan, *loc.cit.*

<sup>13</sup> *ibid.*

<sup>14</sup> *ibid.*

sesuatu dan hal-hal apakah yang mungkin terjadi dalam dunia yang di alami.<sup>15</sup>

### 3) Teori Humanitis (*Humanistic theories*)

Pendekatan humanistik terhadap pemahaman kepribadian memberi tekanan pada perkembangan pada perkembangan dan perwujudan diri individu. Teori ini menekankan pentingnya cara mempersepsikan dunia mereka dan kekuatan yang mempengaruhi.<sup>16</sup>

Menurut teori humanistik perangsang yang paling dasar dari organisasi manusia tertuju pada perwujudan diri.<sup>17</sup> Usaha keras yang terus – menerus untuk perwujudan diri adalah orang yang berpusat pada persoalan (*problem centered*), demokratis, sangat kreatif, mampu mengadakan hubungan interpersonal yang mendalam, memuaskan, dan dapat segera menerima orang lain sebagaimana adanya.<sup>18</sup>

### 3. Metode Pengintegrasian Hubungan Antar Karyawan

Pengintegrasian merupakan kegiatan menyatu padukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan agar tercipta kerjasama yang memberikan kepuasan.<sup>19</sup>

Hubungan antar karyawan akan tercipta serta terpelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi tercapainya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling

---

<sup>15</sup> *Ibid*, hlm. 140.

<sup>16</sup> *Ibid*.

<sup>17</sup> *Ibid*.

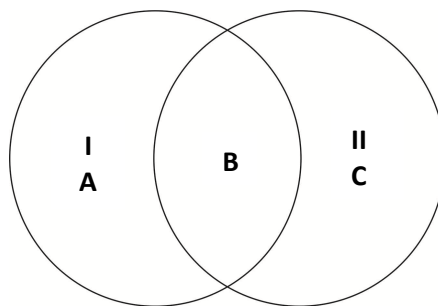
<sup>18</sup> *Ibid*, hlm. 141.

<sup>19</sup> *Ibid*, hlm. 136.

pengertian, harga menghargai, hormat-menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan, dan peranan yang diberikan setiap individu anggota kelompok atau karyawan. Untuk jelasnya pengintegrasian dan terciptanya hubungan antar manusia, penulis gambarkan skema sebagai berikut.<sup>20</sup>

Gambar 1.0

Skema hubungan antar karyawan



Penjelasan

- a. Lingkaran I adalah kepentingan-kepentingan organisasi perusahaan dan untuk inilah perusahaan didirikan oleh pengusaha.
- b. Lingkaran II adalah keinginan-keinginan individu karyawan dan untuk inilah karyawan bersedia bekerja pada perusahaan.
- c. Bagian A adalah kepentingan-kepentingan perusahaan yang dilebur atas kesediaan pengusaha demi tujuan bersama.
- d. Bagian C adalah keinginan-keinginan individu karyawan yang dilebur atas kesediaan dari karyawan demi tujuan bersama.

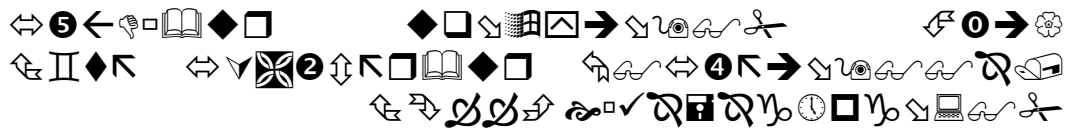
---

<sup>20</sup> *Ibid*, hlm. 137.

- e. Bagian B adalah penyatuan kepentingan perusahaan dan keinginan individu karyawan yang harus didahulukan secara bersama.
- f. Semakin besar kemauan melebur kepentingan dan keinginan anggota organisasi, semakin baik hubungan antar manusia di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan bersama
- g. Jika hubungan antar manusia didalam perusahaan semakin serasi, tujuan bersama akan lebih mudah dicapai dengan hasil yang lebih memuaskan.<sup>21</sup>

#### 4. Konsep dasar hubungan antar karyawan

Islam menyerukan kasih sayang secara universal. Dasar hubungan manusia dalam islam adalah cinta, kasih sayang, dan toleransi. Seperti firman Allah SWT :<sup>22</sup>



Artinya:“ jadilah kamu pemaaf dan suruhlah orang mengerjakan yang ma’ruf dan berpaling dari orang – orang yang bodoh”.( al-A’raf : 199) <sup>23</sup>

Terciptanya hubungan antar karyawan yang baik dapat meningkatkan semangat kerja para karyawan, karena komunikasi antar karyawan berjalan dengan semestinya. Pendekatan manajemen sumber daya manusia berusaha memperluas keterlibatan para karyawan dan

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm. 138.

<sup>22</sup> Abdul hamid mursi, *op.cit*, hlm. 161.

<sup>23</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Semarang: CV. Al Waah, 1995)

mengambil pendekatan yang lebih partisipatif terhadap manajemen lewat peningkatan komunikasi, fleksibilitas dan agenda yang ada.<sup>24</sup>

Adapun konsep dasar hubungan antar karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi. Motivasi kerja membutuhkan daya tarik. Motivasi tidak akan tumbuh apabila tidak terdapat tujuan yang jelas bagi pekerja. Mereka bekerja tanpa mengetahui dan menyadari tujuan produksi dalam berbagai tingkatannya atau hubungan pekerjaannya dengan pekerjaan yang lain. Sementara itu, masalah besarnya penghasilan selalu menjadi motif pengaduan para pekerja.<sup>25</sup>
2. Konsep dan persepsi individu. Sesungguhnya konsep dan persepsi individu seperti motivasi, menentukan tingkah laku dan hubungan mereka, bahkan member sisi, batasan, dan atribut kepada motivasi serta menetapkan motivasi pada perspektif tertentu. Diantara hal – hal penting yang berdampak pada hubungan manusia adalah penguasaan individu terhadap sejumlah konsep penying. Contoh: adalah konsep umum tentang kepentingan umum, kerja, dan manajemen.<sup>26</sup>
3. Kekuasaan. Kekuasaan merupakan daya dorong yang terpadu dalam pengorganisasian, dan posisinya berada pada titik sentral. Kekuasaan adalah bagian yang harus ada untuk menggerakkan pekerjaan. Tanpa kekuasaan, pekerjaan akan mengalami stagnasi

---

<sup>24</sup> Abdul hamid mursi, *op.cit*, hlm.136.

<sup>25</sup> *Ibid*, hlm. 138.

<sup>26</sup> *ibid*, hlm. 139.



dan tidak memiliki vitalitas, sebab sumber gerakan dan motor pekerjaan terletak pada kekuasaan.<sup>27</sup>

4. Pengambilan keputusan. Konsep pengambilan keputusan erat kaitannya dengan kekuasaan jika tidak ingin dikatakan sama. Sebab, pusat kekuasaan pada saat yang sama juga merupakan pusat pengambilan keputusan. Biasanya hal ini didasarkan atas jenis kekuasaan dan jenis manajemen pengambilan keputusan.<sup>28</sup>
5. Komunikasi. Jika hubungan buruk, berarti komunikasi pun dipandang buruk dari aspek filosofis, teoritis, dan teknis. Problem yang terberat yang dihadapi manajemen modern adalah bagaimana mengorganisir lembaga, baik dari dalam maupun dari luar sehingga memudahkan terjadinya komunikasi yang efektif.<sup>29</sup>
6. Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah fenomena terpenting dalam hubungan manusia. Bila dua orang atau lebih bekerja sama, maka muncul hubungan kepemimpinan. Hubungan ini dicirikan dengan adanya pengaruh dari seorang individu terhadap individu lain dalam satu kelompok.<sup>30</sup>
7. Mentalitas. Mentalitas merupakan salah satu petunjuk yang dapat menjelaskan tingkat hubungan manusia dan jenis – jenis dalam setiap organisasi. Ia juga merupakan salah satu unsur pembentuk hubungan – hubungan ini. Istilah mentalitas digunakan untuk

---

<sup>27</sup> *Ibid.*

<sup>28</sup> *Ibid*, hlm. 140.

<sup>29</sup> *Ibid*, hlm.141.

<sup>30</sup> *Ibid*,hlm. 143.

menunjuk keadaan suatu kelompok dari aspek tingkat kejelasan tujuannya.<sup>31</sup>

8. Lingkungan social instansi kerja. Kondisi paling berat bagi instansi kerja adalah masa transisi total dalam sejarah masyarakat. Dalam pengertian social politik, tempat kerja dituntut untuk menghancurkan jaringan hubungan sosial yang diwariskan dari masa lampau untuk membentuk jaringan baru yang relevan dengan idealitas, nilai, dan perspektif masyarakat.<sup>32</sup>
9. Perbedaan individu. Seseorang berbeda dengan orang lain dalam berbagai dimensi. Setiap orang mempunyai ciri – ciri khusus sejak lahir, kemudian kepribadiannya tumbuh dan berkembang melalui komunikasi dengan orang lain. Dalam konteks instansi kerja, penerapan prinsip perbedaan individu dapat digunakan untuk membangkitkan motivasi para pekerja selama kita berinteraksi dengan mereka.<sup>33</sup>
10. Kehormatan manusia. Kehormatan manusia adalah landasan moral dan inti makna hubungan manusia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa para pekerja senang dihormati dan dihargai. Mereka ingin diperlakukan sebagai manusia yang bereksistensi. Mereka bebas untuk mencapai tujuannya dalam batasan – batasan tanggung jawab.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> *Ibid*, hlm. 144.

<sup>32</sup> *Ibid*,

<sup>33</sup> *Ibid*, hlm. 145.

<sup>34</sup> *Ibid*, hlm. 146.

## B. Pengertian Kepemimpinan

Setiap pribadi muslim menyadari sepenuhnya bahwa dirinya terlahir sebagai pemimpin.<sup>35</sup> Seperti diriwayatkan pada hadist mutafaqun alaih.

كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته (متفقن عليه)

Artinya: “ setiap kaum muslim adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya”.<sup>36</sup>

Dengan demikian, memainkan peran sebagai pemimpin merupakan citra diri yang melekat pada manusia, utamanya mereka yang telah mengaku sebagai seorang muslim. Manusia hanya dapat memanusiasikan dirinya dengan memainkan peran kepemimpinan.<sup>37</sup>

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang – orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.<sup>38</sup>

Makna pemimpin adalah ia memimpin berdasarkan pengakuan oleh bawahan, dalam artian memang yang pantas memimpin.<sup>39</sup>

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong

---

<sup>35</sup> Toto tasmara, *membudayakan etos kerja*, Jakarta: gema insane, 2002, hlm. 196.

<sup>36</sup> Muslim, jamius shahih, juz, VIII. Darul fikr, hlm. 8.

<sup>37</sup> Toto tasmara, *loc.cit.*

<sup>38</sup> Hani Handoko, manajemen, Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm. 294.

<sup>39</sup> *Ibid*, hlm. 197.

gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*).<sup>40</sup>

Pemimpin(*leader=head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>41</sup>

Kepemimpinan menurut Surat Keputusan Badan Administratif Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan.<sup>42</sup>

Menurut Drs.H. Malayu S.P. Hasibun, Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>43</sup>

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.<sup>44</sup>

Dari pengertian beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan tindakan seseorang pemimpin terhadap bawahan agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama sesuai dengan keinginan organisasi.<sup>45</sup>

## 1. Ciri-Ciri Kepemimpinan

---

<sup>40</sup> Malayu Hasibun, *op.cit*, hlm. 169.

<sup>41</sup> Robert Kreitner Angelo Kinicki, perilaku organisasi, Jakarta: Salemba empat, 2005, hlm. 299.

<sup>42</sup> Husaini Usman, *op.cit*, hlm. 273.

<sup>43</sup> *Ibid*, hlm. 170.

<sup>44</sup> *Ibid*.

<sup>45</sup> Susilo martoyo, *op.cit*, hlm. 189.

Dikalangan para ahli, klasifikasi ciri atau persyaratan – persyaratan pemimpin yang baik, sehingga menimbulkan kepemimpinan yang baik itu, belum ada kesepakatan, sehingga terdapat banyak pendapat tentang ciri-ciri pemimpin tersebut. Ciri-ciri kepemimpinan sebagai berikut:<sup>46</sup>

- a. Pendidikan umum yang luas. Mempunyai pendidikan umum yang luas tidak usah dan memang tidak perlu diidentikkan atau diidentifikasikan dengan pendidikan tinggi dan pemilikan agar akademis. Yang penting adalah seorang pemimpin yang baik adalah seorang “generalist” yang baik pula.<sup>47</sup>
- b. Kemampuan berkembang secara mental. Secara filosofis dapat dikatakan, bahwa suatu organisme hidup, jika berhenti nertumbuh berarti sudah mulai dengan proses kematiannya. Demikian halnya dengan seseorang, termasuk pimpinan, jika tidak bertumbuh secara mental, sesungguhnya telah mulai dengan proses “stagnasi” dalam kehidupan kepemimpinannya.<sup>48</sup>
- c. Ingin mengetahui secara filosofis dapat dikatakan bahwa satu-satunya yang konstan di dunia ini adalah “perubahan” itu sendiri. Perubahan lingkungan, alat, teknologi, prosedur kerja dan sebagainya adalah contoh dari bidang-bidang yang seyogyanya mendapatkan perhatian seorang pemimpin.<sup>49</sup>
- d. Kemampuan analitis. Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.<sup>50</sup>
- e. Memiliki Daya Ingat Yang Kuat. Seorang pemimpin yang modern sering dihadapkan kepada informasi yang volumenya besar. Dia juga dihadapkan kepada orang yang jumlahnya banyak. Dengan daya ingat yang kuat diharapkan ia dapat menyaring hal-hal mana dan siapa-siapa yang relevan baginya dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.<sup>51</sup>
- f. Kapabilitas Integratif. Dengan adanya fungsi yang berbeda-beda, spesialisasi yang makin beraneka ragam dan kepentingan yang berbeda-beda pula, maka “kapabilitas integratif” yaitu kemampuan yang mencakup berbagai aspek.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> *Ibid*, hlm. 192.

<sup>47</sup> *Ibid*.

<sup>48</sup> *Ibid*.

<sup>49</sup> *Ibid*, hlm. 193.

<sup>50</sup> *Ibid*.

<sup>51</sup> *Ibid*.

<sup>52</sup> *Ibid*.

- g. Keterampilan Berkomunikasi. Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi. Dalam hubungan ini perlu diperhatikan penggunaan bahasa yang baik, kejelasan ide yang hendak disampaikan dan teknik penyampaiannya, baik secara lisan maupun secara tertulis.<sup>53</sup>
- h. Keterampilan Mendidik. Seorang pemimpin sebenarnya adalah seorang yang mendidik. Kenyataan menunjukkan, bahwa seseorang bawahan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, bukan saja untuk memperoleh petunjuk akan tetapi juga untuk memperoleh pengetahuan tentang cara melaksanakan tugasnya dengan baik.<sup>54</sup>
- i. Rasionalitas dan Objektivitas. Kiranya dapat diterima jika dikatakan bahwa seseorang yang emosional akan kurang berhasil sebagai seorang pemimpin. Artinya: jika emosi merajai cara berpikir seseorang, maka rasionalitas dan objektivitas akan berkurang, yang mengakibatkan keputusan yang diambilnya akan menjadikurang tepat.<sup>55</sup>
- j. Parakmetis, membuat keputusan yang dapat dilaksanakan oleh aparaturnya sesuai dengan kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia, merupakan salah satu ciri yang dikehendaki dari setiap pemimpin.<sup>56</sup>
- k. “*Sense of urgency*“ biasanya, skala prioritas dikaitkan dengan “*Sense of urgency*” atau “adanya rasa sesuatu itu lebih penting dari pada yang lain”. Karena memang sesuatu yang dalam skala prioritas tidak penting (tidak urgent) , maka urgensi untuk mengerahkan tenaga, keahlian, pikiran, biaya dan peralatan lainnya menjadi berkurang. Seorang pemimpin harus mampu mengatur prioritas-prioritas tersebut, mana yang penting mana yang tidak.<sup>57</sup>
- l. “*sense of Timing*”. Mengetahui saat yang tepat atau tidak tepat untuk bertindak, sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin. Pengetahuan tersebut penting untuk tujuan alokasi sumber-sumber daya dan untuk pertimbangan-pertimbangan psikologis.<sup>58</sup>
- m. “*Sense Of Cohesiveness*” . merasa satu dengan yang dipimpin, kolega setingkat dan atasannya, kiranya sangat penting terutama dalam mengembangkan kerja sama, koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi tindakan.<sup>59</sup>
- n. *Sense Of Relevance*. Yang dimaksud disini terutama menyangkut relevansi (keterkaitannya) keputusan yang diambil dengan tujuan

---

<sup>53</sup> *Ibid.*

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> *Ibid.*

<sup>56</sup> *Ibid*, hlm. 194.

<sup>57</sup> *Ibid.*

<sup>58</sup> *Ibid.*

<sup>59</sup> *Ibid.*

- yang hendak dicapai. Penting sekali hal ini dimiliki oleh seorang pemimpin.<sup>60</sup>
- o. Kesederhanaan. Jika hendak memberikan teladan kepada bawahan, kesederhanaan dan kewajaran dalam cara hidup, cara bekerja, cara bertindak, dalam arti tidak berbelit-belit sehingga sukar diikuti arahnya, kiranya merupakan “condition sine qua non” atau syarat mutlak untuk dimiliki seorang pemimpin.<sup>61</sup>
  - p. Keberanian. Semakin tinggi kedudukan seorang dalam organisasi ia perlu memiliki pula “keberanian” yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercaya padanya.<sup>62</sup>
  - q. Kemampuan Mendengar. Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.<sup>63</sup>
  - r. Adaptabilitas dan Fleksibilitas. Mengingat adanya pendapat bahwa satu-satunya yang konstan itu di dunia ini adalah justru ‘ketidak konstanan’ atau “perubahan” itu sendiri, maka sikap kaku seseorang akan merugikan seseorang dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin.<sup>64</sup>
  - s. Ketegasan. Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin. Ketegasan itu diperlukan dalam usaha menjamin stabilitas organisasi, meskipun dihadapkan pada masa depan yang kurang diketahui sifatnya.<sup>65</sup>

## 2. Tipe- Tipe Kepemimpinan

Tipe-tipe kepemimpinan yaitu: <sup>66</sup>

1. Tipe Otoktarik, yaitu: dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin yang otoktarik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada para bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya berperan

---

<sup>60</sup> *ibid*

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> *Ibid*, hlm. 195.

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> Sondang p siagian, *op.cit*, hlm. 219.

sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilannya.<sup>67</sup>

2. Tipe Paternalistik, yaitu: seorang pemimpin yang menggunakan tipe paternalistic dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan pada umumnya bertindak dengan dasar pemikiran bahwa apabila kebutuhan fisik para bawahannya terpenuhi, para bawahan akan mencurahkan perhatian pada pelaksana tugas dan tanggung jawab.<sup>68</sup>
3. Tipe Kharismatik, maksudnya: seorang pemimpin yang Kharismatik memiliki daya pikat yang tinggi sehingga kepemimpinannya diterima dan diakui oleh para pengikutnya.<sup>69</sup>
4. Tipe *Laissez Faire*, maksudnya: karakteristik yang menonjol dari seorang pemimpin yang *Laissez Faire* terlihat pada gayanya yang santai dalam memimpin organisasi. Tipe pemimpin yang seperti ini biasanya kurang dianggap memiliki tanggung jawab yang wajar terhadap organisasi yang dipimpin.<sup>70</sup>
5. Tipe Demokratik, maksudnya merupakan tipe kepemimpinan yang ideal. Hal ini dapat dilihat dari cara pengambilan keputusan, hubungan antara karyawan dan sebagainya.<sup>71</sup>

### 3. Fungsi dan Tugas Pemimpin

Fungsi dan tugas seorang pemimpin Yaitu, antara lain:

---

<sup>67</sup> Susilo martoyo, *op.cit*, hlm. 199.

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> *Ibid*, hlm. 200.

<sup>71</sup> *ibid*, hlm. 200



1. Memberi struktur terhadap situasi, maksudnya: menyederhanakan dan mencari alternative pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompok.
2. Mengendalikan tingkah kelompok, maksudnya: mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok.
3. Sebagai juru bicara, maksudnya: memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompok.<sup>72</sup>

## **C. Prestasi Kerja Karyawan**

### **1. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan**

Prestasi kerja merupakan proses melalui mana organisasi, mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.<sup>73</sup>

Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi dari para karyawan.<sup>74</sup>

Penilaian prestasi kerja karyawan, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan atau organisasi.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Ali Muhammad Taufiq, *op.cit*, hlm. 37.

<sup>73</sup> *Ibid*, hlm. 87.

<sup>74</sup> *Ibid*.

<sup>75</sup> Malayu Hasibun, *op.cit*, hlm. 89.

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seseorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan..<sup>76</sup>

## 2. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Dengan memperhatikan pengertian penilaian prestasi kerja sebagaimana diuraikan di atas, jelas manfaat yang dapat dipetik. Terdapat 10 manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:<sup>77</sup>

- a. Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksana kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-keputusan Penempatan. Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

---

<sup>76</sup> Sondang.P.Siagian , *op-cit*, hal. 102.

<sup>77</sup> Susilo msrtoyo, *op.cit*, hlm. 86.

- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus dititi.
- f. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- g. Ketidak akuratan Informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen system informasi manajemen personalia lainnya. Manggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan. Prestasi yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan Kerja Yang Adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipenuhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.<sup>78</sup>

### 3. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:<sup>79</sup>

- 1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

---

<sup>78</sup> Susilo Martoyo, *op.cit*, hlm. 86.

<sup>79</sup> Malayu hasibuan, *op.cit*, hlm. 89.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bias sebagai bahan pertimbangan agar bias diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).<sup>80</sup>

#### 4. Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian (*appraiser*) setelah mengetahui pengertian, ruang lingkup, tujuan, dan unsur-unsur yang akan dinilai, juga harus mengetahui skala nilai dan metode penilaian yang akan dipergunakan dalam penilaian prestasi karyawan diperusahaan atau organisasi.<sup>81</sup>

Metode penilaian prestasi kerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan modern.<sup>82</sup>

##### A. Metode Tradisional.

Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat

---

<sup>80</sup> *Ibid*, hlm. 89 - 90.

<sup>81</sup> *Ibid*, hlm . 96.

<sup>82</sup> *Ibid*.

dilakukan usaha untuk mengubah kerja atau pengembangan karyawan, beberapa metode penilaian ini terdiri dari :<sup>83</sup>

1. *Raiting scale.*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya dengan inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.<sup>84</sup>

2. *Employee comparation*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

Metode *employee comparation* terbagi atas *alternation ranking*, *paired comparation*, dan *porced comparation*.<sup>85</sup>

3. *Check List*

Dengan metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan

---

<sup>83</sup> Marihot tua effendi hariandja, *op.cit*, hlm. 205.

<sup>84</sup> Malayu hasibuan, *op.cit*, hlm. 97.

<sup>85</sup> *Ibid.*

bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.<sup>86</sup>

4. *Freeform essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.<sup>87</sup>

5. *Critical incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya, mengenai inisiatif, kerja sama, dan keselamatan.<sup>88</sup>

B. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah:<sup>89</sup>

1. *Assessment centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan timpenilai khusus. Tim penilai khusus ini bias dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Pembentukan tim ini harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih objektif dan indeks

---

<sup>86</sup> *Ibid*, hlm. 98.

<sup>87</sup> *Ibid*.

<sup>88</sup> *Ibid*.

<sup>89</sup> *Ibid*, hlm. 99.

prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta atau kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai.

Metode *assessment centre* ini diharapkan akan memberikan kepuasan yang lebih baik bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan itu.<sup>90</sup>

## 2. *Manajemen by objective* (MBO=MBS)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasaran masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.<sup>91</sup>

Ciri-ciri MBO dan MBS adalah:

- a. Adanya interaksi antara atasan dan bawahan secara langsung.
- b. Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan criteria pekerjaannya.
- c. Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
- d. Menekankan pada hasil yang hendak dicapai.

Kelemahan dari MBO (MBS) adalah:

- a. Pendekatan melalui MBO sangat individualistis untuk menetapkan tujuan dan kerja sama dalam penilaiannya.

---

<sup>90</sup> *Ibid.*

<sup>91</sup> *Ibid.*

- b. Jika penempatan sasaran tidak hati-hati bias mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran yang lainnya.
- c. Sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan sama.<sup>92</sup>

### 3. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variable-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berakhir.,<sup>93</sup>

## D. Baitul Maal Wattamwil (BMT) MADE Demak

### 1. Pengertian BMT

*Baitul Maal Wattamwil* (BMT) merupakan kelompok swadaya masyarakat sebagai lembaga ekonomi rakyat yang berupaya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dengan sistem bagi hasil untuk meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha kecil bawah dan kecil dalam upaya pengentasan kemiskinan.<sup>94</sup>

*Baitul Maal Wattamwil* (BMT) terdiri dari dua istilah, yaitu *baitul maal* dan *baitul tamwil*. *Baitul maal* lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit, seperti zakat,

---

<sup>92</sup> *Ibid*, hlm. 100.

<sup>93</sup> *Ibid*.

<sup>94</sup> Muhammad Ridwan, *op-cit*, hlm. 126.



infaq dan shodaqoh. Sedangkan *baitul tamwil* sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial.

Dari pengertian tersebut dapatlah ditarik suatu pengertian yang menyeluruh bahwa BMT merupakan organisasi bisnis yang juga berperan sosial (sebagai lembaga bisnis, BMT lebih mengembangkan usahanya pada sektor keuangan, yakni simpan pinjam. Pada dataran hukum di Indonesia, badan hukum yang paling mungkin untuk BMT adalah koperasi.<sup>95</sup>

## 2. Prinsip Utama BMT

Dalam melaksanakan usahanya BMT, berpegang teguh pada prinsip utama sebagai berikut:

1. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dengan mengimplementasikannya pada prinsip-prinsip Syari'ah dan muamalah Islam ke dalam kehidupan nyata.
2. Keterpaduan, yakni nilai-nilai spiritual dan moral menggerakkan dan mengarahkan etika bisnis yang dinamis, proaktif, progresif adil dan berakhlaq mulia
3. Kekeluargaan, yakni mengutamakan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi.
4. Kebersamaan, yakni kesatuan pola pikir, sikap dan cita-cita antar semua elemen BMT.

---

<sup>95</sup> *Ibid.*

5. Kemandirian, yakni mandiri diatas semua golongan politik, tidak tergantung pada dana-dana pinjaman tetapi senantiasa proaktif untuk menggalang dana masyarakat sebanyak-banyaknya.
6. Profesionalisme, yakni semangat kerja yang tinggi, dengan bekal pengetahuan, dan keterampilan yang senantiasa ditingkatkan yang dilandasi keimanan. Kerja yang tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia saja, tetapi juga kenikmatan dan kepuasan rohani dan akhirat.
7. Istiqomah, yakni konsisten, konsekuen, kontinuitas/berkelanjutan tanpa henti dan tanpa pernah putus asa.<sup>96</sup>

### **3. Fungsi BMT**

Dalam rangka mencapai tujuannya, BMT berfungsi :

1. Mengidentifikasi, memobilisasi, mengorganisasi, mendorong, dan mengembangkan potensi serta kemampuan potensi ekonomi anggota.
2. Meningkatkan kualitas SDM anggota menjadi lebih profesional dan islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam menghadapi persaingan global.
3. Menggalang dan memobilisasi potensi masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota.

---

<sup>96</sup> *Ibid*, hlm. 130.

4. Menjadi perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pemilik dana dengan dhuafa terutama untuk dana-dana sosial seperti zakat, infaq, sedekah, hibah dan lain-lain.
5. Menjadi perantara keuangan antara pemilik dana, baik sebagai pemodal maupun sebagai penyimpan dengan pengguna dana untuk usaha pengembangan produktif.<sup>97</sup>

#### 4. Tujuan BMT

Didirikannya BMT bertujuan, meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.<sup>98</sup>

Pengertian tersebut diatas dapat dipahami bahwa BMT berorientasi pada upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Anggota harus diberdayakan (*empowering*) supaya dapat mandiri. Dengan sendirinya, tidak dapat dibenarkan jika para anggota dan masyarakat menjadi sangat tergantung kepada BMT. Dengan menjadi anggota BMT, masyarakat dapat meningkatkan taraf hidup melalui peningkatan usahanya.<sup>99</sup>

Pemberian modal pinjaman sedapat mungkin dapat memandirikan ekonomi para peminjam. Oleh sebab itu, perlu dilakukan pendampingan. Dalam pelembaran pembiayaan, BMT harus dapat menciptakan suasana keterbukaan, sehingga dapat mendeteksi berbagai

---

<sup>97</sup> *Ibid*, hlm. 131.

<sup>98</sup> *Ibid*, hlm. 129.

<sup>99</sup> *Ibid*.

kemungkinan yang timbul dari pembiayaan. Untuk mempermudah pendampingan, pendekatan pola kelompok menjadi sangat penting. Anggota dikelompokkan berdasarkan usaha yang sejenis atau kedekatan tempat tinggal, sehingga BMT dapat dengan mudah melakukan pendampingan.<sup>100</sup>

## 5. Aspek Kesehatan BMT

Yaitu faktor-faktor yang menjadi ukuran kesehatan dan keberhasilan usaha BMT. Ada 2 aspek utama kesehatan BMT meliputi:

1. Aspek Jasadiyah
  - a. Kinerja keuangan adalah kemampuan BMT dalam melakukan penataan, pengaturan, pembagian dan penempatan dana dengan baik, teliti, cerdas, dan benar.
  - b. Kelembagaan dan manajemen merupakan aspek kesiapan BMT untuk melakukan operasinya.
2. Aspek Ruhudiyah
  - a. Visi dan misi BMT yaitu komitmen dan semangat pendiri/anggota dan pengurus terhadap usaha peningkatan harkat dan martabat.
  - b. Kepekaan sosial yaitu kepekaan yang sangat tajam dan mendalam terhadap nasib umat di dalam masyarakat sekitar.

---

<sup>100</sup> *ibid.*

- c. Rasa memiliki yang kuat diantara pendiri, pemilik, anggota dan pengurus.
- d. Pelaksanaan prinsip-prinsip syari'ah.<sup>101</sup>

#### E. Penelitian Terdahulu

Agustin Vita Avanti(2002)Universitas Bra Wijaya Malang."Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT.Bangun Sarana Malang". Hasil analisis korelasi dan regresi sederhana diketahui bahwa:

Variabel gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (X1)mempunyai hubungan yang kuat ditunjukkan dengan  $R = 0.6914$  dan berpengaruh yang signifikan terhadap variabel tingkatan budaya organisasi (Z) ditunjukkan dengan  $B = 0.6384$  dan besarnya koefisien determinasi sebesar  $R\ square = 47.8\%$ .Variabel gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (X2)mempunyai hubungan yang kuat ditunjukkan dengan  $R = 0.7556$  dan berpengaruh yang signifikan terhadap variabel tingkatan budaya organisasi (Z) ditunjukkan dengan  $B = 0.7590$  dan besarnya koefisien determinasi sebesar  $R\ squar=57.1\%$ . Variabel tingkatan budaya organisasi (Z) mempunyai hubungan yang kuat terhadap variabel prestasi kerja karyawan (Y) ditunjukkan dengan  $R = 0.5268$  dan berpengaruh yang signifikan ditunjukkan dengan  $B = 0.6240$  dan besarnya koefisien determinasi sebesar  $R\ square = 27.76\%$ . Hasil korelasi dan regresi linier berganda menunjukkan

---

<sup>101</sup> *Ibid*, hlm. 128.

bahwa, variable gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (X1) dan variabel gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (X2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang kuat ditunjukkan dengan  $R = 0.78112$  dan juga berpengaruh yang signifikan terhadap tingkatan budaya organisasi (Z) ditunjukkan dengan  $B1 = 0.2709$  dan  $B2 = 0.5413$ . Dan besarnya koefisien determinasi adalah sebesar  $R^2 = 61.01\%$ . Di samping itu diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (X2) lebih dominan daripada variabel gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (X1).<sup>102</sup>

Oleh Ritfan Wasesa(2008) Institut Pertanian Bandung, “Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Loyalitas Karyawan Kepada Atasan Grup Sumber Daya Manusia Pada PT.Bank DKI”. Berdasarkan penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang ada di Grup Sumber Daya Manusia PT. Bank DKI pada matriks berada di kuadran I yang tergolong gaya kepemimpinan dengan struktur tinggi sebesar **3,86** dan pertimbangan tinggi sebesar **3,72**. Namun yang lebih dominan adalah gaya kepemimpinan menurut struktur dimana pemimpin cenderung mendefinisikan dan menyusun peranannya serta peran anggota kelompok dalam rangka pencapaian sasaran. Maka secara garis besar gaya kepemimpinan tersebut terkonsentrasi pada usaha mengorganisasi pekerjaan, hubungan kerja, dan sasaran. Kemudian tingkat loyalitas karyawan di Grup Sumber Daya Manusia PT. Bank DKI sudah baik yaitu sebesar **3,71** terutama loyalitas dalam dimensi identifikasi

---

<sup>102</sup> Agustin Vita Avantin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bangun Sarana Malang*, Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Ekonomi, 2010.

atau kesatuan diri sebesar **3,86** dimana karyawan ikut merasakan setiap pencapaian yang diperoleh atasannya baik itu pujian, kesuksesan maupun kritikan. Penelitian selanjutnya menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat nyata, positif dan kuat dengan loyalitas karyawan kepada atasan ( $r = 0,566$ ;  $P = 0,000$ ;  $\alpha = 0,05$ ), dimana gaya kepemimpinan atas dasar pertimbangan lebih memiliki hubungan yang sangat nyata, positif dan kuat ( $r = 0,622$ ;  $P = 0,000$ ;  $\alpha = 0,05$ ), dibanding gaya kepemimpinan menurut struktur ( $r = 0,334$ ;  $P = 0,050$ ;  $\alpha = 0,05$ ). Sehingga apabila ingin meningkatkan loyalitas karyawan kepada atasan maka gaya kepemimpinan atas dasar pertimbanganlah yang harus ditingkatkan.<sup>103</sup>

#### **F. Kerangka Pemikiran**

Salah satu fungsi lembaga BMT adalah penyimpanan dana masyarakat dan menyalurkan kembali dana pada masyarakat yang membutuhkan..maka setiap lembaga membutuhkan hal – hal yang membantu kemajuan perusahaan atau lembaga, diantaranya yaitu:Pebngaruh hubungan antar karyawan dan kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan.

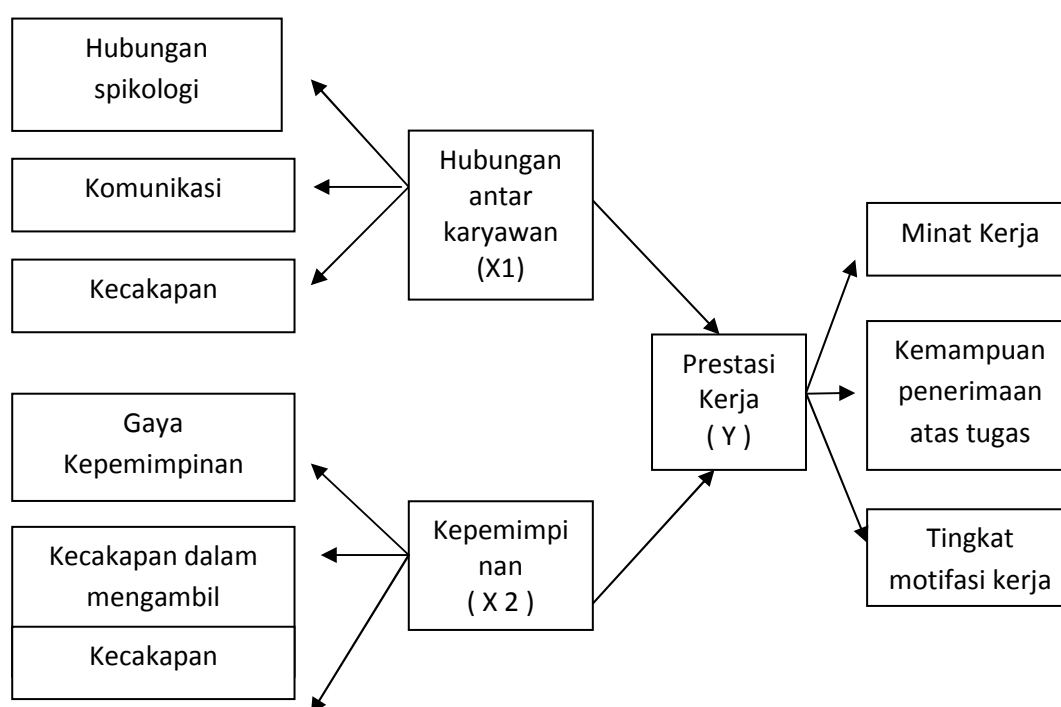
Bagi perusahaan atau Lembaga, prestastasi kerja karyawan memberikan faedah bagi perusahaan karena dengan cara ini dapat diwujudkan semboyan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

---

<sup>103</sup> Ritfan Wises, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Loyalitas Karyawan Kepada Atasan Grup Sumber Daya Manusia PT. Bank DKI*.Skripsi Institut Pertanian Bandung, jurnal Ekonomi, 2008.

Dengan demikian, prestasi kerja karyawan selain bertujuan untuk memindahkan secara vertikal (promosi / demosi), pemberhentian dan perbaikan mutu karyawan dapat pula ditujukan untuk memperbaiki moral karyawan dan kepercayaannya pimpinan dan perusahaan. Ringkasnya, penilaian prestasi kerja karyawan harus memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk perusahaan dalam menetapkan kebijakan – kebijakan program kepegawaian pada masa yang akan datang, sehingga tercipta kepuasan dan keharmonisan antarkaryawan dalam perusahaan.<sup>104</sup>

Hal - hal yang dimaksud diatas akan dapat dipergunakan dalam sebuah modul kerangka berfikir sebagai berikut:



<sup>104</sup> Malayu Hasibuan, *op.cit*, hlm. 91.



## **G. Hipotesis**

Hipotesis ini adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan penulis adalah sebagai berikut:

HI = Hubungan antar karyawan mempengaruhi prestasi kerja dalam BMT MADE Demak

HII = Kepemimpinan mempengaruhi prestasi kerja di BMT MADE Demak

HIII = Hubungan antar karyawan dan pimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja di BMT MADE Demak.