

DISERTASI

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA BAITUL MAAL WA TAMWIL DI PROVINSI JAWA TENGAH DALAM PERSPEKTIF ISLAM



MOH. ALI SHAHAB

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2010**

**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN
SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA
DAN KINERJA KARYAWAN PADA BAITUL MAAL WA TAMWIL
DI PROVINSI JAWA TENGAH DALAM PERSPEKTIF ISLAM**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi Islam
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada hari : Selasa
Tanggal : 18 Mei 2010
Pukul 10.⁰⁰ - 12.⁰⁰ WIB**

Oleh :

**MOH. ALI SHAHAB
NIM. 090515682 D**

LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
UNTUK DIUJI PADA UJIAN AKHIR DISERTASI TAHAP II (TERBUKA)
TANGGAL

Oleh :

Promotor



Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, SE
NIP : 130 355 369

Ko Promotor



Dr. H. M. Saad Ibrahim, MA
NIP : 195 411 171 985 031 003



LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI DISERTASI

Telah diuji pada Ujian Tahap I (Tertutup)

Pada Tanggal : 3 Maret 2010-06-22

PANITIA PENGUJI DISERTASI:

Ketua : Prof. Dr. H.Effendie, SE

Anggota : 1. Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, SE
2. Dr. H.M. Saad Ibrahim, MA
3. Prof. Dr. H.Bisri Affandi, MA
4. Prof. Dr. Hj.Sri Iswati, SE, MSi, Ak
5. Prof. Dr. Mohammad Suyanto, Drs, MM
6. Dr. Solimun, Ir, MS

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmanirrahiim

Dengan memanjatkan puji syukur alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas berkat serta limpahan rahmat-Nya berupa kesempatan untuk mengikuti studi pada Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Islam di Universitas Airlangga Surabaya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas sayaan disertasi ini dengan baik. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Rasulullah Muhamad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman. Semoga kita semua mendapatkan syafa'at dari beliau Nabi Muhamad SAW kelak di hari kiamat amiin ya robbal alamiin .

Disertasi yang diberi judul *"Implementasi Kepemimpinan Dan Komitmen Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Baitul Maal Wa Tamwil Di Provinsi Jawa tengah Dalam Persepektif Islam"* merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh Gelar Doktor Bidang Ilmu Ekonomi Islam. Penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan dan do'a restu dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan yang berbahagia ini, perkenankan saya menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, SE. sebagai Promotor yang secara profesional dan penuh kesabaran memberikan pengarah, bimbingan, dan selalu memotivasi, sehingga saya lebih semangat untuk dapat menyelesaikan program. Demikian juga terimakasih dihaturkan

kepada Beliau sekaligus sebagai Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas serta berbagai kebijakan-kebijakannya sehingga saya bisa menyelesaikan program Doktor ini dengan lancar.

Dr.H.M.Saad Ibrahim,MA, selaku Co-Promotor yang telah berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan dengan penuh kesabaran kepada saya selama studi berlangsung, sehingga saya dapat menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Prof. Dr. Mohammad Nuh, DEA selaku Menteri Pendidikan Nasional atas kebijaksanaannya saya ucapkan terima kasih

Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. A. Fasich, Apt atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan, sehingga saya dapat menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr, SpB, SpBTKV mantan Rektor Univeritas Airlangga Surabaya atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan, sehingga saya dapat menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Dr. H. Muhamad Amin, dr, SpP(K) sebagai mantan Direktur Program sehingga saya dapat menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Dr. H. Effendie, S.E. Selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi S3 Universitas Airlangga, yang telah memberikan arahan dan

dorongan, sehingga saya dapat menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Dr. H. Solimun, Ir, Ms. sebagai pembimbing statistik yang telah berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan dengan penuh kesabaran kepada saya selama studi berlangsung, sehingga saya dapat menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Dan kepada semua Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga, atas bimbingan, saran serta motivasi yang telah diberikan, dan seluruh Staf administrasi Program Studi Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Antara lain Mbak Nita, Mas Udin, Mas Kris, Mas Achmad, dan yang lain , yang banyak membantu saya khususnya di bidang administrasi akademik serta fasilitas – fasilitas yang bersifat teknis administratif, sehingga saya lebih dapat menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Rasa syukur kepada kedua orang tua yaitu H. Ali Gasim Shahab (almarhum) dan Ibunda Hj. Aminah (almarhum) atas bimbingan selama masa hidupnya dan doanya didalam menuntut kehidupan sehingga saya dapat penyelesaian Program Doktor Ekonomi Islam pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga

Hasan Toha, MBA, selaku Ketua Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung Semarang, atas perhatian dan arahannya, sehingga saya dapat menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Prof. Laode M. Kamaluddin, M.Sc, M.Eng, Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas kesempatan sehingga saya dapat menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Dr. dr. H. Rofiq Anwar Sp.P.A. Mantan Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang

DR Indri Kartika Msi, Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, atas saran dan dorongannya yang diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Zulfa Kamal, selaku mantan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, atas dorongan yang diberikan, sehingga saya dapat menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Istri tercinta yang telah memberikan dorongan semangat dan kesabarannya, serta kepada anak-anakku yang tersayang yang telah memberi motivasi dan dorongan sehingga terwujudnya Disertasi ini.

Terakhir saya sampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua anggota keluarga tercinta dan semua pihak yang tidak memungkinkan disebutkan satu persatu atas bantuan dan dukungan do'a yang amat penting sehingga dapat menyelesaikan penyusunan Disertasi ini dengan baik.

RINGKASAN

Implementasi Kepemimpinan Islam dan Komitmen serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Di Propinsi Jawa Tengah Dalam Perspektif Islam

Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap kualitas kepemimpinan yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun kinerja organisasi menuju *high-performance*.

Fenomena sumber daya manusia tersebut juga terjadi pada pengelolaan BMT. Terdapat dua macam kendala yang dihadapi BMT, kendala konsepsional dan kendala manajerial. Kendala konsepsional itu semacam praktek-praktek yang tidak mengikutsertakan komoditi ke dalam suatu transaksi. Tampaknya BMT terdorong untuk mengambil kemudahan prosedur, akan tetapi praktek demikian sangat memungkinkan moral hazard. Dengan praktek itu BMT tidak bisa memastikan dalam pelaksanaannya aktiva produktif yang digulirkannya benar-benar digunakan untuk kegiatan bisnis yang halal dan bukan *illegal activity* yang dilarang oleh Islam. Kendala manajerial sebagian besar BMT melakukan praktek seperti tersebut diatas dan hanya di latar belakang oleh dasar kepercayaan BMT kepada nasabah, namun demikian hal itu sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas SDM, ini merupakan kendala manajerial. Permasalahan permasalahan tersebut dapat diantisipasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia

Sebagai Baitul Tamwil, BMT terutama berfungsi sebagai suatu lembaga keuangan syariah. Lembaga keuangan syariah yang melakukan upaya penghimpunan dan penyaluran dana berdasarkan prinsip syariah. Prinsip syariah yang paling mendasar dan yang sering digunakan adalah sistem bagi hasil yang adil, baik dalam hal penghimpunan maupun penyaluran dana. Sampai sejauh ini, kebanyakan BMT berupaya menjalankan fungsi keuangan syariah tersebut secara profesional dan patuh kepada syariah.

Fenomena yang menarik dicermati adalah keberhasilan banyak BMT untuk tetap mampu meraih keuntungan secara finansial, sehingga kesinambungan usahanya dapat dipertahankan. Sekalipun "dibebani" oleh berbagai nilai idealitas atau nilai normatif, terbukti BMT dapat dikelola secara profesional dan meraih laba. BMT tidak hanya mampu menolong usaha para anggota, terutama sekali berupa bantuan permodalan, namun juga bisa menciptakan lapangan kerja dengan menyerap banyak tenaga kerja dengan upah yang layak dalam kegiatan operasionalnya. Di lain pihak, BMT tetap bisa memberi bagi hasil keuntungan yang setara dengan lembaga keuangan konvensional, kepada anggota yang menyimpan atau menginvestasikan dananya

Menyadari akan pentingnya aspek sumber daya manusia, maka para pengelola BMT seyogyanya berani bertindak lebih awal sebelum nasabah menyadari persoalan dan kebutuhannya. Aspek sumber daya manusia ini pula yang sering kurang mendapatkan perhatian dalam pengelolaan usaha kecil yang lebih mementingkan masalah pasar dan permodalan.

Permasalahan-permasalahan tersebut, dapat di antisipasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia. Hal itu perlu dilakukan kajian implementasi kepemimpinan islam dan komitmen serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Propinsi Jawa Tengah dalam Perspektif Islam.

Studi ini menggunakan paradigma Qur'ani dengan metode kuantitatif dan intuitif. Paradigma ini kebenaran Al-Quran dipakai sebagai acuan pokok untuk memotret perilaku pimpinan, komitmen terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Data non empirik merupakan teks-teks Al-Quran dan sunah Rasul yang berkaitan dengan kepemimpinan, komitmen, kepuasan dan kinerja karyawan. Data tersebut dianalisis dengan metode Doktrinal, dengan pola berfikir deduktif dan induktif dengan mengacu pada nilai-nilai Islam. Pola berfikir deduktif dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan data, seperti data yang berupa teks al Qur'an dan sunnah rasul serta kaidah kaidah umum. Sedang pola berfikir induktif digunakan untuk menjawab persoalan yang muncul seperti perbedaan pendapat tentang definisi dan konsep konsep yang berkaitan dengan kepemimpinan, komitmen, kepuasan dan kinerja. Maksud digunakan metode doktrinal adalah untuk memperoleh teori koherensi yaitu kesesuaian antara ide satu dengan ide yang lain sehingga membentuk satu kesatuan ide. Dengan metode doktrinal akan membentuk *order of logic*, masing masing variabel yaitu kepemimpinan, komitmen, kepuasan dan kinerja akan menjadi saling mendukung.

Untuk menganalisis hubungan variabel Kepemimpinan Islami, Komitmen terhadap Kepuasan dan Kinerja karyawan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Penggunaan *Partial Least Square* dengan pertimbangan data yang digunakan menggunakan indikator reflektif dan formatif dan jumlah sampel relatif kecil atau 10 kali jalur hubungan). Pertimbangan lain model *PLS* lebih tepat digunakan untuk prediksi, sebagai implikasi dari hasil kajian terhadap teori (pengujian teori) melalui hipotesis. Penggunaan model *PLS* dalam penelitian ini adalah adanya kepentingan *causal predictif analysis* dalam situasi yang kompleks dan dukungan teori dalam penelitian ini relatif rendah, karena masih terbatasnya penelitian empirik terkait dengan penerapan kepemimpinan Islami terhadap kinerja Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Jawa Tengah.

Berdasarkan hasil analisis studi dan pembahasan yang telah dibuktikan secara kuantitatif maupun kualitatif, dapat disimpulkan dan disarankan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap komitmen Karyawan. Hal ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan Islami yang meliputi sifat-sifat tersebut diatas dapat meningkatkan komitmen karyawan. Demikian pula sebaliknya kepemimpinan yang tidak menunjukkan sifat Islami dapat berdampak pada penurunan komitmen karyawan pada BMT. Demikian pula kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan. Hal ini mempunyai makna kepemimpinan Islami yang meliputi sifat-sifat kepemimpinan seperti dalam indikator tersebut di atas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang diwujudkan dalam bentuk rasa ikhlas, rasa syukur, rasa bangga, merasa mendapat penghargaan dan merasa cukup. Demikian pula sebaliknya kepemimpinan yang tidak menunjukkan sifat Islami seperti tersebut di atas dapat berdampak pada penurunan kepuasan karyawan. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mempunyai makna kepemimpinan Islami yang meliputi sifat-sifat kepemimpinan yang mendidik (*murobbiun*), mengarahkan (*irsyad*), memberi nasehat/membimbing (*taushiyah*) dan kerjasama (*ta'awun*) sesuai dengan syariat Islam dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya kepemimpinan yang tidak menunjukkan sifat Islami yang seperti tersebut di atas dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan.
2. Komitmen Islami berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja Karyawan. Hal ini berarti bahwa komitmen islami seperti tersebut di atas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Demikian pula sebaliknya komitmen yang tidak

menunjukkan sifat Islami dapat berdampak pada penurunan kepuasan kerja karyawan

3. Komitmen kerja Islami berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti komitmen kerja Islami yang meliputi sifat-sifat tersebut di atas dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya komitmen yang tidak menunjukkan sifat Islami dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan
4. Kepuasan kerja Islami berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja Islami yang meliputi sifat-sifat tersebut di atas dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan
5. Berdasarkan analisis kualitatif maupun analisis intuitif dapat disusun secara terintegrasi bahwa kepemimpinan islami, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja islami mempunyai dampak positif. Seorang Pemimpin senantiasa bersikap adil dan dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui Rosul-Nya sesuai dengan Al-Qur'an Surat Al-Maidah (5):42 dan An-Nisa (4): 59.
6. Karyawan BMT senantiasa mempunyai keyakinan yang mengikat sedemikian kuatnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian mengerjakan perilaku menuju arah yang diyakininya sesuai dengan firman Allah dalam Surat Al-Ahqaf (46):13. Norma-norma yang terkandung didalamnya yaitu, komitmen islami secara meyakinkan telah dipraktekkan oleh karyawan BMT. Dengan demikian diketahui bahwa pelaksanaan komitmen kerja islami dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan islam.
7. Norma Al Qur'an yang terdapat dalam surat Ibrahim (14):7 secara meyakinkan telah dilakukan dan diamalkan secara kaafah dilakukan oleh karyawan BMT dan merupakan penjabaran aqidah yang dilandasi rasa syukur atas segala sesuatu yang telah diterimanya. Karyawan BMT merasa apa yang dia terima sesuai dengan apa yang diharapkan dan diyakini bahwa rasa syukur itu akan bertambah rezekinya. Dengan demikian karyawan BMT merasa puas dan tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.
8. Norma Al Qur'an yang terdapat dalam QS. At Taubah (9):105 secara meyakinkan telah ada dan dipahami serta diimplementasikan didalam pekerjaan karyawan BMT. Umpan balik penilaian kinerja yang memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Peningkatan kinerja karyawan yang secara keseluruhan meningkatkan kerja organisasi dan akhirnya akan bermanfaat bagi karyawan BMT maupun bagi organisasinya.
9. Teori-teori yang menggantikan teori konvensional tentang kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja yang jauh dari norma-norma islam mengandung arti bahwa teori-teori dalam islam membukakan mata kepada umat islam untuk lebih mendalami dan mengimplementasikan norma-norma islam yang belum digali. Oleh sebab itu tidak berlebihan apabila dikatakan teori-teori ini memperkaya kasanah pertumbuhan ilmu ekonomi islam

Keberadaan BMT yang dilandasi atas dasar islam ternyata sangat membangun ukhuwah dan kesejahteraan bagi keluarganya dan lingkungan. Dengan demikian perlu disadari bahwa apabila keberadaan BMT diperbanyak di setiap Kecamatan bahkan Kelurahan maka akan meningkatkan kesejahteraan umat. Untuk memperbanyak keberadaan BMT di setiap desa perlu adanya peran pemerintah yang lebih kongkrit didalam mensosialisasikan tumbuhnya BMT-BMT. Peran pemerintah ini sangat penting dalam upaya untuk mencapai kesejahteraan keluarga. Peran organisasi keagamaan Majelis Ulama Indonesia, organisasi sosial

keagamaan dan lembaga-lembaga dakwah untuk melakukan tindakan nyata didalam meningkatkan mutu keimanan dan ketaqwaan keluarga muslim dengan maksud menumbuhkembangkan lembaga-lembaga keuangan islam seperti BMT. Peran pemerintah kota/kabupaten sampai ke tingkat pusat disarankan untuk membuat kebijakan-kebijakan terpadu dalam rangka memacu pertumbuhan dan pemerataan ekonomi harus disertai dengan pembinaan keimanan dan ketaqwaan sesuai dengan nilai-nilai islam.

SUMMARY

The Implementation of Islamic Leadership and Commitment The Influence on Islamic Work Satisfaction and Performance Of Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Employees in Central Java Province

The rapid technological and environmental advancements increases the challenges and complexity faced by many organizations. This requires organizations to have good leadership quality especially in directing and improving employees' performance through his / her authority in order to achieve organizational goals and to develop organizational high-performance.

A study by Morrison (1997) shows that organizational performance is influenced by the employees' performance and employees' performance is strongly influenced by their commitments toward organization. The research by Mowday, et.al in Gibson (2000) also shows that the absence of commitment reduces organization's effectiveness. Employees with low commitment tend to come late and be absent from work. On the contrary employees with high commitment can be models and inspire the entire organization's environment. Allen and Mayer (1990) concludes that the increase of the employees' commitment is related to the level of productivity and lower employees' absence and expertise, accordingly. To understand the component views and correlation difference of "antecedent" and work performance, Clugston (2000) proposes that work satisfaction has a positive influence on multi-dimensional commitment. A study by Davis and Newstrom (2001) shows that better work performance specifically yields higher economic, social and psychological returns. If the returns are viewed worthily and fairly, there will be higher satisfaction because employees feel that they get returns as much as the effort they put to increase their performance.

Human resource is an important aspect in the management of a BMT. However, there are two kinds of barriers faced by BMT; they are conception and managerial barriers. An example of a conception barrier is BBA practices which do not include a commodity in a transaction. The presence of the commodity is based on estimation and the customer is allowed to purchase and attain the commodity stated in the contract. This practice indicates that BMTs are encouraged to take easier procedures, though this practice will

actually yield moral hazard. In this practice, BMTs can not ensure, in their management, if the productive resources they implement are used for legal business instead of illegal activity forbidden by Islam. At most cases, this practice is encouraged by the existence of trust between BMTs and their customers. Nevertheless, it is much more influenced by the quality and quantity of human resource involved in that practice.

As a Baitul Tamwil, a BMT mainly functions as a sharia financial institution which collects and distributes funds based on sharia principles. One of the basic sharia principles which is used in this institution is fair profit sharing both in the collection and the distribution of fund. So far, many BMTs attempt to implement the sharia financial functions professionally and conform to that sharia-based principle.

The interesting phenomenon is the success of many BMTs in attaining profit financially that keeps the business run. Although they are burdened by a number of ideality and normative values, it is proven that BMTs can be managed professionally and get profits. BMTs not only help its members especially in funding their business, but they also create job opportunities that absorb a big number of employees with proper salary. Moreover, BMTs are able to share their profits as conventional financial institutions do to their customers who save and invest their funds. (Rizky: 2007).

Realizing the importance of human resource aspect in developing this business caused by the increase of productivity, the managers of BMTs should be able to initiate actions before the customers realize their problems and needs. The aspect of human resource is often neglected by the management of small scale businesses, especially those which emphasize on market and capitals issues.

This problem can be anticipated by improving human resource work performance. For this reason, a study on the implementation of Islamic leadership and commitment and the influence on work satisfaction and performance of Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) employees in Central Java Province was conducted. Theoretically, there is a strong relationship among leadership, commitment, work satisfaction and performance.

This study applies Qur'anic paradigm through quantitative and intuitive methods. The paradigm is to use the truths of Al-Quran as the main reference in picturing leaders' attitudes, commitment on work satisfaction and

performance. The non-empirical data are Al-Quran texts and hadiths of Rasul (The Messenger) related to leadership, commitment, employees' satisfaction and work performance. The data are then analyzed through Doctrinal method, with deductive and inductive reasoning by referring to Islamic values. Deductive reasoning in this research is used to explain the data from Al-Qur'an texts and hadiths of Rasul and general norms. While inductive reasoning is used to answer problems appearing from different viewpoints about definitions and concepts related to leadership, commitment, work satisfaction and performance. The aim of using doctrinal method is to attain coherence of the theory and the fitness between ideas so that a united idea is achieved. Doctrinal method is capable of forming order of logic of each variable in which leadership and commitment, satisfaction and performance will be supporting each other.

In order to analyze the correlation leadership and commitment variables and their implications on satisfaction and employees' performance, a quantitative method Partial Least Square (PLS) approach was used. Partial Least Square is adopted since this study used reflective and formative indicators and the number of samples is relatively small; it requires at least only 10 times of correlation lines. Another consideration is that PLS model is more appropriate to make prediction, as an implication of the result of the analysis through hypothesis. The use of PLS model in this research is caused by the presence of causal predictive analysis in a complex situation and the supporting theory in this research is relatively low because of the limit of empirical study related to the implementation of Islamic leadership on the performance of Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) in Central Java. Based on the result of both qualitative and quantitative analyses, it is concluded:

1. Islamic leadership has a positive and significant influence on employees' commitment. This shows that Islamic leadership features described above can increase employees' commitment. In contrast, leadership with no Islamic features may cause lower commitment among employees in BMTs.
2. Islamic leadership has a positive and significant influence on employees' work satisfaction. This shows that Islamic leadership with the above mentioned features can increase employees' work satisfaction manifested in the form of *ikhlas* (sincerity), *syukur* (gratitude), *dignity*, and well-being.

In contrast, leadership without Islamic values may decrease employees' satisfaction.

3. Islamic leadership has a positive and significant influence on employees' performance. This shows that Islamic leadership covering leadership features of *murobbiyun* (educational), *mursyidun* (directional), *nasihuni* (guiding and advising) and *kamilun* (cooperative) which are in line with Islamic sharia can promote and develop employees' performance. In contrast, leadership without those Islamic features may cause lower work performance.
4. Islamic commitment has a positive and significant influence on employees' work satisfaction. This shows that Islamic work commitment mentioned above can increase employees' work satisfaction. In contrast, commitment without Islamic features may lower employees' work satisfaction.
5. Islamic work commitment has a positive and significant influence on employees' work performance. This shows that Islamic work commitment mentioned above can improve employees' work performance. In contrast, commitment without Islamic features can lower employees' work performance.
6. Islamic work satisfaction has a positive and significant influence on employees' work performance. This shows that Islamic work satisfaction mentioned above can improve employees' work performance. In contrast, lower work satisfaction can lower employees' work performance.
7. Based on the qualitative and intuitive analysis, it is concluded that leadership, commitment, Islamic work satisfaction and Islamic work performance have positive impact on the overall performance of the organization. A leader should always act fairly and be a good model for his men. In other words, leadership capacity is the ability to put all Allah's will as prescribed on Al Qur'an Surah Al-Maidah verse 42 and An-Nisa verse 59 into practice.
8. BMTs' employees always have a strong believe that they tightly tie their hearts and direct their attitudes toward the direction they believe in line with Allah's statement in Surah Al-Ahqaf verse 13. The norms included in it are Islamic commitment practiced by the employees. It shows that the implementation of Islamic work commitment is influenced significantly by Islamic leadership.

9. The norms in Al Qur'an surah Ibrahim verse 7 are surely practiced and implemented thoroughly by employees of BMTs and the elaboration of *aqidah* based on *syukur* for everything they have. Employees of BMT think that what they have received fulfill their expectation and their gratitude will add their benefits. It means that employees of BMTs feel satisfied and find no difference between their expectation and their perception of reality because their least expectation has been fulfilled.
10. The norms taught in Al Qur'an, Surah At Taubah verse 105 are surely practiced and implemented thoroughly by employees of BMTs in their work. The performance evaluation enables the employees to know their work performance compared to the organization work standard. Improvement in work performance generally improves organization performance and eventually it benefits BMTs' employees and organization.
11. Theories replacing conventional theory out of Islamic norms show that Moslems profoundly learn and implement Islamic norms and other unrevealed norms. Therefore, it might be proper to say that the theories enrich the horizon of Islamic economics.

The existence of BMTs based on Islam certainly develops *ukhuwah* (brotherhood) and wealth for families and their environment. It is worth noting that more BMTs in every district and sub-district will increase people's welfare. In order to add more BMTs in every village, the government should help promote the development of BMTs. The role of the government on this is important in order to achieve people's welfare. Religious institutions like Majelis Ulama Indonesia (Indonesian Council of Ulama), and other social - religious organizations should also do concrete action in promoting the quality of *iman* (Islamic faith) and *taqwa* (Islamic obedience) among Moslem families in order to encourage the development of Islamic financial institutions like a BMT. City government and Central government are strongly advised to make united policy in order to accelerate economic development and distribution by *iman* and *taqwa* guidance based on Islamic values.

خطة البحث

التَّطْبِيقُ لِمُؤَدِيلِ الْقِيَادَةِ وَالْوَفَاءِ الْإِسْلَامِيِّ وَآثَرُهُ فِي تَحْقِيقِ إِقْنَاعِ الشُّغْلِ وَالْعَمَلِ الْإِسْلَامِيِّ لَدَى الْمُوظَّفِينَ بِمُؤَسَّسَةِ "بَيْتِ الْمَالِ وَالْتَّمُويلِ بِمَنْطِقَةِ جَاوَى الْوُسْطَى"

وَمِنَ الْأَسَاسِ أَنَّ الطَّاقَةَ الْإِنْسَانِيَّةَ مِنْ أَهَمِّ الْعُنَاصِرِ فِي عَمَلِيَّةِ الْمُؤَسَّسَةِ التَّشْغِيلِيَّةِ فِي الْمَرْحَلَةِ الْمُتَوَسَّطَةِ وَمَا أَذْنَاهَا حَيْثُ أَنَّ بَعْضَ الْخُبَرَاءِ فِي هَذَا الْفَنِّ يَتَبَحَّرُ فِي مَسْئَلَةِ التَّسْوِيقِ وَرَأْسِ الْمَالِ لِمُهْمَّتَيْهِمَا فِي تَحْدِيدِ الْمُنتَجَاتِ مِنْهَا، غَيْرَ أَنَّ أَيَّ مُشْكِلَةٍ كَانَتْ تَرْجِعُ إِلَى تَشْغِيلِ الطَّاقَةِ الْإِنْسَانِيَّةِ قَدَّرَ الْإِمْكَانَ. لِذَلِكَ نَحْنُ فِي حَاجَةٍ مَاسَّةٍ إِلَى بَحْثٍ عَمِيقٍ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِالتَّطْبِيقِ لِمُؤَدِيلِ الْقِيَادَةِ وَالْوَفَاءِ الْإِسْلَامِيِّ وَآثَرُهُ فِي تَحْقِيقِ إِقْنَاعِ الشُّغْلِ وَالْعَمَلِ الْإِسْلَامِيِّ لَدَى الْمُوظَّفِينَ بِمُؤَسَّسَةِ "بَيْتِ الْمَالِ وَالْتَّمُويلِ بِمَنْطِقَةِ جَاوَى الْوُسْطَى" إِنْطِلَاقًا مِنْ أَنَّ هُنَاكَ الْعِلَاقَةَ الْهَامَّةَ بَيْنَ مُؤَدِيلِ الْقِيَادَةِ وَوَفَاءِ الْمُوظَّفِينَ وَإِقْنَاعِ الشُّغْلِ وَلَا سِيَّمَا فِي قَضِيَّةِ عَمَلِيَّةِ الْمُؤَسَّسَةِ كـ "بَيْتِ الْمَالِ وَالْتَّمُويلِ" الَّتِي تَجْرِي وَتَشْتَغِلُ بِجَمْعِ الْأَمْوَالِ وَتَوَزِيعِهَا عَلَى أُسَاسِ الشَّرِيعَةِ.

بَيْتِ الْمَالِ وَالْتَّمُويلِ كَمُؤَسَّسَةِ إِسْلَامِيَّةٍ تَجْرِي يَوْمِيَّاتُهَا عَلَى أُسَاسِ الْعَدْلِ فِي تَقْسِيمِ الْإِنْتِاجِ وَجَمْعِ الْأَمْوَالِ وَتَوَزِيعِهَا. وَالْيَوْمَ، أَنَّ بَيْتَ الْمَالِ وَالْتَّمُويلِ أَيْنَمَا كَانَتْ تَهْدِفُ إِلَى تَحْقِيقِ الْغَايَةِ الْمَقْصُودَةِ بِطَرِيقٍ مُؤَدِّجِيٍّ وَشَكْلٍ حَضَارِيٍِّّ فِي ظِلِّ الشَّرِيعَةِ. وَقَدْ بَحَثْتُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ فِي تَحْلِيلِ الْعِلَاقَةِ الْمُلَائِمَةِ بَيْنَ الْقِيَادَةِ وَالْوَفَاءِ الْإِسْلَامِيِّ وَآثَرُهُ فِي تَحْقِيقِ إِقْنَاعِ وَعَمَلِ الْمُوظَّفِينَ إِعْتِمَادًا عَلَى الْمَنْهَجِ الْإِفْتِرَاضِيِّ وَتَقْرِيبِ الرُّمُوزِ الْمُسَمَّى بِـ (Partial Least Square (PLS). وَالْمُعَامَلَةُ بِهَا إِعْتِبَارًا مِنْ أَنَّ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ تَعْمَلُ فِيهَا عُنْصُرٌ تَصَوُّرِيٌّ وَشَكْلِيٌّ مَعَ الْإِنْتِفَاعِ بِالْمِثَالِ الْأَصْغَرِ قَدْرًا. وَأَيْضًا، تَقْرِيبِ الرُّمُوزِ الْمُسَمَّى بِـ (Partial Least Square (PLS) مِنْ أَهْمِّ أَوْفَرِ

الْمَنْهَجَ لِتَحْدِيدِ النَّتَائِجِ التَّقْدِيرِيَّةِ أَثَرًا مِنْ أَنَّ عَمَلِيَّةَ الْبَحْثِ وَمَنْهَجَهُ بِطَرِيقَةِ التَّعَامُلِ
مَعَ أَيِّ مَعْلُومَاتٍ كَانَتْ. نَقُولُ أَنَّ الْقِيَادَةَ الْإِسْلَامِيَّةَ هَا أَثَرُ هَامٌّ وَمُهُمٌّ فِي تَحْقِيقِ
وَفَاءِ الْمُوظَّفِينَ، هَذِهِ مِنْ نَاحِيَةٍ، وَمِنْ نَاحِيَةٍ أُخْرَى كَانَتْ تَتَحَقَّقُ الْإِقْنَاعُ لِلْمُوظَّفِينَ
وَعَمَلُهُمْ، عَلِمًا أَنَّ الْإِقْنَاعَ بِمُعَامَلَةِ الْمَوْسَسَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ التَّشْغِيلِيَّةِ يُؤَثِّرُ فِي أَعْمَالِ
وَنَشَاطَاتِ الْمُوظَّفِينَ. وَمُجَرَّدُ التَّعَامُلِ بِالتَّحْلِيلِ الْإِفْتِرَاضِيِّ وَالتَّحْلِيلِ الشُّعُورِيِّ يُمَكِّنُ
أَنَّ نَقُولُ أَنَّ الْقِيَادَةَ وَالْوَفَاءَ وَالْإِقْنَاعَ هَا عِلَاقَةٌ هَامَّةٌ وَأَثَرُ إِيْجَابِيٍّ، وَذَلِكَ لِأَنَّ الْفَائِدَ
بِالْمَعْنَى الْعَامَّ - كَرَيْئِسِ الْمَوْسَسَةِ - مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَمِنْ اللَّازِمِ أَنَّ يَكُونَ أَسْوَةً
حَسَنَةً لِمُوظَّفِيهِمْ كَقَوْلِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ:

"سَمَاعُونَ لِلْكَذِبِ أَكَّالُونَ لِلسُّحْتِ فَإِنْ جَاءُوكَ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ أَوْ أَعْرِضْ
عَنْهُمْ وَإِنْ تُعْرِضْ عَنْهُمْ فَلَنْ يَضُرُّوكَ شَيْئًا وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ
بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ" (سورة المائدة: ٤٢).

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ
تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا" ((سورة النساء: ٥٩).

كَلِمَاتُ السَّرِّ: الْقِيَادَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ وَالْوَفَاءُ الْإِسْلَامِيُّ وَالْإِقْنَاعُ الشُّغْلُ وَالْعَمَلُ الْإِنْسَانِيُّ

اخلاصة

التطبيق لموديل القيادة والوفاء الإسلامي وأثره في تحقيق إفتاح الشغل والعمل الإسلامي لدى الموظفين بمؤسسة

والتعميل ببطاقة جاوى ألوسطى"

التغيرات للبنية والتكنولوجيا تتأثر في ترقية العديد من المشاكل لدى أي المؤسسات، هذه تؤدي إلى إحتياج نوع من موديل القيادة الباهر والأوفر حثاً لأعمال الموظفين التي تنتج إلى أحسن الإنتاج من تلك المؤسسة. أما التعاون بين القائد والموظف مع انضمام بعض على بعض تؤثر في تقدم المؤسسة المعينة.

أصابت هذه الفضيحة إلى المؤسسة الشرعية كبيت المال والتعميل. هناك مشاكلان أساسيتان وهما مشكلة العمالة النهرية والمشكلة التنظيمية. مشكلة العمالة النهرية تُعبر عن ولاية العمالة أو ميدان التعاقد بين الطرفين كمسكلة السِّلح في التعاقد بأن كان المشرِك يمكن أن يحصل على السلعة المعينة حسب التوافق بين

الطرفين. إنطلاقاً من هذا أن بيت المال والتعميل يبحث إلى وضع قاعدة معينة تسهلاً لعمالية العقود بين المتعاقدين رغم من أن هناك محدودية وحظوة ورقابة شديدة رتبها الله عز وجل. وفي هذه القضية كانت المؤسسة تجري المعنى والمبادئ المخطورة شرعاً. ومع ذلك أن العمالة بين المؤسسة والمشرِك أو الزبون كانت على أساس الأمانة والصدق حيث أن أساس هذه العمالة يختلف باختلاف نوع من الطاقه الإنسانية. أن بيت المال والتعميل كمؤسسة إسلامية تجري يومياتها على أساس العدل في تقسيم الإنتاج وجميع الأموال وتوزيعها. واليوم، "أن بيت المال والتعميل أينما كان

تَهْدَفُ إِلَى تَحْقِيقِ الْغَايَةِ الْمَقْصُودَةِ بِطَرِيقٍ مُؤَدِّجٍ وَشَكْلٍ حَضَارِيِّ فِي ظِلِّ الشَّرِيعَةِ".

وَمِنْ الْقَضِيَّةِ الْبَاهِرَةِ الدَّهْشَةُ مِنْ عَمَلِيَّةِ الْمَوْسَسَةِ بِنَيْتِ الْمَالِ وَالتَّمْوِيلِ لِمَ تَحْلِيلُهَا نَجَاحُ عَمَلِيَّتِهِ فِي تَحْصِيلِ الْأَرْبَاحِ الزَّائِدَةِ الْمُهَمَّةِ حَتَّى تُحْمِيَ وَتَسْتَقَرَّ عِمَادُ الْمَوْسَسَةِ. وَبِتَغْيِيرِ آخَرٍ، حُصُولُ الْأَرْبَاحِ الْمُهَمَّةِ تُؤَدِّي إِلَى ثُبُوتِ عَمَلِيَّةِ التَّعَاقُدِ بَيْنَ الطَّرَفَيْنِ. هَذَا دَلِيلٌ عَلَى أَنَّ عَمَلِيَّةَ التَّعَاقُدِ فِي بَيْتِ الْمَالِ وَالتَّمْوِيلِ لَا تُؤَدِّي إِلَى حِمَايَةِ عَمَلِ الْمُشْتَرِكِينَ فَحَسْبُ بَلْ فَتَحْتَ الْمَوْسَسَةُ الْعَدِيدَ مِنْ مِيدَانِ الْعَمَلِ مُحَارَبَةً لِلْبَطَالَةِ وَالْفَقْرِ بِمُرْتَبٍ لَا يَلِيقُ وَلَا يَزِمُ. هَذِهِ مِنْ جِهَةٍ، وَمِنْ جِهَةٍ أُخْرَى كَانَتْ هَذِهِ الْمَوْسَسَةُ تَعْمَلُ مَا كَانَ فِي الْمُعَامَلَةِ الْمَصْرِفِيَّةِ الْعَامَّةِ مِنْ تَوْزِيعِ الْأَرْبَاحِ نَتِيجَةً لِتَمْوِيلِ الْأَمْوَالِ الْمَوْدَعَةِ فِيهَا (رزقي: ٢٠٠٧).

بِالرُّجُوعِ إِلَى الْقَضِيَّةِ السَّابِقَةِ يَتَضَحُّ أَنَّ الطَّاقَةَ الْإِنْسَانِيَّةَ فِي هَذِهِ الْمُعَامَلَةِ هَا دَوْرٌ هَامٌّ فِي تَرْقِيَةِ عَمَلِيَّةِ التَّعَاقُدِ بَيْنَ الطَّرَفَيْنِ بَلْ مُهِمٌّ جَدًّا لِتَرْقِيَةِ نَوْعٍ مِنَ النِّشَاطَاتِ الْمَوْسَسِيَّةِ الَّتِي تُحَدِّثُ مُنْتَجَاحَهَا حَدًّا بَاهِرًا.

تَعْمَلُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ بِالْمَنْهَجِ الْقُرْآنِيِّ عَبْرَ مَنْهَجِ التَّحْلِيلِ الْإِفْتِرَاضِيِّ وَالتَّصْلِيلِ الشُّعُورِيِّ حَيْثُ أَنَّ الْمَنَهِجَ الْقُرْآنِيَّ عُنْصُرٌ أَسَاسِيٌّ اعْتَمَدَ عَلَيْهَا عَنَاصِرُ مَوْسَسِيَّةٍ كَالْقِيَادَةِ وَالْوَفَاءِ وَالْإِقْنَاعِ وَعَمَلِ الْمُوظَّفِينَ. هَذِهِ الْعَنَاصِرُ كَانَتْ مَوْضُوعًا لِتَحْلِيلِ الَّذِي يَهْدَفُ إِلَى حُصُولِ الْغَايَةِ الْمَقْصُودَةِ. وَأَسَاسُ الْفِكْرَةِ مِنْ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ مِنْ جَانِبَيْنِ، الْجَانِبُ الْأَوَّلُ أَنَّ أَسَاسَ الْفِكْرَةِ تُبْدَأُ مِنَ الْقَوَاعِدِ الْأَسَاسِيَّةِ الْمُعْتَمَدَةِ مِنَ الْقُرْآنِ أَوْ الْأَحَادِيثِ النَّبَوِيَّةِ وَغَيْرِهَا مِنَ الْقَوَاعِدِ الْمُحَضَّةِ. أَمَّا الْجَانِبُ الثَّانِي أَنَّ أَسَاسَ الْفِكْرَةِ لِهَذِهِ الدِّرَاسَةِ يَعْمَلُ بِالْجَوَابِ مِنَ الْأَسْئَلَةِ الْمُتَلَايِمَةِ كَالْقِيَادَةِ وَالْوَفَاءِ وَالْإِقْنَاعِ وَالْعَمَلِ وَغَيْرِهَا مِنَ الْعَنَاصِرِ الْمَوْسَسِيَّةِ. انْضِمَامُ هَذِهِ الْعَنَاصِرِ تُؤَدِّي

إِلَى ظُهُورِ نَتِيجَةِ الْبَحْثِ أَلْمُهُمَّ حَيْثُ أَنَّ الْقِيَادَةَ وَالْإِقْنَاعَ وَالْوَفَاءَ وَالْعَمَلَ لَهَا عِلَاقَةٌ هَامَّةٌ فِي عَمَلِيَّةِ الْمَوْسَّسَةِ الشَّرْعِيَّةِ كَ "بَيْتِ الْمَالِ وَالْتَمْوِيلِ".

وَقَدْ بَحَثَتْ هَذِهِ الدَّرَاسَةُ فِي تَحْلِيلِ الْعِلَاقَةِ الْمَلَأَمَّةِ بَيْنَ الْقِيَادَةِ وَالْوَفَاءِ الْإِسْلَامِيِّ وَأَثَرُهُ فِي تَحْقِيقِ إِقْنَاعٍ وَعَمَلِ الْمَوْظَفِينَ اسْتِعْمَالًا بِالْمَنْهَجِ الْإِفْتِرَاضِيِّ وَتَقْرِيبِ الرُّمُوزِ الْمُسَمَّى بِـ Partial Least Square (PLS). وَالْمُعَامَلَةُ بِهَا إِعْتِبَارًا مِنْ أَنَّ هَذِهِ الدَّرَاسَةَ تَعْمَلُ فِيهَا عُنْصُرُ تَصَوُّرِيٍّ وَشَكْلِيٍّ مَعَ الْإِنْتِفَاعِ بِالْمِثَالِ الْأَصْغَرِ قَدَرًا. وَأَيْضًا، تَقْرِيبُ الرُّمُوزِ الْمُسَمَّى بِـ Partial Least Square (PLS) مِنْ أُبْرَزِ أَوْفَرِ الْمَنْهَجِ لِتَحْدِيدِ النَّتَاجِ التَّقْدِيرِيَّةِ أَثَرًا مِنْ أَنَّ عَمَلِيَّةَ الْبَحْثِ وَمَنْهَجَهُ بِطَرِيقَةِ التَّعَامُلِ مَعَ أَيِّ مَعْلُومَاتٍ كَانَتْ. نَقُولُ أَنَّ الْقِيَادَةَ الْإِسْلَامِيَّةَ لَهَا أَثَرٌ هَامٌّ وَمُهُمٌّ فِي تَحْقِيقِ وَفَاءِ الْمَوْظَفِينَ، هَذِهِ مِنْ نَاحِيَةٍ، وَمِنْ نَاحِيَةٍ أُخْرَى كَانَتْ تَتَحَقَّقُ الْإِقْنَاعُ لِلْمَوْظَفِينَ وَعَمَلُهُمْ. عَلِمْنَا أَنَّ الْإِقْنَاعَ بِمُعَامَلَةِ الْمَوْسَّسَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ التَّشْغِيلِيَّةِ يُؤَثِّرُ فِي أَعْمَالِ وَنَشَاطَاتِ الْمَوْظَفِينَ. وَمُخَرِّدُ التَّعَامُلِ بِالتَّحْلِيلِ الْإِفْتِرَاضِيِّ وَالتَّحْلِيلِ الشُّعُورِيِّ يُمَكِّنُ أَنَّ نَقُولَ أَنَّ الْقِيَادَةَ وَالْوَفَاءَ وَالْإِقْنَاعَ لَهَا عِلَاقَةٌ هَامَّةٌ وَأَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ، وَذَلِكَ لِأَنَّ الْقَائِدَ بِالْمَعْنَى الْعَامِ - كَرْتِيسِ الْمَوْسَّسَةِ - مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَمِنْ اللَّازِمِ أَنْ يَكُونَ أُسْوَةً حَسَنَةً لِمَوْظَفِيهِمْ كَقَوْلِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ:

"سَمَاعُونَ لِلْكَذِبِ أَكَّالُونَ لِلسُّخْتِ فَإِنْ جَاءُوكَ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ أَوْ أَعْرِضْ عَنْهُمْ وَإِنْ تُعْرِضْ عَنْهُمْ فَلَنْ يَضُرُّوكَ شَيْئًا وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ" (سورة المائدة: ٤٢).

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا" (سورة النساء: ٥٩).

وَنُلَخِّصُ هَذِهِ الدَّرَاسَةَ إِلَى مَا يَلِي:

١. الْقِيَادَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ تُؤَثِّرُ فِي تَحَقُّقِ وَفَاءِ الْمُوظَّفِينَ فِي عَمَلِهِمْ أَثَرًا إِيْجَابِيًّا لِتَضَمُّنِهَا عَلَى الْأَوْصَافِ الْإِيْجَابِيَّةِ كَالصِّدْقِ وَالْأَمَانَةِ. هَذِهِ تُؤَدِّي إِلَى ظُهُورِ الْوَفَاءِ وَالْأَمَلِ مِنَ الْمُوظَّفِينَ حَتَّى تَكُونُ فِي مَرَحَلَةِ التَّسَابُقِ لِحُصُولِ أَتْبَهْرِ الْمُنتَجَاتِ. وَبِالْعَكْسِ ظُهُورُ الْأَوْصَافِ السَّلْبِيَّةِ كَالْخِيَانَةِ وَالْإِجْبَارِيَّةِ تُؤَدِّي إِلَى الْخِفَاضِ دَرَجَةِ الْعَمَلِ مِنَ الْمُوظَّفِينَ حَتَّى تُؤَثِّرُ فِي مُنتَجَاتِ الْمُؤَسَّسَةِ أَثَرًا سَلْبِيًّا. الْقِيَادَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ لَهَا أَثَرٌ إِيْجَابِيٌّ فِي إِقْنَاعِ الْمُوظَّفِينَ عَمَلَهُمْ، تَعْنِي كَانَتْ الصِّفَةُ الْإِيْجَابِيَّةُ الْمَحْمُودَةُ مِنَ الْقِيَادَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ تُؤَدِّي إِلَى ظُهُورِ صِفَةِ الْإِخْلَاصِ وَالشُّكْرِ وَالْفَاخِرِ وَقَبُولِ التَّقْدِيرِ مِنَ الْمُوظَّفِينَ أَثَرًا لِإِقْنَاعِهِمْ بِوَاجِبَاتِهِمْ.

٢. كَمَا كَانَ فِي الْبُنُودِ السَّابِقَةِ أَنَّ الْقِيَادَةَ الْإِسْلَامِيَّةَ تُؤَثِّرُ فِي عَمَلِ الْمُوظَّفِينَ وَشُغْلِهِمْ أَثَرًا إِيْجَابِيًّا مَعَ أَنَّ صِفَاتِهِمْ الْإِيْجَابِيَّةَ الْقِيَادِيَّةَ الْإِسْلَامِيَّةَ كَالْمُرِّيِّ وَالْمُتَعَاوِنِ وَالنَّاصِحِ وَالْمُرْشِدِ تُؤَدِّي إِلَى تَنْمِيَةِ عَمَلِ الْمُوظَّفِينَ وَشُغْلِهِمْ بِقُلُوبِ مُرِيْحَةٍ، وَإِلَّا فَلَا. وَذَلِكَ لِأَنَّ الْعَلَاقَةَ بَيْنَهَا عِلَاقَةُ التَّأْثِيرِ وَالتَّأَثُّرِ.

٣. الْوَفَاءُ الْإِسْلَامِيُّ يُؤَثِّرُ فِي تَحَقُّقِ إِقْنَاعِ الْمُوظَّفِينَ بِشُغْلِهِمْ. كَانَ نُقْطَةً الْإِنْطِلَاقِ لِحُصُولِ مَا هِيَ أَحْسَنُ، وَذَلِكَ بِأَنَّ كَانَ أَسَاسًا فِي تَنْفِيذِ عَمَلِيَّتِهِمْ، وَإِلَّا فَلَا.

٤. كَمَا فِي الْبُنْدِ الرَّابِعِ أَنَّ الْوَفَاءَ الْإِسْلَامِيَّ يُؤَثِّرُ فِي تَحَقُّقِ عَمَلِ الْمُوظَّفِينَ بِأَحْسَنِ مَا كَانَ لِأَنَّ الْوَفَاءَ الْإِسْلَامِيَّ يُؤَدِّي إِلَى تَحَقُّقِ السُّلُوكِيَّةِ الْإِسْلَامِيَّةِ. وَهَذِهِ السُّلُوكِيَّةُ مِنْهُمْ جَدًّا فِي تَحْدِيدِ نَوْعِ مِنْ عَمَلِ الْمُوظَّفِينَ، وَإِلَّا فَلَا.

٥. اعْتِمَادًا عَلَى التَّحْلِيلِ الْإِفْتِرَاضِيِّ أَوْ التَّحْلِيلِ الشَّعُورِيِّ هُنَاكَ عِلَاقَةُ هَامَّةٌ وَإِيْجَابِيَّةٌ بَيْنَ مُؤَدِّلِ الْقِيَادَةِ وَالْوَفَاءِ وَالْإِقْنَاعِ سَوَاءً كَانَ فِي الشُّغْلِ وَالْعَمَلِ مَعَ

أَنَّ لِكُلِّ مِنْهَا فِي حَالَةِ التَّأْثِيرِ وَالتَّأَثُّرِ. عَدَالَةُ الْمُدِيرِ أَوْ الرَّئِيسِ فِي إِحْدَى الْمُؤَسَّسَاتِ تُؤَدِّي إِلَى ظُهُورِ أَيِّ مَوَاقِفٍ كَانَتْ مِنْ حُلَفَاؤِهِ أَوْ شُرَكَائِهِ، يَعْنِي التَّطَبُّقُ لِتَعَالِيمِ الْإِسْلَامِ بِمَعْنَاهُ الدَّقِيقُ يُعْطَى نَصِيبًا هَامًّا لَدَى تَقَدُّمِ بَيْتِ الْمَالِ وَالتَّمْوِيلِ وَتَرْقِيَّتِهِ. وَهَذَا مُنَاسِبٌ لِقَوْلِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ فِي سُورَةِ الْمَائِدَةِ آيَةِ ٤٢ وَ سُورَةِ النَّسَاءِ آيَةِ ٥٩.

٦. وَيَتَضَحَّى بِمَا سَبَقَ أَنَّ سُلُوكِيَّةَ الْمُوظَّفِينَ بِ بَيْتِ الْمَالِ وَالتَّمْوِيلِ تَتَأَثَّرُ بِالْعُنَاصِرِ الْإِسْلَامِيَّةِ وَلَا سِيَّمَا مِنْ جِهَةِ تَأْثِيرِ الْقِيَادَةِ حَيْثُ أَنَّ التَّطَبُّقَ بِهَا يُؤَدِّي إِلَى تَحْقِيقِ الْهَدَفِ الْمَطْلُوبِ مِنَ الْمُؤَسَّسَةِ الْمُعَيَّنَةِ (بَيْتِ الْمَالِ وَالتَّمْوِيلِ) لَا اسْتِقَامَتِهِمْ وَبَذَلِ جُهِدِهِمْ. هَذِهِ الْعِبَارَةُ مُنَاسِبَةٌ لِقَوْلِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ فِي سُورَةِ الْأَحْقَافِ آيَةِ ١٣: إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ.

٧. لَا رَيْبَ فِيهِ أَنَّ مَا كَانَ فِي قَوْلِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ : وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ (سُورَةُ إِبْرَاهِيمَ: ٧) وَاقِعًا فِي عَمَلِيَّةِ الْمُؤَسَّسَةِ كَ بَيْتِ الْمَالِ وَالتَّمْوِيلِ مَعَ أَنَّ الْمُوظَّفِينَ فِيهَا فِي فِكْرَةٍ مَا أَنَّ الشُّكْرَ مِفْتَاحٌ لِرِيَادَةِ النِّعَمِ مَهْمَا كَانَتْ. وَمِنْ جَانِبٍ آخَرَ، تَعْمَلُ الْمُؤَسَّسَةُ فِي مُعَامَلَتِهَا مَعَ الْمُوظَّفِينَ عَلَى أَسَاسِ التَّسْوِيَةِ أَوْ الْعَدْلِ فِي إِعْطَاءِ كُلِّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ. الْقَاعِدَةُ الْبَدْهِيَّةُ فِي تَعَامُلَاتِنَا الْمَالِيَّةِ الْبَشَرِيَّةِ أَنَّ الْمَالَ كُلَّمَا أُخِذَتْ مِنْهُ وَأَنْفَقَتْهُ أَنْقَصَ ذَلِكَ مِنْ رَصِيدِكَ، إِلَّا أَنَّ الْقَاعِدَةَ الرَّبَّانِيَّةَ فَيُحْيِي تَعَامُلَاتِنَا مَعَ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ تُنَادُّ عَنْ تِلْكَ الْقَاعِدَةِ.

٨. دَعْمًا لِلْبُنْدِ الثَّامِنِ أَنَّ مَا قَالَهُ عَزَّ وَجَلَّ: وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (سُورَةُ التَّوْبَةِ: ١٠٥) كَانَ وَاقِعًا حَقِيقِيًّا مَعَ أَنَّ هَذِهِ الْآيَةَ كَمُشْجَعٍ

لِكُلِّ الْمُوظَّفِينَ لِتَحْقِيقِ الْغَايَةِ الْمَطْلُوبَةِ مِنَ الْمَوْسَسَةِ بِفِكْرَةٍ أَنَّ الْأَمَانَةَ فِي أَعْمَالِهِمْ تُؤَدِّي إِلَى مَرْضَاةِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ.

٩. إِحْيَاءُ الْعُنَاصِرِ الْإِسْلَامِيَّةِ فِي حَاجَةِ مَاسَّةٍ تَطْبِيقُهُ بَدَلًا لِأَيِّ عُنَاصِرٍ أْجَنِبِيَّةٍ بَعِيدَةٍ عَنِ الْعُنَاصِرِ الْإِسْلَامِيَّةِ، وَذَلِكَ لِأَنَّ إِحْيَاءَهَا تُؤَدِّي إِلَى انْتِمَاءِ الْإِقْتِصَادِ الْإِسْلَامِيِّ وَتَرْقِيَّتِهِ. مُسْتَقْبَلُ الْإِقْتِصَادِ الْإِسْلَامِيِّ فِي أَيْدِي الْمُسْلِمِينَ، وَمِنْ الْمُمْكِنِ أَنْ نَبْدَأَ هَذَا الْمَشْرُوعَ الْعَظِيمَ مِنْ عَمَلِيَّةِ الْمَوْسَسَةِ كَبَيْتِ الْمَالِ وَالتَّمْوِيلِ.

وَفِي نِهَايَةِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ نَقُولُ، تُعْتَبَرُ بَيْتُ الْمَالِ وَالتَّمْوِيلِ مِنْ إِحْدَى الْمَوْسَسَاتِ الَّتِي تَقُومُ عَلَى جَمْعُوَّةٍ مِنْ قِيَمٍ وَأَخْلَاقِيَّاتِ الْإِسْلَامِ. وَهَذِهِ الْمَجْمُوعَةُ تُؤَدِّي إِلَى بِنَاءِ الْأُخُوَّةِ بَيْنَ الْمُسْلِمِينَ وَتَنْمِيَةِ الْإِقْتِصَادِ وَتَقْوِيَّتِهِ. وَمِنْ الْمَشْرُوعِ أَنْ إِقَامَةَ بَيْتِ الْمَالِ وَالتَّمْوِيلِ فِي كُلِّ مَنْطِقَةٍ وَمُحَافَظَةٍ مَصْلَحَةٌ لِتَقَدُّمِ الْأُمَّةِ مِنْ أَيِّ جِهَةٍ كَانَتْ سَوَاءً مِنْ الْجِهَةِ الْإِقْتِصَادِيَّةِ أَوْ الْاجْتِمَاعِيَّةِ غَيْرَ أَنَّ هَذِهِ الْمَوْسَسَةَ تُحْمِي نَشَاطَاتِ الْأُمَّةِ لِإِشْبَاعِ حَاجَاتِهِمْ. لِذَا، نَحْنُ فِي حَاجَةِ مَاسَّةٍ إِلَى انْتِشَارِ الدَّعْوَةِ عَنْ مُهِمَّةِ إِقَامَتِهَا وَذَلِكَ بِالتَّعَاوُنِ مَعَ الْجِهَةِ الْحُكُومِيَّةِ وَمَجْلِسِ الْعُلَمَاءِ الْإِنْدُونِيسِيِّ وَغَيْرِهَا مِنْ الْجِهَةِ وَالْمَوْسَسَاتِ دَعْمًا لِنَجَاحِ هَذَا الْمَشْرُوعِ الْعَظِيمِ. وَهَذِهِ الدَّعْوَةُ عَلَى أَسَاسِ الْإِيمَانِ وَالتَّقْوَى ابْتِغَاءً لِمَرْضَاةِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ. نَسْأَلُ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ أَنْ يُوفِّقَنَا إِلَى مَا فِيهِ الْخَيْرُ وَالصَّلَاحُ، وَاللَّهُ وَلِيُّ التَّوْفِيقِ.

ABSTRAK

Implementasi Kepemimpinan dan Komitmen Islami Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Islami pada Karyawan Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) di Propinsi Jawa Tengah

Aspek sumber daya manusia seringkali kurang mendapatkan perhatian dalam pengelolaan usaha kecil yang lebih mementingkan masalah pasar dan permodalan. Permasalahan-permasalahan tersebut, dapat diantisipasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian implementasi kepemimpinan dan komitmen Islami pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja Islami pada karyawan Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) di Propinsi Jawa Tengah. Secara teoritik terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja. Sebagai Baitul Tamwil, BMT terutama berfungsi sebagai suatu lembaga keuangan syariah. Lembaga keuangan syariah yang melakukan upaya penghimpunan dan penyaluran dana berdasarkan prinsip syariah. Prinsip syariah yang paling mendasar dan yang sering digunakan adalah sistem bagi hasil yang adil, baik dalam hal penghimpunan maupun penyaluran dana. Sampai sejauh ini, kebanyakan BMT berupaya menjalankan fungsi keuangan syariah tersebut secara profesional dan patuh kepada syariah.

Studi ini menganalisis hubungan variabel Islami Kepemimpinan, Komitmen terhadap Kepuasan dan Kinerja karyawan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Penggunaan *Partial Least Square* dengan pertimbangan data yang digunakan menggunakan indikator reflektif dan formatif dan jumlah sampel relatif kecil atau 10 kali jalur hubungan). Pertimbangan lain model *PLS* lebih tepat digunakan untuk prediksi, sebagai implikasi dari hasil kajian terhadap teori (pengujian teori) melalui hipotesis.

Berdasarkan hasil analisis studi dan pembahasan yang telah dibuktikan secara kuantitatif maupun kualitatif, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Karyawan. Sementara itu, Kepemimpinan Islami juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Karyawan. Kepuasan kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan analisis kualitatif maupun analisis intuitif dapat disusun secara terintegrasi bahwa kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja islami dan kinerja islami mempunyai dampak positif. Seorang Pemimpin senantiasa bersikap adil dan dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui Rosul-Nya sesuai dengan Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 42 dan An-Nisa ayat 59.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Islami, Komitmen Islami, Kepuasan Kerja, Kinerja Islami.*

ABSTRACT

The Implementation of Islamic Leadership and Commitment, The Influence on Islamic Work Satisfaction and Performance Of Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) Employees in Central Java Province

The aspect of human resource is often neglected by the management of small scale businesses. Most of them emphasize more on market and capitals issues. This problem can be anticipated by improving human resource work performance. For this reason, a study on the implementation of Islamic leadership and commitment and the influence on work satisfaction and performance of Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) employees in Central Java Province was conducted. Theoretically, there are strong relationships among leadership, commitment, work satisfaction, and performance. As a Baitul Tamwil, a BMT mainly functions as a sharia financial institution which collects and distributes funds based on sharia principles. One of the basic sharia principles which is used in this institution is fair profit sharing both in the collection and the distribution of the fund. So far, many BMTs attempt to implement the sharia-based financial functions professionally and conform to the principles of syaria.

Using quantitative method with Partial Least Square (PLS) approach, this study analyzes the correlation of these variables namely Islamic leadership, commitment, and their implication on employees' satisfaction and performance. Partial Least Square is adopted since this study used reflective and formative indicators and the number of samples is relatively small; it requires at least only 10 times of correlation lines. Another consideration is that PLS model is more appropriate to make prediction, as an implication of the result of the analysis through hypothesis. Based on the result of both qualitative and quantitative analyses, it is concluded that Islamic leadership has a positive and significant influence on employees' commitment; Islamic leadership has a positive and significant influence on employees' work satisfaction; Islamic leadership has a positive and significant influence on employees' performance; Islamic commitment has a positive and significant influence on employees' satisfaction and finally Islamic work satisfaction has a positive and significant influence on employees' work performance. Based on the qualitative and intuitive analysis, it is concluded that leadership, commitment, Islamic work satisfaction and Islamic work performance have positive impact on the overall performance of the organization. A leader should always act fairly and be a good model for his men. In other words, leadership capacity is the ability to put all Allah's will as prescribed on Al Qur'an Surah Al-Maidah verse 42 and An-Nisa verse 59 into practice.

Keywords: Islamic Leadership, Commitment, Work Satisfaction, Work Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Sampul Depan	i
Lembar Sampul Dalam	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Penetapan Panitia Penguji Disertasi	iv
Ucapan Terima kasih	v
Ringkasan	ix
Summary	xiii
Abstrak	xxvi
DAFTAR ISI	xxviii
DAFTAR TABEL	xxxii
DAFTAR GAMBAR	xxxiv
DAFTAR LAMPIRAN	xxxv
 BAB 1 PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	38
1.3. Tujuan Studi	39
1.4. Manfaat Studi	41
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	 42
2.1. Kepemimpinan Islami	42
2.2. Karakteristik Dasar Kepemimpinan Rasulullah	48
2.3. Kepimpinan Abu Bakar ash-Shidiq	71

2.4.	Kepemimpinan Umar ibnul-Khatthab	74
2.5.	Kepemimpinan Usman bin Affan	76
2.6.	Kepemimpinan Ali bin Abi Thalib	77
2.7.	Komitmen	91
2.8.	Kepuasan Kerja	99
2.8.1.	Faktor-faktor Kepuasan Kerja	108
2.8.2.	Teori Kepuasan Kerja	111
2.9.	Kinerja Karyawan	118
2.9.1.	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	121
2.10.	Hasil Penelitian Terdahulu	123
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	126
3.1.	Kerangka Konseptual	126
3.2.	Hipotesis	134
BAB 4	METODE PENELITIAN	136
4.1.	Rancangan Penelitian	136
4.2.	Populasi, Sampel dan Besar Sampel	137
4.3.	Variabel Penelitian	139
4.3.1.	Klasifikasi Variabel	139
4.3.2.	Definisi Operasional Variabel	139
4.4.	Metode Pengumpulan Data	145
4.5.	Sumber Data	147
4.6.	Uji Validitas dan Reabilitas	147
4.7.	Metode Analisis	148

4.7.1. Data Non Empirik	148
4.7.2. Data Empirik	149
4.7.2.1. Metode Kualitatif dan Intuitif/kasyf	149
4.7.2.2. Metode Kuantitatif	150
4.7.3. Langkah Analisis Model Partial Least Square	150
4.8. Teknik Analisis	151
4.9. Partial Least Square	153
4.10. Pengujian Model Partial Least Square	158
4.11. Evaluasi Model	161
 BAB 5 ANALISIS HASIL STUDI	 165
5.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	165
5.1.1. Pendidikan	166
5.1.2. Umur	166
5.2. Deskripsi Variabel Penelitian	167
5.2.1. Kepemimpinan Islami di BMT	167
5.2.2. Komitmen Islami Karyawan BMT	170
5.2.3. Kepuasan Kerja Islami Karyawan BMT	172
5.2.4. Kinerja Islami Karyawan BMT	175
5.3. Uji Non-Response Bias	178
5.4. Hasil Analisis PLS	178
 BAB 6 PEMBAHASAN	 187
6.1. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Komitmen Islami	192
6.2. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kepuasan Kerja	

Islami.....	202
6.3. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Islami	211
6.4. Pengaruh Komitmen Islami terhadap Kepuasan Kerja Islami ..	214
6.5. Pengaruh Komitmen Islami terhadap Kinerja Islami.....	222
6.6. Pengaruh Kepuasan Islami terhadap Kinerja Islami.....	227
 BAB 7 PENUTUP	 231
7.1. Kesimpulan.....	231
7.2. Saran.....	239
 Daftar Pustaka	 239
Lampiran-lampiran	245

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 . Indikator Pertumbuhan Ekonomi Dunia	2
Tabel 1.2. Indikator Makro Ekonomi Indonesia	7
Tabel 1.3. Perkembangan Investasi Indonesia	8
Tabel 1.4. Perkembangan Indikator Perbankan	13
Tabel 1.5. Perkembangan Koperasi dan BMT di Provinsi Jawa Tengah	34
Tabel 4.1. Multistage Purposive Sampling	138
Tabel 4.2. Model Syar'i Scoring Dengan Inspirasi Skala Likert	153
Tabel 5.1. Profil Responden	164
Tabel 5.2. Deskripsi Pendidikan Responden.....	165
Tabel 5.3. Deskripsi Umur Responden	167
Tabel 5.4. Persepsi Responden Terhadap Kepemimpinan Islami Pada BMT di Provinsi Jawa Tengah	166
Tabel 5.5. Persepsi Responden Terhadap Komitmen Islami Karyawan Pada BMT di Provinsi Jawa Tengah	170
Tabel 5.6. Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja Islami Pada BMT Di Provinsi Jawa Tengah	172
Tabel 5.7. Persepsi Responden Terhadap Kinerja Islami Pada BMT di Provinsi Jawa Tengah	175
Tabel 5.8. Loading Factor Setiap Indikator Variabel Kepemimpinan Islami	178
Tabel 5.9. Loading Factor Setiap Indikator Variabel Komitmen Islami	178
Tabel 5.10. Loading Factor Setiap Indikator Variabel Kepuasan Kerja Islami	179
Tabel 5.11. Loading Factor Setiap Indikator Variabel Kinerja Islami	179

Tabel 5.12.	Composite Reliability	180
Tabel 5.13.	Hasil Pengujian Hipotesis	181

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Perbedaan Gaya Kepemimpinan Dalam Penggunaan Wewenang ...	81
Gambar 2.2 Model Kepemimpinan Situasional Hersey and Blanchard	88
Gambar 3.1. Kerangka Proses Berpikir	126
Gambar 3.2. Kerangka Konseptual	131
Gambar 4.1. Model Partial Least Square	156
Gambar 5.1. Analisis Jalur Path.....	185

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Peta Teori	245
Lampiran 2. Kuesioner	255
Lampiran 3. Hasil Kuesioner	261
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	270

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir dinamika perekonomian nasional diwarnai oleh perkembangan ekonomi global yang kurang begitu menguntungkan. Perkembangan dimaksud diantaranya adalah : Pertama, kecenderungan tingginya harga minyak dunia akibat ketidakpastian kondisi *supply* yang terkait konflik di beberapa negara penghasil minyak utama pada satu sisi dan pada sisi lain naiknya permintaan dunia sehubungan dengan pesatnya pembangunan ekonomi di beberapa negara berkembang terutama China dan India. Hal ini telah menyebabkan tekanan yang cukup besar pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) kita, khususnya pada pos anggaran subsidi minyak sehingga Pemerintah terpaksa mengambil kebijakan penyesuaian harga bahan bakar minyak di dalam negeri untuk menyelamatkan kondisi keuangan negara kita pada bulan Maret dan Oktober tahun 2006 itu yang pertama. Kedua, kecenderungan penerapan kebijakan moneter yang relatif ketat di sejumlah negara maju terutama di Amerika Serikat dan Uni Eropa telah mendorong diterapkannya kebijakan suku bunga tinggi di dalam negeri sebagai langkah antisipasi untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul pada perekonomian kita. Ketiga, kombinasi kecenderungan tingginya harga minyak dunia dan pengetatan kebijakan moneter di sejumlah negara telah menyebabkan kinerja perekonomian dunia sedikit tersendat belakangan ini. Laju pertumbuhan

ekonomi dunia dalam tahun 2005 mengalami perlambatan dari sebelumnya sebesar 5,3 persen menjadi 4,8 persen. Sementara itu, laju pertumbuhan volume perdagangan dunia dalam tahun 2005 juga mengalami penurunan dari semula sebesar 10,4 persen dalam tahun 2004 menjadi 7,4 persen.

Tabel 1.1
INDIKATOR PERTUMBUHAN EKONOMI DUNIA
(DALAM PERSEN) TAHUN 2005

	2004	2005	Current Projection (WEO Sep)		Difference from April 2006 Projections	
			2006	2007	2006	2007
Output dunia	5,3	4,9	5,1	4,9	0,3	0,2
Kemajuan ekonomi	3,2	2,6	3,1	2,7	0,1	-0,1
Amerika Serikat	3,9	3,2	3,4	2,9		-0,4
Eropa	2,1	1,3	2,4	2,0	0,40,1	
Jepang	2,3	2,6	2,7	2,1	-0,1	0,1
Pasar Negara-negara berkembang	7,7	7,4	7,3	7,2	0,4	0,5
Afrika	5,5	5,4	5,4	5,9	-0,4	0,4
Sub-Sahara	5,6	5,8	5,2	6,3	-0,6	0,6
Negara-negara Asia yang sedang berkembang	8,8	9,0	8,7	8,6	0,5	0,7
Cina	10,1	10,2	10,0	10,0	0,5	1,0
India	8,0	8,5	8,3	7,3	1,0	0,3
Timur Tengah	5,5	5,7	5,8	5,4	0,2	-0,1
Barat	5,7	4,3	4,8	4,2	0,4	0,6
Volume perdagangan dunia (barang & jasa)	10,6	7,4	8,9	7,6	0,9	0,2
Harga komoditi (US,Dollar)						
Oil	30,7	41,3	29,7	9,1	14,9	6,2
Non oil	18,5	10,3	22,1	-4,8	11,9	0,7
Harga konsumen						
Kemajuan ekonomi	2,0	2,3	2,6	2,3	0,3	0,2
Pasar Negara-negara berkembang	5,6	5,3	5,2	5,0	-0,1	0,2

Sumber : *World Economic Outlook 2005 – IMF*

Namun demikian, merujuk pada indikator-indikator makro ekonomi Indonesia dalam dua tahun terakhir, sesungguhnya perekonomian nasional sudah mulai menunjukkan perkembangan yang semakin mantap, pertumbuhan dan aktivitas ekonomi yang meningkat, serta fundamental dan

stabilitas yang semakin kuat dan terjaga. Perkembangan tersebut antara lain ditunjukkan oleh kecenderungan pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat, inflasi yang terkendali, nilai tukar yang stabil, cadangan devisa yang terus meningkat (lihat Tabel 1.1 pada halaman 2). Pertumbuhan ekonomi pada kuartal I mencapai 6%. Peningkatan laju pertumbuhan ekonomi tersebut didorong oleh perbaikan kinerja investasi, ekspor barang dan jasa, serta konsumsi masyarakat. Di sisi sektor industri, laju pertumbuhan ekonomi didorong oleh peningkatan pertumbuhan sektor jasa, terutama sektor transportasi dan komunikasi, dan diikuti oleh sektor perdagangan, hotel, dan restoran, serta konstruksi.

Perbaikan kondisi perekonomian mendorong membaiknya daya beli masyarakat dan aktivitas ekonomi yang antara lain diindikasikan oleh indikator-indikator pajak (PPN), konsumsi listrik, pertumbuhan penjualan kendaraan bermotor, dan kredit konsumsi perbankan. Kinerja investasi hingga bulan April 2007 menunjukkan tren yang semakin membaik sebagaimana tercermin dalam berbagai indikator investasi, antara lain: realisasi penanaman modal dalam negeri dan asing (PMDN dan PMA) serta laju pertumbuhan impor barang modal semakin meningkat, peningkatan laba BUMN dan swasta yang akan mendorong peningkatan laba di tahan untuk di investasikan kembali. Di sisi perbankan, peningkatan rasio LDR sejak akhir tahun 2006 seiring dengan peningkatan nilai Dana Pihak Ketiga dan Kredit oleh perbankan mencerminkan peningkatan penyaluran dana perbankan bagi dunia usaha.

Kredit Investasi dan Kredit Modal Kerja hingga kuartal I 2007 terus meningkat. Perkembangan positif indikator-indikator investasi juga didukung

oleh peningkatan belanja modal Pemerintah Pusat dan Pemerintah daerah. Perkembangan-perkembangan positif tersebut diperkirakan akan terus berlanjut hingga akhir 2007. Di bidang perdagangan internasional, perbaikan kinerja ekspor tercermin dalam peningkatan pertumbuhan ekspor, khususnya di sektor ekspor non migas. Perbaikan kinerja ekspor tersebut akan berlanjut seiring dengan perbaikan investasi, peningkatan harga komoditi (khususnya komoditi primer) di pasar global, dan peningkatan *trade volume* dengan mitra dagang Indonesia. Disisi lain, impor juga mengalami peningkatan sejalan dengan membaiknya daya beli masyarakat. Perkembangan ekspor dan impor tersebut akan memberikan kontribusi positif terhadap neraca perdagangan Indonesia. Berbagai kebijakan pemerintah yang telah dilakukan untuk menjamin kelancaran pasokan dan distribusi bahan pangan, khususnya beras, telah memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Tekanan inflasi di kelompok bahan pangan pada bulan April 2007 semakin menurun. Pada bulan April 2007 terjadi deflasi sebesar -0.16% sehingga laju inflasi (IHK) kumulatif hingga April 2007 turun menjadi 1,74% dibandingkan dengan bulan sebelumnya sebesar 1,91 %.

Kebijakan moneter, dalam penurunan suku bunga terus dilakukan sejalan dengan tercapainya stabilitas ekonomi makro. BI *rate* di bulan April 2007 sebesar 9,0% kembali diturunkan 25 bps di bulan Mei 2007 menjadi 8,75%. Penurunan BI *rate* tersebut menyebabkan *spread* terhadap *Federal Fund rate* yang semakin mengecil (350 bps). Suku bunga *Federal* telah dipertahankan pada tingkat 5,25% sejak pertengahan 2006. Indikator lainnya juga menunjukkan kondisi perekonomian yang cukup kondusif di mana nilai tukar Rupiah terhadap US dolar berkisar pada Rp.9096/US\$ dengan

kecenderungan penguatan Rupiah. Di samping itu, cadangan devisa terus meningkat dan mencapai US\$ 49,3 miliar di bulan April 2007 atau meningkat sebesar US\$2, 1 miliar dari bulan Maret 2007.

Membaiknya kondisi perekonomian dan meningkatnya kepercayaan pasar terhadap perkembangan ekonomi domestik tercermin pada pergerakan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) di BEJ yang terus meningkat. Sejak April 2004, IHSG telah mencapai nilai di atas 2000 dengan kapitalisasi saham hingga April 2007 telah mencapai Rp.1394.7 triliun atau meningkat sebesar 11,7% dibandingkan akhir tahun 2006. *Net buying* oleh pihak asing di bulan April 2007 mencapai Rp.5,6 triliun lebih tinggi dibandingkan bulan Maret 2007 sebesar Rp.2,3 triliun. Beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan positif tersebut antara lain adalah sentimen positif pelaku pasar terhadap kondisi perekonomian domestik, laporan keuangan dunia usaha di kuartal yang cukup baik, rendahnya inflasi.

Selain kepercayaan terhadap perkembangan perekonomian domestik, kepercayaan pasar terhadap berbagai kebijakan pemerintah juga terlihat. Hal tersebut tercermin dalam penurunan *yield curve* mengindikasikan membaiknya kinerja dan meningkatnya peminat obligasi negara. *Net buying* oleh pihak asing bulan April 2007 meningkat menjadi Rp.7,7 triliun dibanding dengan bulan Maret 2007 sebesar Rp.4,5 triliun. Di tahun 2007, kondisi perekonomian global masih cukup kondusif untuk mendukung pertumbuhan ekonomi domestik, walaupun masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diwaspadai.

Pertumbuhan ekonomi global masih cukup tinggi walaupun mengalami penurunan yang disebabkan oleh perlambatan pertumbuhan ekonomi

Amerika Serikat di tahun 2007. Peningkatan suku bunga di Jepang dapat mempengaruhi arus modal di kawasan namun hal tersebut diperkirakan hanya akan berdampak kecil terhadap perekonomian Indonesia. Tantangan lainnya adalah ketidakstabilan harga komoditi primer dan pasar uang global, bila tidak diwaspadai, dapat berdampak negatif bagi perekonomian nasional. Likuiditas moneter global pada saat ini masih cukup tinggi sehingga berdampak pada semakin kompetitifnya suku bunga dunia dan arus modal. Hal tersebut dapat menimbulkan dampak yang tidak diinginkan terhadap stabilitas keuangan internasional. Tantangan yang berasal dari dalam negeri antara lain bersumber pada perlunya di implementasikan dengan segera program pembangunan infrastruktur dan deregulasi untuk menciptakan iklim investasi yang atraktif.

Kondisi investasi secara keseluruhan juga dapat dilihat dari angka-angka yang dikeluarkan oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Meskipun angka persetujuan penanaman modal dalam negeri (PMDN) meningkat secara signifikan dalam periode Januari – September 2006, namun ternyata bukanlah jaminan sebagai tanda membaiknya investasi dalam negeri. Pada periode tersebut kenaikan realisasi investasi PMDN tidak sampai mencapai 4 persen dan investasi PMA bahkan mengalami penurunan hingga hampir 44 persen. Rendahnya kenaikan impor bahan baku selama periode Januari–September 2006 juga mengidentifikasi rendahnya investasi fisik selama delapan bulan pertama pada 2006. (lihat Tabel 1.3 pada halaman 8)

Tabel 1.2
INDIKATOR MAKRO EKONOMI INDONESIA
TAHUN 2006

No	Indikator	2002	2003	2004	2005	2006
1	Nilai PDB Harga Konstan Tahun 2000 (Rp triliun)	1,506.10	1,579.60	1,660.60	1,749.60	905.6 (1)
2	Pertumbuhan PDB (%)	4.38	4.88	5.13	5.6	4.97 (1)
3	Inflasi (%)	10.03	5.06	6.4	17.11	4.96 (2)
4	Total Ekspor (USD milyar)	57.0	55.6	69.7	85.57	73.47 (3)
5	Ekspor Non Migas (USD milyar)	44.9	43.1	54.1	66.32	57.52 (3)
6	Total Impor (USD milyar)	31.2	29.5	46.2	57.55	45.63 (3)
7	Impor Non Migas (USD milyar)	24.8	22.6	34.6	40.16	31.16 (3)
8	Neraca Perdagangan (USD milyar)	25.8	26.1	23.5	28.02	27.84 (3)
9	Neraca Transaksi Berjalan (USD milyar)	4.7	4.0	2.9	0.93	3.42 (1)
10	Cadangan Devisa (USD milyar, akhir tahun)	32.0	36.3	35.93	34.72	39.77 (7)
11	Posisi Utang Luar Negeri (USD milyar)	131.3	135.4	136.1	133.5	131.8 (8)
12	Rupiah/USD (Kurs Tengah Bank Indonesia)	8,940	8,330	9,355	9,830	9,110 (7)
13	Total Penerimaan Pemerintah (Rp triliun)	299.0	340.7	407.5	516.2	539.4 (*)
14	Total Pengeluaran Pemerintah (Rp triliun)	244.0	258.1	306.1	542.4	559.3 (*)
15	Defisit Anggaran (Rp triliun)	-23.2	-37.7	-17.4	-26.18	-19.9 (*)
16	Uang Primer (Rp triliun)	138.3	136.5	199.7	239.8	250.1 (4)
17	Uang Beredar (Rp triliun)					
	a. Arti Sempit (M1)	191.9	207.6	253.8	281.9	311.82 (5)
	b. Arti Luas (M2)	883.9	911.2	1,033.50	1,203.20	1,248.2 (5)
18	Dana Pihak Ketiga Perbankan (Rp triliun)	845.0	866.3	965.1	1,134.10	1,199.2 (4)
19	Kredit Perbankan (Rp triliun)	365.4	411.7	553.6	689.7	723.7 (4)
20	Suku Bunga (% per tahun)					
	a. SBI satu bulan	12.9	8.1	7.4	12.75	11.75 (4)
	b. Deposito 1 bulan	12.8	7.7	6.4	11.98	11.1 (5)
	c. Kredit Modal Kerja	18.3	15.8	13.4	15.92	16.1 (5)
	d. Kredit Investasi	17.8	16.3	14.1	15.43	15.9 (5)
21	Persetujuan Investasi					
	- Domestik (Rp triliun)	25.3	16.0	36.80	50.58	107.93 (3)
	- Asing (US\$ milyar)	9.7	6.2	10.3	13.58	10.52 (3)
22	IHSG BEJ	424.9	742.5	1,002.20	1,162.60	1,582.6 (7)
23	Nilai Kapitalisasi Pasar BEJ (Rp triliun)	268.4	411.7	679.9	758.4	932.2 (5)

Keterangan:

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1) Semester I | 5) Posisi akhir Juli 2006 |
| 2) Januari – Oktober 2006 | 6) Posisi 8 Agustus 2006 |
| 3) Januari – September 2006 | 7) Posisi akhir Oktober 2006 |
| 4) Posisi akhir Agustus 2006 | 8) Posisi akhir triwulan I 2006 |
| *) dalam APBN 2006 | |

Sumber: BPS, BI dan JSX (berbagai edisi penerbitan, diolah kembali)

Dengan belum membaiknya tingkat investasi dan minat investasi secara keseluruhan, selayaknya pemerintah berhati-hati dalam menyikapi perkembangan indikator ekonomi makro belakangan ini. Pemerintah hendaknya tidak hanya berpegang pada dicapainya stabilitas ekonomi makro semata, sementara perbaikan sektor riil masih jauh dari harapan. Apalagi harus diakui, bahwa terjadinya stabilitas nilai tukar rupiah bukanlah suatu hasil upaya keras pemerintah, tetapi sangat didukung oleh berbagai faktor eksternal yang memungkinkan kondisi tersebut terjadi. Selain berkaitan dengan terus turunnya harga minyak mentah dunia, mulai digesernya pengaruh perekonomian Amerika Serikat di ASEAN oleh pengaruh China juga mempengaruhi kurs nilai tukar dollar AS terhadap mata uang regional.

Tabel 1.3
PERKEMBANGAN INVESTASI INDONESIA TAHUN 2007

Investasi	1 Jan-30 September 2006		1 Jan-30 September 2006		Pertumbuhan (%)	
	P	Investasi (Rp triliun)	P	Investasi (Rp triliun)	P	I
PMDN	117	12.4257	163	11.9728	-28.22	3.78
PMA	702	41.63 (US\$ 4,29 milyar)	706	74.06 (US\$ 7,64 milyar)	-0.57	-43.79
Total	819	54.0557	869	86.0328	-5.75	-37.17

Sumber :Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), 2007

Dengan relatif stabilnya rupiah dalam beberapa bulan terakhir ini, memungkinkan dicapainya angka inflasi yang rendah dan terus berlangsungnya penurunan suku bunga acuan (*BI rate*) ke tingkat yang semakin rendah.

Meski demikian, tentu saja bukannya tanpa masalah. Rendahnya persetujuan dan realisasi investasi, baik PMA maupun PMDN, merupakan persoalan terbesar yang tidak mudah diatasi oleh Indonesia. Ganjalan bagi investor terutama masih berputar-putar pada isu di luar teknis finansial, seperti kepastian hukum, penyediaan infrastruktur, ruwetnya birokrasi yang diwarnai oleh eforia otonomi daerah, serta Undang-Undang Ketenagakerjaan. Realisasi proyek infrastruktur diharapkan dapat memancing kegiatan investasi lainnya sehingga bisa menciptakan *multiplier effect*. Sementara investasi (*direct investment*) yang pada dasarnya merupakan komitmen jangka panjang, belum menunjukkan indikator yang membaik. Pengangguran juga merupakan fenomena jangka panjang, yang tidak bisa diselesaikan

dengan *one shot* pertumbuhan ekonomi kita yang cuma 5,8 persen 2006 atau prediksi 6,5 – 6,9 persen pada tahun 2007.

Terus membaiknya nilai ekspor dan meningkatnya cadangan devisa menyebabkan nilai tukar rupiah terus menguat selama bulan Oktober 2006. Jika di akhir September 2006 kurs tengah rupiah berada pada level Rp 9.235, maka pada akhir Oktober 2006 menguat ke posisi Rp 9.110 per dollar AS atau terapresiasi sekitar 1,35 persen. Cenderung menurunnya harga minyak mentah dunia dan terus membaiknya harga saham di pasar modal Indonesia menjadikan nilai rupiah relatif menguat. Sementara itu, rendahnya tekanan inflasi dan terus turunnya suku bunga acuan (*BI rate*) sehingga berada di level 10,25 persen pada awal November 2006, semakin meyakinkan masyarakat akan kondisi perekonomian yang lebih baik di masa mendatang.

Perkembangan perekonomian Indonesia ditandai juga dengan perkembangan system ekonomi Islam atau lebih dikenal sebagai system ekonomi syariah.

Hakekat manusia pada dasarnya makhluk sosial, dimana manusia harus bekerjasama untuk memenuhi kebutuhan hidup dalam peradabannya (Ibnu Khaldun). Lebih lanjut Ibnu Khaldun juga menerangkan akan hasil kerjasama yang sekarang kita sebut *Synergy*, merupakan hasil kerjasama sejumlah manusia yang dapat menutupi kebutuhan yang lebih banyak dari jumlah mereka sendiri". Menurut syariah Islam "ekonomi adalah ilmu untuk menggunakan sumber daya yang diamanatkan kepada manusia sebagai khalifah Allah SWT di muka bumi dalam menjalankan tugas manusia (Al-Mawardi 39-41)

Tujuan syariat islam adalah masalah yang mencakup :

1. Menjaga existensi agama.(hifdz al-Din)
2. Menjaga kehidupan manusia. (hifdz al-Nafs)
3. Menjaga akal manusia. (hifdz al-Aql)
4. Menjaga keturunan (hifdz al-Nasl)
5. Menjaga harta. (hifdz al-maal)

Manusia sebagai abdi Allah SWT. Fungsi sebagai *khalifatullah* (QS Al Baqarah (2: 30) manusia mempunyai kedudukan dan mempunyai tugas memakmurkan bumi, kewenangannya dibatasi dan diatur dengan syariah. Tujuan dari syariah adalah untuk meningkatkan kesejahteraan manusia agar terangkat derajatnya, sifat kemanusiaannya terjaga, sifat kehewanannya dikendalikan.

Dalam tugas memakmurkan bumi, Allah telah menyediakan sumber daya secara cukup dan seimbang bagi kebutuhan manusia, sesuai dengan Al Qur'an surat Al Hijr (15: 19)

وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ ﴿١٩﴾
وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشَ وَمَنْ لَسْتُمْ لَهُ بِرَازِقِينَ ﴿٢٠﴾ وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا
خَزَائِنُهُ وَمَا نُنْزِلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَعْلُومٍ ﴿٢١﴾

Artinya: "Dan kami Telah menghamparkan bumi dan menjadikan padanya gunung-gunung dan kami tumbuhkan padanya segala sesuatu menurut ukuran. Dan kami Telah menjadikan untukmu di bumi keperluan-keperluan hidup, dan (Kami menciptakan pula) makhluk-makhluk yang bukan pemberi rezeki kepadanya. Dan tidak ada sesuatupun melainkan pada sisi Kami-lah khazanahnya; dan kami tidak menurunkannya melainkan dengan ukuran yang tertentu.

أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ
ظَهْرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّبِينٍ

Artinya: "Tidakkah kamu perhatikan Sesungguhnya Allah Telah menundukkan untuk (kepentingan)mu apa yang di langit dan apa yang di bumi dan menyempurnakan untukmu nikmat-Nya lahir dan batin. dan di antara manusia ada yang membantah tentang (ke Esa an) Allah tanpa ilmu pengetahuan atau petunjuk dan tanpa Kitab yang memberi penerangan." QS. Luqman (31: 20)

Menurut pandangan Islam kebutuhan manusia adalah tertentu (terbatas), dimana Islam mengenal perbedaan (*differentiation*) antara kebutuhan (*al-haajat*), keinginan (*al-raghhbat*) dan rangsangan jiwa (*al-syahwat*). *Al-haajat* adalah kebutuhan yang secara mendasar perlu dipenuhi untuk mencapai fitrah manusia, sehingga apabila tidak dipenuhi akan mengganggu keseimbangan hidup sebagai manusia. Sedangkan *al-rahghbat* adalah sesuatu yang diharapkan dipenuhi untuk mencapai kepuasan yang luas dan *al-syahwat* adalah hasrat untuk segera memenuhi keinginan nafsu (jiwa). Untuk membedakan hal tersebut Islam memberikan kaidah-kaidah dasar sebagai alat saring (*screening*). Alat saring merupakan mekanisme filter yang berlandaskan keimanan dan keikhlasan serta memberikan motivasi untuk berbuat adil, karena berharap mendapat pahala di akhirat (Chapra, 2000). Mekanisme filter tersebut menurut Ghazali dalam *ihya`ulumidin* (1994) memiliki tujuan utama syariah, yakni memelihara kesejahteraan manusia yang mencakup perlindungan keimanan (*aqidah*), kehidupan, akal, keturunan dan harta benda (*maal*) mereka. Segala sesuatu yang menjamin terlindungnya kelima perkara ini adalah maslahat bagi manusia dan oleh karenanya dikehendaki oleh manusia.

Perkembangan ekonomi juga ditandai dengan perkembangan dunia perbankan. Secara umum, kinerja perbankan nasional semakin baik. Dari berbagai indikator yang ada menunjukkan perkembangan tersebut seperti jumlah kredit yang terus meningkat dan menurunnya risiko kredit bermasalah. Per akhir April 2006, tercatat, total kredit yang disalurkan tercatat sebesar Rp 733,4 triliun, meningkat sebesar Rp 10,7 triliun dibanding bulan sebelumnya. Jumlah peningkatan ini merupakan yang terbesar selama setengah tahun terakhir.

Dalam kecenderungan suku bunga yang meningkat, penyaluran kredit perbankan tetap tinggi. Pada akhir tahun 2005, posisi kredit perbankan mencapai Rp 689,7 triliun atau naik 24,6 persen dibandingkan dengan akhir tahun 2004. Dengan perkembangan ini, *loan-to-deposit ratio* (LDR) meningkat menjadi 54,8 persen pada akhir tahun 2005 atau naik 485 bps dibandingkan akhir tahun 2004. Pada tahun 2006, kredit perbankan diperkirakan meningkat sekitar 20 persen dengan pemanfaatan terutama untuk kegiatan usaha.

Hal ini pada gilirannya mendorong *loan to deposit ratio* (LDR) meningkat menjadi 52.7% dibandingkan dengan 52.3% pada bulan sebelumnya (lihat Tabel 1.4). Sementara itu, kualitas kredit yang disalurkan juga membaik. Hal ini tercermin dari menurunnya rasio kredit bermasalah (*non performing loan/NPL*) dari 9,4% (*gross*) pada bulan Maret 2006 menjadi 9,2% pada bulan April 2006. Dengan demikian peningkatan jumlah kredit yang cukup besar serta peningkatan LDR yang diiringi dengan penurunan NPL (*gross*) menunjukkan bahwa kinerja perbankan nasional semakin membaik.

Sistem ekonomi Islam , termasuk perbankan syariah mengasumsikan perilaku bisnis yang bermoral. Tetapi praktek bisnis tidak dapat mengandalkan asumsi itu sebagai *take it for granted*. Disamping kepercayaan dalam bisnis itu memang merupakan sebuah kepercayaan yang sebaiknya didukung oleh sistem.

Tabel 1.4
PERKEMBANGAN INDIKATOR PERBANKAN TAHUN 2006

Indikator Utama		2004	2005						2006			
		Des	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr
Total Aset	(T Rp)	1.272,3	1.353,2	1.346,6	1.418,6	1.420,3	1.428,1	1.469,8	1.465,6	1.466,3	1.465,3	1.466,9
DPK	(T Rp)	963,1	1.016,0	1.046,8	1.077,5	1.071,1	1.091,3	1.127,9	1.116,2	1.123,7	1.123,9	1.123,2
Kredit	(T Rp)	595,1	677,6	702,2	715,3	719,9	722,4	730,2	714,2	714,7	722,7	733,4
LDR	(%)	50,0	53,9	54,5	54,2	54,8	54,1	53,2	51,8	51,7	52,3	52,7
NPLs Gross	(%)	5,8	8,5	8,9	8,8	8,4	8,7	8,3	8,7	9,3	9,4	9,2
NPLs Net	(%)	1,7	4,5	5,0	5,0	4,7	5,0	4,8	5,1	5,7	5,6	5,6
CAR	(%)	19,4	19,4	18,9	19,4	19,4	19,6	19,5	21,5	21,2	21,7	21,5
NIM	(%)	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5

Sumber : Bank Indonesia (Tinjauan Kebijakan Moneter, Mei 2006)

Sebagai contoh pendapatan bank tergantung dari tingkat laba, walaupun dihitung dengan rumus bagi hasil. Pendapatan bank itu kemudian bergantung dari laporan laba/rugi. Jika perusahaan debitor laba, maka bank ikut laba, demikian juga sebaliknya bila mengalami kerugian, maka bank juga ikut menanggung kerugian pula, akan tetapi berapa besar keuntungan ataupun kerugian tergantung dari laporan nasabah. Kecenderungan nasabah adalah melaporkan laba sekecil mungkin, dengan cara membesarkan beban ongkos, karena itu bank sangat mengandalkan pembukuan perusahaan untuk di audit . Kendala bank umum dan bank syariah bahwa bank membutuhkan moralitas nasabah yang tinggi. Tetapi bank tidak bisa sepenuhnya mengandalkan moralitas. Bank harus memiliki sistem pengawasan yang canggih.

Pada waktu aplikasi pembiayaan nasabah akan cenderung untuk mengajukan rencana yang prospektif dengan tingkat laba yang tinggi. Tujuannya adalah untuk menarik bank memberikan pembiayaan. Tetapi hal ini menyebabkan

nasabah memiliki komitmen untuk mencapai tingkat laba tinggi yang direncanakan. Sebaliknya bank perlu hati-hati, walaupun bank mencari usaha yang memberikan laba tinggi. Masalah ini harus dipecahkan oleh staf bank melalui analisis kelayakan usaha. Kemampuan untuk melihat secara cermat dan tajam rencana perusahaan ini paling strategis, sebab keahlian ini diperlukan dalam analisis pembiayaan *mudharabah* maupun *musyarakah*. Dalam hal pertama pihak bank tidak ikut serta dalam manajemen usaha nasabah, sedangkan dalam hal kedua pihak bank ikut serta dalam manajemen. Pada dasarnya bank syariah harus memiliki data base mengenai usaha-usaha yang prospektif. Disamping itu bank harus mengetahui tingkat resiko berbagai usaha. Pada umumnya kredit yang diberikan oleh bank syariah adalah pembiayaan yang skemanya diatur oleh Undang-Undang perbankan.

Dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir ini sejak diberlakukannya Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan yang memberikan peluang didirikannya bank syariah, perkembangan bank syariah dipandang dari sisi jumlah jaringan kantor dan volume kegiatan usaha masih belum memuaskan. Oleh karena itu pemerintah mempunyai keinginan untuk lebih mendorong perkembangan bank syariah di Indonesia.

Upaya mendorong pengembangan bank syariah dilaksanakan dengan memperhatikan bahwa sebagian masyarakat muslim Indonesia pada saat ini sangat menantikan suatu sistem perbankan yang sehat dan terpercaya untuk mengakomodasikan kebutuhan mereka terhadap layanan jasa perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah. Pengembangan perbankan syariah juga ditujukan untuk meningkatkan mobilisasi dana masyarakat yang selama ini belum terlayani oleh sistem perbankan konvensional. Selain itu sejalan dengan upaya-upaya restrukturisasi perbankan, pengembangan bank syariah merupakan suatu alternatif sistem pelayanan jasa bank dengan berbagai kelebihan yang dimilikinya.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang No, 10 Tahun 1998, perbankan syari'ah telah mendapatkan kesempatan yang lebih luas untuk menyelenggarakan kegiatan usaha, termasuk pemberian kesempatan kepada bank umum konvensional untuk membuka kantor cabang yang khusus melaksanakan kegiatan berdasarkan syari'ah. Pemberian kesempatan pembukaan kantor cabang ini adalah sebagai upaya meningkatkan jaringan perbankan syari'ah yang tentunya akan dilakukan bersamaan dengan upaya perberdayaan perbankan syari'ah. Upaya tersebut diharapkan akan mendorong perluasan jaringan kantor, pengembangan pasar uang antar bank syari'ah, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kinerja bank syari'ah, yang pada intinya akan menunjang pembentukan landasan perekonomian rakyat yang lebih kuat dan tangguh.

Bank syari'ah secara resmi telah diperkenalkan kepada masyarakat sejak tahun 1992 yaitu dengan diberlakukannya undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan. Undang-Undang ini yang selanjutnya diinterpretasikan dalam berbagai ketentuan pemerintah. Hal ini telah memberikan peluang yang seluas-luasnya untuk pembukaan bank-bank yang beroperasi dengan menggunakan prinsip syari'ah yaitu prinsip bagi hasil. Perkembangan perbankan syari'ah pada saat ini masih menunjukkan pertumbuhan yang belum menggembirakan baik jaringan maupun volume usaha, dibandingkan dengan pertumbuhan bank konvensional, hal ini ditunjukkan dengan populasi bank syari'ah yang masih sedikit. Hingga pertengahan tahun 1999 hanya ada satu bank umum syari'ah dan 78 bank perkreditan rakyat syari'ah, sedangkan populasi bank konvensional sejumlah 206 bank umum dan 2.231 bank perkreditan rakyat (Bank Indonesia, 2005).

Banyak tantangan dan permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan perbankan syari'ah, terutama berkaitan dengan penerapan suatu sistem perbankan

yang baru, suatu sistem yang mempunyai sejumlah perbedaan prinsip dengan sistem yang dominan dan telah berkembang pesat di Indonesia.

Kalau dipresentasikan, maka volume usaha perbankan syari'ah baru mencapai angka 0,23% (Bank Indonesia, Tahun 2004). Walaupun demikian prospek perbankan syari'ah kedepannya sangat cerah, apalagi mengingat pangsa pasarnya yang sangat besar. Sehingga wajar jika kemudian banyak bank-bank konvensional yang membuka cabang syari'ah secara langsung maupun melalui konversi cabang-cabang konvensional menjadi cabang syari'ah. Sementara di tingkat kecamatan, kita pun memiliki puluhan BPRS yang telah beroperasi di seluruh wilayah Indonesia. Fenomena perkembangan perbankan syari'ah ini merupakan sebuah fenomena yang sangat menarik dan unik, karena fenomena ini terjadi justru di saat kondisi perekonomian nasional berada pada keadaan yang mengkhawatirkan. Meskipun kalau dilihat dari volume usaha perbankan syari'ah jika dibandingkan dengan total keseluruhan volume usaha perbankan nasional, maka nilainya masih relatif kecil, yaitu sebesar 2,5 triliun rupiah. Sedangkan total volume usaha perbankan nasional secara keseluruhan mencapai angka 1,087 triliun rupiah.

Namun demikian, prospek perbankan syari'ah ke depan sangat prospektif positif mengingat pangsa pasarnya sangat luas. Berikut ini dikemukakan beberapa kendala yang muncul sehubungan dengan pengembangan perbankan syari'ah.

Pemahaman masyarakat yang belum tepat terhadap kegiatan operasional bank syari'ah mengingat masih dalam tahap awal pengembangan dapat dimaklumi bahwa pada saat ini pemahaman sebagian besar masyarakat mengenai sistem dan prinsip perbankan syari'ah masih belum tepat. Pada dasarnya sistem ekonomi Islam telah jelas, yaitu melarang mempraktekkan riba' serta akumulasi kekayaan hanya pada pihak tertentu secara tidak adil. Akan tetapi secara praktis bentuk produk dan jasa

pelayanan, prinsip-prinsip dasar hubungan antara bank dan nasabah serta cara-cara berusaha yang halal dalam bank syariah masih sangat perlu disosialisasikan secara luas.

Adanya perbedaan karakteristik produk bank konvensional dengan bank syariah telah menimbulkan adanya keengganan bagi pengguna jasa perbankan. Keengganan tersebut antara lain disebabkan oleh hilangnya kesempatan mendapatkan penghasilan tetap berupa bunga dari simpanan. Oleh karena itu, secara umum perlu diinformasikan bahwa penempatan dana pada bank syariah juga dapat memberikan keuntungan finansial yang kompetitif. Di samping itu, salah satu karakteristik khusus dari hubungan bank dengan nasabah dalam sistem perbankan syariah adalah adanya *moral force* dan tuntutan terhadap etika usaha yang tinggi dari semua pihak. Hal ini selanjutnya akan mendukung prinsip kehati-hatian dalam usaha bank maupun nasabah.

Peraturan perbankan yang berlaku belum sepenuhnya mengakomodasi Operasional bank syariah. Karena adanya sejumlah perbedaan dalam pelaksanaan operasional antara bank syariah dan bank konvensional, ketentuan-ketentuan perbankan perlu disesuaikan agar memenuhi ketentuan syariah sehingga bank syariah dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Ketentuan-ketentuan tersebut antara lain adalah hal-hal yang mengatur :

- a. Instrumen yang diperlukan untuk mengatasi masalah likuiditas
- b. Instrumen moneter yang sesuai dengan prinsip syariah untuk keperluan pelaksanaan tugas bank sentral.
- c. Standar akuntansi, audit, dan pelaporan
- d. Ketentuan-ketentuan yang mengatur mengenai prinsip kehati-hatian, dan sebagainya.

Ketentuan-ketentuan tersebut sangat diperlukan agar perbankan syariah menjadi elemen dari sistem moneter yang dapat menjalankan fungsinya secara baik dan mampu berkembang pesat bersaing dengan bank konvensional.

Pengembangan jaringan kantor bank syariah diperlukan dalam rangka perluasan jangkauan pelayanan kepada masyarakat. Di samping itu, kurangnya jumlah bank syariah yang ada juga menghambat perkembangan kerjasama antar bank syariah. Kerja sama yang sangat diperlukan antara lain berkenaan dengan penempatan dana antar bank dalam hal mengatasi masalah likuiditas. Sebagai suatu badan usaha, bank syariah perlu beroperasi dengan skala yang ekonomis. Karenanya, jumlah jaringan kantor bank yang luas juga akan meningkatkan efisiensi usaha. Berkembangnya jaringan bank syariah juga diharapkan dapat meningkatkan kompetisi ke arah peningkatan kualitas pelayanan dan mendorong inovasi produk dan jasa perbankan syariah.

Kendala dibidang sumber daya manusia dalam pengembangan perbankan syariah disebabkan karena sistem ini masih belum lama dikembangkan. Disamping itu, Lembaga-lembaga akademik dan pelatihan di bidang ini sangat terbatas sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan syariah, baik dari sisi bank pelaksana maupun dari bank sentral (pengawas dan peneliti bank), masih sangat sedikit. Pengembangan sumber daya manusia di bidang perbankan syariah sangat perlu, karena keberhasilan pengembangan bank syariah pada level mikro sangat ditentukan oleh kualitas manajemen dan tingkat pengetahuan serta keterampilan pengelola bank. Sumber daya manusia dalam perbankan syariah harus memiliki pengetahuan yang luas di bidang perbankan, memahami implementasi prinsip-prinsip syariah dalam praktik perbankan, serta mempunyai komitmen kuat untuk menerapkannya secara konsisten. Dalam hal pengembangan bank syariah dengan

cara mengkonversi bank konvensional menjadi bank syariah atau membuka kantor cabang syariah oleh bank umum konvensional, permasalahan ini menjadi lebih penting karena diperlukan suatu perubahan pola pikir dari sistem usaha bank yang beroperasi secara konvensional ke bank yang beroperasi dengan prinsip syariah.

Perbankan syariah di masa mendatang harus memiliki Sumber daya manusia yang berdaya saing dan handal. Bank syariah memerlukan SDM yang memiliki dua sisi kemampuan yaitu ketrampilan pengelolaan operasional (profesionalisme) dan pengetahuan syariah termasuk ahlak atau moral dengan integritas yang tinggi. Penjabaran lebih lanjut dari SDM bank syariah adalah memenuhi persyaratan STAF kependekan dari *shidiq* (jujur), *tablig* (membawa dan menyebarkan kebaikan), *amanah* (dapat dipercaya) dan *fathonah* (pandai, memiliki kemampuan). Bagi otoritas pengawasan persyaratan SDM bank syariah yang STAF ini merupakan suatu hal yang mutlak dan tidak ada kompromi. Persyaratan STAF ini harus secara eksplisit dan implisit ditetapkan dalam berbagai ketentuan dan petunjuk otoritas pengawas. Bagi pengurus bank yang tidak memiliki salah satu dari persyaratan tersebut tidak dapat duduk dalam kepengurusan, bahkan sebagai komisaris sekalipun.

Mengingat fungsi bank syariah yang sarat dengan nuansa kepercayaan dan moral, maka bahaya potensial yang dihadapi oleh pengurus bank adalah adanya *moral hazard* yang berkaitan erat dengan sifat bagi hasil dalam kegiatan usaha bank. *Moral hazard* ini bukan yang bersumber dari para nasabah melainkan juga dari para pihak yang berkepentingan yang berupaya mempengaruhi manajemen bank. Independensi bukan hanya milik otoritas moneter atau pengawasan, tetapi juga mutlak dimiliki oleh para pengurus bank syariah.

Perbankan syariah harus dikembangkan berdasarkan nilai-nilai syariah dan profesional, maka SDM yang mengembangkannya harus dapat menunjukkan nilai-nilai tersebut dalam aktifitas manajerialnya. Jika hal tersebut dapat dilakukan, maka dapat mewujudkan manajemen ihsan. Menurut Muhamad (2005), ada tiga kriteria yang harus dipenuhi agar suatu manajemen masuk dalam katageri ihsan, yaitu : a. Sederhana dalam aturan agar tercipta kemudahan (*fokus*) di dalam membuat peraturan perusahaan berorientasi pada kepentingan bawahan tanpa mengorbankan perusahaan, tidak berbelit belit sehingga memudahkan dalam pelaksanaan, b. Kecepatan dalam pelaksanaan sehingga memudahkan orang yang membutuhkan (*timely*), efisien dalam waktu, hal ini akan membuat dampak positif bagi yang memerlukannya .c. Ditangani oleh orang-orang profesional. Setiap bidang pekerjaan diserahkan pada orang-orang yang ahli pada bidangnya. Kesederhanaan dalam Islami dikisahkan ketika malaikat Isrofil turun menjumpai Rasulullah, dimana malaikat Isrofil tidak pernah turun kepada nabi-nabi sebelumnya dan tidak pernah turun lagi sesudah Rasulullah. Malaikat menawarkan pilihan kepada Rasulullah, apakah menginginkan menjadi hamba dan nabi Nya atau menjadi nabi dan Raja dengan emas berlimpah. Dari alternatif tersebut, Rasulullah memilih sebagai hamba dan Nabinya. Hal ini menunjukkan kesederhanaan Rasulullah dalam bersikap. Dalam melaksanakan pekerjaan Rasulullah berorientasi pada ketepatan waktu. Disamping itu Rasulullah sangat konsisten pada aturan yang telah ditetapkan, yang merupakan sikap profesional Rasulullah dalam pelaksanaan pekerja.

Dengan demikian dapat dikatakan profesionalitas merupakan kunci utama dalam pengelolaan perbankan syariah. Apabila semua kriteria tersebut dipenuhi, maka setiap permasalahan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat akan dapat diselesaikan dengan baik, cepat, dan tepat. Hal ini selaras dengan hadits yang

diriwayatkan oleh Baihaqi, Rasulullah SAW bersabda "Bahwa sesungguhnya Allah SWT senang jika seseorang diantara kamu mengerjakan sesuatu pekerjaan yang dilakukan secara profesional" (Muhamad, 2005). Selanjutnya hadits lain yang diriwayatkan Bukhari, Rasulullah bersabda *"Idzaa wussidal amru ilahoiri ahlihi fantadziris-saa'at"* artinya bahwa jika sesuatu pekerjaan, apabila tidak diserahkan ahliya, maka tunggulah saat kehancurannya.

Selain itu di samping masalah profesionalisme, dari nilai-nilai ajaran Islam juga dikenal strategi pengembangan SDM yang berlandaskan pada sifat-sifat Rasulullah SAW yaitu; *shiddiq, amanah, fathonah, dan tabligh*. Dari sifat-sifat Rasul ini dapat diekspresikan menjadi acuan dalam pengembangan Perbankan syari'ah secara baik.

Sifat kepemimpinan Rasulullah juga diterapkan dan dilanjutkan oleh khalifah Abu Bakar Shidiq yang selalu memelihara kehormatannya, Umar Ibnu Khathab dengan ketegasan, kejujuran dan keadilannya, Ustman bin Affan dengan kedemawanannya dan Ali bin Abi Thalib dengan visi dan keberaniannya.

Allah SWT berfirman:

طَاعَةٌ وَقَوْلٌ مَّعْرُوفٌ فَإِذَا عَزَمَ الْأَمْرُ فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ

Artinya: *"Ta'at dan mengucapkan perkataan yang baik (adalah lebih baik bagi mereka). apabila Telah tetap perintah perang (mereka tidak menyukainya). tetapi Jikalau mereka benar (imannya) terhadap Allah, niscaya yang demikian itu lebih baik bagi mereka"* QS. Muhammad (47: 21)

Rasulullah SAW bersabda *"Sesungguhnya kebenaran itu menunjukkan kepada kebaikan dan kebaikan itu menunjukkan kepada surga. Sesungguhnya seseorang itu*

berlaku jujur (benar) hingga ditulis disisi Allah sebagai orang yang shiddiq. Sesungguhnya dusta itu menunjukkan kepada kemaksiatan dan kemaksiatan menunjukkan kepada neraka. Sesungguhnya seseorang itu berbuat dusta hingga ditulis disisi Allah sebagai pendusta". (HR. Al-Bukhori Muslim)

Kedudukan orang jujur disisi Allah SWT mencerminkan menjadi orang yang baik, hal itu akan berimplikasi kepada perbuatan / perilaku yang baik dan benar.

Didalam aspek bisnis Muhammad SAW membangun kerangka teori Islam dan berbagai aspeknya. Muhammad SAW merupakan figur yang tepat dijadikan sebagai teladan (amanah) dalam bisnis dan perilaku ekonomi yang baik. Beliau tidak hanya memberikan tuntunan dan pengarahan tentang bagaimana kegiatan ekonomi dilaksanakan, tetapi beliau memahami sendiri menjadi seorang pengelola bisnis atau wirausaha. Kewirausahaan tidak terjadi begitu saja tetapi hasil dari suatu proses yang panjang dan dimulai sejak beliau masih kecil. Pengalaman masih kecil dapat mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan seseorang. Pengalaman masih kecil juga dapat menimbulkan dorongan dan daya kritis, kemauan mencoba, disiplin, dan sebagainya yang akan membantu seseorang rasa percaya diri serta keinginan berprestasi. Sebaliknya, pengalaman masih kecil juga dapat menyebabkan seseorang untuk tidak melakukan hal-hal tersebut. Dalam konteks Muhammad, beliau mempunyai pengalaman yang pahit dengan terlahir sebagai anak yatim. Ayahnya Abdullah bin Abdul Mutholib meninggal ketika Muhammad masih dalam kandungan ibunya, beliau sempat mempunyai pengalaman yang menyenangkan ketika diasuh oleh Halimah. Setelah sempat berbahagia hidup bersama ibunya, Muhammad kecil menjadi yatim piatu ketika umur 6 tahun, kemudian beliau diasuh oleh kakeknya Abdul Mutholib. Setelah wafat dilanjutkan oleh pamannya Abu Tholib. Abu Tholib merupakan

salah satu anak Abdul Mutholib yang paling sederhana hidupnya sehingga tidak jarang Muhammad kecil harus membantu ekonomi keluarga.

Pekerjaan menggembala temak merupakan pekerjaan umum dilakukan oleh para Nabi dan Rasul. Menurut catatan Muhammad pernah menggembala temak penduduk Mekah. Pekerjaan menggembala temak merupakan pekerjaan yang memerlukan keahlian leadership dan manajemen yang baik. Para penggembala harus mampu mengarahkan temaknya ke padang gembalaan yang subur. Disamping itu mereka juga harus mengendalikan hewan temaknya agar tidak tersesat. Mereka harus melindungi temak dari berbagai gangguan hewan pemangsa dan para pencuri. Ini semua merupakan bentuk fungsi kepemimpinan dan manajemen. Mungkin latar belakang seperti ini memang digariskan Allah SWT kepada calon rasul yang akan mengemban risalah kenabian dan memimpin umat. Muhammad juga dikenal sebagai seorang yang sangat terpercaya (Al-Amin), dan ini diakui oleh musuh-musuhnya seperti Abu Sofyan. Beliau juga dikenal sebagai orang yang dapat dipercaya untuk menyelesaikan persoalan-persoalan peletakan hajar aswad yang hampir menimbulkan pertikaian di kalangan suku-suku Quraisy.

Dalam hal kecerdasan (fathonah) beliau mempunyai integritas yang diperoleh dari pengetahuan sendiri dan kedewasaan memegang teguh prinsip-prinsip dan belajar dari pengalaman. Muhammad dikenal memiliki integritas yang tinggi, berkomitmen terhadap apa yang dikatakan dan mampu membangun tim yang tangguh seperti terbukti dalam ekspedisi militer. Beliau juga mempunyai kesanggupan yang tinggi dalam memikul tugas kerasulan dengan segala resiko dan keberanian yang luar biasa. Beliau juga cerdas dalam menguasai perubahan terbukti dengan hijrah ke Madinah merupakan suatu perubahan yang diprakarsai Muhammad dan mampu mempengaruhi peta dan arah peradaban dunia. Beliau juga mempunyai

inisiatif yang tinggi menaklukkan kota Mekah dengan damai merupakan bukti keberhasilan kepemimpinan Muhammad. Beliau juga sering meminta para sahabat dalam persoalan-persoalan strategis misalnya dalam penentuan strategi perang dan urusan sosial kemasyarakatan.

Dalam menyebarkan atau menginformasikan (tablig) kepada sahabat-sahabatnya beliau mempunyai visi atau ide yang jelas tentang apa yang diinginkan baik secara profesional atau pribadi dan punya kekuatan untuk bertahan ketika mengalami kemunduran atau kegagalan. Beliau sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya dikemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat. Berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikan perjuangannya tidak pernah berhasil. Beliau tetap tabah, sabar dan bersungguh-sungguh.

Relevansi nilai-nilai shiddiq, amanah, fathonah, dan tabligh guna mendukung pengembangan SDM di bidang perbankan syariah terasa menjadi begitu penting manakala kita melihat permasalahan yang terjadi di bidang perbankan dewasa ini. Dengan demikian maka konsepsi manajemen modern maupun nilai-nilai yang terkandung dalam konsepsi manajemen islami memiliki banyak kesamaan yaitu bahwa hendaknya setiap pekerjaan dikerjakan oleh orang-orang yang memang profesional dalam bidangnya tanpa kecuali SDM perbankan syariah. Terlebih lagi bahwa SDM yang dibutuhkan oleh perbankan syariah adalah sosok SDM yang memiliki kapabilitas dalam bidang ekonomi dipadukan dengan kapabilitas syariah.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara ideal perbankan syariah kedepan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang *ihsan* yaitu :

- a. Bagi pemegang saham / investor diperlukan sikap dan perilaku yang fokus dalam memahami dan menetapkan pilihan pada perbankan syariah termasuk mengerti waktu yang tepat untuk menginvestasikan dan atau menambah modal di perbankan syariah profesional dalam memahami batas-batas baik wewenang dan kewajiban / tanggungjawabnya sebagai pemilik modal
- b. Bagi pengelola perbankan syariah adalah fokus dalam menyesuaikan perkembangan lingkungan dan pasar yang mempengaruhi roda usaha perbankan syariah, menghargai waktu sebagai unsur pelayanan jasa perbankan syariah serta mempunyai kemampuan teknis ke perbankan syariah yang tinggi dan komitmen moral etis dalam menjaga kepentingan *stake-holders*.

Dengan memahami simpul-simpul permasalahan perbankan syariah yang terjadi dewasa ini dan kebijakan-kebijakan yang telah diambil pemerintah serta perkiraan konfigurasi perbankan syariah di masa datang. Upaya pengelolaan SDM yang dipergunakan untuk memenuhi kualifikasi yang ihsan , paling tidak perlu difokuskan pada empat hal yaitu sebagai berikut :

1. Masalah peningkatan pemahaman tentang sistem perbankan syariah meliputi :
 - a. Aspek mikro yaitu perbankan syariah sebagai lembaga usaha bisnis. Ini meliputi masalah-masalah teknis manajemen dan produk jasa perbankan syariah.
 - b. Aspek makro yaitu perbankan sebagai suatu sistem yang sangat strategis menentukan stabilitas ketahanan ekonomi negara yang cakupannya meliputi: moneter, pengawasan, Hukum bank syariah, bank syariah nasional dan internasional.

2. Peningkatan pemahaman dan penerapan konsep-konsep syari'ah dalam pengembangan produk, landasan moral agama, dan etika bisnis Islam.
3. Peningkatan pemahaman *stake-holders* bagi usaha perbankan syari'ah sehingga dicapai integritas dan komitmen yang tinggi.
4. Peningkatan pendidikan teknis individual *entrepreneurship*, *leadership*, dan *managerialship*.

Persaingan ditandai kehadiran sistem perbankan berbasis Islam atau syariah yang berlandaskan bagi hasil (*profit sharing*), yang dimulai oleh Bank Muamalat Indonesia (BMI) beberapa tahun silam. Perkembangan tersebut patut disambut gembira, karena sebagian umat Islam Indonesia ragu-ragu bermuamalah dengan perbankan konvensional berbasis bunga. Dengan sistem yang baru ini keraguan tersebut hilang, karena masyarakat bermuamalah dengan bank yang beroperasi berbasis syariah Islam.

Perkembangan perbankan konvensional maupun yang berbasis syariah, masih banyak belum menyentuh usaha kecil mikro. Hal ini memunculkan peluang bagi lembaga keuangan non bank, seperti koperasi khususnya koperasi simpan pinjam untuk melayani kebutuhan finansial bagi usaha kecil yang jumlahnya cukup banyak.

Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992, koperasi didefinisikan sebagai "Badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan". Bentuk-bentuk usaha koperasi meliputi koperasi serba usaha, koperasi unit desa dan koperasi simpan pinjam

Koperasi simpan pinjam merupakan bentuk usaha kecil menengah di bidang keuangan yang diatur oleh Departemen Koperasi, seperti yang dituangkan dalam PP No 9 tahun 1995. Usaha kecil bidang keuangan menurut PP tersebut memiliki aturan tentang Pemberian Kredit Usaha Kecil (KUK) dengan plafon sampai dengan di bawah Rp 500 juta dan usaha produktif. Sedangkan Usaha Mikro adalah usaha berskala amat kecil, biasanya tidak memiliki badan hukum tetapi berpeluang untuk tumbuh berkembang, modal investasi amat kecil, nilai asset di bawah Rp 50.000.000,- dikelola oleh anggota keluarga, mempekerjakan pekerja di bawah 10 orang.

Pemerintah menggunakan istilah UKM (Usaha Kecil Menengah) dengan definisi dan kriteria yang agak berbeda bagi setiap departemen terkait. Jumlah UKM tersebut di Indonesia sangat banyak. Menurut Biro Pusat Statistik jumlah unit UKM di Indonesia adalah 40 sampai dengan 42 juta, dimana 0,5% adalah tergolong Usaha Menengah, 1,5% Usaha Kecil, dan selebihnya adalah Usaha Mikro (UM). Mengingat begitu banyaknya usaha kecil di Indonesia, maka penanganan terhadap permasalahan usaha kecil tersebut harus dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan, sehingga usaha kecil tersebut dapat terus eksis dan berkembang.

Perjalanan koperasi khususnya simpan pinjam mempunyai permasalahan yang sama dengan lembaga keuangan bank yang menerapkan sistem bunga, dimana sebagian umat Islam Indonesia masih ragu-ragu dengan lembaga keuangan, termasuk di dalamnya koperasi berbasis bunga. Melihat fenomena tersebut para tokoh masyarakat Islam berupaya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi deng

Koperasi simpan pinjam merupakan bentuk usaha kecil menengah di bidang keuangan yang diatur oleh Departemen Koperasi, seperti yang dituangkan dalam PP No 9 tahun 1995. Usaha kecil bidang keuangan menurut PP tersebut memiliki aturan tentang Pemberian Kredit Usaha Kecil (KUK) dengan plafon sampai dengan di bawah Rp 500 juta dan usaha produktif. Sedangkan Usaha Mikro adalah usaha berskala amat kecil, biasanya tidak memiliki badan hukum tetapi berpeluang untuk tumbuh berkembang, modal investasi amat kecil, nilai asset di bawah Rp 50.000.000,- dikelola oleh anggota keluarga, mempekerjakan pekerja di bawah 10 orang.

Pemerintah menggunakan istilah UKM (Usaha Kecil Menengah) dengan definisi dan kriteria yang agak berbeda bagi setiap departemen terkait. Jumlah UKM tersebut di Indonesia sangat banyak. Menurut Biro Pusat Statistik jumlah unit UKM di Indonesia adalah 40 sampai dengan 42 juta, dimana 0,5% adalah tergolong Usaha Menengah, 1,5% Usaha Kecil, dan selebihnya adalah Usaha Mikro (UM). Mengingat begitu banyaknya usaha kecil di Indonesia, maka penanganan terhadap permasalahan usaha kecil tersebut harus dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan, sehingga usaha kecil tersebut dapat terus eksis dan berkembang.

Perjalanan koperasi khususnya simpan pinjam mempunyai permasalahan yang sama dengan lembaga keuangan bank yang menerapkan sistem bunga, dimana sebagian umat Islam Indonesia masih ragu-ragu dengan lembaga keuangan, termasuk di dalamnya koperasi berbasis bunga. Melihat fenomena tersebut para tokoh masyarakat Islam berupaya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dengan

sistem bagi hasil, dengan mendirikan lembaga ekonomi rakyat yang dikenal dengan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT). Keberadaan BMT ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha kecil bawah dan mikro dalam upaya pengentasan kemiskinan. BMT berdiri dengan gagasan fleksibilitas dalam menjangkau masyarakat kalangan bawah. Lembaga keuangan mikro berbasis syariah Islam ini, juga menjawab keraguan sebagai masyarakat yang ingin bermuamalah dengan lembaga keuangan konvensional yang kebanyakan berbasis bunga.

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) sebenarnya adalah lembaga swadaya masyarakat, dalam pengertian didirikan dan dikembangkan oleh masyarakat. Terutama pada awal berdiri, biasanya dilakukan dengan menggunakan sumber daya, termasuk dana atau modal, dari masyarakat setempat itu sendiri. Pendirian BMT memang cukup banyak yang dibantu oleh "pihak luar" masyarakat lokal, namun hal itu lebih bersifat bantuan teknis. Bantuan dari pihak luar sering bersifat konsepsional atau stimulan, umumnya dari lembaga atau asosiasi yang peduli BMT atau masalah pemberdayaan ekonomi rakyat.

Sejak awal pendiriannya, BMT-BMT dirancang sebagai lembaga ekonomi. Dapat dikatakan bahwa BMT merupakan suatu lembaga ekonomi rakyat, yang secara konsepsi dan secara nyata memang lebih fokus kepada masyarakat bawah, yang miskin dan nyaris miskin (poor and near poor). BMT-BMT berupaya membantu pengembangan usaha mikro dan usaha kecil, terutama melalui bantuan permodalan. Untuk melancarkan usaha membantu permodalan tersebut, yang biasa dikenal dengan istilah pembiayaan (financing) dalam khazanah keuangan modern, maka BMT juga berupaya menghimpun dana, yang terutama sekali berasal dari masyarakat lokal di

sekitarnya. Dengan kata lain, BMT pada prinsipnya berupaya mengorganisasi usaha saling tolong menolong antar warga masyarakat suatu wilayah (komunitas) dalam masalah ekonomi.

Sebagian besar BMT, sejak awal memang berbentuk koperasi, karena konsep koperasi sudah dikenal luas oleh masyarakat dan bisa memberi status legal formal yang dibutuhkan. Akan tetapi, ada pula BMT yang pada awalnya hanya bersifat organisasi kemasyarakatan informal, atau semacam paguyuban dari komunitas lokal. Masalah bentuk dan dasar hukum sering belum terasa urgen pada permulaannya. Ketika kegiatan BMT bersangkutan mulai tumbuh pesat, baru terasa ada kebutuhan untuk membenahi aspek-aspek keorganisasiannya. Hampir semua BMT kemudian memilih koperasi sebagai badan hukum, atau paling kurang dipakai sebagai konsep pengorganisasiannya.

Perlu dan menarik untuk dicermati adalah bahwa fenomena pendirian, kemudian juga pengembangan BMT, ternyata tidak hanya dibatasi oleh pertimbangan ekonomis. Ada gairah untuk mendasari seluruh aktivitas BMT dengan nilai-nilai Islam, sesuai dengan penyebutan diri yang mengandung konotasi Islami. Selain itu, sebagian besar BMT memang lahir dan berkembang dari komunitas keislaman, seperti jamaah masjid, jamaah pengajian, pesantren, organisasi kemasyarakatan Islam, atau yang sejenisnya. Ada yang berasal dari kesepakatan dalam forum silaturahmi atau forum ilmiah yang sedang membicarakan masalah keuangan syariah, ekonomi Islam, atau pemberdayaan ekonomi umat. Ada pula yang diinisiasi oleh individu atau perseorangan yang berniat membantu orang lain, khususnya yang seiman. Hampir selalu ada keterkaitan BMT dengan Islam

sebagai suatu ajaran ataupun dengan kepedulian pada kehidupan ekonomi umat Islam.

Dengan fakta-fakta tersebut, fenomena BMT bisa disebut sebagai gerakan BMT. Penyebutan sebagai gerakan adalah untuk menekankan aspek idealistik BMT yang ingin memperbaiki nasib masyarakat golongan ekonomi bawah, serta keterkaitannya dengan nilai-nilai Islam. Penyebutan sebagai gerakan juga sebagai penghormatan dan penghargaan bagi para penggiatnya, yaitu mereka yang merintis, mengelola dan mengembangkan BMT. Para penggiat tersebut pada umumnya bersedia berkorban materi dan tenaga, sekurang-kurangnya bersedia mendapat imbalan kerja yang relatif lebih rendah dibandingkan jika bergiat di tempat lain. Padahal, sebagian dari mereka memiliki kapabilitas pribadi yang cukup memadai, yang jika diinginkan, sangat mungkin bagi mereka bergiat di tempat lain dengan imbalan ekonomi yang jauh lebih baik. Memang harus diakui bahwa setelah gerakan BMT mulai menunjukkan hasil secara ekonomis, ada saja pihak-pihak yang mendirikan BMT dengan pertimbangan murni ekonomis. Pertimbangan ekonomis dimaksud adalah untuk mencari keuntungan sebesar-besarnya bagi BMT atau pada posisi mereka, para pendiri dan pemodal. Bahkan, kadang terjadi, BMT yang semula cukup "idealis" berubah menjadi lembaga bisnis murni. Hal yang bisa saja terjadi dalam gerakan manapun.

Sesuai pengertian istilahnya, BMT melaksanakan dua jenis kegiatan, yaitu Baitul Maal dan Baitul Tamwil. Sebagai Baitul Maal, BMT menerima titipan zakat, infak, dan shadaqah serta menyalurkan (tasaruf) sesuai dengan peraturan dan amanahnya. Sedangkan sebagai Baitul Tamwil, BMT

mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas kegiatan pengusaha kelas menengah dan kecil dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan ekonomi.

Sebagai Baitul Maal, beberapa bagian dari kegiatan BMT dijalankan tanpa orientasi mencari keuntungan. BMT berfungsi sebagai pengembalian amanah, serupa dengan amil zakat, menyalurkan bantuan dana secara langsung kepada pihak yang berhak dan membutuhkan. Sumber dana kebanyakan berasal dari zakat, infak dan sedekah, serta dari bagian laba BMT yang disisihkan untuk tujuan ini. Adapun bentuk penyaluran dana atau bantuan yang diberikan beragam. Ada yang murni bersifat hibah, dan ada pula yang merupakan pinjaman bergulir tanpa dibebani biaya dalam pengembaliannya. Yang bersifat hibah sering berupa bantuan langsung untuk kebutuhan hidup yang mendesak atau darurat, serta diperuntukkan bagi mereka yang memang sangat membutuhkan, di antaranya adalah: bantuan untuk berobat, biaya sekolah, sumbangan bagi korban bencana, dan lain-lain yang serupa.

Pada umumnya, dalam kaitan dengan pinjaman bergulir, BMT tak sekadar memberi bantuan dana, melainkan juga memberi berbagai bantuan teknis. Bantuan teknis tersebut dapat berupa pelatihan, konsultasi, bantuan manajemen dan bantuan pemasaran.

Sebagai Baitul Tamwil, BMT terutama berfungsi sebagai suatu lembaga keuangan syariah. Lembaga keuangan syariah yang melakukan upaya penghimpunan dan penyaluran dana berdasarkan prinsip syariah. Prinsip syariah yang paling mendasar dan yang sering digunakan adalah sistem bagi hasil yang adil, baik dalam hal penghimpunan maupun

penyaluran dana. Sampai sejauh ini, kebanyakan BMT berupaya menjalankan fungsi keuangan syariah tersebut secara profesional dan patuh kepada syariah.

Upaya meningkatkan profesionalisme membawa BMT kepada berbagai inovasi kegiatan usaha dan produk usaha. Sesuai dengan kondisi "lapangan" masing-masing, BMT berkreasi menciptakan bentuk, nama dan jenis kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana. BMT sering menggunakan slogan atau semboyan yang dianggap bisa menjadi "branch" atau ciri khas mereka, yang biasanya juga diilhami oleh kondisi masyarakat yang dilayani.

Fakta BMT yang paling menonjol adalah keberhasilan dalam usaha penyaluran dana berupa pembiayaan yang diberikan kepada anggota atau nasabah. BMT berhasil menjangkau pihak-pihak yang selama ini dapat dikatakan tak mempunyai akses kepada pembiayaan oleh perbankan (unbankable). Sebagai contoh, pembiayaan yang "hanya" bernilai ratusan ribu rupiah, dapat dilayani secara profesional oleh BMT. Sekalipun nominalnya kecil, pembiayaan tersebut terbukti sangat membantu para anggota atau nasabah untuk mengembangkan usahanya. Setidaknya, BMT membantu mereka untuk dapat mempertahankan penghasilan dari usahanya. Pembiayaan yang diberikan dalam konteks kebutuhan konsumsi pun terbukti mampu melindungi para anggota dari jeratan rentenir.

Selain membantu dalam hal pembiayaan usaha, BMT-BMT yang relatif telah berkembang, memberikan bantuan teknis bagi anggota atau nasabahnya. Bantuan teknis tersebut ada yang berupa upaya perbaikan teknologi produksi, teknik pencatatan keuangan usaha, perbaikan

manajemen, memfasilitasi kerja sama antar usaha, jaringan pemasaran, dan lain sebagainya.

Dari sisi penghimpunan dana, konsep BMT juga tidak dibatasi oleh kebutuhan akan pembiayaan, atau sekadar mencari keuntungan dari kedua proses tersebut. BMT sangat peduli akan pengembangan budaya menabung bagi anggota atau calon anggota, serta peningkatan kemampuan mereka dalam mengatur keuangannya.

Fenomena yang menarik dicermati adalah keberhasilan banyak BMT untuk tetap mampu meraih keuntungan secara finansial, sehingga kesinambungan usahanya dapat dipertahankan. Sekalipun "dibebani" oleh berbagai nilai idealitas atau nilai normatif, terbukti BMT dapat dikelola secara profesional dan meraih laba. BMT tidak hanya mampu menolong usaha para anggota, terutama sekali berupa bantuan permodalan, namun juga bisa menciptakan lapangan kerja dengan menyerap banyak tenaga kerja dengan upah yang layak dalam kegiatan operasionalnya. Di lain pihak, BMT tetap bisa memberi bagi hasil keuntungan yang setara dengan lembaga keuangan konvensional, kepada anggota yang menyimpan atau menginvestasikan dananya (Rizky: 2007)

Perkembangan BMT sampai sekarang menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti, karena selama kurun waktu tertentu BMT masih tetap eksis dan pertumbuhan cukup menjanjikan, bahkan menjadi inspirasi bagi munculnya perbankan syariah pada tahun 1992. Adapun perkembangan BMT selama beberapa tahun terakhir dapat ditunjukkan pada Tabel berikut :

TABEL 1.5**PERKEBANGAN KOPERASI DAN BMT DI PROVINSI JAWA TENGAH TAHUN 2009**

Tahun	Jumlah		Asset (Milyar)		SHU (milyar)	
	KSP/USP	BMT	KSP/USP	BMT	KSP/USP	BMT
2005	7,134	-	3,038		83	
2006	7,276	355	3,120	448	84	13.27
2007	7,405	382	3,442	501	89	14.58
2008	15,285	426	5,894	669	161	18
2009	16,157	522	6,323	1,703	247	131

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Jawa Tengah diolah, 2009

Dari Tabel 1.5 tersebut dapat dilihat perkembangan jumlah BMT di Provinsi Jawa Tengah dari tahun 2006 setelah berbadan hukum Koperasi sebanyak 355 menjadi 522 pada tahun 2009, menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan. Dilihat dari perkembangan Asset juga mengalami perkembangan yang sangat besar dari 448 milyar pada tahun 2006 menjadi 1.703 milyar pada tahun 2009. Dari sisi SHU juga mengalami pertumbuhan yang sangat besar dari 13,27 milyar pada tahun 2006 menjadi 131 milyar pada tahun 2009 atau hampir 1.000% dalam 3 tahun terakhir. Pertumbuhan SHU BMT tersebut jauh lebih tinggi di bandingkan dengan pertumbuhan SHU koperasi konvensional, dilihat dari SHU tahun 2006 sebesar 84 milyar menjadi 247 milyar pada tahun 2009 atau mengalami pertumbuhan 294% selama tiga tahun terakhir. Hal ini menunjukkan prospek bisnis jasa keuangan dalam bentuk BMT di Provinsi Jawa Tengah sangat menjanjikan dan menarik untuk diteliti. Pertumbuhan yang sangat pesat tersebut, disebabkan oleh sifatnya yang unik. Keunikan tersebut ditunjukkan oleh adanya pendampingan usaha anggota dan penggunaan teknologi informasi yang semakin canggih dengan sistem administrasi yang terkomputerisasi.

Meski demikian harus diakui bahwa realitas dinamika dan pertumbuhan BMT di dalam dunia usaha tidak semuanya selalu bagus bahkan ada BMT yang kemudian tumbang, gagal, rugi dan kemudian mati, tidak berjalan lagi. Diantara yang menyebabkan kegagalan BMT tersebut yaitu pertama kurangnya persiapan sumber daya manusia (SDM) pengelola, baik dari sisi pengetahuan atau ketrampilan dalam mengelola BMT, terutama masalah pengguliran pembiayaan. Kasus riil adalah banyaknya pembiayaan yang tidak tertagih (pembiayaan) macet, lemahnya pengawasan pada pengelolaan, terutama manajemen dana dan kurangnya rasa memiliki pengelola BMT

Strata pendidikan juga menjadi faktor kurang berkembangnya BMT, walaupun latar belakang pendidikan formal ini tidak dapat menjadi ukuran yang pasti tentang kelemahan pengetahuan praktisi atau pengelola BMT yang menjamin keberhasilan pengelolaan BMT. Pemahaman terhadap produk-produk syariah, semangat yang tinggi, kemampuan bersosialisasi serta relationship yang baik dan mampu beradaptasi dengan lingkungan lebih menjadi faktor penentu keberhasilan pengelolaan BMT.

Menyadari akan pentingnya aspek sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi untuk mengantisipasi perkembangan usaha akibat adanya perubahan tingkat produktifitas, maka para pengelola BMT harus berani bertindak lebih awal sebelum konsumen menyadari persoalan dan kebutuhannya. Aspek sumber daya manusia ini pula yang sering kurang mendapatkan perhatian dalam pengelolaan usaha kecil yang lebih mementingkan masalah pasar dan permodalan.

Dalam mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para karyawan. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high-performance* (Denis and Brown, 1980).

Beberapa hasil kajian menyimpulkan bahwa kinerja organisasi tidak secara otomatis menjadi lebih baik oleh karena rumusan strategi yang dibuat organisasi. Banyak manajer memberikan contoh adanya kegagalan strategi karena kesepakatan atau konsensus tentang strategi disebabkan fungsi-fungsi internal. Studi Morrison (1997) pada 307 perusahaan waralaba di Amerika Serikat, diperoleh kesimpulan bahwa kinerja dipengaruhi oleh komitmen. Hasil riset Mowday, et al. dalam Gibson (2000) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki komitmen pada organisasi yang rendah berkemungkinan untuk terlambat kerja dan absen. Donnelly dalam Davis (2001) melaporkan dalam penelitiannya orang yang berkomitmen adalah para warga perusahaan teladan. Karyawan yang berkomitmen dapat menjadi teladan dan inspirasi keseluruhan lingkungan perusahaan. Selanjutnya, Allen and Mayer (1990) menyimpulkan bahwa peningkatan komitmen berhubungan

dengan peningkatan produktifitas dan absensi yang semakin rendah, sehingga para ahli berusaha memahami segi-segi komponen dan perbedaan hubungan pada "*antecedent*" dan hasil kerja.

Clugston (2000) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada *multidimensional commitment*. Studi *Davis and Newstrom* (2001) menyatakan bahwa prestasi kerja yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan ekonomis, sosiologis dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas dan adil, maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan prestasinya.

Fenomena sumber daya manusia tersebut juga terjadi pada pengelolaan BMT. Terdapat dua macam kendala yang dihadapi BMT, kendala konsepsional dan kendala manajerial. Kendala konsepsional, lemahnya dalam system, kendala manajerial, lemah dalam SDM. Keberadaan barang tersebut hanya dipastikan menurut perkiraan kemudian nasabah sendiri yang dipersilahkan membeli dan memperoleh barang yang diinginkan dalam perjanjian. Tampaknya BMT terdorong untuk mengambil kemudahan prosedur, akan tetapi praktek demikian sangat memungkinkan moral hazard. Dengan praktek itu BMT tidak bisa memastikan dalam pelaksanaannya aktiva produktif yang digulirkannya benar-benar digunakan untuk kegiatan bisnis yang halal dan bukan *illegal activity* yang dilarang oleh Islam. Kebanyakan keberanian BMT untuk melakukan praktek tersebut di latar belakang oleh dasar kepercayaan BMT kepada nasabah, namun demikian hal itu sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas SDM.

Permasalahan-permasalahan tersebut, dapat di antisipasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian implementasi gaya kepemimpinan dan komitmen Islami pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah. Sepengetahuan peneliti studi dalam topik yang sama belum pernah dilakukan. Secara teoritik terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka studi ini dapat disusun judul ***"Implementasi Kepemimpinan Dan Komitmen Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan pada Baitul Maal Wa Tamwil Di Provinsi Jawa Tengah Dalam Perspektif Islam***

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang ada pada latar belakang , judul disertasi , maka dalam studi ini dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap komitmen Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah?
2. Apakah kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kepuasan kerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah?
3. Apakah kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kinerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah?

4. Apakah Komitmen Islami berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah?
5. Apakah Komitmen Islami berpengaruh terhadap Kinerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah?
6. Apakah Kepuasan Kerja Islami berpengaruh terhadap Kinerja Islami pada Karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah?
7. Apakah Kepemimpinan Islami telah diterapkan dan dipraktekkan dalam pengelolaan Baitul Maal Wa Tamwil Apakah (BMT) di Provinsi Jawa Tengah dan telah sesuai dalam Al Qur'an Surat Al - Maaidah (5: 42) dan Surat An-Nisa` (4: 59) ?
8. Apakah komitmen Islami telah diimplementasikan oleh karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah sesuai yang terkandung dalam Al Qur'an surat Al-Ahqaf (46: 13) ?
9. Apakah nilai nilai Islam yang terkandung dalam QS Al-Maidah (5: 48) telah di implementasikan dalam mengukur kinerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah?

1.3.Tujuan Studi

Berdasarkan uraian latar belakang ,judul disertasi, dan rumusan masalah ,maka dapat disusun tujuan studi, yaitu untuk:

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap komitmen Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah

2. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kepuasan kerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah
3. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah.
4. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh Komitmen Islami terhadap Kepuasan Kerja Islami pada Karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah
5. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh Komitmen Islami terhadap Kinerja Islami pada Karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah
6. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh Kepuasan Kerja Islami terhadap Kinerja Islami pada Karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah
7. Menganalisis penerapan Al Qur'an Surat Al-Maaidah (5: 42) dan Surat An-Nisa` (4: 59) dalam praktek Kepemimpinan Islami pada Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah
8. Menganalisis penerapan Al Qur'an surat Al-Ahqaf (46:13) telah menjadi komitmen Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah

9. Menganalisis penerapan nilai-nilai Islam yang terkandung dalam QS Al-Maidah (5: 48) dalam mengukur kinerja karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah

1.4. Manfaat Studi

Berdasarkan hasil studi, tujuan, rumusan masalah, judul disertasi dan latar belakang tersebut diharapkan akan memperoleh manfaat, sebagai berikut:

1. Studi ini dapat digunakan sebagai masukan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan kepemimpinan dan komitmen, dalam usaha meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
2. Studi ini dapat juga dijadikan pertimbangan bagi manajer, supervisi dan orang yang memimpin organisasi untuk dapat menggunakan pola kepemimpinan Islami karena berkaitan dengan komitmen dan kepuasan, yang konsekuensinya dapat berpengaruh pada efektifitas kinerja karyawan.
3. Hasil studi lembaga keuangan non perbankan (BMT), ini dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dalam organisasi perusahaan.
4. Hasil studi ini dapat dijadikan dasar pertimbangan untuk membuat kebijakan yang berkaitan dengan Lembaga Keuangan non Perbankan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Islami

Dilihat dari ajaran Islam Kepemimpinan berarti merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu untuk menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT. Kegiatan itu bermaksud untuk menumbuhkembangkan kemampuan mengerjakan sendiri dilingkungan orang-orang yang dipimpin, dalam usahanya mencapai ridho Allah SWT selama kehidupannya di dunia dan akhirat kelak. Sehubungan dengan itu Allah berfirman: Q. S. Al-A'raaf (7: 43)

وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِّنْ غَلٍ تَجْرَىٰ مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ ۖ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنَّ هَدَانَا اللَّهُ ۖ لَقَدْ جَاءَتْ رُسُلُ رَبِّنَا بِالْحَقِّ ۖ وَنُودُوا أَن تِلْكَمُ

الْجَنَّةُ أُورِثْتُمُوهَا بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٤٣﴾

Artinya: "Dan kami cabut segala macam dendam yang berada di dalam dada mereka; mengalir di bawah mereka sungai-sungai dan mereka berkata: "Segala puji bagi Allah yang Telah menunjuki kami kepada (surga) ini. dan kami sekali-kali tidak akan mendapat petunjuk kalau Allah tidak memberi kami petunjuk. Sesungguhnya Telah datang rasul-rasul Tuhan kami, membawa kebenaran." dan diserukan kepada mereka: "Itulah surga yang diwariskan kepadamu, disebabkan apa yang dahulu kamu kerjakan."

Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui Rosul-Nya. Demikian juga di firmankan Allah SWT di ayat lain:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." Q.S. An-Nisa` (4: 59)

Dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori dan Muslim

﴿كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ﴾

Artinya: "Setiap kamu adalah pemimpin. Dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya. Imam adalah pemimpin dalam keluarganya, bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Laki-laki itu pemimpin, bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Wanita itu pemimpin dalam rumah tangganya, dan bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Khadam itu pemimpin bagi harta majikannya, bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya." (HR Imam Bukhari dan Muslim)

Kata kuncinya adalah kepemimpinan melekat kepada masing-masing individu, sesuai dengan tingkat kepemimpinannya. Setiap orang adalah pemimpin, minimal untuk dirinya sendiri. Memimpin diri sendiri adalah dengan cara menghindari segala aktivitas yang negatif, baik jasmani maupun rohani. Makan dan minum didapat dengan cara yang halal, meninggalkan makanan dan minuman yang makruh, apalagi yang haram. Di sini, kehalalan dan kesehatan dari makanan dan minuman menjadi perhatian utama.

Bila ditinjau dari perannya, masing-masing punya peran dan tanggung jawabnya sendiri. Siapa pun mereka, baik seorang kepala rumah tangga, ibu rumah tangga, maupun para pembantu yang bekerja di rumah. Panggung dan peran tidak boleh ditukar. Semuanya mesti proposional. Seorang suami bertanggung jawab penuh kepada keluarganya, termasuk mencari nafkah secara optimal di sektor publik. Sementara istri, bertanggung jawab atas sektor domestik, di lingkungan rumah. Sedangkan para pembantu, bertanggung jawab atas pekerjaan yang diembankan kepadanya.

Dalam hal masalah jabatan HR. Imam Muslim meriwayatkan jabatan adalah amanah

﴿عَنْ أَبِي ذَرٍّ قَالَ: قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي.
قَالَ: فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكِبِي ثُمَّ قَالَ: يَا أَبَا ذَرٍّ
إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ
وَنَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا﴾

Artinya: "Sahabat Abu Dzar r.a, pernah mendatangi Rasulullah SAW. dan meminta jabatan tertentu. "Apakah baginda tak bisa mengangkat saya untuk menjadi pegawai?" Rasulullah SAW. lalu menepuk bahunya, seraya berucap, "Hai Abu Dzar, Anda ini adalah orang yang lemah, sedangkan pekerjaan itu adalah amanat dari Allah yang kelak di hari Kiamat mungkin membawa kehinaan dari penyesalan, kecuali bagi orang yang memenuhi syarat dan menjalankannya dengan wajar dan menurut ketentuan yang berlaku." (HR Imam Muslim)

Kuat menanggung beban dan amanah dalam melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya. Dengan kekuatan, ia sanggup melaksanakan pekerjaan yang diembankan kepadanya, dan dengan amanah ia mampu menunaikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Rasulullah SAW. telah memberi batasan yang tegas tentang perkara besar yang tidak bisa dikerjakan kecuali bagi mereka yang kuat. Untuk jabatan yang berkaitan

dengan kekuasaan, tidaklah mungkin akan diemban oleh orang yang lemah, agar bisa menjalankannya secara benar dan saksama.

Dalam Al-Qur'an diceritakan tentang salah seorang putri penduduk Madinah bahwasanya ia berkata kepada ayahnya ketika Musa mengambilkan air untuknya. *"Ya, ayahku, ambillah ia sebagai orang yang bekerja kepada kita. Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."* al-Qashash (28: 26)

Begitu pula dengan Yusuf a.s. yang berkata kepada raja, *"Jadikanlahlah aku bendaharawan negara (Mesir). Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga lagi berpengetahuan."* QS Yusuf (12: 55)

Adapun lawan dari kuat dan amanah adalah lemah dan khianat. Dan itu alasan untuk tidak memilih seseorang dalam bekerja dan sebab-sebab sebenarnya untuk mencopotnya dari pekerjaan.

Tatkala Umar bin Khatthab r.a. menjadikan Sa'ad bin Abi Waqqash sebagai Gubernur Kufah, dan sebagian orang-orang jahil negeri itu mencelanya di sisi Umar, maka Umar memandang permasalahannya dengan mencopot dari jabatannya, untuk menjaga agar tidak terjadinya fitnah dan tidak seorang pun dapat mengganggunya. Akan tetapi, ketika Umar sakit menjelang wafatnya, telah ditentukan enam orang sahabat Rasulullah yang dipilih dari mereka seorang yang akan menjabat khalifah setelahnya. Di antara mereka adalah Sa'ad bin Abi Waqqash, lantas Umar khawatir bahwa pencopotannya dari jabatan Gubernur Kufah disangka karena ketidaklayakannya memimpin, maka Umar menepis prasangka tersebut dengan perkataannya,

"Jika kepemimpinan jatuh kepada Sa'ad, maka dia layak untuk itu. Dan jika tidak hendaklah siapa pun dari kalian yang menjadi pemimpin meminta bantuannya, karena sesungguhnya aku tidak mencopotnya karena kelemahan dan khianat"(HR Bukhari)

Menyia-nyiakan amanah akan menuai kehancuran. Menyerahkan suatu pekerjaan atau urusan kepada mereka yang bukan ahlinya, termasuk dalam kategori tidak amanah. Abu Hurairah meriwayatkan; 'Ketika Nabi di suatu majelis berbicara kepada orang-orang, datanglah seorang Arab Badui yang dengan suara keras berkata. 'Kapan terjadinya Kiamat?' Rasulullah terus berbicara, sebagian orang berkata, 'Beliau mendengar apa yang dikatakannya dan beliau membencinya: Sebagian lain mengatakan, 'Bahkan ia tidak mendengar; sehingga tatkala beliau menyelesaikan pembicaraannya beliau berkata, 'Mana orang yang bertanya tentang hari Kiamat?' Ia berkata, 'Ini aku, wahai Rasulullah: Rasulullah bersabda, *"Apabila amanah telah disia- siakan maka tunggulah hari Kiamat."* Ia bertanya lagi, "Bagaimana menyia-nyiakannya?" Beliau menjawab,

Artinya: "Apabila diserahkan urusan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah hari Kiamat."(HR Bukhari)

Kepimpinan dalam islam dimulai dari lingkungan terkecil yaitu dari diri sendiri, ada hadist rasul yang mengatakan bahwa *"ibda' bi nafsik "* mulai dari diri sendiri, hal ini berarti pula" mulailah kepemimpinan dari kepemimpinan terhadap dirimu sendiri. Seseorang tidak akan dapat memimpin orang lain dengan baik apabila tidak dapat berhasil memimpin dirinya sendiri terlebih dahulu. Rasulullah telah memberi teladan dan tuntunan bagaimana memimpin

diri sendiri. Kesuksesan dalam memimpin diri dan mengatasi berbagai rintangan dalam memimpin diri sendiri akan membuka jalan bagi kesuksesan dalam kepemimpinan-kepemimpinan lainnya yang melibatkan orang lain.

Disisi lain ada berbagai pengertian yang berbeda tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli George R. Terry mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Koonz and O'donnell* mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat. *Robbins* (2001) berpendapat bahwa pemimpin terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. *Fletcher* mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas. Sedangkan *Yukl* (1984) mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dan pengaruh yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas dan relasi-relasi didalam sebuah organisasi. Perbedaan definisi tersebut terletak pada siapa yang menggunakan pengaruh dan sasaran yang ingin dicapai dan hasil usaha.

Dalam perspektif Islam secara proposional Kepemimpinan itu dimaknai sebagai suatu karakteristik yang akan membawa masyarakat sampai pada tujuan yang telah disepakati, yang dapat mengartikulasikan dan mengharmonisasikan sebagai kepentingan yang ada didalam masyarakat.

Kepemimpinan dalam Islam pada dasarnya adalah prinsip kepercayaan. Seringkali merupakan sebuah kontrak sosial (secara eksplisit) antara pemimpin dan yang dipimpin. Sebuah kontrak yang mengisyaratkan integritas dan keadilan, sesuai dengan Firman Allah dalam Surat Al-Maaidah (5: 42)

سَمْعُونَ لِلْكَذِبِ أَكْثَرُونَ لِلسَّخَةِ فَإِنْ جَاءُوكَ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ أَوْ أَعْرِضْ عَنْهُمْ وَإِنْ تُعْرِضْ

عَنْهُمْ فَلَنْ يَضُرُّوكَ شَيْئًا وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٤٢﴾

Artinya :”Mereka itu adalah orang-orang yang suka mendengar berita bohong, banyak memakan yang haram[418]. jika mereka (orang Yahudi) datang kepadamu (untuk meminta putusan), Maka putuskanlah (perkara itu) diantara mereka, atau berpalinglah dari mereka; jika kamu berpaling dari mereka Maka mereka tidak akan memberi mudharat kepadamu sedikitpun. dan jika kamu memutuskan perkara mereka, Maka putuskanlah (perkara itu) diantara mereka dengan adil, Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang adil.

2.2. Karakteristik Dasar Kepemimpinan Rasulullah

Karakteristik dasar kepemimpinan Rasulullah yang menjadi teladan seluruh umat Islam terletak pada sifat yang ada pada diri beliau. Rasulullah adalah manusia biasa dengan seluruh sifat kemanusiaannya. Sebagai manusia biasa ia dilahirkan dengan ayah dan ibu yang jelas, bermain, belajar, bekerja, menikah dan memiliki keturunan. Beliau juga merasakan apa yang dirasakan oleh manusia lain pada umumnya seperti rasa harap dan cemas, miskin dan kaya, lapang dan susah, menyendiri dan bermasyarakat. Sebagai seorang pemimpin, beliau berdiri sama tinggi dan duduk sama rendah dihadapan hukum, memperoleh kemenangan dan kekuasaan, serta merasakan kekalahan dan kesedihan. Perbedaan satu

satunya Beliau diamanati wahyu (plus mukjizat sebagai alat pembuktian) dan senantiasa dibimbing Allah jika melakukan satu tindakan atau pilihan yang tidak tepat. Selebihnya Ia adalah manusia biasa, Rasul pilihan dan kekasih Allah.

KH Sofyan Sauri mengemukakan bahwa ciri lain dari beliau adalah (1) Beriman kepada Allah SWT. Tanpa keimanan kepada Allah dan Rasul-Nya bagaimana mungkin dia dapat diharapkan memimpin umat menempuh jalan Allah di atas permukaan bumi ini. (2) Mendirikan shalat. Shalat adalah ibadah vertikal langsung kepada Allah SWT. Seorang pemimpin yang mendirikan shalat diharapkan memiliki hubungan vertikal yang baik dengan Allah SWT. Diharapkan nilai-nilai kemuliaan dan kebaikan yang terdapat di dalam shalat dapat tercermin dalam kepemimpinannya. (3) Membayar zakat. Zakat adalah ibadah mahdhah yang merupakan simbol kesucian dan kepedulian sosial. Seorang pemimpin yang berzakat diharapkan selalu berusaha menyucikan hati dan hartanya. Dia tidak akan mencari harta dan menikmati harta dengan cara yang tidak halal. Lebih dari itu, dia memiliki kepedulian sosial yang tinggi terhadap kaum duafa dari mustadh'afin. Dia akan menjadi pembela orang-orang yang lemah. (4) Selalu tunduk patuh kepada Allah SWT. Dalam ayat tersebut disebutkan pemimpin itu haruslah orang yang ruku' (wahu rakiu'n). Ruku' adalah simbol kepatuhan secara mutlak kepada Allah dan Rasul-Nya yang secara konkret dimanifestasikan dengan menjadi seorang Muslim yang kaffah (totalitas), baik dalam aspek akidah, ibadah, akhlak, maupun mu'amalah. Aqidahnya benar-benar bertauhid secara murni dengan segala konsekuensinya, bebas dari segala bentuk kemusyrikan, ibadahnya

tertib dan sesuai tuntunan Nabi, akhlaknya terpuji), dan muamalatnya (dalam seluruh aspek kehidupan) tidak bertentangan dengan syariat Islam.

Nabi Muhammad SAW. mempunyai ciri mengedepankan musyawarah. Sauri, antara lain mengemukakan bahwa Nabi Muhammad SAW. senantiasa mengedepankan musyawarah. Seperti diungkap Al-Quran dan Al-Hadist, Nabi Muhamad SAW. diutus ke dunia ini dengan membawa tugas menyempurnakan akhlak, diperintah oleh Allah agar bermusyawarah dengan para sahabatnya (Q.S. Al Imran 3:159) "Dan bermusyawarahlah dengan mereka". Ali bin Abi Thalib menyebutkan bahwa dalam bermusyawarah terdapat 7 (tujuh) hal penting, yakni mengambil kesimpulan yang benar, mencari pendapat, menjaga kekeliruan, menghindarkan celaan, menciptakan stabilitas emosi, keterpaduan hati, dan mengikuti *atsar*, dalam hal bermusyawarah yang berhubungan dengan *ijtihadiah*. Sebagaimana diungkap dalam Alquran dengan kata *al-amr* (*wasyawirhum fil amri, wa amruhum syuraa bainahum*). Istilah *amruhum* pada ayat tersebut mengandung arti masalah bersama (*common problems*), yaitu masalah-masalah yang menyangkut kepentingan atau nasib anggota masyarakat yang bersangkutan, mulai dari urusan keluarga, organisasi, kenegaraan, sampai urusan antar bangsa. Dalam bermusyawarah, ada beberapa langkah yang dilakukan Rasulullah SAW. dalam bermusyawarah, seperti terungkap dalam surat Ali Imran (3 :159)

"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah engkau (muhamad) berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya"

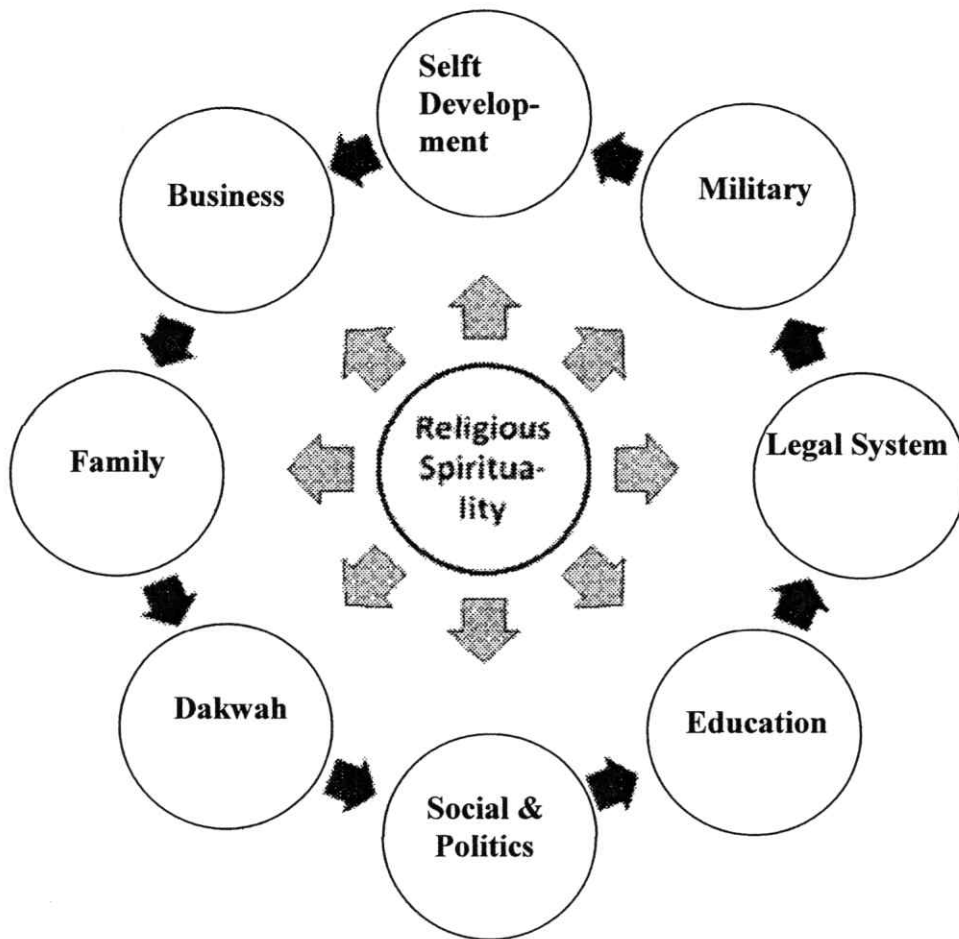
Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya

Cendekiawan Muslim, K.H. Mustofa Bisri menyebut Kemanusiaan sebagai salah satu ciri utama dari Nabi Muhammad SAW. Ketika Sayyidatina Aisyah r.a. ditanya tentang suaminya, Nabi Muhammad SAW., jawabnya singkat dan penuh makna: "Kaana khuluquhu AlQuran. "(Pekertinya adalah Al-Qur'an.)

Syafii Antonio (Nio Gwan Chung) secara detail menggambarkan karakter kepemimpinan Muhammad dalam delapan bidang utama kepemimpinan Nabi Muhammad SAW ,yakni self development atau personal leadership, bisnis dan kewirausahaan, keluarga, kepemimpinan keluarga, dakwah, sosial dan politik, sistem hukum, pendidikan, dan strategi militer.

Syafii mengemukakan bahwa ciri kepemimpinan beliau adalah pemimpin yang holistic (mampu mengembangkan leadership dalam berbagai bidang), accepted (kepemimpinannya diakui lebih 1,3 miliar manusia) dan proven (sudah terbukti sejak 15 abad yang lalu hingga hari ini masih relevan diterapkan).

Dari gambar dibawah, perlu melakukan kristalisasi ciri kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. Pertama, melihat bahwa Nabi adalah seorang pemimpin yang murah hati, penyabar, penuh kasih sayang, pemaaf, mengedepankan nilai kemanusiaan, dan keimanan dan kesetiaan yang tulus kepada Allah SWT. Ciri kepemimpinan ini memberikan gambaran yang nyata, bahwa ciri keras, tegas, lugas, adalah representasi dari keinginannya untuk memanusiakan manusia di depan Khalik-nya.



Dicontoh dan dimuat atas izin Syafii Antonio (Nio Gwan Chung)

Kepemimpinan spiritual memiliki spectrum pengertian yang sangat luas. Spirit antara lain memiliki cakupan makna: jiwa, arwah/roh, soul, semangat dan tujuan yang hakiki. Sedangkan dalam bahasa arab istilah spiritual terkait dengan rohani dan maknawi dari segala sesuatu. Spiritual adalah bermuara kepada kehakikian, keabadian dan roh, bukan yang sifatnya sementara dan tiruan. Dalam perspektif agama-agama dimensi spiritualitas senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Tuhan, Ilahi, Tuhan Yang Maha Esa. Spiritualitas bukan sesuatu yang asing bagi manusia karena merupakan inti(core) kemanusiaan itu sendiri. Manusia terdiri dari unsur material dan spiritual atau unsure jasmani dan rohani. Perilaku manusia

merupakan produk tarik menarik antara energi spiritual dan material atau antara dimensi rohaniyah dan jasmaniah. Dorongan spiritual senantiasa membuat kemungkinan membawa dimensi material manusia kepada dimensi spiritual (roh keilahian). Caranya adalah dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya dan meneladani Rasul-Nya. Tujuannya adalah memperoleh Ridho-Nya menjadi "sahabat Allah", kekasih (wali) Allah. Inilah manusia yang suci yang keberadaannya membawa kegembiraan bagi manusia-manusia lainnya. (Tobroni: 2005).

Kepemimpinan spiritual adalah yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual atau keilahian. Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani dan menenangkan jiwa hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksanan melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Hendrick dan Ludeman dan Tjahjono mengatakan kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan proses, budaya, dan perilaku kepemimpinan. Dalam persepektif sejarah Islam kepemimpinan spiritual merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan kepada Muhammad SAW dengan integritas dan mendapatkan gelar al-amin (terpercaya), Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban manusia. Kepemimpinan spiritual muncul bukan karena diwahyukan oleh Allah atau

dari Nabi Muhammad SAW tetapi menjadi inspirasi bahkan menjadi kekuatan yang luar biasa bagi manusia untuk menciptakan individu-individu yang suci memiliki integritas dan akhlaqul karimah yang keberadaanya bermanfaat kepada orang lain. Secara sosial spiritualitas mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban, mampu mencapai predikat khairul ummah dan keberadaanya membawa kebahagiaan untuk semua (rahmatan lil alamin).

Pemimpin yang efektif pada zaman ini tidak cukup hanya menjadi pemimpin yang tegas, lugas, dan garang, tetapi lebih efektif menjadi pemimpin yang murah hati, yang mengutamakan keunggulan manusia sebagai fitrah-Nya. Pemimpin pada dasarnya adalah individu yang membawa manusia kepada kemanusiaannya. Dan, inilah hal yang terbesar yang diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW. Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. adalah kepemimpinan yang memberikan proses yang baik, dan hasil yang paripurna.

Kehadiran Nabi membawa kecintaan kepada Penguasa Alam, yaitu Allah SWT., dengan cara yang benar, sebagaimana dikehendaki-Nya. Perubahan-perubahan besar yang dilakukan secara nyata adalah untuk keagungan Islam sebagai agama besar dunia, yang kita kenal hari ini. Secara rinci, perubahan itu dikemukakan oleh Achmad Masduqi (dalam Syafi'i, 2008) yang menyebutkan, bahwa beliau telah menghasilkan tiga karya besar yang belum pernah dicapai oleh pemimpin yang mana pun di seluruh dunia sejak Nabi Adam as. sampai sekarang. Tiga karya besar tersebut adalah:

1. Mengesakan Tuhan

Nabi Besar Muhammad SAW. telah berhasil menjadikan bangsa Arab yang semula memercayai Tuhan sebanyak 360 (berpaham polytheisme) menjadi bangsa yang memiliki keyakinan tauhid mutlak atau monotheisme absolut.

2. Kesatuan Umat

Nabi Besar Muhammad SAW. telah berhasil menjadikan bangsa Arab yang semua selalu melakukan permusuhan dan peperangan antar-suku dan antar-kabilah, menjadi bangsa yang bersatu padu dalam ikatan keimanan dalam naungan agama Islam.

3. Kesatuan Pemerintahan

Nabi Besar Muhammad SAW. telah berhasil membimbing bangsa Arab yang selamanya belum pernah memiliki pemerintahan sendiri yang merdeka dan berdaulat, karena bangsa Arab adalah bangsa yang selalu dijajah oleh Persia dan Romawi, menjadi bangsa yang mampu mendirikan negara kesatuan yang terbentang luas mulai dari Henna Afrika sampai Asia.

Nabi Muhammad SAW. adalah pemimpin yang selalu berbuat lebih dulu baru diucapkan, apa yang diucapkan beliau, dilaksanakan dengan konsisten, dan tanpa kompromi. Contoh yang sederhana adalah menegakkan shalat. Beliau secara disiplin melaksanakannya, lima kali dalam satu hari, untuk memberi teladan kepada umat bahwa shalat adalah ibadah vertikal langsung kepada Allah SWT. Seorang pemimpin yang mendirikan shalat diharapkan memiliki hubungan vertikal yang baik dengan Allah SWT.

Kualitas kepemimpinan dalam pelaksanaannya adalah kombinasi-kombinasi ilmu, ajaran, pengetahuan, dan pengalaman yang kita serap.

Kepemimpinan yang baik pada akhirnya adalah seorang yang mampu melaksanakan peraturan dalam situasi yang mendukung serta bekerja secara profesionalitas dan etika. Terlalu sulit menerapkan berbagai kombinasi tersebut sebagai praktik. Syarat pertama sebagai seorang pemimpin adalah kemampuan seseorang didalam melaksanakan kepemimpinannya yaitu mengangkat derajat dari masyarakat miskin menjadi masyarakat yang mempunyai peradaban dan akhlak yang mulia, kemudian mampu mengangkat kehidupan ekonomi yang minim menjadi kehidupan yang lebih baik. Mengangkat masyarakat yang tertindas menjadi masyarakat yang merdeka, mampu menyatukan masyarakat yang berpencar-pencar dengan pandangan yang berbeda-beda menjadi bersatu dan memiliki sistem politik dan pemerintahan serta pengembangan akhlak yang mulia.

Ajaran Ki Hadjar Dewantoro pun mempunyai nilai-nilai global. Ing Ngarso Sun Tuladha, Ing Madyo Mangun Karso, dan Tut Wuri Handayani tidak berbeda dengan trilogi konsep kepemimpinan universal: *to lead, to inspire, dan to motivate*. Kontekstualitas kepemimpinan akhirnya menentukan apakah kita bisa menjadi pemimpin yang memimpin atau bukan sebaliknya. Hasto Broto dan Sun Tzu pun mempunyai kebenaran-kebenaran kontekstual. Di Indonesia maka *benevolent-authoritarian-leader* sering kali lebih efektif daripada *legaldemocratic-leader*. Keutamaan pemimpin pada akhirnya ditentukan oleh bagaimana ia efektif memimpin organisasi yang dipimpinnya.

Dalam pengalaman, keilmuan dan praktik ditentukan oleh kecakapan *leadership* dan *beyond leadership*. Pembelajaran kepemimpinan hari ini dan

pada masa-masa mendatang seyogyanya mempertimbangkan lebih jauh kebutuhan-kebutuhan yang hari ini makin mengemuka.

Untuk menemukan ciri kepemimpinan Nabi Muhammad, pertama-tama perlu dikenali ciri-ciri pribadi beliau. (dalam al-Maliky, 2007) mengemukakan ciri kepribadian nabi yang ber-akhlaqul karimah (memiliki moralitas yang baik), Qona'ah (sederhana), dan Istiqamah (konsisten / tidak ambivalen). Ciri lainnya adalah 1. Siddiq artinya jujur, benar, berintegritas tinggi dan terjaga dari kesalahan, 2. Amanah artinya dapat dipercaya, memiliki legitimasi dan akuntabel, 3. Fathonah artinya cerdas, memiliki intelektualitas tinggi dan profesional, 4. Tabligh artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan apa yang wajib disampaikan, dan komunikatif.

a. Jujur (*shiddiq*)

Jujur merupakan modal paling dasar yang harus dimiliki setiap pemimpin untuk dipercaya oleh pengikutnya. Sifat jujur telah ada pada diri Rasulullah sejak kecil, dan ini merupakan karunia dari Allah SWT. Kejujuran yang beliau aplikasikan dalam kehidupan sehari-hari kepada siapapun membuatnya dipercaya oleh kaumnya, baik yang menentang maupun yang mengikutinya.

Sifat jujur ini sekaligus juga menjadi alasan yang paling kuat untuk melawan orang-orang kafir ketika itu. Sebagian orang kafir Quraisy menolak ajaran beliau telah mencaci maki beliau dengan berbagai kata-kata buruk seperti penyihir, perusak adat bangsa Arab, dan lainnya. Kecuali kata 'pendusta', karena sebenarnya mereka tahu persis kejujuran

Muhammad SAW. Mereka tak punya alasan untuk menolak seruan yang dibawa beliau, karena mereka tahu Rasulullah tak pernah berdusta untuk urusan sekecil apapun, apalagi masalah besar (urusan akhirat) seperti ini. Tidak mungkin seorang pendusta akan dijadikan pemimpin kecuali mungkin oleh para pengikut yang pendusta pula.

Jujur juga mempunyai makna bagi seorang pemimpin yang tidak melakukan kezaliman terhadap bawahannya. Allah mencintai orang-orang yang berbuat adil dan membenci orang-orang yang berbuat *zalim*, sikap curang (*tathfif*). Firman Allah dalam Surat Al-Hud ayat 18 :

وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنِ افْتَرَىٰ عَلَى اللَّهِ كَذِبًا ۖ أُولَٰئِكَ يُعْرَضُونَ عَلَىٰ رَبِّهِمْ وَيَقُولُ الْأَشْهَادُ هَٰؤُلَاءِ الَّذِينَ كَذَبُوا عَلَىٰ رَبِّهِمْ ۚ أَلَا لَعْنَةُ اللَّهِ عَلَى الظَّالِمِينَ ﴿١٨﴾

Dan siapakah yang lebih zalim daripada orang yang membuat-buat dusta terhadap Allah?. mereka itu akan dihadapkan kepada Tuhan mereka, dan para saksi akan berkata: "Orang-orang inilah yang telah berdusta terhadap Tuhan mereka". Ingatlah, kutukan Allah (ditimpakan) atas orang-orang yang zalim Al-Hud (11:18).

b. Dipercaya (*Amanah*)

Karakteristik dasar yang ada pada diri Rasulullah membuatnya dicintai umatnya dan disegani oleh musuhnya. Bahkan mungkin menganggap ini tidak terjadi pada seorang pemimpin dalam lembar sejarah manapun. Sekalipun pada sejarah para ksatria Yunani, Dinasti Cina, atau kisah Mahabarata. Tapi itulah yang sebenarnya terjadi. Sifat *amanah* ini merupakan karakteristik yang dimiliki seseorang jika ingin menjadi pemimpin yang disenangi atau dihormati oleh pengikutnya dan disegani oleh lawannya.

Konsekuensi amanah adalah mengembalikan setiap hak kepada pemiliknya, baik sedikit ataupun banyak. Tidak mengambil lebih banyak dari

pada yang seharusnya memang merupakan haknya, dan tidak mengurangi hak orang lain, baik itu berupa hasil penjualan, *fee*, jasa atau upah buruh. Amanah juga bisa berarti dalam keterbukaan, kejujuran, dan pelayanan yang optimal kepada nasabah. Allah SWT berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ

إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. QS, An Nisa'(4 : 58)

Begitu pentingnya sifat amanah bagi seorang pimpinan agar dapat mempertanggungjawabkan apa yang diamanahkan, seperti sabda Rasulullah yang artinya sebagai berikut :

"Tunaikanlah amanah terhadap orang-orang yang mengamanatimu dan janganlah berkhianat terhadap orang yang mengkhianatimu" (HR. Ahmad bin Abu Daud)

c. Mampu Menyelesaikan Masalah (*Fathonah*)

Karakteristik selanjutnya adalah *fathonah* yang artinya kecerdasan. Sebagian orang mengetahui kecerdasan beliau. Memang beliau tidak bisa baca dan tulis, tetapi ini bukan patokan utama dalam menilai kecerdasan seseorang.

Kecerdasan beliau tampak saat menyiapkan strategi dalam Perang Badar. Pasukan umat Islam beliau susun dalam barisan yang rapi. Ini adalah

strategi peperangan baru di zaman itu. Strategi ini kemudian ditiru oleh banyak bangsa lain pada abad setelahnya, bahkan oleh negara-negara maju di zaman sekarang, seperti Amerika Serikat.

Sebagai pemimpin yang cerdas beliau mampu berkomunikasi dengan para sahabatnya dengan bahasa dan tingkat pengetahuan sesuai dengan lawan bicaranya. Sebagai pemimpin yang cerdas beliau mampu berkomunikasi dengan sahabatnya dengan bahasa yang sederhana sesuai dengan tingkat pengetahuan yang diajak bicara. Setiap hadits yang disampaikan kepada umatnya dibuat dengan bahasa yang indah. Hal ini berkaitan dengan kecerdasan beliau (fathonah) dalam mengolah suatu pesan disampaikan.

Dalam hal kepemimpinan harus memiliki sifat fathonah (perpaduan antara 'alim dan hafidz'). Sifat ini telah mengantarkan Nabi Yusuf a.s dan tim ekonominya berhasil membangun kembali negara mesir. Allah berfirman dalam QS Yusuf (12 :55)

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Berkata Yusuf: *"Jadikanlah Aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya Aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".*

Dari ayat tersebut di atas menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan dan memiliki banyak pengetahuan dapat menjalankan tugas kepemimpinannya.

d. Menyampaikan, tak ada yang disembunyikan (*Tabligh*)

Arti *tabligh* adalah tidak hanya sekedar menyampaikan, tetapi juga menyebarluaskan wahyu atau pesan lainnya tanpa ada yang disembunyikan serta bertanggung jawab terhadap yang disampaikannya itu. Beliau telah menyampaikan seluruh wahyu yang Allah turunkan, tidak terkecuali ayat-ayat yang mengkritik diri beliau sendiri, seperti di surah Abasa (80: 7)

وَمَا عَلَيْكَ إِلَّا يَزْكِي

Artinya: "Padahal tidak ada (celaan) atasmu kalau dia tidak membersihkan diri (beriman)"

Dari surat tersebut menunjukan pada kita bahwa dalam menyampaikan sesuatu tidak memandang kekayaan atau kebangsawanan melainkan kebersihan jiwa dan pikiran terbuka nantinya untuk menerima kebenaran

Selain karakteristik dasar kepemimpinan di atas, Rasulullah SAW juga memiliki kepribadian dan akhlak yang sangat mulia dan tidak ada tandingan sesama manusia.

1. Sabar

Kesabaran adalah alat yang paling baik bagi kesuksesan seseorang. Seseorang yang sabar akan memperoleh kekuatan dan kemampuan mengontrol diri. Dapat menanggulangi rasa amarah ketika amarah itu mulai muncul. Cara yang paling utama yaitu dengan mengikuti penyembuhan secara rabbani dan nabbawi yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW, apabila diantara kalian sedang marah-marah jika sedang berdiri maka duduklah dengan cara tersebut bisa menghilangkan

kemarahan. Apabila masih marah maka berbaringlah. Rasulullah SAW bersabda *"Bukanlah orang hebat itu adalah orang yang hebat dalam pertempuran, tetapi orang hebat itu adalah orang yang bisa menahan dirinya ketika sedang marah"*. Dalam riwayat lain beliau bersabda *"Barang siapa yang menjaga diri maka Allah akan menjaganya dan barang siapa yang mencukupkan diri maka Allah akan mencukupkannya dan barang siapa yang bersabar maka Allah menjadikan ia yang bersabar"*. Tidak ada manusia yang memiliki sifat sabar melebihi Rasulullah SAW. Tak ada yang mampu menandingi kesabarannya, bahkan termasuk para Nabi Allah yang lain. Beliau begitu sabar menghadapi kebodohan dan kejahatan umat yang dihadapinya. Beliau telah merasakan semua perlakuan keji masyarakat di sekitarnya. Beliau dilempari kotoran, dilempari batu, dicaci, dihina, bahkan hendak dibunuh. Tetapi beliau tetap sabar, tidak mengeluh apalagi membalasnya ketika itu. Berbeda dengan pemimpin lainnya, ketika mereka dihina atau dicaci, bahkan hanya disindir saja, mereka sudah melakukan pembalasan terhadap orang yang menghina atau mengkritiknya. Mereka melakukan berbagai tindakan yang tidak manusiawi seperti menculik, menangkap dan lain sebagainya.

2. Tidak Pendendam

Jika seseorang mendapatkan perlakuan tidak menyenangkan dari orang lain, maka dia akan berusaha untuk membalasnya. Tetapi Rasulullah tidak seperti itu, beliau tidak mempunyai sifat pendendam sedikitpun, karena beliau merupakan manusia luar biasa. Jika kita lihat para pemimpin di zaman ini, dimana mereka adalah orang-orang yang mengalami penindasan oleh pemimpin sebelumnya, maka ketika mereka

mendapatkan jabatan pimpinan mereka akan membalas penindasan tersebut.

Rasulullah SAW. setiap melewati suatu jalan di Mekkah, beliau selalu disakiti oleh seorang kafir Quraisy. Namun pada suatu hari, orang tersebut tidak ditemui oleh Rasulullah di jalan yang beliau biasa lewati itu. Kemudian beliau bertanya kepada salah seorang sahabatnya perihal orang tersebut, dan ternyata orang tersebut sedang sakit. Maka beliau bersama beberapa sahabatnya ke rumah orang itu untuk menjenguknya. Di depan rumah orang itu Rasulullah mengetuk pintu. Orang tersebut bertanya kepada istrinya siapakah yang datang, dan istrinya menjawab bahwa Rasulullah yang datang. Orang tersebut mendadak terkejut dan takut kalau Rasulullah akan membalas perlakuan kejinya. Rasulullah pun diizinkan masuk untuk menjenguknya, dan orang itu pun menangis dan meminta maaf kepada beliau. Beliau sama sekali tak memiliki keinginan untuk membalas dendam. Peristiwa inilah yang membuat orang kafir Quraisy tersebut mengucapkan dua kalimat syahadat.

3. Lemah lembut dan bertutur kata yang baik

Sebagai seorang pemimpin sudah selayaknya untuk bersikap lembut dan bertutur kata yang baik terhadap bawahannya, sehingga bawahannya semakin segan kepadanya. Sikap inilah yang dicontohkan oleh Rasulullah dalam setiap detik kehidupannya. Beliau bersikap lembut terhadap siapa saja, baik kepada yang muda apalagi yang tua, kepada sahabatnya maupun kepada musuhnya. Tidak pernah keluar dari mulutnya perkataan yang kasar lagipula menyakitkan hati.

4. Hidup Sederhana

Kesederhaan merupakan hal yang paling sulit dilakukan oleh seorang pemimpin, karena secara naluriah seorang itu menyukai harta dan kemewahan. Jika seseorang menjadi pemimpin maka berbagai fasilitas mewah menghampirinya dan dia tidak sanggup untuk menolaknya dengan berbagai alasan. Ini berbeda dengan Rasulullah SAW., manusia mulia yang mampu menundukan hawa nafsunya.

Sebagai seorang pemimpin beliau tidak merasakan tempat tidur yang empuk dan rumah yang megah. Beliau tidur hanya beralaskan tikar dan rumah yang besarnya wajar. Apakah Rasulullah tidak mampu untuk membeli kasur empuk dan membangun rumah mewah? Atau kah para sahabatnya yang kaya tidak menawarkan kepada beliau fasilitas yang enak dan nyaman. Tidak! Rasulullah SAW. bukan orang yang miskin, karena setiap seperlima bagian dari hasil rampasan perang adalah miliknya. Sahabat-sahabat beliau yang kaya seperti Abu Bakar, Umar ibnul-Khaththab, Usman bin Affan, Abdurrahman bin 'Auf dan lainnya telah menawari beliau, tapi beliau menolaknya dan lebih menyukai hidup sederhana. Sikap inilah yang kemudian diikuti oleh para sahabatnya.

5. Tegas dalam bersikap

Ketegasan merupakan modal pokok yang harus dimiliki seorang pemimpin. Jika seseorang tidak mempunyai ketegasan dan bersikap bimbang atau plin plan, maka yakinlah bahwa tidak layak diangkat menjadi seorang pemimpin. Sikap tegas ini sama sekali tidak bertentangan dengan sikap lemah lembut dan bertutur kata yang baik. sebab ketegasan mengambil sikap itu juga harus selalu disampaikan

dengan cermat teliti dan jujur dengan kata yang baik. Jika disampaikan dengan sikap kasar, maka orang akan lari dan sulit menerima. Begitulah yang telah dicontohkan Rasulullah SAW, beliau tegas dalam menjalankan sebuah perintah dari Allah SWT.

6. Mendidik

Perhatian Nabi Muhammad SAW sangat besar sekali dalam hal mendidik, mengajarkan terutama kepada anak-anak atau pada usia dini, lebih-lebih dalam mengajarkan Al Qur'an. Dalam hadits yang diriwayatkan oleh At-Thabrany dari Anas yang artinya sebagai berikut:

"Siapa yang mengajarkan membaca Al Qur'an kepada anaknya, akan diampuni dosanya. Dan siapa yang mengajarkannya diluar kepala maka Allah SWT akan membangkitkan di hari kiamat dengan wajah seperti bulan purnama. Dan kepada anak ibu akan dikatakan 'Bacalah' maka setiap kali ia membaca ia akan naik satu tingkat derajatnya di surga, sehingga selesai dari membaca apa yang dia ketahui dari Al Qur'an"

7. Memberi petunjuk

Didalam hal kemampuan memberi petunjuk kepada sahabat dan berdakwah Nabi Muhammad SAW selalu mengikuti cara yang digariskan oleh Allah SWT dalam Al Qur'an

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ
 إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: "Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk" QS. An Nahl (16 :125)

8. Memberi nasehat

Nabi Muhammad SAW dalam memberi nasehat kepada sahabat dan anak buahnya beliau selalu menjaga agar rasa jemu dan lelah tidak menyelinap masuk dalam hati para pendengarnya. Mereka diberi kesempatan beristirahat agar hati tetap menerima apa yang disampaikan. Cara ini pula yang sekarang diakui sebagai metode yang efisien oleh lembaga-lembaga pendidikan. Sebuah cara yang telah diterapkan Nabi kita yang bijaksana. Ibnu Mas'ud (dalam al-Maliky, 2007) *"Bahwa Nabi SAW kalau memberikan nasihat atau wejangan tidak dilaksanakan setiap hari atau setiap waktu, tapi secara berkala, sebab khawatir kalau kami-kami merasa bosan"*

9. Bermusyawarah dan bekerjasama dengan para sahabatnya

Dalam setiap mengambil keputusan yang bukan masalah pokok dalam hukum Islam, Rasulullah selalu mengajak para sahabatnya untuk bermusyawarah. Sedang keputusan dari Allah yang telah pasti tidak mungkin dimusyawarahkan. Misalnya saja ketika berperang melawan musuh, beliau sering meminta pendapat para sahabatnya dalam memilih strategi yang tepat untuk menghadapi musuh. Jika pendapat dari sahabatnya dinilai baik oleh beliau dan sahabat lainnya, maka beliau menerimanya. Ini seperti yang terjadi pada Perang Khandak dimana Rasulullah menerima pendapat salah seorang sahabatnya, Salman al-Farisi dalam menahan serangan orang kafir Quraisy, kaum munafik, dan orang Yahudi. Dan akhirnya peperangan tersebut dimenangkan oleh Rasulullah dan para sahabatnya

Menurut Ali bin Abi Thalib r.a., di dalam musyawarah terdapat 7 hal penting

- a. Mengambil kesimpulan yang tepat
- b. Mencari pendapat
- c. Menjaga kekeliruan
- d. Menghindarkan celaan
- e. Menciptakan stabilitas emosi
- f. Keterpaduan hati
- g. Mengikuti hati nurani

Sebenarnya, sangat tidak adil jika kita menggambarkan sosok pemimpin dunia hanya dengan sifat-sifat di atas, karena sesungguhnya masih banyak kepribadian beliau yang mulia yang harus dicontoh oleh siapa saja yang hendak menjadi seorang pemimpin yang adil dan baik hingga mampu mengubah dunia. Sebab akhlak beliau adalah Al-Qur'an.

10. Bijaksana dalam mengambil keputusan

Kebijaksanaan merupakan hal yang sangat penting dimiliki setiap pemimpin. Pemimpin yang bijaksana adalah pemimpin yang tahu bagaimana mengambil dan mengeluarkan sebuah keputusan yang terbaik bagi bawahannya. Jika tidak maka yang akan terjadi adalah ia akan dijauhi oleh para pengikutnya.

Sikap mulia kepemimpinan lainnya yang ada pada diri Rasulullah SAW. adalah:

- a. Adil
- b. Tegar dan tidak mudah mengeluh
- c. Ramah dan murah senyum

- d. Selalu menepati janji
- e. Dermawan
- f. Pemberani
- g. Kuat fisiknya
- h. Menghormati yang tua dan menyayangi yang muda
- i. Suka menyambung silaturahmi

Sebagai pemimpin dunia yang hebat, beliau mendapatkan petunjuk langsung dari Allah SWT. Beliau telah melewati tahap-tahap kehidupan untuk menjadi pemimpin. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

a. Menjadi pemimpin bagi diri sendiri

Pada awal sebelum menjadi Nabi, beliau berusaha menjadi pemimpin bagi diri sendiri, dan ternyata hal itu terbukti. Atas bimbingan dari Allah, Muhammad SAW. yang masih belia mampu memimpin dirinya sendiri untuk berbuat kebaikan dan menghindari keburukan. Beliau berhasil menjadi manusia jujur yang tak pernah berdusta, dermawan, tidak pernah ingkar janji, dan lain sebagainya.

b. Belajar untuk memimpin

Allah SWT. telah melatih jiwa kepemimpinan para Rasul-Nya agar mampu untuk memimpin orang lain. Menjalani kehidupan sebagai penggembala kambing merupakan latihan yang sangat efektif untuk membangkitkan bakat dan jiwa kepemimpinan.

c. Belajar memimpin dalam berdagang

Setelah tidak lagi menggembalakan kambing, Rasulullah mencoba berdagang. Beliau mengelola barang dagangan milik

seorang janda kaya, Khadijah r.a. Dengan demikian beliau sekali lagi ditempa jiwa kepemimpinannya, hanya saja kali ini dalam hal perdagangan

d. Memimpin Keluarga

Kemudian pada umur 25 tahun beliau menikahi Khadijah. Beliau mampu memimpin keluarga dengan sangat baik sehingga menghasilkan generasi yang tangguh. Menurut seorang pengamat, minimal ada empat hal yang harus dilatih di rumah agar muncul kepemimpinan yang baik dalam setiap anggota keluarga:

- a. Memiliki kejelasan visi
- b. Menggali potensi setiap anggota keluarga
- c. Kemampuan memotivasi satu sama lain
- d. Menjalankan amanah yang diberikan dengan sepenuh hati

e. Memimpin umat

Tahap terakhir inilah yang paling berat dalam kepemimpinan, karena sekelompok orang atau rakyat yang dipimpin itu memiliki banyak perbedaan, baik watak, kebiasaan, tradisi, dan lain-lain. Tetapi ternyata Rasulullah berhasil memimpin umatnya. Rasulullah memimpin dengan penuh cinta, bahkan ketika menjelang wafat, yang paling beliau ingatlah adalah umatnya karena beliau begitu menyayangi umatnya

Menurut K.H. Abdullah Gymnastiar, ada beberapa faktor yang secara langsung mendukung keberhasilan kepemimpinan

1. Memimpin diri sendiri sebelum memimpin orang lain
2. Memimpin dengan keteladanan bukan hanya dengan kata-kata

3. Memimpin dengan hati tidak hanya dengan akal dan fisik

Dalam membangun umatnya Rasulullah memiliki visi kepemimpinan yang sangat hebat. Kepemimpinan kepada diri sendiri merupakan dasar dari segala bentuk kepemimpinan. Ini berarti juga menegakkan disiplin atas diri pribadi yang merupakan aktivitas yang paling berat karena berkaitan dengan diri sendiri dan tidak melibatkan orang lain. Lain halnya dengan kepemimpinan organisasi atau tim dimana hal ini akan mendapat koreksi dari orang lain jika berbuat salah. Memimpin diri sendiri kita sering melakukan atau memaafkan diri sendiri kalau kita berbuat salah dan jarang melakukan menghukum diri sendiri

Visi kepemimpinan yang dikembangkan Rasulullah dalam membangun masyarakat Madinah yaitu meliputi beberapa langkah

1. Menggunakan pendekatan kebersamaan dan persaudaraan dalam menyatukan semua komponen masyarakat Madinah. Ini terbukti dengan adanya Piagam Madinah yang salah satunya mengatur kesamaan hak penduduk kota Madinah. Dan sebagai hasilnya Rasulullah diangkat menjadi pemimpin di kota Madinah oleh penduduknya dengan cara aklamasi
2. Menerapkan hukum yang berlaku secara konsisten dan tidak ada istilah pandang bulu. Siapa pun yang bersalah akan dikenai hukuman. Ketegasannya dalam menerapkan hukum menciptakan keadilan di seluruh pelosok kota Madinah. Rasulullah SAW. pernah bersabda, *"Sekiranya Fatimah binti Muhammad (putri Rasulullah) mencuri, maka akan kupotong tangannya."* hukum ditegakkan

pada seluruh aspek kehidupan, seperti ekonomi, sosial, budaya, politik dan lainnya

3. Memberdayakan dan memacu perlumbuan ekonomi. Sistem ekonomi yang diterapkan juga merupakan ekonomi Islami yang penuh dengan keadilan. Ekonomi ini berjalan dengan kontrol yang baik dan ketat oleh beliau sendiri. Rasulullah menutup semua pintu kecurangan dalam ekonomi. Pernah suatu ketika Beliau melakukan kontrol dan didapatinya seorang pedagang yang menutupi barang dagangannya yang jelek dengan barang dagangan yang bagus di atasnya. Kemudian Rasulullah langsung menegur pedagang tersebut karena telah melakukan kecurangan dalam berdagang. Selain itu, beliau juga menerapkan fungsi zakat dengan baik untuk mengatasi kesenjangan kemakmuran ekonomi yang ada. Dan ternyata inipun berhasil dilakukan

2.3. Kepemimpinan Abu Bakar ash-Shiddiq

Abu bakar ash-Shiddiq adalah seorang pedagang yang selalu memelihara kehormatan dan harga dirinya. Sebagai pedagang yang kaya, Abu Bakar mempunyai pengaruh yang besar, dan memiliki akhlak mulia. Sebelum datangnya Islam, sudah menjadi kawan akrab Rasulullah. Usianya pun hampir sama dengan Rasulullah. Tidak berlebihan jika ia terpilih menjadi khalifah pertama

Ia telah meletakkan garis-garis besar kepemimpinan yang menerangkan tentang sifat dan akhlak pemimpin yang baik. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kerja dan perbuatan, bukan perkataan
2. Taqwa dan amal saleh adalah dasar kepemimpinan
3. Menjaga kesatuan dan persatuan pasukan
4. Menjelaskan metode kepemimpinan kepada para pengikut
5. Menggunakan nasihat yang baik dan pengarahan yang benar kepada para personel pasukan
6. Memperbaiki diri sendiri sebelum orang lain
7. Selalu melaksanakan shalat tepat pada waktunya
8. Menghormati utusan musuh dan tidak melakukan hal buruk kepada mereka
9. Menjaga rahasia dan menyembunyikan strategi gerakan tentara
10. Menerima tamu (utusan musuh) di tempat yang melambangkan kekuatan yang dapat menggentarkan musuh agar dia kembali ke negerinya dengan membawa berita tentang kekuatan lawan yang dia saksikan
11. Menguasai urusan negosiasi terhadap negosiator musuh
12. Mempunyai kesadaran untuk menjaga keselamatan tentara, artinya keselamatan tentara terpelihara
13. Mengedepankan musyawarah dalam mendiskusikan sebagian strategi kemiliteran
14. Inspeksi rutin terhadap pos-pos penjagaan
15. Bersikap adil dalam membagi tugas dan kerja kepada para prajurit, artinya ada pembagian tugas yang jelas dan rinci
16. Menjatuhkan sanksi kepada tentara yang membangkang atau melanggar aturan

17. Mempunyai sikap hati-hati, sabar, dan tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan
18. Memperhatikan kebutuhan prajurit dan memahami permasalahan yang mereka hadapi
19. Tidak memata-matai prajuritnya
20. Menjaga standar agama dan akhlak yang dituntut pada prajurit
21. Tidak menyinggung tokoh agama lain dan menjaga hak orang lain
22. Tidak berkhianat dan membatalkan perjanjian secara sepihak
23. Tidak membunuh anak-anak, orang tua, dan wanita. Juga tidak menyayat-nyayat atau memperlakukan mayat secara tidak manusiawi
24. Tidak menghalalkan harta dan kehormatan orang lain tanpa hak
25. Tidak merusak tumbuh-tumbuhan dan pepohonan atau menghancurkan rumah
26. Adil kepada semua tanpa pandang bulu, bersikap kasih sayang, dan tidak berlebihan dalam aksi militer
27. Memberikan hak-hak semua personel tanpa mengurangi sedikitpun
28. Memberikan perhatian dan simpati kepada semua personel tentara dan mendengarkan (keluhan) mereka itulah garis kepemimpinan yang tidak hanya sekadar slogan, namun terwujud dalam dirinya. Seorang yang rendah hati, lemah lembut, dan orang muslim pertama yang membebaskan budak. Tidak tanggung-tanggung, ia berani menyerahkan seluruh hartanya kepada Rasulullah dan berkata, "*Saya mewariskan keluarga saya kepada Allah dan rasul-Nya*".

2.4. Kepemimpinan Umar ibnul-Khaththab

Umar ibnul-Khaththab merupakan salah satu sosok pemimpin yang tegas, jujur dan adil dalam Islam. Ia adalah khalifah kedua dalam Islam setelah Abu Bakar ash-Shiddiq. Untuk menertibkan para pejabat bawahannya, Umar ibnul-Khaththab, menulis "*Rishalatul Qada*" atau "*Dustur Umar*" yang berisi nasehat dan aturan praktis untuk menerapkan keadilan dan kejujuran dalam pemerintahan

Sebelumnya, di masa Khalifah Abu Bakar ash-Shiddiq, Umar menjabat sebagai hakim. Ia menjalankan amanah tersebut dengan begitu cerdas, adil, dan tegas, sehingga ia pernah mengajukan pengunduran diri dari jabatan tersebut kepada Abu Bakar, karena tak ada lagi perkara kejahatan yang bisa diurusnya

Umar ibnul-Khaththab membagi tipe pemimpin menjadi empat macam.

1. Pemimpin yang berwibawa

Yaitu pemimpin yang tegas bertindak terhadap segala bentuk kejahatan, tak peduli siapapun yang melakukannya. Tak peduli apakah pelaku itu diri sendiri, keluarga, atau orang-orang dekatnya sekali pun. Jika mereka salah, pemimpin yang berwibawa akan menghukumnya, sehingga rakyat yang dipimpinnya menjadi sejahtera lahir dan batin

2. Pemimpin yang tidak tegas terhadap dirinya sendiri

Pemimpin seperti ini tidak berani bersikap tegas terhadap bawahannya. Ia juga lemah dan tidak berwibawa di mata rakyatnya. Pemimpin seperti ini selalu di buntuti oleh bahaya, dan jika tidak diperbaiki maka kehancuran akan datang kepadanya

3. Pemimpin egois

Merupakan tipe pemimpin yang hanya mementingkan diri sendiri, tanpa peduli terhadap bawahan dan rakyatnya. Ia hanya mengeruk keuntungan untuk dirinya sendiri. Pemimpin seperti ini dibenci oleh bawahan dan rakyatnya

4. Pemimpin diktator yang bersama rezimnya menghancurkan keadilan dan merampas hak rakyat

Pemimpin seperti ini memanipulasi semua peraturan untuk melanggengkan kejahatan yang ia lakukan. Ia diikuti para bawahannya, tetapi dibenci rakyatnya. Memang terkadang dengan kelicikannya ia mampu berkuasa sangat lama. Namun kehancuran norma yang dibuatnya sangat besar sekali. Apabila kehancuran telah datang, seluruh rakyat turut merasakannya dan sulit untuk bangkit kembali.

Tips-tips kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Umar ibnul-Khathab diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menerapkan seluruh isi Al-Qur'an
2. Menjalankan petunjuk Rasulullah SAW
3. Tegak terhadap siapa saja
4. Bertindak adil tanpa pandang bulu
5. Jujur dalam setiap tindakan
6. Hidup dengan kesederhanaan
7. Mencintai rakyatnya
8. Selalu peduli terhadap kondisi rakyatnya
9. Secara rutin melakukan pengontrolan terhadap kehidupan rakyatnya

10. Menunaikan semua hak bawahan dan rakyatnya

11. Memerintah dengan sikap keteladanan, bukan sekedar kata perintah

Sebelum menjadi khalifah, Umar ibnul-Khathab menghidupi keluarganya dari usaha dagang. Namun ketika diangkat menjadi khalifah, ia sibuk dengan urusan negara dan pemerintahan. Dan atas usul dari para sahabat Rasulullah yang lain, ia pun hidup dari tunjangan Baitul Maal. Setelah beberapa lama, para sahabat Rasul yang lain hendak menambahkan besar uang tunjangan tersebut. Usul para sahabat itu disampaikan kepada Umar melalui Hafshah, anak Umar. Namun, Umar menolak usul tersebut dan berkata *"pergilah dan katakan kepada mereka bahwa Rasulullah mencontohkan pola hidup sederhana dan merasa cukup dengan apa yang ada demi mendapatkan akhirat. Dan, aku akan mengikuti jejak langkahnya, hingga kelak aku bertemu dengannya."*

2.5. Kepemimpinan Usman bin Affan

Khalifah Islam yang ketiga ini memiliki nama panjang Ustman bin Affan Al Umawi Al Quraisyi yang dikenal dengan nama Abu Abdilah atau Abu "Amr. Usianya lebih muda 5 tahun dari Rasulullah SAW . Ustman merupakan saudagar kain yang kaya raya dan memiliki ternak banyak. Ia diangkat menjadi khalifah oleh Majelis Syuro.

Diantara sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki :

1. Mejalankan Al Qur'an dan As Sunnah
2. Teguh Pendirian
3. Dermawan
4. Lemah lembut dan sopan santun bahkan terhadap lawannya

5. Bertanggung jawab
6. Bersikap Adil
7. Berani mengambil keputusan
8. Pandai memilih bawahan yang kompeten
9. Aspiratif terhadap pendapat bawahannya

2.6. Kepemimpinan Ali bin Abi Thalib

Karakter kepemimpinannya seperti yang dikatakan Dhirar bin Dhamrah kepada Muawiyah bin Abu Sufyan sebagai berikut:

1. Berpandangan jauh kedepan
2. Sangat kuat (phisik)
3. Berbicara dengan singkat dan jelas
4. Menghukum dengan adil
5. Ilmu berpengetahuan luas
6. Berbicara dengan penuh hikmat (bijaksana)
7. Sederhana dari segala perhiasan
8. Berteman dengan ibadah pada malam dan kegelapan.
9. Banyak menangis karena takut kepada Allah
10. Banyak bertafakur setelah berusaha
11. Selalu menghitung-hitung kesalahan dirinya (muhasabah)
12. Menyukai hal-hal yang sederhana dimiliki oleh orang fakir
13. Selalu mengawali ucapan salam apabila bertemu
14. Memenuhi panggilan apabila dipanggil
15. Bawahannya tidak takut berbicara, dan mendahulukan orang lain dalam berpendapat

16. Jika tersenyum, giginya terlihat seperti mutiara dan tersusun rapi
17. Menghormati ahli agama dan mencintai kaum fakir miskin
18. Di hadapan orang-orang yang kuat tidak akan berani berbuat batil
19. Di hadapnya, orang-orang yang lemah tidak akan berputus asa dari keadilannya
20. Di tempat ibadah dia menangis seperti orang yang sedang bersedih

Nasehat berikut ini diberikan Ali saat menasehati putranya, setelah ditikam Abdurahman bin Muljam

1. Kawan yang paling berharga adalah akal
2. Kefakiran yang paling besar adalah kebodohan
3. Sesuatu yang paling keji adalah sifat ujub
4. Kemuliaan yang paling tinggi, adalah akhlak yang mulia
5. Jangan bersahabat dengan orang bodoh, karena dia akan memanfaatkan dirimu
6. Jangan engkau bersahabat dengan pendusta, karena ia akan mendekatkan yang jauh dan menjauhkan yang dekat kepadamu
7. Janganlah engkau bersahabat kepada yang batil
Kepemimpinannya telah teruji. Ia berani menghadapi kaum musyrikin dalam perang Khandak yang berjumlah 24.000 prajurit. Pasukan berkuda yang dipimpin oleh Amru bin Wudd hendak melukainya. Namun, Ali berhasil membunuhnya. Tidak heran jika akhirnya ia mendapat sebutan sebagai orang yang tidak dapat dikalahkan oleh lawan. Belum lagi segudang kehebatan dan keberanian yang lainnya

Menurut Rafik Beekun dan Jamal Badawi dalam "*The Leadership Process in Islam*" dalam melakukan fungsinya sebagai pemimpin atau pengikut, seorang muslim akan melewati empat tahapan proses dalam pembangunan spiritualnya. Keempat tahapan itu akan mempengaruhi perilaku pemimpin

Iman, Iman mengejawantahkan pada kepercayaan kepada ke-esa-an Allah dan kenabian Muhammad SAW.

Islam, Islam berarti pencapaian kedamaian bersama Allah. Al-Maududi dalam bukunya "*Gerakan Islam: Dinamika Nilai, Kekuasaan dan Perubahan*" mengatakan bahwa Iman adalah benih dan Islam adalah buahnya

Taqwa, seorang yang tunduk kepada memiliki kesadaran dalam hatinya untuk selalu melakukan apa yang diperintahkan dan menjauhi apa yang menjadi larangannya. Al-Maududi dalam Muhamad (2004), mengatakan bahwa esensinya taqwa terletak didalam hati dan pikiran.

Ichsan, orang yang selalu merasakan kehadiran Allah disisinya dan kecintaan kepada Allah. Kecintaan ini memotivasi seseorang untuk berbuat hanya pada tindakan yang diridhoi Allah SWT.

Menurut *Hughes, et. al* (2002) ada tiga faktor yang berinteraksi menentukan efektifitas kepemimpinan yaitu : pertama, *leader behavior* (perilaku pemimpin), efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi gaya memimpin seseorang, dalam teori kepemimpinan ada beberapa gaya kepemimpinan yang sering digunakan seperti: direktif, suportif, demokratik dan lainnya. Karakteristik pemimpin seperti: perilaku, kepribadian, pengalaman, dan kemampuan komunikasi sangat berpengaruh terhadap

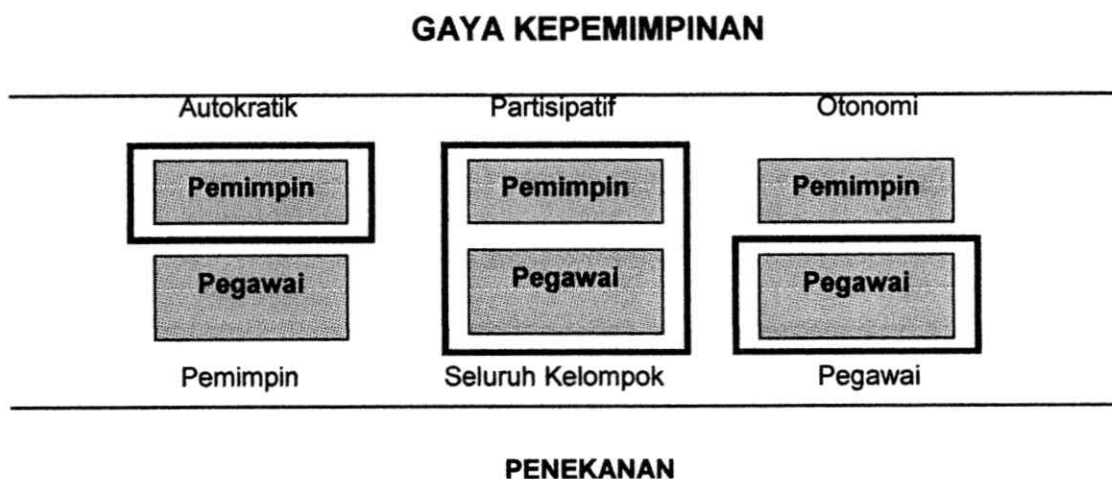
gaya seseorang memimpin organisasi. Perbedaan gaya dan perilaku kepemimpinan sangat menentukan tingkat keberhasilan dalam penerimaan, tingkat kepuasan dan tingkat komitmen bawahan. Pemilihan gaya yang tepat disertai motivasi eksternal dapat mengarahkan pencapaian tujuan seseorang maupun organisasi. Kedua, *subordinate* (bawahan), efektifitas kepemimpinan juga dipengaruhi oleh tingkat penerimaan dan dukungan bawahan. Bawahan akan mendukung seorang pemimpin sepanjang mereka melihat tindakan pemimpin dianggap dapat memberi manfaat dan meningkatkan kepuasan mereka. Ketiga, *situation*. Menurut Fletcher ada tiga dimensi situasi dalam gaya kepemimpinan yaitu: hubungan pemimpin anggota, tingkat dalam struktur tugas dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapat melalui wewenang formal. Situasi dan kondisi tersebut menentukan efektifitas suatu kepemimpinan dalam organisasi

Menurut Reksohadiprojo dan Handoko, 2000 mengemukakan tentang teori kepemimpinan:

1. Teori sifat (Trait theory). "Teori ini merupakan suatu pendekatan yang mempertanyakan sifat-sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori inilah muncul pernyataan-pernyataan (statements) ilmiah yang mengemukakan bahwa kepemimpinan itu dilahirkan pada seorang pemimpin
2. Teori kelompok (Group theory). Teori ini beranggapan bahwa agar suatu kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus ada suatu pertukaran yang positif antara pemimpin (leader) dengan anggotanya (followers)

3. Teori Situasional dan Model Kontingensi. Teori ini merupakan pendekatan dalam studi kepemimpinan yang berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan sama lain (interdependensi)

Kepemimpinan bukanlah suatu posisi tertentu, melainkan bagaimana orang yang menempati posisi tersebut menjalankan peran kepemimpinannya. Berdasarkan perspektif tersebut, *Roch and Behling dalam Hughes et. al* (2002) menyatakan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Efektifitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi sehingga tidak menjadi soal siapa pemimpinnya dan apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin tersebut. Distribusi penggunaan kekuasaan dalam ketiga gaya kepemimpinan, diilustrasikan pada Gambar 2.1



Gambar 2.1.
**PERBEDAAN PENEKANAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
PENGUNAAN WEWENANG**

Cara pemimpin menggunakan kekuasaan menghasilkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Davis and Newstrom (1997), menyatakan terdapat tiga gaya kepemimpinan yang dihasilkan penggunaan kuasa yang berbeda oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, yaitu kepemimpinan otokratik, partisipatif, dan bebas kendali (*free rein*). Pemimpin menggunakan ketiga gaya tersebut, tetapi terdapat satu yang dominan

Pemimpin autokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan untuk dirinya sendiri. Pemimpin otokratik menciptakan tata kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Keputusan diambil oleh pemimpin sendiri. Bawahan hanya menerima perintah tanpa ikut memberi alternatif. Oleh sebab itu tanggung jawab pekerjaan sepenuhnya dipikul oleh pemimpin. Dalam hal otokrasi serta pengambilan keputusannya dipusatkan pada tangan seorang pemimpin yang otokrat. Pengendalian yang terpusat ini dihasilkan dari penggunaan penghargaan, sanjungan atau karena takut akan kecaman dan penindakan. Dengan cara ini manajer bebas untuk menempatkan kebijaksanaan dan menyusun, mendefinisikan, atau memodifikasi tugas-tugas sesuai dengan keinginannya

Pemimpin yang otokratik terdiri atau dipenuhi dengan perintah-perintah yang ditujukan kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang otokratik memerlukan penyesuaian para bawahan, dan mempertimbangkan berbagai keputusan agar menjadi yang terunggul terhadap mereka para pekerja yang tidak berpengalaman dan atau tidak memiliki informasi yang jelas agar dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Kepemimpinan otokratik pada umumnya negatif, yang didasarkan atas ancaman dan

hukuman. Kepositifan kepemimpinan otokratik terjadi bila pemimpin bertindak seperti otokrat yang murah hati, yang cenderung memberi imbalan pada bawahannya

Manfaat dari corak pemimpin yang otokratik ialah bahwa hal tersebut mengizinkan pengambilan keputusan yang cepat karena hanya manajer yang menentukan penggunaan pendekatan. Tetapi bagi mereka para pekerja yang tidak mengharapkan jaminan yang diberikan corak pemimpin yang otokratik tentunya dapat menimbulkan ketidakberuntungan yang menyebabkan para pekerja mengalami baik ketidakpuasan, ketergantungan pada pimpinan, maupun kepasifan terhadap tujuan organisasi. Kelemahannya adalah sering tidak disukai oleh kebanyakan bawahan

Demokrasi atau corak partisipatif merupakan corak kepemimpinan yang menjadi terkenal selama era manajemen yang neo klasik. Pendekatannya mengusahakan agar dapat terwujud kerjasama para pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan mengizinkan mereka untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan. Terdapat keyakinan bahwa para pekerja akan menunjang suatu keputusan yang menyangkut mereka dalam pencapaian tujuan dan mereka akan meningkatkan produktifitasnya secara konsekuen. Pendekatan ini tidak membebaskan pemimpin dalam hal tanggung jawab, pengambilan keputusan atau kekuasaan untuk mengatasi para bawahan. Tetapi pendekatan ini mengharuskannya untuk mengakui kecakapan para bawahan dalam mengajukan usul-usul dan ketegasan yang didasarkan pada latihan dan pengalaman mereka. Gagasan dipertukarkan diantara

para pekerja dengan sebaik mungkin seperti pula diantara para pekerja dan pemimpinnya

Pengikutsertaan dalam pengambilan keputusan dapat membimbing pada perbaikan hubungan pemimpin dan anggota, mental atau moral yang tinggi dan kepuasan kerja, serta mengurangi ketergantungan pada pemimpin. Meskipun demikian, kadang-kadang pendekatan tersebut menjadikan kurang berhubungan dengan produktifitas dan lemahnya keputusan sehubungan dengan maksud untuk menyenangkan setiap orang, dan pendekatan ini dapat memakan waktu. Kepemimpinan yang demokratis mengizinkan penukaran tujuan yang melibatkan semua orang. Dalam kepemimpinan yang liberalis, pemimpin memberikan arahnya bila diperlukan

Ciri utama pemimpin partisipatif adalah desentralisasi wewenang. Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak, seperti halnya autokratik, karena keputusan tersebut timbul melalui upaya konsultasi dengan para pengikut (bawahan) dan pemimpin partisipatif turut memberikan kesempatan pada para bawahan berinisiatif. Pemimpin dan kelompok dianggap sebagai satu unit sosial yang utuh. Para pegawai memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan dan didorong mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kepemimpinan partisipatif cenderung melihat pegawai secara utuh dan lebih manusiawi. Kecenderungan kepemimpinan partisipatif lebih banyak diterapkan dalam praktek manajemen dewasa ini, karena konsisten dengan model perilaku organisasi yang suportif dan kolegal

Corak kebebasan usaha atau corak kepemimpinan yang mempunyai kekuasaan penuh (liberalitas) tidak tergantung pada pemimpin untuk memberikan motivasi eksternal seperti yang berlaku pada corak-corak otokrasi dan partisipatif (demokrasi). Para pekerja mendorong diri mereka sendiri yang didasarkan pada kepentingan mereka, kehendak dan hasratnya. Mereka diberikan suatu tujuan dan pada umumnya terletak pada usaha pencapaian oleh mereka sendiri, dengan menggunakan kecakapan mereka. Prinsip pemimpin terutama menganggap peranan sebagai suatu anggota kelompok. Pendekatan ini mempunyai manfaat untuk menambah kebebasan para pekerja dan menyatakan serta memperkuat fungsinya sebagai seorang anggota kelompok. Ketidakmanfaatannya yang besar yaitu tanpa adanya seorang pimpinan yang kuat, kelompok tersebut kemungkinan tidak memiliki petunjuk atau pengendalian. Keadaan seperti ini dapat menyebabkan para pekerja menjadi frustrasi dan mengakibatkan kekacauan dalam organisasi

Ciri utama pemimpin bebas usaha adalah pemimpin menghindari kuasa dan tanggung jawab. Motivasi pada anggota kelompok cenderung diciptakan oleh dirinya sendiri. Pemimpin memainkan peran kecil. Kepemimpinan bebas-kendali mengabaikan peran pemimpin yang hampir sama dengan kepemimpinan autokratik yang mengabaikan bawahan. Kepemimpinan bebas kendali ini cenderung menciptakan unit organisasi yang berbeda mencapai tujuannya sendiri sehingga menimbulkan kekacauan. Oleh sebab itu kepemimpinan bebas kendali cenderung tidak dipakai sebagai gaya yang dominan.

Hersey and Blanchard (1995) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan bawahan. Tingkat kematangan bawahan merupakan variabel situasional yang mendasari pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai. Model kepemimpinan *Hersey and Blanchard* diilustrasikan oleh Gambar 2.2. Terdapat empat macam tingkat kematangan yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan kemauan tersebut, yaitu:

1. Tingkat kematangan rendah (M1), yaitu pegawai yang memiliki kemauan tetapi tidak atau belum memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas, tetapi mereka memiliki motivasi dan kepercayaan diri untuk belajar
2. Tingkat kematangan sedang (M2), yaitu pegawai yang mulai mampu namun kemauannya rendah untuk menjalankan tugas yang diberikan. Menurunnya kemauan ini disebabkan karena mereka merasa pekerjaannya ternyata tidak semudah yang dibayangkannya semula
3. Tingkat kematangan sedang tinggi (M3), yaitu pegawai yang mampu dalam melaksanakan tugas, tetapi tidak mau atau ragu-ragu mengerjakan tugas seorang diri yang cukup. Mereka bertanya-tanya apakah mampu mengerjakan pekerjaan tersebut seorang diri
4. Tingkat kematangan tinggi (M4), yaitu pegawai yang mampu dan memiliki keyakinan diri untuk menjalankan tugas

Sedangkan untuk perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat dibedakan menjadi empat gaya yaitu:

1. Gaya Memberitahukan (G₁)

Gaya ini dapat digunakan untuk tingkat pegawai yang rendah. Para bawahan tidak mampu tetapi mau memikul dan siap mempelajari tanggung

jawab yang baru. Dengan demikian gaya memberitahukan yang efektif memberi arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas akan memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini. Dalam gaya ini terdapat tugas yang tinggi dan perilaku hubungan yang rendah

2. Gaya Menjual (G₂)

Gaya ini cocok untuk diterapkan pada tingkat kematangan pegawai dari rendah ke sedang. Para pegawai mulai mampu tapi kemauan memikul tanggung jawab untuk melakukan mulai menurun. Dengan gaya ini selain menyediakan perilaku direktif karena kemampuan bawahan yang belum sempurna tetapi juga memberikan perilaku sportif untuk memperkuat kemampuan dan antusias mereka, merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini. Kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi memberi arti bahwa pemimpin masih memberikan arahan dan mendengarkan keluhan serta ide-ide dari bawahan mengenai keputusan yang dibuat

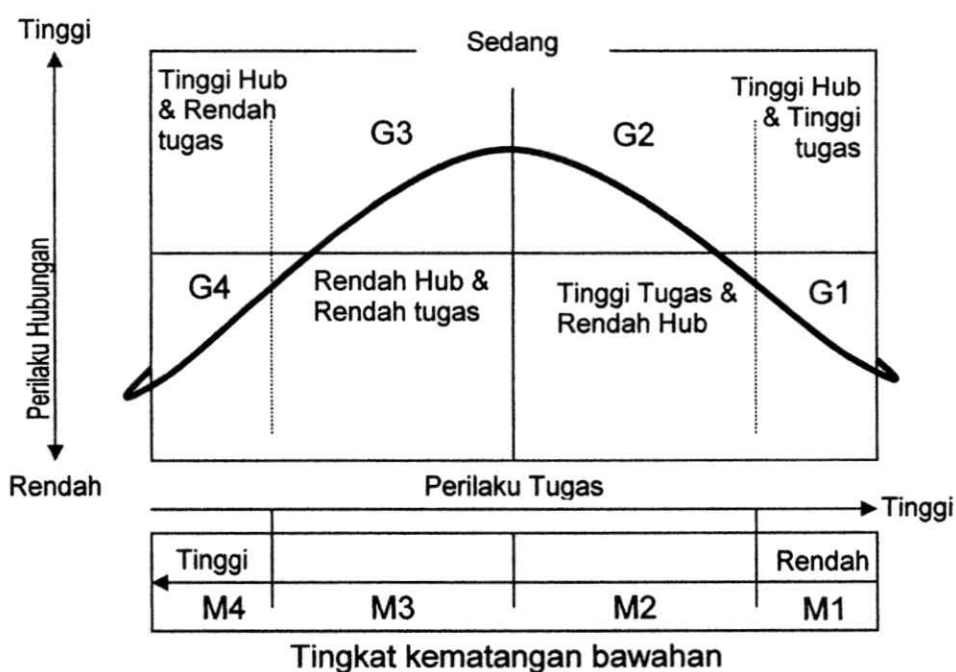
3. Gaya Mengikutsertakan (G₃)

Gaya ini adalah gaya yang sesuai bagi tingkat kematangan sedang tinggi. Bawahan pada tingkat ini kemampuannya sudah tinggi tetapi ragu-ragu untuk mau melakukan tugas yang diinginkan oleh pemimpin. Hal tersebut seringkali disebabkan oleh karena mereka merasa kurang yakin dan tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka yakin, namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Dengan demikian gaya partisipatif yang suportif dan tidak terlalu direktif pada tingkat kematangan bawahan ini adalah yang paling sesuai. Gaya kepemimpinan ini

merupakan kombinasi dari perilaku hubungan yang tinggi dan perilaku tugas yang rendah

4. Gaya Mendelegasikan (G₄)

Gaya ini sangat tepat untuk digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan yang tinggi yang terdiri dari orang-orang yang mampu dan mau dengan penuh keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Gaya ini memberikan arahan dan dukungan yang rendah kepada para bawahan karena bawahan sudah berada pada level kematangan yang tinggi serta mampu dan mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh keyakinan atau dengan kata lain gaya ini mencakup perilaku hubungan dan perilaku tugas yang rendah. Meskipun pada gaya ini pimpinan masih ikut mengidentifikasi dan mendiskusikan masalah dan pemecahannya, tetapi tanggung jawab untuk pengambilan keputusan telah diserahkan bawahan yang telah matang.



Sumber: Hersey and Blanchard (1995:107)

Gambar 2.2 MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL HERSEY AND BLANCHARD

Sebenarnya tidak satupun gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi, karena setiap situasi adalah unik (*Davis and Newstroms*, 1997). Terdapat perbedaan pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upayanya memotivasi bawahannya. Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya berada pada suatu kontinum (rentang) yang menuju pada arah ekstrim yang saling berlawanan tersebut, yaitu kecenderungan kepemimpinan yang positif dan kepemimpinan yang negatif. Artinya perilaku kepemimpinan seseorang dapat diidentifikasi dari kecenderungannya ke arah dua kutub tersebut.

Lebih jauh *Davis and Newstrom* (1997) menyatakan bahwa terdapat kontinum gaya kepemimpinan, yang beranjak dari pemimpin yang sangat positif sampai sangat negatif. Hampir setiap manajer menerapkan gaya itu pada kontinum setiap hari, tetapi gaya yang dominan menentukan suasana dalam lingkungan kelompok. Pendapat ini menunjukkan bahwa pada kenyataannya seorang pemimpin dapat berperilaku sebagai pemimpin yang positif dan pemimpin yang negatif sekaligus dalam rentang waktu tertentu. Namun terdapat kecenderungan gaya kepemimpinan yang dominan, diantara keduanya

Tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang sesuai untuk semua situasi, karena setiap situasi adalah unik, sehingga secara logis seorang pemimpin akan menggunakan gaya yang unik pula, agar sesuai situasi yang dihadapi. Pandangan ini, benar dan dapat diterima, akan tetapi mengandung kesulitan manakala digunakan sebagai dasar mengukur kepemimpinan sebagai konstruk tunggal, karena akan menghasilkan tipetipe kepemimpinan yang bersifat kategoris. Oleh karena itu, untuk memahami kepemimpinan

sebagai konstruk tunggal, perlu dilihat dari aspek efektifitas kepemimpinan seorang pemimpin

Hughes, et. al(2002) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kelompok terorganisasi mengarah pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang merupakan landasan yang tepat sebagai dasar mengukur konstruk kepemimpinan. *Nowack* (2004) menggunakan 8 indikator untuk mengukur konstruk kepemimpinan yang disebut *Leadership Effectiveness Index*, yaitu:

1. Kompetensi pimpinan terhadap tugas
2. Perlakuan adil (fairness)
3. Penciptaan iklim kerja yang mendukung dan memotivasi
4. Mewakili kebutuhan, ide-ide, dan saran-saran dari atasan
5. Perhatian terhadap pengembangan diri dan profesionalisme bawahan
6. Pelibatan bawahan mengambil keputusan, problem solving, dan perencanaan
7. Kemampuan membangun kerja sama dalam tim kerja
8. Memberi kesempatan berinteraksi dengan manajemen level yang lebih tinggi

Definisi kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kemampuan pimpinan didalam organisasi kecil maupun besar yang mampu mempengaruhi bawahan atau kelompok dalam unit kerjanya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi unit kerja. Definisi ini digunakan karena efektifitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi

Sedangkan indikator kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini adalah mendidik (*murobbiyun*), memberi petunjuk (*mursyidun*), memberi nasehat (*nasihun*), sinergi/integrated (*kamilun*). Empat indikator tersebut menjadi perhatian terhadap pelibatan komitmen serta mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan kerja, indikator-indikator tersebut dipilih karena cukup lengkap mengukur kepemimpinan.

2. 7. Komitmen

Pengertian komitmen organisasi menurut Gibson (2000), dan Ivancevich (1999) adalah lingkup identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap organisasinya. Lebih lanjut Gibson menyatakan komitmen terhadap organisasi melibatkan 3 sikap: Identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi dan perasaan loyalitas terhadap organisasi. Menurut Steers and Porter (1985), komitmen organisasi dibedakan menjadi 2 yaitu: komitmen yang ditunjukkan dengan sikap (*Attitudinal commitment*) yaitu seseorang komit atau tidak dengan organisasinya dapat dilihat dari sikapnya terhadap organisasi dan komitmen yang ditunjukkan dengan perilaku (*behavioral commitment*) yaitu seseorang komit atau tidak dengan organisasinya dilihat dari bagaimana perilakunya dalam organisasi

Komitmen adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah yang diyakininya (Darmawan, 2006). Allah berfirman dalam QS. Al-Ahqaf (46:13) sebagai berikut:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿١٣﴾

Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", Kemudian mereka tetap istiqamah Maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita."

Porter dalam Mowday, et.al (1998) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi)

Sedangkan Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers (1985), berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi,

keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi

Gibson, et.al (2000) memberikan pengertian bahwa: "komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit". Sedangkan *Mathis and Jackson* (2001) memberikan pengertian bahwa: "komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut".

Pengertian diatas memberikan gambaran peran penting komitmen karyawan sebagai upaya menciptakan iklim kerja yang positif bagi manajemen organisasi, seperti diungkapkan *Steers* (1985) sebagai berikut:

1. Para pekerja yang benar-benar komitmen (terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi) mempunyai kemungkinan jauh lebih besar untuk berpartisipasi yang tinggi dalam organisasi. Ketidakhadiran mereka hanya karena sakit sehingga kemangkiran yang disengaja lebih rendah jika dibandingkan pekerja yang ikatannya lebih rendah
2. Para pekerja dengan komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada majikannya agar dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka inginkan
3. Karena peningkatan identifikasi dan kepercayaan terhadap organisasi, sehingga individu yang kuat komitmennya sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan karena merupakan saluran untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi

4. Para pekerja dengan komitmen tinggi akan mengerahkan banyak usaha demi kepentingan organisasi

Dongoran dalam *Allen and Mayer* (2001) memberikan pengertian:

“komitmen organisasi yang menyangkut kedua belah pihak yaitu organisasi dan anggota, untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan sistem nilai organisasi, yang menguntungkan bagi perkembangan dan kesejahteraan dua belah pihak dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi”. Sehingga terdapat “*mutual benefits*” antara anggota dan organisasi, artinya satu sisi terdapat kesediaan anggota untuk menerima sistem nilai organisasi, kesediaan melakukan tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kesediaan untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan sisi lain terdapat kesediaan organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggota agar sejahtera, kesediaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk dapat berkerja dengan baik, tersedia “*resources*” yang diperlukan, hubungan bawahan atasan yang baik, waktu untuk melakukan tugas cukup, informasi akurat tersedia tepat waktu, gaji yang memadai dan karier terjamin

Porter and Smith dalam *Steers* (1985) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai ikatan yang tinggi memperlihatkan :

1. Tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan
2. Kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut
3. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi

Dari beberapa pendapat diatas dapatlah ditarik simpulan bahwa komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana seorang pekerja memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut

Selanjutnya jenis-jenis komitmen organisasi dibedakan menjadi dua bagian :

1. Jenis komitmen menurut *Allen and Meyer*

Allen and Meyer dalam *Dunham, et.al* (1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: "*afektif*", "*normative*" dan "*continuance*".

- a. Komponen "*afektif*" berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi
- b. Komponen "*normative*" merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi
- c. Komponen "*continuance*" berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi

Meyer and Allen (1993), berpendapat setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen "*afektif*" tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen "*continuance*" tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen "*normative*" tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar “*afektif*” memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan “*continuance*”. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen “*normative*” yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen “*normative*” menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi

2. Jenis komitmen organisasi dari *Mowday, Porter and Steers* (1998), komitmen organisasi jenis ini lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Sikap ini mencakup:
 - a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai nampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi

- b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya
- c. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah:

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi
- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu lama. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: identifikasi,

keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Identifikasi

Identifikasi dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai atau dengan kata lain memasukkan kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasi. Hal ini akan menghasilkan suasana yang saling mendukung antara pegawai dengan organisasi. Suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai percaya tujuan organisasi disusun di dalamnya termasuk memenuhi kebutuhan mereka pula (*Pareke*, 1994:113).

2. Keterlibatan

Keterlibatan pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun sesama teman sekerja. Salah satu cara yang dapat dipakai ialah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan bersama. Hal ini akan menghasilkan pegawai yang merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi sehingga mereka merasa wajib untuk ikut melaksanakan bersama apa yang menjadi tujuan organisasi (*Steers* , 1985)

3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk meneruskan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya. Kesediaan pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi adalah hal penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi.

Hal ini bisa terjadi jika pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi di mana mereka bekerja.

Studi *Mowday, et.al* (1992) ; *Gibson* (1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan organisasi. *Larkin and Seweikart* (1992) kinerja identik dengan kemampuan seorang karyawan yang berhubungan dengan komitmen terhadap suatu profesi. Sedangkan *Morrison dalam Mowday* (1998) pada 307 perusahaan waralaba di Amerika Serikat, diperoleh kesimpulan bahwa kinerja dipengaruhi oleh komitmen. Dan komitmen affective berpengaruh terhadap komitmen normative

2.8. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seringkali diartikan sebagai serangkaian perasaan yang dirasakan oleh seseorang terkait dengan pekerjaannya. Para ahli psikologi dan perilaku organisasi, memberikan definisi kepuasan kerja yang beragam. *Davis and Newstrom* (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya. *Robbins* (2000) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap seseorang secara umum terhadap

pekerjaannya. Sementara itu, Locke seperti dikutip *Richards, et al.* (2002) menyatakan kepuasan kerja sebagai *"...the level and direction of an emotional state, or affective orientation, resulting from the appraisal of one's work and work experience and, in part, is a function of the individual's work rewards"*

Pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (attitude), yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya. Lebih lanjut, karena kepuasan kerja merupakan afeksi, maka keberadaanya dapat mempengaruhi perilaku lebih lanjut, baik intensitas atau arahnya (pilihan-pilihan). Kepuasan kerja merupakan gambaran kesesuaian antara harapan, keinginan dan kebutuhan karyawan dengan realitas yang diperoleh dalam pekerjaannya.

Para ilmuwan perilaku organisasi memberikan penjelasan yang beragam terhadap dimensi-dimensi atau faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan kerja. Seperti pendapat *Davis and Newstrom* (1997), yang menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pemilahan dimensi kepuasan kerja menjadi dua tersebut, mengacu kepada dua kategori imbalan sebagai sumber motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik

Pemahaman komprehensif terhadap dua kategori imbalan tersebut, mengacu pada teori dua faktor dari Herzberg. Herzberg dalam *Gibson et al.*, (2000) mengelompokkan 2 kategori karakteristik pekerjaan, yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan pegawai, yaitu faktor *dissatisfiers* atau *hygiene factors* dan yang lain disebut *satisfiers* atau *motivator*

1. Satisfiers adalah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja. Faktor-faktor ini disebut pula sebagai motivator, karena efektivitasnya dalam membangkitkan motivasi kerja karyawan. Ada lima faktor sumber kepuasan kerja yang utama, yaitu: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kesempatan pengembangan diri (*Kast and Rozenweig* (1990). Adanya faktor-faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, namun tidak adanya faktor-faktor ini tidak selalu melahirkan ketidakpuasan. Faktor satisfiers ini mencerminkan dimensi kepuasan intrinsik, karena pemenuhan kebutuhan bersumber dari dalam diri seseorang terhadap obyek pekerjaan itu sendiri, tanpa kontrol dari sumber eksternal (*Leonard, et al.*, 1999)
2. Dissatisfiers adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan konteks pekerjaan (*job context*) yang berada di luar kandungan pekerjaan (*job content*), misalnya, kebijaksanaan perusahaan, administrasi perusahaan, kondisi kerja, keamanan kerja dan salary (upah) serta status. Faktor sumber ketidakpuasan disebut juga faktor hygiene, sebagai analogi upaya pemeliharaan preventif (*Kast and Rozenweig*,

1990) untuk mengurangi ketidakpuasan kerja. Perbaikan faktor-faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan. Faktor dissatisfiers ini mencerminkan kepuasan ekstrinsik, karena diperoleh melalui proses transaksional dengan pihak luar, sehingga ada faktor eksternal yang mengintervensi (*Leonard, et al., 1999*). Imbalan eksternal ini terkait dengan sumber motivasi instrumentalitas. Organisasi secara nyata memberikan imbalan kepada pegawainya, baik dalam bentuk materi (gaji, bonus, fasilitas transportasi, dan lain lain) ataupun non materi (status, kenyamanan kerja, dan lain lain). Evaluasi menyeluruh terhadap kedua jenis imbalan tersebut akan menghasilkan kepuasan kerja

Robbins (2000), menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung

Pendapat lain dikemukakan *Kanfer* (1999), yang menyebutkan ada lima dimensi kerja terpenting yang mewakili karakteristik kerja yaitu: 1) sebagai konstruk terpisah, sehingga masing-masing menjadi variabel penelitian

Penggunaan model *perceived rewards*, seperti dikemukakan *Motaz and Pott* (1986), juga menunjukkan bahwa konstruk kepuasan kerja akan

lebih baik jika dioperasionalkan sebagai konstruk multi-dimensi. Artinya pengukuran konstruk kepuasan kerja dirinci dalam dimensi-dimensi. Pendekatan multi dimensi ini identik dengan metode penjumlahan skor (*summation score*) dimana kepuasan kerja menyeluruh merupakan penjumlahan dari kepuasan atas sejumlah aspek kerja

Dalam penelitian perilaku organisasi, kepuasan kerja paling sering dikaitkan tiga variabel konsekuensi, yaitu produktifitas, kemangkiran, dan turnover pegawai (Robbins, 2000). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang beragam, dilihat dari kemampuannya dalam menjelaskan ketiga variabel konsekuensi tersebut. Penelitian yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap produktifitas (kinerja) dilandasi asumsi bahwa pegawai yang berprestasi tinggi adalah pegawai yang puas. Hasil studi ini secara konsisten menemukan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang rendah terhadap kinerja, yaitu hanya sekitar 16% (Robbins, 2000). Namun, dengan memberi tambahan variabel moderator antara kepuasan kerja dengan kinerja dihasilkan varians lebih besar

Hasil ini konsisten dengan pendapat bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja, tergantung apakah ada keikatan (komitmen) dan upaya yang kuat dari pegawai (Davis and Newstrom, 1997). Berdasarkan pemahaman demikian maka pada penelitian ini, kepuasan kerja akan diuji pengaruhnya secara langsung dengan komitmen organisasional. Jika hasil ini terbukti signifikan, maka dapat digunakan referensi bagi manajemen bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, komitmen pegawai sangat penting dalam proses manajemen

Lebih lanjut *Robbins* (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi signifikan dengan tingkat kemangkiran. Sedangkan hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover pegawai, ditemukan lebih tinggi dibanding korelasi antara kepuasan kerja dengan kemangkiran, terutama untuk pegawai yang berkinerja tinggi. Pegawai yang berkinerja tinggi memiliki turnover yang lebih rendah daripada yang tidak berprestasi

Tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat diukur dengan menggunakan beberapa pendekatan. Kepuasan kerja sangat terkait dengan sikap, sehingga tidak dapat digambarkan secara langsung. Mengukur tingkat kepuasan kerja merupakan suatu tugas yang sulit dari pada sekedar pertanyaan. Beberapa teknik untuk memperoleh gambaran kepuasan kerja dapat diurut dari beberapa aspek penting dari lingkungan kerja. Beberapa diantaranya adalah rating scale or questionnaires, critical incidents dan interviews. Untuk lebih jelasnya model pendekatan dalam pengukuran kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Rating Scale or Questionnaires

Pendekatan yang paling umum untuk mengukur kepuasan kerja melibatkan penggunaan skala peringkat atau kuisioner. Dengan metode ini karyawan diminta mengisi form tertentu dimana mereka melaporkan reaksi yang diberikan oleh karyawan yang bersangkutan terkait dengan pekerjaannya. Beberapa skala yang dikembangkan meliputi:

- a. Job Descriptive Index (JDI), memberikan gambaran dan pertanyaan yang mengindikasikan sikap yang ditunjukkan oleh

karyawan terhadap beberapa aspek pekerjaan. Pengukuran dengan skala ini dengan menggunakan lima aspek pekerjaan yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisor dan manusia

- b. Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ), dengan menggunakan skala ini karyawan diminta untuk mengisi skala yang paling sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan atas beberapa aspek pekerjaan. Angka yang lebih kecil menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih rendah begitu pula sebaliknya angka yang lebih besar mengindikasikan tingkat kepuasan yang lebih besar
- c. Pay Satisfaction Questionnaire (PSG), skala ini lebih ditekankan pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan gaji yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan. Skala ini mengukur reaksi individu terhadap tingkat gaji, kondisi gaji, model pembayaran gaji dan beberapa imbalan lainnya seperti asuransi, cuti dan sebagainya.

2. Critical Incident and Job Satisfaction

Dengan menggunakan model ini individu menggambarkan insiden terkait dengan pekerjaan mereka memuaskan atau tidak memuaskan. Model ini digunakan untuk menggunakan pertanyaan terbuka dan karyawan diminta untuk menggambarkan beberapa kondisi terkait dengan pekerjaan dan situasi kerja yang dirasakan. Kritik dan masukan dari bawahan mengindikasikan kepuasan yang dirasakan

3. Interview and Other Face to Face Meeting

Model ini dilakukan dengan interview terhadap karyawan. Dengan menggunakan interview eksplorasi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat diketahui dengan lebih akurat. Kelemahan dari model pendekatan ini adalah memerlukan waktu yang cukup lama dan tidak dapat dilakukan secara serentak.

Pada penelitian ini definisi kepuasan kerja merupakan gambaran kesesuaian antara harapan, keinginan dan kebutuhan karyawan dengan realitas yang diperoleh dalam pekerjaannya. Definisi ini digunakan karena puas atau tidak puasny karyawan dipengaruhi oleh harapan, kebutuhan, perasaan dan pengalaman dimasa lalu terhadap suatu pekerjaan. Variabel kepuasan kerja diukur dengan Minnesota Satisfaction Questivnaires (MSQ). Tingkat kepuasan kerja secara umum dinyatakan dalam general satisfaction, tetapi secara lebih rind dibagi dalam indikator variabel kepuasan kerja yaitu intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction, dan general satisfaction (Feinstein, 2001).

Peneliti-peneliti dalam bidang manajemen SDM dan perilaku organisasi banyak meneliti tentang hubungan karakteristik pekerjaan dengan sikap dan perilaku karyawan. Penelitian *Yoursef* (1993) menyatakan ada 6 buah komponen dari kepuasan kerja yaitu: Kepuasan terhadap kondisi kerja, Kepuasan terhadap supervisi, Kepuasan terhadap rekan kerja, Kepuasan terhadap upah, Kepuasan terhadap promosi dan Kepuasan terhadap keamanan

Blum dalam *As'ad* (2002) menyatakan bahwa ada 3 faktor yang memberikan kepuasan kerja yaitu: Faktor individu, Faktor sosial dan Faktor dalam Pekerjaan seperti kondisi kerja dan perasaan yang diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu maupun organisasi. Bagi individu, penelitian tentang kepuasan kerja dan akibat-akibatnya akan memungkinkan timbulnya usaha-usaha untuk meningkatkan kebahagiaan dalam hidup mereka. Bagi organisasi penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka mengusahakan peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Untuk lebih jelasnya perlu diketahui tentang apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja

Gibson, et. al (1996) memandang kepuasan kerja sebagai sikap yang dipunyai pekerja mengenai pekerjaannya, yang dihasilkan dari persepsi pekerja mengenai pekerjaannya. Sementara menurut *Robbins* (1996) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerja menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standari kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal. *Davis* (2001:105) berpendapat kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. *Wexley and Yukl* (1992), menilai kepuasan kerja sebagai cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Menurut *Robbins*

(2000) kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah derajat sejauh mana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya

2.8.1. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut *Robins* (2000) ada beberapa faktor penting yang mendorong kepuasan kerja, antara lain :

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang bisa menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Sehingga pada kondisi tantangan yang sedanglah kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan dengan adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Upah dilihat sebagai adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab

yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu jika keputusan promosi dibuat secara adil kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Kebanyakan karyawan akan lebih menyukai bekerja dekat rumah, fasilitas yang bersih, temperatur dan cahaya yang enak, dan peralatan yang memadai

4. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia (supervisor) langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk prestasi yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka

5. Kesesuaian kepribadian-pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaannya akan menghasilkan seorang individu yang terpuaskan. Logikanya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen

(sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih sehingga didapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan. Dengan demikian, lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut, yang akhirnya membuka peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut *Hackman and Oldham* (1975) dalam *Wexley et. al* (1992) kepuasan kerja diukur menggunakan lima dimensi-dimensi inti yaitu:

1. Ragam ketrampilan

Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis ketrampilan dan bakat pekerja

2. Identitas pekerjaan

Adalah tingkat dimana pekerjaan menuntut kelengkapan dalam suatu kesatuan dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi. Yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir hasil yang nyata

3. Kepentingan pekerjaan

Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar

4. Otonomi

Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan dalam menjadwalkan dan menentukan prosedur pekerjaannya

5. Umpan balik pekerjaan itu sendiri

Adalah suatu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas kerja memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya

2.8.2. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Hani Handoko sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Wexley dan Yulk dalam buku Moh. As'ad memberikan batasan tentang kepuasan kerja yaitu "*Is the way an employee feels about his job* ". Ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Allah SWT dalam Al Qur'an Surat Ibrahim (14:7). Allah SWT berfirman:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Artinya, dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

Dalam ayat tersebut Allah SWT mengajarkan agar orang Islam mempunyai sikap bertanggung jawab dalam bekerja. Kerja merupakan penjabaran aqidah juga dilandasi rasa syukur atas segala sesuatu yang telah diterima dan apabila diingkari akan mendapat azab dari Allah SWT (Ghazali: 1994)

Menurut *Wexley and Yukl* (1992) terdapat tiga teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu: 1. *discrepancy theory*; 2. *equity theory*; 3. *two factor theory*

a. *Discrepancy Theory*

Teori ini yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat ketidaksesuaian tetapi positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Studi *Wanaous and Lawler* (1972) dalam *Wexley* (1992) menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan / selisih itu didefinisikan.

b. *Equity Theory*

Pada prinsipnya teori ini mengaitkan kepuasan kerja dengan keadilan. Orang akan merasa puas atau tidak tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan

adil atau tidak adil atas situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setaraf, sekantor maupun di tempat lain.

Faktor utama dalam motivasi, prestasi dan kepuasan kerja adalah penilaian individu terhadap kewajaran atau keadilan imbalan yang diterima. Keadilan didefinisikan sebagai rasio antara masukan kerja seseorang (seperti usaha atau ketrampilan) dan imbalan (seperti pembayaran dan promosi) dibandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain untuk masukan kerja yang sama. Bila mereka merasakan adanya ketidak-adilan, maka keadaan ketegangan akan berkembang dalam dirinya. Orang berusaha memecahkan ketegangan ini dengan menyesuaikan perilaku mereka. Pegawai yang merasa bahwa ia dibayar terlalu rendah, misalnya akan mencoba untuk mengurangi ketidak-adilan ini dengan mengurangi usahanya. Pegawai yang dibayar terlalu tinggi, sebaliknya mungkin akan bekerja lebih keras. Orang lain mungkin akan mencoba membuat rekan sekerja dengan siapa mereka saling membandingkan diri untuk mengubah perilaku mereka. Anggota kelompok kerja yang menerima pembayaran yang sama padahal usahanya kurang, mungkin akan dibujuk untuk bekerja lebih keras, atau pegawai yang berprestasi tinggi mungkin akan dihambat karena membuat rekan dalam kelompok tampak jelek. Prinsip keadilan seringkali menjadi tolok ukur kepuasan kerja karyawan. Esensi teori ini adalah karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada

asumsi individu yang bekerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan secara adil. Elemen-elemen dari keadilan ada empat, yaitu:

1. masukan
2. hasil
3. perbandingan personal
4. keadilan-ketidakadilan

Masukan ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini, misalnya pendidikan, pengalaman, kecakapan, tingkat upaya, jumlah jam kerja, dan peralatan. Adapun yang dimaksud hasil adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaan, seperti: gaji, tunjangan, status atau simbol status, pengakuan, peluang berprestasi atau ekspresi diri. Sedang perbandingan personal artinya adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio input-output comes, yang dimilikinya. Perbandingan personal ini bisa berupa orang di dalam perusahaan yang sama atau di tempat lain, atau dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan ratio input-output comes orang lain, bila perbandingan ini dianggap cukup adil maka ia akan merasa puas

c. *Two Factor Theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini pertama kali ditemukan oleh *Herzberg* yang berdasarkan hasil

penelitiannya, seorang karyawan menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. *Satisfiers* (motivator) merupakan faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi *intrinsic*, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun jika kondisi ini tidak ada maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *Satisfiers* atau *motivators* yang meliputi:

1. Pengakuan
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Tanggung jawab
4. Kemajuan/promosi
5. Pengembangan potensi individu

Dissatisfiers (hygiene factors), yaitu kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Hal ini berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman lahiriah. Faktor-faktor pemeliharaan mencakup imbalan jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan bermacam-macam lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan, tingkat absensi karyawan, dan meningkatnya turn-over. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan kerja karyawan dapat ditingkatkan.

Perbedaan utama yang dibuat Herzberg antara hygiene dan motivator ialah bahwa hygiene tidak langsung berhubungan dengan kerja, sedangkan motivator secara langsung berhubungan dengan pekerjaan, maka ia menamakannya faktor-faktor isi pekerjaan. Dengan kata lain Herzberg menyarankan perlunya memeriksa kerja itu sendiri, dan untuk menganalisis faktor-faktor yang akan menjadikan kerja itu suatu pengalaman yang memuaskan. Motivator juga menambah kepuasan orang dalam pekerjaan dan pengembangan mereka selagi mereka bekerja dalam suatu organisasi. Perbedaan Herzberg ini merupakan suatu sumbangan besar tidak saja kepada teori motivasi kerja, tetapi juga kepada sejumlah praktek organisasi yang direncanakan berdasarkan teori kepuasan kerja

Sedangkan ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara (*Robbins*, 1996) antara lain:

1. Exit : ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan dengan meninggalkan organisasi
2. Suara : ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi
3. Kesetiaan : ketidakpuasan yang diungkapkan dengan cara pasif menunggu membaiknya kondisi
4. Pengabaian : ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi yang memburuk

Kepemimpinan melalui pengawasan dan komunikasi dapat memuaskan karyawan, sehingga mempunyai potensi untuk meningkatkan kinerja, (*Davis and Newstrom* :1997).

Keterkaitan antara kepuasan dengan komitmen *Davis and Newstrom* (1997) menyatakan bahwa prestasi kerja yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan ekonomis, sosiologis dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas dan adil, maka timbul kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya, apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasinya, cenderung timbul ketidakpuasan. Dalam hal apapun, tingkat kepuasan seseorang dapat menimbulkan komitmen lebih besar atau dapat pula menumbuhkan komitmen yang lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya prestasi

Meyer and Allen (1990) dalam *Meyer, et.al* (1998) menggunakan istilah komitmen afektif dan komitmen bertahan. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap bersama organisasi karena mereka menginginkannya, sedangkan karyawan dengan komitmen bertahan yang kuat tetap bersama organisasi karena mereka perlu melakukan hal tersebut. Sementara *Erwin* (2002) untuk menjaga produktifitas karyawan ada dua factor yang perlu diperhatikan. Pertama, *faktor personal attributes*, faktor ini seyogyanya telah terkontrol pada saat perusahaan melakukan rekrutmen. Masalah-masalah seperti *skill, knowledge, ability, motivation* dan lain-lain termasuk bagian dari *personal attributes*. Dikatakan karyawan yang *personal attributes*-nya jelek akan memiliki *performance* yang jelek pula. Sehingga proses rekrutmen menjadi hal penting yang perlu dilaksanakan secara fair dan obyektif. Faktor

kedua yaitu aspek-aspek yang menimbulkan rasa puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya atau sering disebut dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Menurut *Morrison* dalam *Muhamad* (2004), penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dengan empat output organisasi yaitu : kinerja, komitmen organisasi, keserasian hubungan antar perusahaan, dan keinginan untuk tetap bertahan terhadap 307 perusahaan waralaba di Amerika Serikat, diperoleh hasil kepuasan kerja berhubungan kuat dan signifikan terhadap empat output organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara positif mempunyai hubungan yang kuat. Komitmen sangatlah penting bagi organisasi dengan alasan : a. mempengaruhi *turn-over* dan *turn-over intention*, b. berhubungan dengan kinerja yang diasumsikan sebagai kecenderungan karyawan untuk melakukan usaha yang terbaik dalam pekerjaannya

2. 9. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (*Simamora* dalam *Agusty*, 2006). Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Pengertian kinerja adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. selanjutnya dikatakan penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Allah berfirman dalam Surat At Taubah (9 :105)

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan. (QS. 9:105)

Uraian tersebut dapat diketahui bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi. Dengan demikian kinerja merupakan gambaran keberhasilan seseorang yang bekerja pada organisasi dalam mencapai tujuan secara menyeluruh sesuai standar yang ditentukan. Hal terpenting yang berkaitan dengan kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri. Penilaian kinerja suatu proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja adalah memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja organisasi dan akhirnya akan bermanfaat baik bagi karyawan maupun bagi organisasi.

Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut *Byars* dalam *Wamgler* (2002) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi

prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, (*Robbins*, 2001).

Menurut *Seymour* (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan–pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut *As 'ad* (1996) mengutip dua pendapat, pertama dari *Meyer* yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat *Lawer and Porter* dalam *As'ad* (1996), menyatakan bahwa kinerja adalah *Successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan *Byars and Rue* dalam *Agusty* (2006) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif

2.9.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Korelasi antara kinerja dengan kepuasan menurut *Lopez* dalam *Luthan* (1995) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi : 1. Kuantitas kerja, 2. Kualitas kerja, 3. Pengetahuan tentang pekerjaan, 4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, 5. Perencanaan kerja.

Menurut *Ivancevich* (1999) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori : Pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Sedangkan *Agusty* (2006) mengukur kinerja para mandor dengan indikator: kualitas kinerja mereka, produktifitas dalam pekerjaan, usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan dan kecepatan bekerja. Dengan mengetahui kinerja karyawan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para karyawan dalam organisasi. Menurut *Flippo* (1984) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Kemudian menurut *Steers* (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan

3. Tingkat motivasi pekerja

Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku

Selanjutnya menurut *Mc.Cormick and Tiffin* dalam Agusty (2006) terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja; *Pertama* variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. *Kedua* adalah variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang

kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial

2.10. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kepemimpinan dalam Islam adalah Kalifah. Pada awal sejarah perkembangan Islam digunakan untuk menyebut pemimpin negara muslim di zaman Khulafaur Rasyidin. Menurut *Nowack* menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi dan stres kerja tinggi. Studi yang mendukung hipotesis ini bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Yousef (2000) meneliti hubungan antara pendekatan kepemimpinan dengan outcome dari pekerjaan (kepuasan kerja dan kinerja) yang dimoderatori oleh komitmen organisasional. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan mengukur persepsi responden terhadap pendekatan kepemimpinan dengan 22 item pertanyaan kuesioner. Penelitian dilakukan pada negara-negara di Amerika Serikat, Eropa Timur, Asia dan Amerika Latin.

Lebih lanjut pada budaya organisasi bahwa rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi kerja yang rendah. Dan tingkat disiplin dan absensi yang rendah menurunkan produktifitas *Gray and Heather Laidlaw* (2004). Melemahnya komitmen berpengaruh terhadap budaya organisasi, menyebabkan menurunnya produktifitas kerja

Penelitian lain yang menjadi acuan studi ini antara lain dilakukan oleh *Testa* (2001) yang mengkaji komitmen organisasional, dihubungkan dengan

kepuasan kerja, dan upaya (*effort*) pegawai. Studi ini menggunakan sampel 425 pegawai dari dua organisasi jasa, dan dianalisis dengan model persamaan struktural (SEM). Temuan penting dari studi ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

Hasil studi lebih lanjut terhadap perbandingan model SEM, menyimpulkan bahwa model yang menempatkan komitmen organisasional sebagai variabel mediator antara kepuasan dengan upaya terbukti lebih baik daripada model ketika kepuasan menjadi variabel mediator antara komitmen organisasional dengan upaya. Berdasarkan studi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan *antesenden* bagi komitmen, dan selanjutnya komitmen mempengaruhi tingkat upaya, yang mencerminkan kekuatan motivasi kerja pegawai

Peneliti lain *Fletcher* (1999), meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada suatu program implementasi kualitas layanan di Afrika Selatan. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan cara mengirimkan kuesioner pada 140 perusahaan-perusahaan yang menerapkan *Business transformation* di Afrika Selatan. Hasil dari penelitian ini adalah kinerja dari program implementasi kualitas layanan dipengaruhi oleh pengetahuan atau keahlian pimpinan mengenai program implementasi kualitas layanan tersebut. Dan komunikasi internal juga mempengaruhi kinerja implementasi kualitas layanan terutama efektifitas dari sistem manajemen dan struktur organisasi program implementasi kualitas layanan tersebut

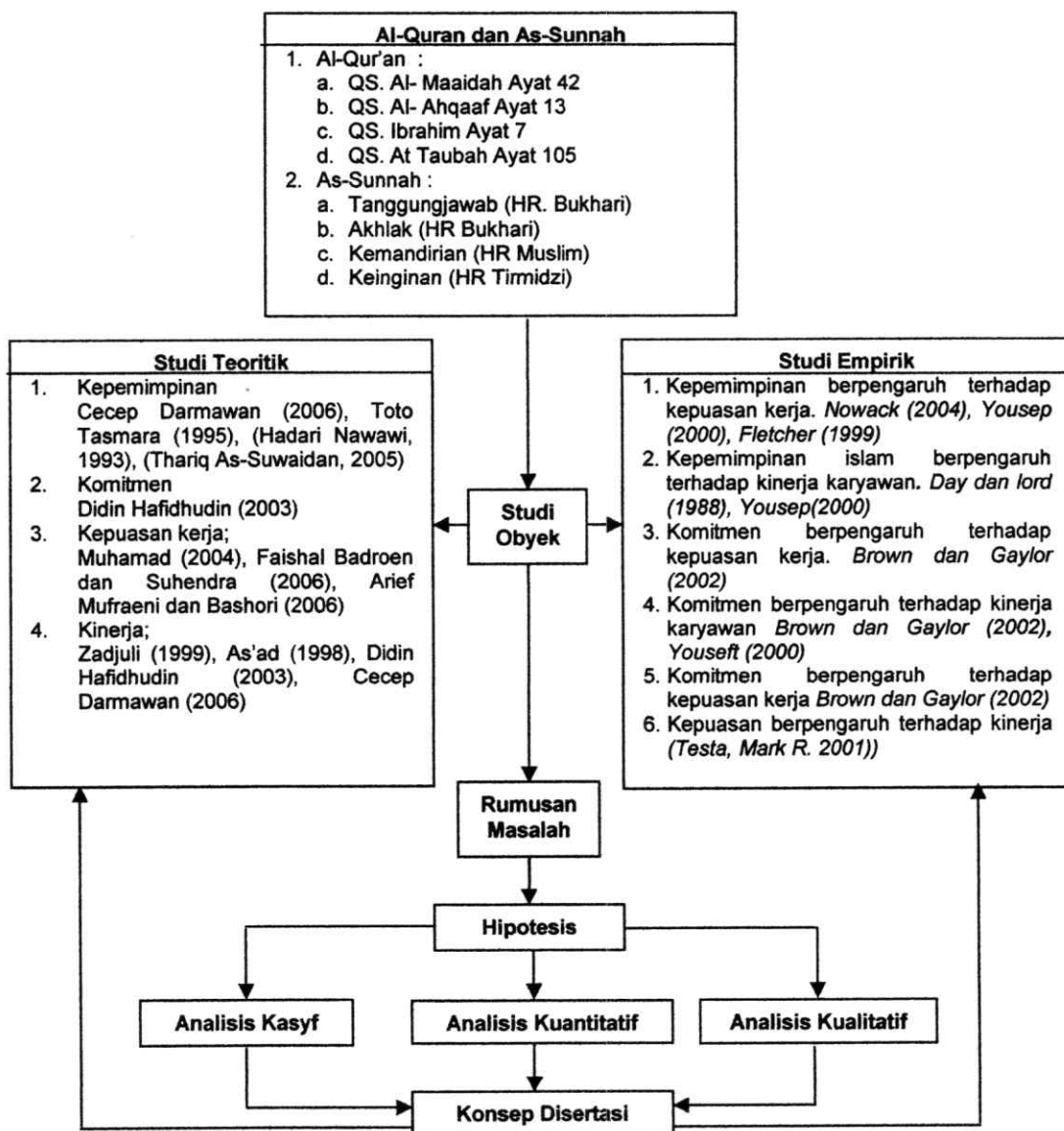
Berdasarkan hasil studi sebelumnya seperti diuraikan diatas, menunjukkan adanya bukti empiris bagaimana kualitas antara konstruk yang dikaji dalam penelitian ini. Semua studi terdahulu menggunakan audit analisis individual, seperti halnya studi ini. Perbedaan utama studi sebelumnya dengan studi ini, terletak pada perbedaan jenis organisasi, tidak ada satupun studi sebelumnya yang dilakukan di Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah. Namun demikian, berbasis temuan studi sebelumnya, telah dapat diduga bagaimana keterkaitan antar konstruk, yang dapat digunakan sebagai landasan dalam merumuskan masalah.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, tujuan penelitian, dan tinjauan kepustakaan yang telah dijelaskan, maka sebelum disusun kerangka konseptual perlu dikemukakan tentang kerangka proses berpikir seperti digambarkan pada Gambar 3. 1.



Gambar 3.1 KERANGKA PROSES BERPIKIR

Berdasarkan Gambar 3.1 tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Studi normatik islami yaitu, QS. Al Maidah: 42 dan HR. Bukhari untuk kepemimpinan, QS. Al Ahqaaf : 13 dan HR. Bukhari untuk komitmen islami, QS. Ibrahim : 7 untuk kepuasan kerja islami dan HR Muslim, QS. At Taubah : 105 untuk kinerja islami dan HR. Tirmidzi.
2. Studi teoritik sebagai landasan teori konvensional dan studi empirik sebagai hasil penelitian sebelumnya.
3. Perpaduan antara studi normatif, studi teoritik dan studi empirik dapat disusun rumusan masalah.
4. Rumusan masalah untuk dapat dicari pemecahannya perlu dilakukan pengumpulan data, kemudian dari pengumpulan data yang terkumpul dianalisis.
5. Data yang terkumpul dianalisis melalui data analisis intuitif.
6. Data yang terkumpul dianalisis dengan analisa kuantitatif
7. Rumusan masalah yang ada dibuat hipotesis
8. Data yang terkumpul untuk rumusan masalah yang dihipotesiskan dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan analisis kuantitatif
9. Hasil uji hipotesis dan analisis non hipotesis diperoleh kesimpulan disertasi
10. Kesimpulan disertasi diharapkan dapat memberikan umpan baik pada studi teoritik untuk pengembangan ilmu
11. Kesimpulan disertasi juga dapat memberikan umpan balik pada studi empirik. Lebih lanjut dapat memberikan sumbangan untuk pengambilan kebijakan.

Gambar 3. 1 memberikan gambaran tentang alur dari proses penelitian. Kerangka proses berpikir dalam penelitian ini didasari oleh Al Qur'an dan As-Sunnah, studi teoritik dan studi empirik serta sintesis Al-Qur'an dan As-Sunnah dan dari kedua studi tersebut dapat disusun beberapa rumusan masalah dan hipotesis. Dari hipotesis setelah diuji secara kualitatif, kuantitatif dan intuitif akan diperoleh hasil kesimpulan pokok disertasi. Kesimpulan dari hasil analisis diharapkan dapat memberikan umpan balik pada studi teoritik dan studi empirik lebih lanjut.

Penelitian teoritik yang dilakukan mengarahkan alur pikir penulisan penyajian berdasarkan penalaran deduktif. Hal ini disebabkan karena teori mempunyai sifat yang universal (umum) yang bisa digunakan untuk menganalisis hal-hal yang bersifat spesifik (khusus). Sedangkan penelitian empirik akan memperluas wawasan dalam rangka penyajian konsep disertasi dan menemukan serta mengarahkan sesuai dengan penalaran induktif. Hal ini disebabkan penelitian empirik selalu merupakan kegiatan generalisasi dari hal-hal yang spesifik (khusus) menjadi kesimpulan yang bersifat umum.

Kedua penalaran ini digunakan dalam analisis hasil-hasil penelitian yang akan dilakukan nanti, karena diyakini bahwa manusia tidak hanya berpikir deduktif atau induktif saja. Proses berpikir itu harus merupakan interaksi antara penalaran deduktif dan induktif secara berulang-ulang sehingga akan mampu menghasilkan atau merumuskan hipotesis penelitian ini. Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan peneliti dan dijabarkan dari landasan teori atau kajian teori dan masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Kerangka proses

berpikir memberikan penjelasan tentang anggapan peneliti seperti dinyatakan dalam hipotesis.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan teori-teori dan data yang diperoleh dari sampel penelitian. Alat uji yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah uji statistik. Dengan uji statistik, maka hipotesis bisa diuji kebenarannya sehingga menjadi konsep disertasi. Terakhir akan dihasilkan disertasi yang merupakan hasil akhir dari proses penelitian.

Disertasi ini merupakan hasil dari penelitian, oleh karena itu hasil penelitian disertasi ini dapat memperkaya hasil penelitian empirik. Disamping itu hasil temuan-temuan teori akan memperkaya hasanah ilmu pengetahuan atau penelitian teoritik yang telah ada. Mengenai hipotesis penelitian, variabel-variabel yang terkandung dalam penelitian ini serta serta pengaruh atau keterkaitan antar variabel yang diteliti dapat digambarkan dalam kerangka konseptual

Sikap dan perilaku individu dalam suatu organisasi perusahaan atau kelompok kerja merupakan fenomena yang sangat kompleks. Sikap dan perilaku baik individual maupun kelompok mempresentasikan perasaan terhadap lingkungan pekerjaan yang dapat berwujud budaya kerja dan hasil kerja atau kinerja.

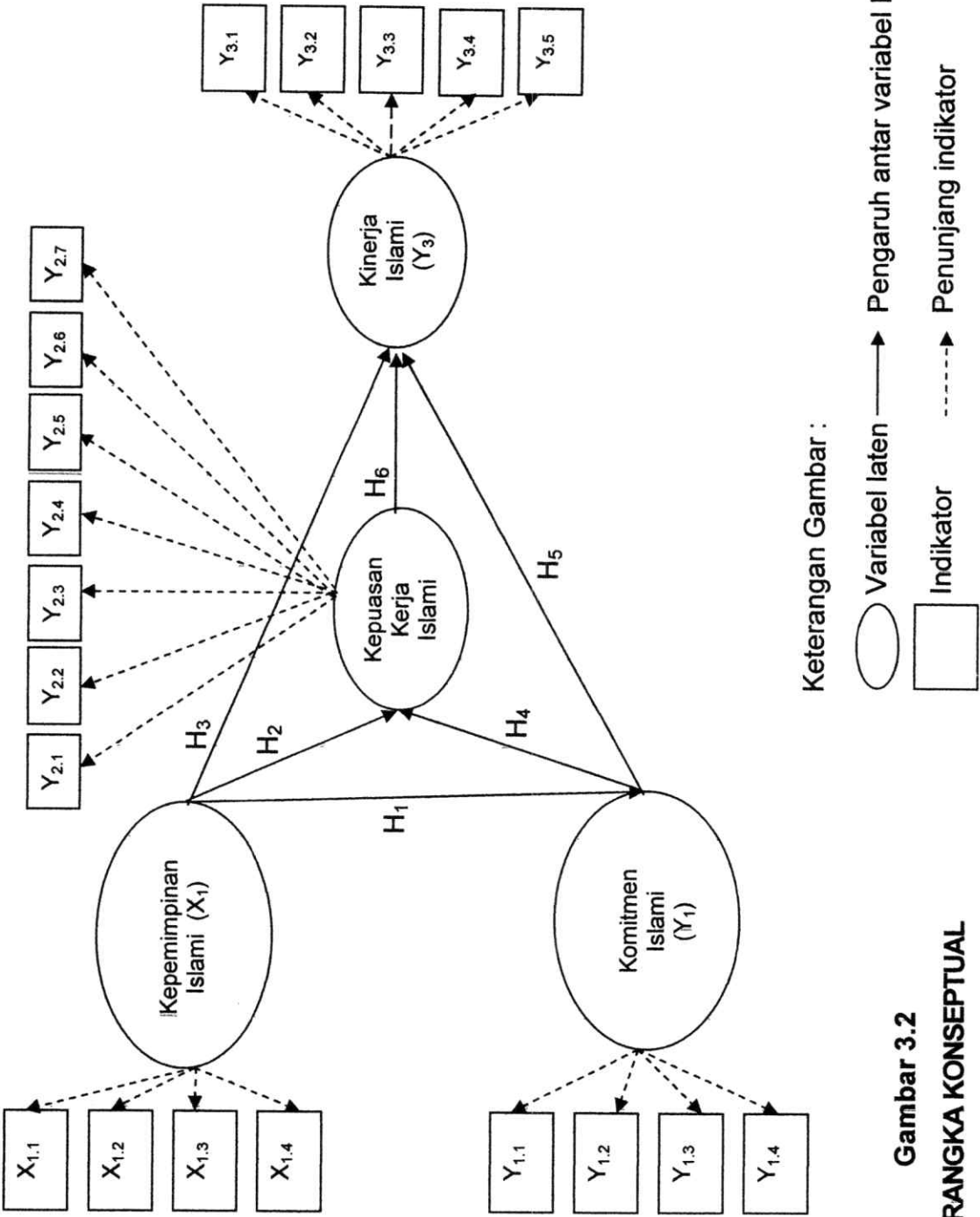
Karyawan sebagai insan sosial, secara alamiah tidak sepenuhnya bersifat independen dalam menentukan sikap dan perilakunya, melainkan dapat terbentuk melalui intervensi dari lingkungan kerjanya. Telaah literatur

memberikan petunjuk bahwa kepemimpinan dan komitmen merupakan 2 (dua) faktor penting yang mendorong terciptanya kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi. Studi ini dilandasi keinginan untuk memahami pengaruh dari praktek kepemimpinan, budaya organisasi islam komitmen dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada organisasi perusahaan yang menggunakan pendekatan nilai-nilai Islam (syari'ah) dalam menjalankan usahanya.

Telaah literatur memperlihatkan bahwa pengaruh kepemimpinan, komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung akan saling mempengaruhi. Kepemimpinan dan komitmen berperan menggerakkan dan mendorong individu-individu agar bersikap dan berperilaku searah dengan pencapaian tujuan organisasi perusahaan, melalui suatu proses ketauladanan seorang pemimpin, mempengaruhi, mengarahkan, memberikan suatu dorongan, dan menciptakan iklim kerja yang sehat/kondusif sehingga kondisi kerja tersebut secara keseluruhan dapat membentuk suatu budaya organisasi yang sehat, sehingga hal ini akan berdampak positif pula terhadap kinerja karyawan.

Pemikiran di atas memberikan landasan hipotesis bahwa kepemimpinan dan komitmen akan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Untuk memperjelas, bagaimana keterkaitan antar konstruk kepemimpinan, komitmen dan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, disajikan model kerangka proses berpikir yang menjadi landasan dalam penelitian ini seperti Gambar 3.2



Gambar 3.2
KERANGKA KONSEPTUAL

Keterangan:

X₁ = Kepemimpinan Islami

X_{1.1} = Murobbiun (mendidik) , seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mendidik bawahan.

X_{1.2} = Irsyad (Memberi petunjuk) , kemampuan memberikan arahan kepada bawahan

X_{1.3} = Taushiyah (memberi nasehat), kemampuan memberikan bimbingan terhadap permasalahan bawahan

X_{1.4} = Ta'awun (sinergi/integrated), kemampuan bekerjasama dengan bawahan untuk mencapai tujuan

Y₁ = Komitmen Islami

Y_{1.1} = Aqidah (keyakinan yang melahirkan bentuk vitalitas yang penuh gairah, pantang menyerah, kukuh atau teguh menampaki cita-citanya)

Y_{1.2} = Akad (keyakinan yang mengikat)

Y_{1.3} = I'tikad (perilaku yang menuju arah yang diyakini)

Y_{1.4} = Istiqomah (mampu mengendalikan diri dan mengelola emosi secara efektif serta mempunyai integritas yang penuh gairah)

Y₂ = Kepuasan Islami

Y_{2.1} = Ikhlas (bekerja dengan perasaan tanpa pamrih)

Y_{2.2} = Tasyakur (mensyukuri atas pekerjaan yang diterima, menerima pekerjaan, menikmati pekerjaan)

Y_{2.3} = Bangga (bekerja dengan mempunyai harga diri yang tinggi)

Y_{2.4} = Ketenangan Hidup (merasa nyaman didalam pekerjaan)

$Y_{2.5}$ = Kepercayaan (keyakinan didalam dirinya atas keberlangsungan perusahaan)

$Y_{2.6}$ = Penghargaan (pengakuan terhadap hasil kerja, penghormatan atas pekerjaan yang dilakukan)

$Y_{2.7}$ = Cukup (gaji yang diterima merasa cukup)

Y_3 = Kinerja Islami

$Y_{3.1}$ = Kemampuan (mampu mengatasi pekerjaannya)

$Y_{3.2}$ = Niat (mempunyai keinginan yang kuat)

$Y_{3.3}$ = Inisiatif (kemampuan untuk berinisiatif)

$Y_{3.4}$ = Inovasi (mampu menemukan pikiran-pikiran baru)

$Y_{3.5}$ = Mandiri (tidak tergantung pada pihak lain)

Berdasarkan model konseptual pada Gambar 3.2 dapat dijelaskan bahwa hubungan kausalitas antar konstruk memiliki arah yang positif. Artinya semakin kuat atau tinggi bobot dari konstruk yang mendahului (variabel bebas), maka semakin kuat atau tinggi bobot variabel yang mengikuti (variabel tidak bebas). Dari model konseptual diketahui bahwa kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kinerja karyawan Islami secara langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan, oleh karenanya pimpinan memegang peran penting dalam pencapaian kinerja karyawan, karyawan yang memiliki komitmen kerja yang tinggi yang, akan lebih giat, bersemangat, teguh dan konsisten dalam menjalankan pekerjaannya, serta tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesulitan–kesulitan pekerjaannya.

Dari model konseptual diketahui bahwa kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen dan kepuasan kerja. Mekanisme ini berlangsung secara kompleks, karena kepemimpinan dan komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

3. 2 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka konseptual penelitian dan hipotesis maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap komitmen Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah
2. Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kepuasan kerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah
3. Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kinerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah.
4. Komitmen Islami berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah.
5. Komitmen Islami berpengaruh terhadap Kinerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah.
6. Kepuasan Kerja Islami berpengaruh terhadap Kinerja Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah.

Dalam analisa kualitatif pada tujuan studi untuk menganalisis penerapan Al Qur'an Surat Al-Maaidah (5: 42) dan Surat An-Nisa` (4:59) dalam praktek Kepemimpinan Islami pada Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah

Begitu juga untuk menganalisis penerapan Al Qur'an surat Al-Ahqaf (46:13) telah menjadi komitmen Islami pada karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah

Demikian pula dalam menganalisis penerapan nilai-nilai islam yang terkandung dalam QS Al-Maidah (5:48) dalam mengukur kinerja karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah



BAB 4

METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma Qur'ani dengan metode kuantitatif, kualitatif dan intuitif/kasyff. Dalam paradigma Al Qur'an adalah kebenaran dari Al Qur'an yang digunakan untuk melihat atau untuk memotret perilaku kepemimpinan di dalam BMT yang dilandasi dengan kaidah-kaidah atau nilai-nilai keislaman. Metode gabungan kuantitatif, kualitatif dan intuitif (kasyff) digunakan untuk menjawab rumusan-rumusan masalah yang memiliki karakteristik kuantitatif, kualitatif dan intuitif/kasyf. Metode kualitatif dan intuitif/kasyf diposisikan sebagai metode utama untuk menganalisa data kuantitatif dari hasil temuan di lapangan. Analisa data dengan menggunakan metode kualitatif dengan landasan berfikir atas dasar kebenaran yang dihasilkan. Dalam memberikan penilaian pada fakta empirik di lapangan, seperti kepemimpinan di dalam BMT dan dalam hubungannya dengan nilai-nilai Islam yang mengikat pada seorang pemimpin. Analisa kualitatif adalah analisa yang mendasarkan pada Al-Qur'an dan sunah rasul yang difungsikan untuk memotret apa adanya di lapangan. Sedangkan analisa kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis

Penelitian ini termasuk kategori penelitian survei, karena dalam mengumpulkan data yang pokok digunakan adalah daftar pertanyaan (*questionnaire*). Menurut Singarimbun (dalam Singarimbun dan Effendi, 1995:2), penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang

pokok. Pada umumnya unit analisis penelitian survei adalah individu. Lebih lanjut Singarimbun menyatakan, penelitian survei dapat digunakan untuk maksud : 1. penjajagan atau eksploratif, 2. deskriptif, 3. penjelasan atau *explanatory* atau *confirmatory*, 4. evaluasi, 5. prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang, 6. penelitian operasional, 7. pengembangan indikator-indikator sosial

Penelitian ini akan masuk jenis yang ketiga, yaitu penelitian survei dengan maksud penjelasan. Penjelasan atau *confirmatory* atau *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis

4.2 Populasi, Sampel dan Besar Sampel

Populasi yaitu jumlah dari keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun, 1995). Dalam penelitian ini populasi meliputi seluruh karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah yang jumlahnya sebanyak 1.326 karyawan dari 324 BMT. Sedangkan sampel adalah sejumlah individu yang merupakan perwakilan dari populasi yang akan diteliti. Kemudian besarnya sampel (***sample size***) mengacu pendapat pendapat Roescoe (dalam sekaran, 2003) menyatakan bahwa pedoman umum penentuan ukuran sampel sebaiknya diatas 30 dan kurang dari 500. Apabila sampel dibagi dalam beberapa sub sampel, maka setiap sub sample minimal 30. Mengacu pada pendapat tersebut, maka dalam penelitian ini jumlah sampel ditentukan sebesar 10% dari populasi, sejumlah 132 karyawan.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode multistage purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dilakukan dalam 3 Tahap. Tahap *pertama*, memilih 3 Kabupaten/Kota di wilayah pantai utara, wilayah tengah dan wilayah selatan provinsi Jawa Tengah, karena di Provinsi Jawa Tengah mempunyai wilayah terpetakan menjadi tiga wilayah yang memiliki karakteristik yang berbeda. Wilayah Pantai Utara memiliki karakteristik usaha perdagangan dengan kehidupan religius yang relatif menonjol. Wilayah tengah memiliki karakteristik masyarakat agribisnis. Sedangkan wilayah selatan memiliki karakteristik masyarakat dengan aktivitas usaha kecil dan tingkat kebersamaan yang tinggi. Wilayah pantai utara di pilih Kabupaten Rembang, wilayah Tengah dipilih Kabupaten Wonosobo dan wilayah selatan dipilih Kabupaten Wonogiri. Pertimbangan ketiga wilayah tersebut memiliki jumlah BMT yang paling banyak dan berkembang dibandingkan kabupaten lain. Tahap *kedua*, memilih 3 BMT pada masing wilayah terpilih dengan karakteristik memiliki karyawan lebih dari 20 orang. Tahap *ketiga* memilih karyawan sebagai responden yang memiliki karakteristik sudah bekerja selama 3 tahun

Tabel 4.1
Multistage Purposive Sampling Tahun 2009

Kabupaten	Jumlah BMT	Sampel
Kabupaten Rembang	3 BMT	55
Kabupaten Wonosobo	3 BMT	42
Kabupaten Wonogiri	3 BMT	35
Jumlah		132

Sumber : Data yang diolah tahun 2009

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi variabel terdiri dari :

Variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah Kepemimpinan Islami (X_1), Adapun variabel endogen adalah Komitmen (Y_1), kepuasan kerja (Y_2) dan kinerja karyawan (Y_3)

4.3.2 Definisi operasional variabel:

1. Kepemimpinan Islami (X_1)

Kepemimpinan dalam Islam pada dasarnya adalah prinsip kepercayaan. Seringkali merupakan sebuah kontrak sosial (secara eksplisit) antara pemimpin dan dipimpin. Pengaruh kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan adalah maksud dari variabel ini, sering disebut sebagai sebuah kontrak yang mengisyaratkan integritas dan keadilan. Dalam Islam kepemimpinan bukanlah milik segolongan elit, tapi menjadi suatu kewajiban bagi setiap muslim. Rasulullah saw bersabda :

"Setiap dari kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya" (H.R Bukhari).

Setiap muslim pada setiap kesempatan wajib memilih pemimpin, jika ia dalam keadaan berkelompok (dalam perjalanan, dalam setiap aktivitas keseharian, dalam sholat, dll). Adapun indikator indikator yang digunakan:

- a. *Mendidik* : seorang pemimpin memiliki kemampuan mendidik bawahan/karyawan
- b. *Memberi petunjuk* : kemampuan memberikan arahan kepada bawahan/karyawan

- c. *Memberi Nasehat* : kemampuan memberikan bimbingan terhadap permasalahan bawahan/karyawan
- d. *Bekerjasama* : kemampuan bekerjasama dengan bawahan/karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan pengukuran dari variabel kepemimpinan Islami menggunakan skala Likert 5 poin dari 1 sampai 5 dengan kriteria :

- a. Skala 1 menunjukkan tingkat kepemimpinan Islami yang sangat buruk
- b. Skala 2 menunjukkan tingkat kepemimpinan Islami yang buruk
- c. Skala 3 menunjukkan tingkat kepemimpinan Islami yang biasa
- d. Skala 4 menunjukkan tingkat kepemimpinan Islami yang baik
- e. Skala 5 menunjukkan tingkat kepemimpinan Islami yang sangat baik

3. Komitmen Islami (Y_1)

Komitmen diartikan sebagai keteguhan hati terhadap perusahaan. Karyawan yang mempunyai keteguhan tinggi didalam pekerjaan punya rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap perusahaan.

Goldman dalam K.H Toto Tasmara mengidentifikasikan ciri-ciri orang yang berkomitmen antara lain sebagai berikut : a. Siap berkorban demi pemenuhan sasaran perusahaan yang lebih penting, b. Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar, c. Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan. Indikator indikator yang digunakan :

Aqidah : Keyakinan yang melahirkan bentuk vitalitas yang penuh gairah, pantang menyerah, kukuh atau teguh menampaki cita-citanya

Akad : Keyakinan yang mengikat

I'tikad : Perilaku yang menuju arah yang diyakini

Istiqomah : Mampu mengendalikan diri dan mengelola emosi secara efektif serta mempunyai integritas yang penuh gairah

Sedangkan pengukuran dari variabel komitmen Islami menggunakan skala Likert 5 poin dari 1 sampai 5 dengan kriteria :

- a. Skala 1 menunjukkan tingkat komitmen Islami yang sangat rendah
- b. Skala 2 menunjukkan tingkat komitmen Islami yang rendah
- c. Skala 3 menunjukkan tingkat komitmen Islami yang biasa
- d. Skala 4 menunjukkan tingkat kepuasan kerja Islami yang tinggi
- e. Skala 5 menunjukkan tingkat komitmen Islami yang sangat tinggi

4. Kepuasan Kerja Islami (Y_2)

Kepuasan kerja Islami adalah suatu tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan serta imbalan yang diterima baik materi maupun non materi dibandingkan dengan harapan yang diinginkan meliputi berprestasi secara ikhlas, ketepatan kerja dan keberkahan bagi diri sendiri maupun untuk orang lain. Dikatakan karyawan puas apabila yang diharapkan didalam penghasilan sesuai dengan kenyataan yang diterima. Variabel kepuasan kerja Islami

karyawan terdiri tujuh indikator yang menggunakan pendekatan nilai-nilai Islami yang sesuai dengan Al Qur'an dan As Sunnah dan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja Islami :

<i>Ikhlas</i>	: bekerja dengan perasaan tanpa pamrih
<i>Tasyakur</i>	: mensyukuri atas pekerjaan yang diterima, menerima pekerjaan, menikmati pekerjaan
<i>Bangga</i>	: bekerja dengan mempunyai harga diri yang tinggi
<i>Ketenangan Hidup</i>	: merasa nyaman didalam pekerjaan
<i>Kepercayaan</i>	: keyakinan didalam dirinya atas keberlangsungan perusahaan
<i>Penghargaan</i>	: pengakuan terhadap hasil kerja, penghormatan atas pekerjaan yang dilakukan
<i>Cukup</i>	: gaji yang diterima merasa cukup, sesuai dengan apa yang diharapkan.

Sedangkan pengukuran dari variabel kepuasan kerja Islami menggunakan skala Likert 5 poin dari 1 sampai 5 dengan kriteria :

- a. Skala 1 menunjukkan tingkat kepuasan kerja Islami yang sangat puas
- b. Skala 2 menunjukkan tingkat kepuasan kerja Islami yang puas
- c. Skala 3 menunjukkan tingkat kepuasan kerja Islami yang biasa
- d. Skala 4 menunjukkan tingkat kepuasan kerja Islami yang tidak puas
- e. Skala 5 menunjukkan tingkat kepuasan kerja Islami yang sangat tidak puas

Robbins (2001) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Sementara itu, *Locke* seperti dikutip *Richards, et.al* (2002) menyatakan kepuasan kerja sebagai "...the level and direction of an emotional state, or affective orientation, resulting from the appraisal of one's work and work experience and, in part, is a function of the individual's work rewards". Pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya. Lebih lanjut, karena kepuasan kerja merupakan afeksi, maka keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku lebih lanjut, baik intensitas maupun arahnya (pilihan-pilihan).

5. Kinerja Karyawan (Y_3)

Kinerja adalah hasil yang dicapai pegawai menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaannya. Menurut *Belows* seperti dikutip *As'ad* (1996) menyatakan bahwa syarat kriteria yang baik adalah reliable, realistis, representatif, dan dapat memprediksi (*predictable*). Kalau kriteria suatu pekerjaan sudah ditentukan maka langkah berikutnya dalam mengukur prestasi kerja (*job performance*) adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seorang pegawai. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh perusahaan

untuk mengukur tingkat prestasi, maka akan didapatkan tingkat prestasi kerja (*level of performance*) seseorang.

Kinerja Islami Karyawan juga merupakan tingkat hasil dari pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung – jawab yang diberikan baik secara jasadiyyah maupun ruhiyyah serta memaknai kerja sebagai kehidupan intelektual, fisik dan ibadah dengan melakukan yang terbaik, berkualitas, adil kepada diri sendiri maupun orang lain dan berprestasi.

Adapun pilihan-pilihan indikator yang digunakan adalah:

Kemampuan seseorang didalam mengatasi pekerjaan

Niat yaitu seseorang yang mempunyai keinginan yang kuat untuk melaksanakan pekerjaan

Inisiatif seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mengembangkan pikiran-pikiran yang baru atau berinisiatif

Inovasi kemampuan seseorang untuk menemukan pikiran-pikiran yang baru

Mandiri yaitu menyesuaikan pekerjaan dengan tidak tergantung pada orang lain

Sedangkan pengukuran dari variabel kinerja Islami karyawan menggunakan skala Likert 5 poin dari 1 sampai 5 dengan kriteria :

- Skala 1 menunjukkan kinerja islami karyawan sangat sangat buruk
- Skala 2 menunjukkan kinerja islami karyawan buruk

- Skala 3 menunjukkan kinerja islami karyawan biasa
- Skala 4 menunjukkan kinerja islami karyawan baik
- Skala 5 menunjukkan kinerja islami karyawan sangat baik

Penelitian ini menerangkan pengukuran persepsi dengan menggunakan skala sebagaimana tersebut diatas yaitu skala Likert 1 sampai dengan 5 dan memberikan inspirasi model syar'i scoring yang dikembangkan oleh SIZ: 2008.

4.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

- 1) *Kuesioner*, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada orang responden karyawan.

Pembuatan kuesioner didasarkan pada berbagai karakteristik yang mempengaruhi produktivitas kerja yang terdiri dari lima variabel yang terdapat dalam kerangka pemikiran. Kuesioner diserahkan secara langsung pada karyawan maupun melalui atasan karyawan tersebut dalam amplop dan dikembalikan baik secara langsung maupun melalui atasan karyawan tersebut dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya. Metode dengan penyebaran kuesioner ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui. (Pejabat perusahaan) lebih murah dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran, 1992, *Cooper and Emory*, 1995).

- 2). *Wawancara* yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara pada karyawan Baitul Mal Watamwil (BMT) dengan berpedoman pada pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Data ini mencakup; gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan, komitmen, kepuasan dan kinerja karyawan
- 3). *Dokumentasi*, metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu data internal Baitul Mal Watamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah, yaitu meliputi gambaran umum perusahaan, data karyawan, sistem, kebijakan perusahaan dan lain-lainnya

4.5. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam hal ini data primer adalah tanggapan karyawan yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini. Metode yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, serta melakukan wawancara langsung dengan pihak pimpinan dinas (survei)

2. Data Sekunder

Untuk melengkapi dan mendeskripsikan responden objek penelitian. Data sekunder merupakan data yang diusahakan sendiri oleh peneliti, dengan memanfaatkan data-data yang telah disediakan oleh pihak lain. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan studi pustaka melalui

jurnal-jurnal, literatur-literatur dan arsip yang ada Baitul Mal Watamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah

4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji homogenitas item-item pertanyaan setiap variabel yang merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode korelasi tunggal *product moment pearson*. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka instrumen tersebut dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha (*Cronbach*). Semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan semakin dapat dipercaya. Reliabilitas minimal 0,6 adalah reliabel (Dongoran, 1987). Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan bantuan program PLS.

4.7. Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan paradigma Qur'ani dengan metode kuantitatif dan intuitif/kasyf. Paradigma ini kebenaran Al-Quran dipakai sebagai acuan pokok untuk memotret perilaku gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan, komitmen, serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja

4.7.1. Data Non Empirik

Data non empirik merupakan teks-eks Al-Quran dan sunah Rasul yang berkaitan dengan kepemimpinan, komitmen, kepuasan dan kinerja karyawan. Data tersebut dianalisis dengan metode Doktrinal, dengan pola berfikir deduktif dan induktif dengan mengacu pada nilai-nilai Islam. Pola berfikir deduktif dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan data, seperti data yang berupa teks al Qur'an dan sunnah rasul serta kaidah kaidah umum. Sedang pola berpikir induktif digunakan untuk menjawab persoalan yang muncul seperti perbedaan pendapat tentang definisi dan konsep konsep yang berkaitan dengan kepemimpinan, komitmen, kepuasan dan kinerja.

Maksud digunakan metode doktrinal adalah untuk memperoleh teori koherensi yaitu kesesuaian antara ide satu dengan ide yang lain sehingga membentuk satu kesatuan ide. Dengan metode doktrinal akan membentuk order of logic, masing masing variabel yaitu kepemimpinan, komitmen, kepuasan dan kinerja akan menjadi saling mendukung.

4.7.2. Data Empirik

Data primer empirik yang dikumpulkan dengan tehnik wawancara dan akan dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif dan metode

intuitif/kasyf. Sedangkan data primer empirik yang dikumpulkan dengan menggunakan tehnik kuesioner dan akan dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif

4.7.2.1. Metode Kualitatif dan Intuitif/kasyf

Analisis data dengan menggunakan metode kualitatif dengan landasan berpikir nalar induktif atas dasar kebenaran yang dihasilkan dari penggunaan metode doktrinal untuk memberi penilaian fakta empirik lapangan. Analisa kualitatif adalah analisis yang mendasarkan pada al Qur'an dan sunnah rasul dan difungsikan untuk melihat apa adanya lapangan. Penelitian menggunakan metode intuitif/kasyf dengan pengertian bahwa data yang ada dianalisis dengan landasan berpikir deduktif mendasarkan pada petunjuk petunjuk Allah yang terdapat dalam Al Qur'an dan sunah Rasul serta perasaan yang bersumber pada keyakinan yang benar.

4.7.2.2. Metode Kuantitatif

Untuk menganalisis hubungan variabel Islami Kepemimpinan, Komitmen terhadap Kepuasan dan Kinerja karyawan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Penggunaan Partial Least Square dengan pertimbangan data yang digunakan menggunakan indikator reflektif dan formatif dan jumlah sampel relatif kecil atau 10 kali jalur hubungan). Pertimbangan lain model PLS lebih tepat digunakan untuk prediksi, sebagai implikasi dari hasil kajian terhadap teori (pengujian teori) melalui hipotesis. Penggunaan model PLS dalam penelitian ini adalah adanya kepentingan *causal predictif analysis* dalam situasi yang kompleks dan dukungan teori

dalam penelitian ini relatif rendah, karena masih terbatasnya penelitian empirik terkait dengan penerapan kepemimpinan Islami terhadap kinerja Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) di Provinsi Jawa Tengah

4.7.3. Langkah Analisis *Model Partial Least Square (PLS)*

a. Estimasi Parameter

Estimasi parameter dilakukan dalam tiga katagori yaitu : (1) Weigh Estimate, estimasi yang digunakan untuk menciptakan skore variabel laten, (2) Path Estimate, estimasi yang mencerminkan estimasi jalur yang menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lain dan blok indikatornya, (3) Means Estimate, estimasi yang berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten

b. Model Analisis Jalur

Dalam analisis Hubungan Kepemimpinan Islam, Komitmen terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan dengan menggunakan Partial Least Square model analisis jalur terdiri dari 3 (tiga) seting hubungan sebagai berikut 1) Inner Model 2) Outer Model 3) Weight Relation

4.8. Teknik Analisis

Dalam pengujian hipotesis yang diajukan, data yang diperoleh selanjutnya akan diolah dengan kebutuhan analisis. Untuk kepentingan pembahasan, data diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif. Sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan pendekatan statistik inferensial. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan structural dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

Wold dalam Solimun (2006) menyatakan bahwa *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar

Partial Least Square (PLS) selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk merekomendasikan hubungan yang ada atau belum ada dan juga mengusulkan proposisi untuk pengujian selanjutnya. Dibandingkan dengan SEM yang banyak digunakan, maka PLS mampu menghindari dua masalah serius yaitu solusi yang tidak dapat diterima (*inadmissible solution*) dan faktor yang tidak dapat ditentukan (*factor indeterminacy*).

Perbedaan pokok dari kedua pendekatan tersebut adalah apakah model persamaan struktural digunakan untuk uji dan pengembangan teori ataukah untuk tujuan prediksi. Untuk situasi dimana teori yang mendasari kuat dan tujuan utamanya adalah pengujian lebih lanjut dan pengembangan model, maka pendekatan dengan metode pendugaan *full information* berdasarkan kovarian (misalnya *Maximum Likelihood* atau *Generalized Least Square*) yang digunakan dalam SEM merupakan metode yang paling sesuai. Namun jika terjadi ketidakpastian dari pendugaan skor faktor (*factor indeterminacy*), maka akan menyebabkan menurunnya keakuratan prediksi. Hal ini tentu saja bukan merupakan perhatian utama dalam pengujian teori yang lebih menekankan pada hubungan struktural yakni pendugaan parameter

Partial Least Square (PLS) merupakan pendekatan yang lebih tepat untuk tujuan prediksi. Melalui pendekatan ini diasumsikan bahwa semua varian yang dihitung merupakan varian yang berguna untuk dijelaskan. Pendekatan pendugaan variabel latent dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Dengan menggunakan algoritma iteratif yang terdiri dari beberapa analisis dengan metode kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square*) maka persoalan identifikasi tidak menjadi masalah, terutama untuk model yang rekursif.

Selanjutnya mengenai ukuran sampel boleh kecil, dengan perkiraan sebagai berikut :

1. Sepuluh kali skala dengan jumlah indikator formatif terbesar (mengabaikan indikator refleksif)
2. Sepuluh kali lipat jumlah jalur struktural (*structural path*) yang mengarah pada konstruk tertentu dalam model struktural

Di dalam *Partial Least Square (PLS)* variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator refleksif (*reflective indicator*). Di samping itu juga bisa konstruk dibentuk formatif oleh indikatornya, diistilahkan dengan indikator formatif (*formative indicator*)

4. 9. *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun tujuan model

Partial Least Square (PLS) pada prinsipnya adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. (Solimun, 2006:83). Secara formal variabel laten dalam model merupakan agregate linier dari indikator-indikatornya. Penduga bobot (*weight estimate*) untuk menghasilkan skor variabel laten diperoleh dari hasil spesifikasi *inner model* dan *outer model*. *Inner model* adalah model struktural yang menghubungkan indikator (variabel manifest) dengan konstraknya (variabel latennya)

Tabel 4. 2.
MODEL SYAR'I SCORING
DENGAN INSPIRASI SKALA LIKERT TAHUN 2008

No	Peringkat Hukum	Likert Scale	Pengertian	Scoring
1.	Halal / Wajib	Sangat Baik	Perbuatan biladilakukan dapat pahala dan bila ditinggalkan akan berdosa	5
2.	Sunnah	Baik	Perbuatan bila dilakukan menambah pahala dan bila ditinggalkan tidak berdosa	4
3.	Mubah	Biasa Saja	Perbuatan bila dilakukan tidak berdampak negatif /berdosa dan bila ditinggalkan berdampak positif / dapat pahala	3
4	Makruh	Kurang Baik	Perbuatan bila dilakukan tidak berdampak negatif /berdosa dan bila ditinggalkan berdampak positif / dapat pahala	2
5	Haram	Sangat Tidak Baik	Perbuatan yang berdampak negatif,jika dilakukan berdosa dan jika ditinggalkan berpahala	1

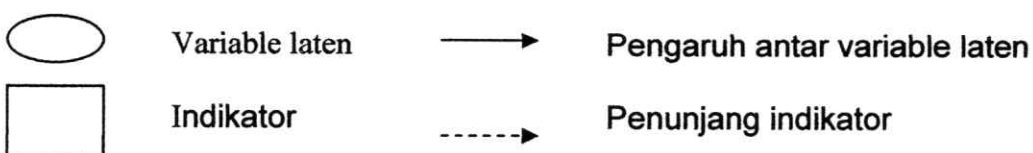
Sumber : SIZ Model Analisis Pembangunan dan Kemiskinan di Indonesia, Surabaya, 2008

Pendugaan parameter yang diperoleh melalui *Partial Least Square (PLS)* meliputi tiga katagori yaitu :

1. *Weight Estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten
2. Mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*)
3. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten

Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan penduga bobot (*Weight Estimate*), tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi konstanta. Selanjutnya pada dua tahap pertama proses iterasi indikator dan variabel laten diperlukan sebagai deviasi (penyimpangan) dari nilai means (rata-rata). Pada tahap ketiga untuk hasil estimasi dapat diperoleh berdasarkan pada matriks data asli, hasil penduga bobot dan koefisien jalur pada tahap kedua digunakan untuk menghitung means dan lokasi parameter. Dalam penelitian ini ilustrasi proses iterasi dapat dilihat pada Gambar 4.1.

Keterangan Gambar : 4. 2.



Selanjutnya mengenai notasi notasi yang digunakan dalam Gambar 4. 2. adalah :

ξ_1 = Ksi variabel laten eksogen kepemimpinan Islami

η_1 = Eta variabel laten endogen komitmen

η_2 = Eta, variabel laten endogen kepuasan kerja

η_3 = Eta, variabel laten endogen kinerja karyawan

λ_{x1} = Lamnda (kecil), loading factor variabel laten eksogen kepemimpinan

Λ_{y1} = Lamnda (besar), matriks loading factor variabel laten endogen komitmen

Λ_{y2} = Lamnda (besar), matriks loading factor variabel laten endogen kepuasan kerja

Λ_{y3} = Lamnda (besar), matriks loading factor variabel laten eksogen kinerja karyawan

β_1 = Beta (kecil), koefisien pengaruh variabel endogen (Y_1) komitmen terhadap variabel endogen (Y_2) kepuasan karyawan

β_2 = Beta (kecil), koefisien pengaruh variabel endogen (Y_1) komitmen terhadap variabel endogen (Y_3) kinerja karyawan

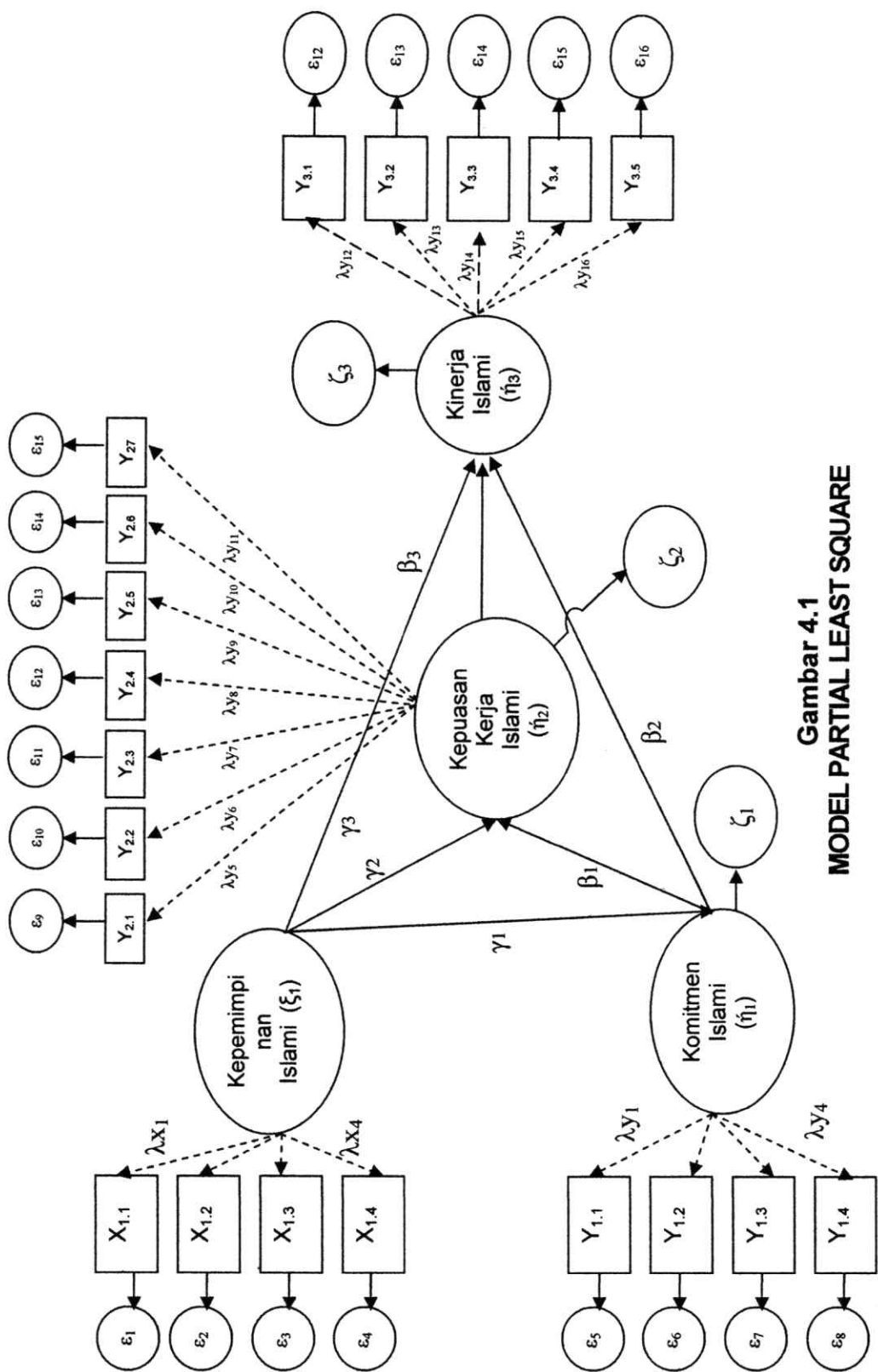
β_3 = Beta (kecil), koefisien pengaruh variabel endogen (Y_2) kepuasan kerja terhadap variabel endogen (Y_3) kinerja karyawan

γ = Gamma (kecil, koefisien pengaruh variable eksogen terhadap variabel endogen

ζ = Zeta (kecil), galat model

δ = Delta (kecil), galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten eksogen

ε = Epsilon (kecil) galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten endogen



Gambar 4.1
MODEL PARTIAL LEAST SQUARE

Pada gambar 4.1. terdiri dari variabel eksogen (ξ_1) menggunakan indikator reflektif dan tiga variabel endogen (η_1 , η_2 dan η_3) ketiganya juga menggunakan indikator reflektif. Sebagai langkah awal iterasi algoritma adalah menghitung aproksimasi *outside* dari variabel laten dengan cara menjumlahkan indikator dalam setiap blok dengan bobot yang sama (*equal weight*). Bobot untuk setiap iterasi diskalakan untuk mendapatkan unit varian dari skor variabel laten untuk N kasus dalam sampel. Dengan menggunakan skor untuk setiap variabel laten yang telah di estimasi, kemudian digunakan untuk pendugaan aproksimasi *inside* variabel laten.

Hasil estimasi variabel laten dari aproksimasi *inside*, maka didapatkan satu set pembobot baru dari aproksimasi *outside*. Jika aproksimasi *inside* dibuat tetap (*fixed*), maka dapat dilakukan regresi sederhana atau regresi berganda bergantung apakah indikator berbentuk reflektif atau formatif. Oleh karena ξ_1 , η_1 , η_2 dan η_3 berbentuk reflektif dengan arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator, maka setiap indikator dalam setiap blok secara individu diregresikan terhadap estimasi variabel latennya (skor aproksimasi *inside*)

Setelah skor variabel laten diestimasi pada tahap satu, maka hubungan jalur (*path relation*) kemudian diestimasi dengan OLS (*Ordinary Least Square*) pada tahap dua. Setiap variabel dependen dalam model (baik variabel laten endogen maupun indikator dalam model reflektif) diregresikan terhadap variabel independen / eksogen. Jika hasil estimasi pada tahap dua menghasilkan nilai yang berarti (perbedaan nilai mean, skala dan varian memberikan hasil yang berarti, maka parameter mean dan lokasi untuk indikator serta variabel laten diestimasi pada tahap ketiga. Hal ini dilakukan

dengan cara mean setiap indikator dihitung lebih dahulu dengan menggunakan data asli, kemudian menggunakan bobot yang didapat dari tahap satu, mean untuk setiap variabel laten dihitung. Dengan nilai mean untuk setiap variabel laten dan koefisien path dari tahap kedua, maka lokasi parameter untuk setiap variabel dependen dihitung sebagai perbedaan antara mean yang baru saja dihitung dengan *systematic path accounted* oleh variabel laten independen yang mempengaruhinya

4.10. Pengujian Model *Partial Least Square* (PLS)

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

1. Spesialisasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau measurement model, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya :

$$X_1 = \Lambda x\xi + \varepsilon_{X_1}$$

$$X_2 = \Lambda x\xi + \varepsilon_{X_2}$$

$$X_3 = \Lambda x\xi + \varepsilon_{X_3}$$

$$X_4 = \Lambda x\xi + \varepsilon_{X_4}$$

Untuk variabel laten endogen dengan indikator refleksif, maka persamaannya dapat ditulis :

$$Y_1 = \lambda_{y1}\eta_1 + \varepsilon_5$$

$$Y_2 = \lambda_{y1}\eta_1 + \varepsilon_6$$

$$Y_3 = \lambda_{y1}\eta_1 + \varepsilon_7$$

$$Y_4 = \lambda_{y1}\eta_1 + \varepsilon_8$$

$$Y_5 = \lambda_{y2}\eta_2 + \varepsilon_9$$

$$Y_6 = \lambda_{y2}\eta_2 + \varepsilon_{10}$$

$$Y_7 = \lambda_{y2}\eta_2 + \varepsilon_{11}$$

$$Y_8 = \lambda_{y2}\eta_2 + \varepsilon_{12}$$

$$Y_9 = \lambda_{y2}\eta_2 + \varepsilon_{13}$$

$$Y_{10} = \lambda_{y2}\eta_2 + \varepsilon_{14}$$

$$Y_{11} = \lambda_{y2}\eta_2 + \varepsilon_{15}$$

$$Y_{12} = \lambda_{y3}\eta_3 + \varepsilon_{16}$$

$$Y_{13} = \lambda_{y3}\eta_3 + \varepsilon_{17}$$

$$Y_{14} = \lambda_{y3}\eta_3 + \varepsilon_{18}$$

$$Y_{15} = \lambda_{y3}\eta_3 + \varepsilon_{19}$$

b. *Inner Model* , yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model

Model persamaannya dapat ditulis :

$$\eta = \beta_0 + \beta \eta + i\xi + \zeta$$

Dimana η menggambarkan variabel endogen dan ξ adalah variabel eksogen, sedangkan ζ adalah variabel residual. Oleh karena PLS didesain untuk model rekursif, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten endogen (dependen) atau sering disebut causal chain system dari variabel laten dapat dispesifikasikan :

$$\eta_i = \sum_j \beta_{ji} \eta_j + \sum_b \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_i$$

Dimana β_{ji} dan γ_{jb} adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten eksogen ξ dan η sepanjang range indeks i dan b , serta ζ_i adalah *inner residual*

Pada model model PLS Gambar 4.1 inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_1 \xi_1 + \beta_1 \eta_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_1 \xi_1 + \beta_1 \eta_1 + \beta_2 \eta_2 + \zeta_3$$

- b. *Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah k weight yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ).

Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan outer model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*)

4. 11. Evaluasi Model.

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap

cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

2. Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_1^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_1)}$$

3. Composit Reliability, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_1)}$$

4. Interaction Variable, pengukuran untuk variabel moderator, dengan teknik: menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi,

kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalikan nilai standar indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

b. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi ; *Q-Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan $Q\text{-square}$ dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan.

Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*) , model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), $Q\text{-square}$ test untuk relevansi prediktif , t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien *path* dalam model struktural.



BAB 5

ANALISIS HASIL STUDI

Bab ini akan menguraikan hasil analisis statistik. Analisis deskripsi digunakan untuk mendapatkan gambaran obyek penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk mendukung dan memperdalam pembahasan. Analisis *partial least square* digunakan untuk mendapatkan data variabel laten guna kepentingan analisis lebih lanjut.

5.1 Analisis Diskriptif Karakteristik Responden

Tabel 5. 1
PROFIL RESPONDEN TAHUN 2009

No	Keterangan		Frekuensi	%
1	Jenis Kelamin	Wanita	40	28
		Pria	102	72
2	Umur	Sampai dengan 30 thn	86	61
		Antara 31 s/d 40 thn	50	35
		Antara 41 s/d 50 thn	14	10
		Di atas 50 thn	-	-
3	Masa Jabatan	Antara 1 s/d 5 thn	60	42
		Antara 6 s/d 10 thn	62	44
		Di atas 10 Tahun	20	14
4	Pendidikan	SLTA/SMEA	54	38
		D3	28	20
		S1	60	42

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Profil mengenai kondisi responden yaitu karyawan BMT yang meliputi jenis kelamin, umur responden, masa jabatan sebagai karyawan, dan pendidikan untuk penyusunan disertasi ini dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Selanjutnya mengenai karakteristik kondisi responden pada studi disertasi ini secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

5. 1. 1. Pendidikan

Tabel 5.2
DESKRIPSI PENDIDIKAN RESPONDEN TAHUN 2009

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	SLTA/SMEA	54	38
2	D3	28	20
3	S1	60	42
Total		142	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Pada Tabel 5.2 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden pada kelompok pimpinan (atasan) untuk disertasi ini kebanyakan berpendidikan strata satu (S1) sebanyak 60 orang (42%), sedangkan yang berpendidikan Diploma (D3) sebanyak 28 orang (20%), SLTA atau SMEA sebanyak 54 orang (38%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan BMT mempunyai tingkat pendidikannya cukup baik, karena 60% lebih sudah berpendidikan D3 keatas.

5. 1. 2 Umur

Tabel 5.3
DESKRIPSI UMUR RESPONDEN TAHUN 2009

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sampai dengan 30 thn	86	61
2	Antara 31 s/d 40 thn	50	35
3	Antara 41 s/d 50 thn	14	10
4	Di atas 50 thn	-	-
Total		142	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Dari tabel 5.3 dapat dilihat bahwa Usia responden pada usia di atas 50 Tahun tidak ada, usia antara 41 Tahun sampai dengan 50 Tahun sebanyak 14 orang (10%), usia antara 31 Tahun sampai dengan 40 Tahun sebanyak 50 orang (35%), dan usia sampai dengan 30 tahun ada 86 orang (61%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden pada karyawan BMT berada pada tingkat umur produktif.

5.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam rangka melihat profil BMT di Provinsi Jawa Tengah, terkait dengan persepsi karyawan mengenai kepemimpinan Islami, Komitmen Islami, Kepuasan Kerja Islami dan Kinerja Islami, maka perlu didiskripsikan hasil tabulasi data mengenai persepsi karyawan tersebut dalam diskripsi variabel penelitian. Deskripsi masing-masing variabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

5.2.1. Kepemimpinan Islami di BMT

Kepemimpinan Islami pada dasarnya merupakan prinsip kepercayaan. Seringkali merupakan sebuah kontrak sosial (secara eksplisit) antara pemimpin dan dipimpin. Sebuah kontrak yang mengisyaratkan integritas dan keadilan dan dijiwai sifat *Murobbiyun* (mendidik), *Irsyad* (mengarahkan), *Taushiyah* (membimbing), *Ta'awun* (kerjasama).

Dari hasil penelitian mengenai persepsi karyawan terkait dengan kepemimpinan Islami pada BMT di Provinsi Jawa Tengah diperoleh profil kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel 5.4
PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP KEPEMIMPINAN ISLAMI
PADA BMT DI PROVINSI JAWA TENGAH TAHUN 2009

Indikator	SS		S		N		TS		STS		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Murobbiyun	68	47.9	60	42.3	12	8.5	2	1.4	0	0	142	100
Irsyad	49	34.5	67	47.2	24	16.9	2	1.4	0	0	142	100
Taushiyah	60	42.3	56	39.4	20	14.1	6	4.2	0	0	142	100
Ta'awun	71	50	55	38.7	12	8.5	4	2.8	0	0	142	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Dari Tabel 5.4 tersebut di atas dapat dilihat bahwa kepemimpinan Islami para pengelola BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari sifat *Murobbiyun* yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 90,2%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami para pengelola BMT di Provinsi Jawa Tengah telah melakukan tugas kepemimpinan dengan melakukan proses pendidikan terhadap bawahan atau para karyawan.

Kepemimpinan *Murobbiyun* merupakan bentuk kepemimpinan yang memberikan pendidikan pada bawahan. Proses kepemimpinan di BMT dalam memberikan pendidikan pada karyawan dilakukan pada aktivitas pertemuan rutin mingguan, pengarahan secara personal, acara pengajian mingguan, memberikan pelatihan serta berbagi pengalaman yang diperoleh dari luar. Bentuk kepemimpinan yang mendidik ini sangat dominan pada lingkungan BMT di Jawa Tengah. Hal ini terjadi karena sebagian besar pimpinan BMT di Jawa Tengah berasal dari tokoh masyarakat yang berasal dari lingkungan yang Islami. Keberadaan BMT awal munculnya dari lingkungan yang mempunyai budaya dan nuansa Islam cukup kuat, pada lingkungan tersebut, seorang pemimpin menjadi panutan dalam melakukan berbagai aktivitas, sehingga kepemimpinan yang mendidik di lingkungan BMT sangat relevan bagi kemajuan BMT tersebut.

Kepemimpinan Islami dari sifat *Irsyad* dipersepsikan oleh karyawan yang setuju dan sangat setuju sebanyak 81,7%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami para pengelola BMT di Jawa Tengah telah melakukan tugas kepemimpinan dengan melakukan pengarahan terhadap bawahan atau para karyawan dengan baik.

Kepemimpinan irsyad merupakan merupakan kepemimpinan yang memberikan arahan kepada bawahan dalam melakukan aktivitas. Implementasi kepemimpinan yang memberikan arahan kepada karyawan pada lingkungan BMT di Provinsi Jawa Tengah dilakukan dalam bentuk memberikan pengarahan atas berbagai kebijakan perusahaan yang berjalan maupun baru, memberikan arahan kepada karyawan yang mengalami kesulitan di dalam pekerjaannya, mensosialisasikan standar operasional prosedur dan memberikan arahan apabila terjadi penyimpangan. Kepemimpinan model seperti ini dilakukan secara rutin dan dalam suasana kekeluargaan. Hal ini dapat terjadi karena hubungan antara atasan dan bawahan dilakukan atas dasar kekeluargaan.

Kepemimpinan Islami dari sifat *Taushiyah* dipersepsikan oleh karyawan yang setuju dan sangat setuju sebanyak 81,7%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami para pengelola BMT di Jawa Tengah telah melakukan tugas kepemimpinan dengan memberikan nasehat terhadap bawahan atau para karyawan dengan baik.

Kepemimpinan yang dilandasi sifat *taushiyah* ini merupakan kepemimpinan yang memberikan bimbingan kepada bawahan. Implementasi kepemimpinan BMT di Jawa Tengah yang memberikan bimbingan kepada karyawan dilakukan pada setiap pertemuan rutin mingguan, memberikan solusi terhadap berbagai masalah yang muncul dan dalam menyelesaikan konflik antar teman sekerja. Model kepemimpinan seperti tersebut di atas sangat relevan dilakukan dalam memberikan bimbingan yang dilandasi nilai-nilai Islam.

Kepemimpinan Islami dari sifat *Ta'awun* dipersepsikan oleh karyawan yang setuju dan sangat setuju sebanyak 88,7%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami para pengelola BMT di Provinsi Jawa Tengah telah melakukan tugas kepemimpinan dengan melakukan kerjasama/musyawarah dengan bawahan atau para karyawan secara baik.

Kepemimpinan yang dilandasi sifat *ta'awun* merupakan kepemimpinan yang suka bekerja sama dengan bawahan. Implementasi kepemimpinan pada BMT di Provinsi Jawa Tengah dalam bekerjasama dilakukan dalam bentuk penentuan target BMT. Komitmen kepemimpinan yang mementingkan kerjasama ini disosialisasikan pada acara-acara pertemuan rutin ataupun pada acara rapat kerja. Hal ini sesuai dengan syariat Islam bahwa keberhasilan dalam pengelolaan BMT tergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam bekerjasama dengan bawahan.

5.2.2. Komitmen Islami Karyawan BMT

Komitmen Islami pada dasarnya merupakan suatu bentuk identifikasi loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit. Sebuah komitmen mengisyaratkan integritas karyawan yang diwujudkan dalam bentuk aqidah (keyakinan yang melahirkan bentuk vitalitas yang penuh gairah pantang menyerah, kukuh dan teguh terhadap cita-cita), akad (keyakinan yang mengikat karyawan terhadap organisasi), i'tikad (sikap atau perilaku yang menuju arah yang diyakini) dan istiqomah (mampu mengendalikan diri dan mengelola emosi secara efektif serta mempunyai integritas yang penuh gairah)

Dari hasil penelitian mengenai persepsi karyawan terkait dengan komitmen Islami pada BMT di Provinsi Jawa Tengah diperoleh profil komitmen Islami dari karya BMT sebagai berikut :

Tabel 5.5
PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP KOMITMEN ISLAMI
KARYAWAN PADA BMT DI PROVINSI JAWA TENGAH TAHUN 2009

Indikator	SS		S		N		TS		STS		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Aqidah	76	53.5	56	39.4	10	7.1	0	0	0	0	142	100
Akad	59	41.5	68	47.9	15	10.6	0	0	0	0	142	100
I'tikad	61	43	71	50	8	5.6	2	1.4	0	0	142	100
Istiqomah	56	39.4	68	47.9	14	9.9	4	2.8	0	0	142	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Dari Tabel 5.5 tersebut di atas dapat dilihat bahwa komitmen Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari aqidah yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 92,9%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa komitmen Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah telah memiliki keyakinan yang melahirkan bentuk vitalitas yang penuh gairah pantang menyerah, kukuh dan teguh terhadap cita-cita BMT

Komitmen Islami yang dilandasi aqidah merupakan komitmen yang melahirkan bentuk vitalitas dan semangat untuk mencapai cita-cita. Implementasikan komitmen tersebut dilakukan dalam bentuk keterlibatan karyawan terhadap BMT di Jawa Tengah Bentuk kepemimpinan yang mendidik ini sangat dominan pada lingkungan BMT di Provinsi Jawa Tengah. Hal ini terjadi karena sebagian besar pimpinan BMT di Provinsi Jawa Tengah

berasal dari tokoh masyarakat yang berasal dari lingkungan yang Islami. Keberadaan BMT awal munculnya dari lingkungan yang mempunyai budaya dan nuansa Islam cukup kuat , pada lingkungan tersebut, seorang pemimpin menjadi panutan dalam melakukan berbagai aktivitas, sehingga kepemimpinan yang mendidikan di lingkungan BMT sangat relevan bagi kemajuan BMT tersebut.

Komitmen Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari *akad* yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 89,4%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa komitmen Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah telah memiliki keyakinan yang mengikat karyawan terhadap organisasinya.

Komitmen Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari *i'tikad* yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 93%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa komitmen Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah telah memiliki sikap atau perilaku yang menuju arah yang diyakini.

Komitmen Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari *istiqomah* yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 87,3%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa komitmen Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah telah mampu mengendalikan diri dan mengelola emosi secara efektif serta mempunyai integritas yang penuh gairah

5.2.3. Kepuasan Kerja Islami Karyawan BMT

Kepuasan Kerja Islami pada dasarnya merupakan kesesuaian antara

keinginan karyawan dengan kenyataan yang diterima. Seringkali merupakan perasaan karyawan terhadap keadilan dalam menerima imbalan pada situasi kerja yang sama. Kepuasan kerja karyawan dapat diindikasikan dari perasaan ikhlas (bekerja tanpa pamrih), tasyakur (mensyukuri atas pekerjaan yang diterima atau menikmati pekerjaan), bangga (merasa mempunyai harga diri yang tinggi atas pekerjaannya), ketenangan dalam hidup (merasa nyaman dalam pekerjaan), kepercayaan (perasaan percaya atas keberlangsungan perusahaan), penghargaan (pengakuan terhadap hasil kerja, penghormatan atas pekerjaan yang dilakukan) dan cukup (gaji yang diterima merasa cukup).

Dari hasil penelitian mengenai persepsi karyawan terkait terhadap kepuasan kerja Islami pada BMT di Provinsi Jawa Tengah diperoleh kepuasan kerja Islami sebagai berikut :

Tabel 5.6
PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP KEPUASAN KERJA ISLAMI PADA
BMT DI PROVINSI JAWA TENGAH TAHUN 2009

Indikator	SS		S		N		TS		STS		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Ikhlas	57	40.1	51	35.9	24	16.9	10	7	0	0	142	100
Tasyakur	70	49.3	66	46.5	6	4.2	0	0	0	0	142	100
Bangga	65	45.8	67	47.2	10	7	0	0	0	0	142	100
Ketengan Hidup	47	33.1	63	44.4	32	22.5	0	0	0	0	142	100
Kepercayaan	47	33.1	75	52.8	20	14.1	0	0	0	0	142	100
Penghargaan	43	30.3	80	56.3	14	9.9	5	3.5	0	0	142	100
Cukup	41	28.9	83	58.5	14	9.9	4	2.8	0	0	142	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Dari Tabel 5.6 tersebut di atas dapat dilihat bahwa kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan

karyawan dilihat dari keikhlasan dalam bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 76,1%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah telah memiliki keikhlasan bekerja atau berkerja tanpa pamrih, hanya dilandasi oleh ridlo Allah.

Kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari tasyakur yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 95,8%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah sangat mensyukuri atas pekerjaan yang diterima atau menikmati pekerjaan. Hal ini menunjukkan juga bahwa karyaan BMT dalam bekerja talah dijiwai nilai-nilai Islami sesuai dengan Al-Qur'an Surat Ibrahim (14 : 7) yang artinya "sesungguhnya jika kamu bersyukur pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih"

Kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari rasa bangga terhadap BMT tempat bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 93%. Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah sangat bangga yang merupakan ekspresi dan mempunyai perasaan harga diri yang tinggi atas pekerjaannya.

Kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari ketenangan hidup bekerja di BMT tempat bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 77,5%.

Dari banyak persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah merasa memiliki ketenangan hidup yang merupakan ekspresi dari rasa nyaman dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari kepercayaan terhadap BMT tempat bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 85,9%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah merasa memiliki perasaan percaya atas keberlangsungan perusahaan.

Kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari penghargaan dari BMT tempat bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 86,6%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah merasa mendapatkan pengakuan terhadap hasil kerja, penghormatan atas pekerjaan yang dilakukan

Kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari kecukupan atas gaji yang diterima dari BMT tempat bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 87,3%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah merasa gaji yang diterima dapat mencukupi kebutuhan.

5.2.4. Kinerja Islami Karyaayan BMT

Kinerja Islami pada dasarnya merupakan pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau

kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. Kinerja seringkali merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan. Kinerja islami diindikasikan dari kemampuan (mampu mengatasi pekerjaan), *niat* (mempunyai keinginan yang kuat), *inisiatif* (kemampuan untuk berinisiatif), *inovatif* (mampu menemukan pikiran-pikiran baru), *mandiri* (tidak tergantung). Kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari penghargaan dari BMT tempat bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 86,6%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah merasa mendapatkan pengakuan terhadap hasil kerja, penghormatan atas pekerjaan yang dilakukannya pada pihak lain).

Dari hasil penelitian mengenai persepsi karyawan terkait dengan kinerja Islami pada BMT di Provinsi Jawa Tengah diperoleh profil kinerja Islami karyawan BMT sebagai berikut :

Tabel 5.7
PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP KINERJA ISLAMI
PADA BMT DI PROVINSI JAWA TENGAH TAHUN 2009

Indikator	SS		S		N		TS		STS		Total	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Kemampuan	57	40.1	59	41.5	26	18.3	0	0	0	0	142	100
Motivasi	71	50	59	41.5	10	7	2	1.4	0	0	142	100
Inisiatif	60	42.3	66	46.5	14	9.9	2	1.4	0	0	142	100
Inovasi	51	35.9	73	51.4	14	9.9	4	2.8	0	0	142	100
Mandiri	46	32.4	78	54.9	10	7	8	5.6	0	0	142	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Dari Tabel 5.7 tersebut di atas dapat dilihat bahwa kinerja Islami para

karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari kemampuan dalam bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 81,7%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kinerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah telah memiliki kemampuan dalam mengatasi pekerja yang dibebankan kepada karyawan tersebut.

Kinerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari motivasi dalam bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 91,6%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kinerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah sangat mempunyai keinginan yang kuat dalam melakukan pekerja yang dibebankan.

Kinerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari inisiatif dalam bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 88,8%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kinerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah mempunyai kemampuan melakukan pekerjaan yang dibebankan dengan cara atau metode yang baru.

Kinerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari inovatif dalam bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 87,3%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kinerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah memiliki kemampuan untuk menemukan pikiran-pikiran baru dalam melakukan pekerja yang dibebankan

Kinerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah yang dipersepsikan karyawan dilihat dari kemandirian dalam bekerja yang menyatakan setuju dan sangat setuju sebanyak 87,4%. Persepsi karyawan tersebut menunjukkan bahwa kinerja Islami para karyawan BMT di Provinsi Jawa Tengah memiliki kemampuan melakukan pekerjaan yang dibebankan dengan tidak tergantung pada pihak lain.

5. 3. Uji *Non-Response Bias*

Hasil pengujian atas 19 kuesioner yang diterima kembali awal dan 19 kuesioner yang diterima kembali akhir serta wawancara langsung kepada responden yang dilakukan peneliti. Dari hasil pengujian terhadap data tersebut diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.259. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara respon sesuai jadwal dan respon dari responden yang terlambat. Sehingga hasil ini mengindikasikan tidak terdapat *response bias*.

5. 4. Hasil Analisis PLS

Dari data yang diperoleh sebanyak 142 responden karyawan BMT dilakukan pengujian *Partial Least Squares (PLS)* dapat disampaikan sebagai berikut :

1. Langkah Pertama : Membaca Hasil *Outer Model / Measurement Model*

Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

a. *Convergent Validity*

Dalam penelitian ini keempat variable berupa variable laten (konstruk) dan diproksi berdasarkan beberapa indikator. Untuk mengetahui validitas dari

indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten tersebut dilakukan uji convergent validity. Hasil pengujian terhadap indikator kepemimpinan Islami diperoleh loading factor sebagai berikut :

Tabel 5.8

Loading Factor Setiap Indikator Variabel Kepemimpinan Islami Tahun 2009

Indikator	Loading Factor
Murobbiyun	0.81
Irsyad	0.8791
Taushiyah	0.8112
Ta'awun	0.7405

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Dari Table 5.8 tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang meliputi Murobbiyun, Irsyad, Taushiyah dan Ta'awun dinyatakan valid atau dapat digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan Islami. Hal ini dapat dilihat dari nilai loading factor dari semua indikator lebih besar dari 0,5. Indikator terkuat sebagai pengukur kepemimpinan Islami adalah indikator Irsyad dengan nilai loading factor 0,8791.

Hasil pengujian validitas terhadap berbagai indikator pengukur konstruk komitmen islami dapat dilihat dalam table berikut :

Tabel 5.9

Loading Factor Setiap Indikator Variabel Komitmen Islami Tahun 2009

Indikator	Loading Factor
Aqidah	0.7553
Akad	0.8322
I'tikad	0.8157
Istiqomah	0.7107

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Dari Tabel 5.9 tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang meliputi aqidah, akad, I'tikad dan istiqomah dinyatakan valid atau dapat digunakan untuk mengukur variabel komitmen Islami. Hal ini dapat dilihat dari

nilai loading factor dari semua indikator lebih besar dari 0,5. Indikator terkuat sebagai pengukur komitmen Islami adalah indikator akad dengan nilai loading factor 0,8322.

Hasil pengujian validitas terhadap berbagai indikator pengukur konstruk kepuasan kerja Islami dapat dilihat dalam table berikut :

Tabel 5.10
Loading Factor Setiap Indikator Variabel Kepuasan Kerja Islami Tahun 2009

Indikator	Loading Factor
Ikhlas	0.6506
Tasyakur	0.768
Rasa Bangga	0.8021
Pengakuan	0.7824
Qonaah	0.8624
Ketenangan	0.6911
Kecukupan	0.65

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Dari Table 5.10 tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang meliputi ikhlas, tasyakur, pengakuan, qonaah, ketenangan, cukup dinyatakan valid atau dapat digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja Islami. Hal ini dapat dilihat dari nilai loading factor dari semua indikator lebih besar dari 0,5. Indikator terkuat sebagai pengukur kepuasan kerja Islami adalah indikator *qonaah* dengan nilai loading factor 0,8791.

Hasil pengujian validitas terhadap berbagai indikator pengukur konstruk kinerja Islami dapat dilihat dalam table berikut :

Tabel 5.11
Loading Factor Setiap Indikator Variabel Kinerja Islami Tahun 2009

Indikator	Loading Factor
Kemampuan Kerja	0.7572
Niat Kerja	0.8302
Inisiatif Kerja	0.8702
Inovasi Kerja	0.8605
Mandiri	0.7205

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Dari Table 5.11 tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang meliputi kemampuan kerja, niat kerja, inisiatif kerja, inovasi kerja dan mandiri dinyatakan valid atau dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja Islami. Hal ini dapat dilihat dari nilai loading factor dari semua indikator lebih besar dari 0,5. Indikator terkuat sebagai pengukur kinerja Islami adalah indikator inisiatif kerja dengan nilai loading factor 0,8702 dan indikator pengukur paling lemah adalah indikator kemandirian dengan nilai loading factor sebesar 0,7205. Artinya kinerja karyawan BMT terutama dibentuk oleh inisiatif kerja yang tinggi.

b. Composite Reliability

Dari Tabel 5. 4 dapat disampaikan bahwa masing-masing konstruk atau laten sangat reliabel karena memiliki *Composite Reliability* yang tinggi di atas 0.50. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh sangat reliabel.

Tabel 5.12
COMPOSITE RELIABILITY TAHUN 2009

Construct	Composite Reliability
Kepemimpinan Islami	0.884978
Komitmen Islami	0.897752
Kepuasan Islami	0.860961
Kinerja Islami	0.90431

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

c. Discriminant Validity.

Discriminant validity dapat dilihat dari *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstruk atau latennya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa nilai loading untuk semua indikator baik Kepemimpinan Islami (X1), Kepuasan Islami (X2), Komitmen Islami (Y1), Kinerja Islami (Y2) , mempunyai nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi indikator konstruk lainnya kecuali indikator X3.6 sehingga indikator ini dikeluarkan dalam model. Begitu juga dengan konstruk yang lain. Untuk lebih jelasnya lihat di lampiran 2 dan lampiran 2.1

2. Langkah Kedua : Membaca Hasil (*Inner Model* atau Hubungan Antara Konstruk)

Tabel 5.13
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS TAHUN 2009

Hipotesis	Pengaruh antar Variabel	Koefisien Estimate	t – Statistik	Keputusan
1	KEPMM_IS->KOM_ISL	0.721	14.2739	Signifikan
2	KEPMM_IS->KEP_ISL	0.324	3.0691	Signifikan
3	KEPMM_IS->KIN_ISL	0.135	1.9131	Signifikan
4	KOM_ISL->KEP_ISL	0.524	5.2304	Signifikan
5	KOM_ISL->KIN_ISL	0.183	2.5984	Signifikan
6	KEP_ISL->KIN_ISL	0.619	11.1013	Signifikan

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Keterangan : $t(0,05, 142) = 1.645$

a. Hipotesis Pertama,

Hipotesis pertama yang berbunyi Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap komitmen Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis pertama yaitu Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap komitmen Islami

pada karyawan BMT, diperoleh hasil uji nilai t –statistik sebesar 14.2739 dan t -tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.721. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap komitmen Islami artinya bahwa semakin besar Kepemimpinan Islami, maka akan semakin besar pula komitmen Islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas Kepemimpinan Islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap komitmen Islami karyawan. Dengan demikian, maka ***hipotesis pertama diterima***

b. Hipotesis Kedua,

Hipotesis kedua yang berbunyi Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis kedua yaitu Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Islami pada karyawan BMT, diperoleh hasil uji nilai t –statistik sebesar 3.0691 dan t -tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.324. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Islami terhadap kepuasan Islami. β artinya bahwa semakin besar Kepemimpinan Islami, maka akan semakin besar pula kepuasan Islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas Kepemimpinan Islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kepuasan Islami karyawan BMT. Dengan demikian, maka ***hipotesis kedua terbukti dan diterima***.

c. Hipotesis Ketiga,

Hipotesis ketiga yang berbunyi Kepemimpinan Islami berpengaruh

signifikan terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis ketiga yaitu Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT, diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 1.9131 dan t -tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.135. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Islami terhadap kinerja Islami. Artinya bahwa semakin besar Kepemimpinan Islami, maka akan semakin baik pula kinerja Islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas Kepemimpinan Islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja Islami karyawan BMT. Dengan demikian, maka ***hipotesis ketiga terbukti dan diterima.***

d. Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang berbunyi komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis keempat yaitu pengaruh komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Islami pada karyawan BMT, diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 5.2304 dan t -tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.524. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Islami pada karyawan BMT artinya bahwa semakin besar komitmen islami karyawan, maka akan semakin besar pula kepuasan islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas komitmen islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kepuasan

karyawan. Dengan demikian, maka ***hipotesis keempat diterima***.

e. Hipotesis Kelima

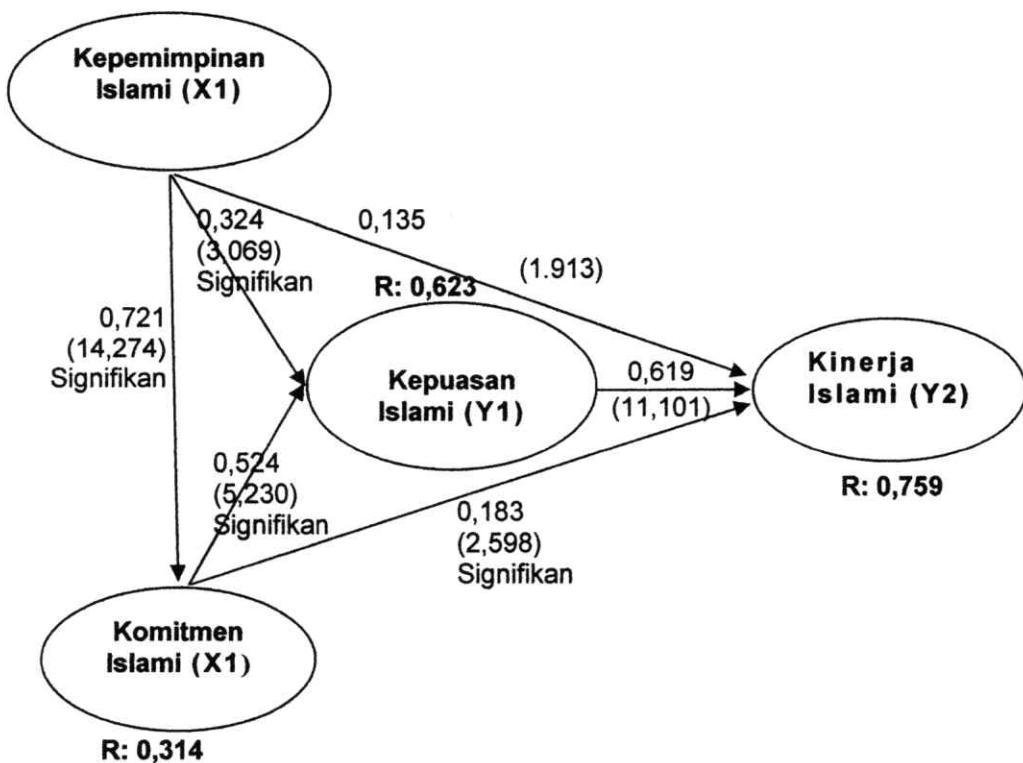
Hipotesis kelima yang berbunyi Komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis kelima yaitu Komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami pada karyawan BMT, diperoleh nilai t-statistika sebesar 2.5984 dan t-tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.183. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Komitmen Islami terhadap Kinerja Islami artinya bahwa semakin baik komitmen karyawan maka semakin baik pula kinerja islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas komitmen islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT. Dengan demikian maka ***hipotesis kelima terbukti dan diterima***.

f. Hipotesis Keenam

Hipotesis keenam yang berbunyi kepuasan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis keenam yaitu pengaruh kepuasan Islami terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT, diperoleh nilai t-statistika sebesar 11.1013 dan t-tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.619. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepuasan Islami terhadap kinerja Islami artinya bahwa semakin baik Kepuasan islami, maka semakin

baik pula kinerja islami karyawan BMT. Dengan kata lain bila kualitas Kepuasan islami karyawan ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kualitas Kepuasan islami karyawan BMT. Dengan demikian maka hipotesis keenam terbukti dan diterima.

ANALISIS JALUR PATH



Gambar 5. 1
ANALISIS JALUR PATH

Catatan :

Jika t statistik lebih besar dari t table maka hipotesis terbukti dan diterima.

Degree of Freedom (N-1=141), maka t-table sebesar 1,645.



BAB 6

PEMBAHASAN

Pembahasan dan analisis penelitian diuraikan secara lebih rinci dan di kelompokkan yang menjadi dua. Pertama pembahasan dari hasil analisis intuitif dan pembahasan dari hasil analisis kuantitatif yang dihipotesiskan. Analisis intuitif terhadap kepemimpinan Islami mengisyaratkan kepemimpinan yang adil. Hal ini sesuai dengan Al Qur'an Surat Al-Maaidah (5: 42)

سَمْعُونََ لِلْكَذِبِ أَكْثَرُونَ لِلسُّخْتِ فَإِنْ جَاءُوكَ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ أَوْ أَعْرِضْ عَنْهُمْ وَإِنْ تُعْرِضْ عَنْهُمْ فَلَنْ يَضُرُّوكَ شَيْئًا وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٤٢﴾

Artinya : "Mereka itu adalah orang-orang yang suka mendengar berita bohong, banyak memakan yang haram[418]. jika mereka (orang Yahudi) datang kepadamu (untuk meminta putusan), Maka putuskanlah (perkara itu) diantara mereka, atau berpalinglah dari mereka; jika kamu berpaling dari mereka Maka mereka tidak akan memberi mudharat kepadamu sedikitpun. dan jika kamu memutuskan perkara mereka, Maka putuskanlah (perkara itu) diantara mereka dengan adil, Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang adil.

Seorang pemimpin juga diharapkan dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui Rosul-Nya. Demikian juga di firmankan Allah SWT di ayat lain:

يَتَّبِعُوا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥١﴾

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."
(Q.S. An-Nisa` (4: 59)

Dari Ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat adil dan dapat menjadi panutan, sehingga dapat dengan mudah memberikan pengaruh, mengarahkan kepada bawahan. Kepemimpinan yang dijiwai oleh nilai-nilai Al- Qur'an harus dipatuhi bawahan. Oleh karena itu terkait dengan kepemimpinan BMT di Provinsi Jawa Tengah menunjukkan adanya Kepemimpinan yang dilandasi dengan nilai nilai Islam. Hal ini ditunjukkan dengan Kepemimpinan di BMT yang mengisyaratkan integritas dan keadilan dan dijiwai sifat *Murobbiun* (mendidik), *Irsyad* (mengarahkan), *Taushiyah* (membimbing), *Ta'awun* (kerjasama. Kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai keadilan dalam pengelolaan BMT. Kepemimpinan BMT di Provinsi Jawa Tengah juga dapat menjadi panutan yang ditunjukkan dengan kepemimpinan yang mendidik, mengarahkan , memberikan bimbingan kepada bawahan dan sangat dipatuhi oleh bawahan juga bawahan akan dimintai pertanggung jawaban. Sesuai dengan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori dan Muslim

﴿كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَّةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ﴾

Artinya: "Setiap kamu adalah pemimpin. Dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Imam adalah pemimpin dalam keluarganya, bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Laki-laki itu pemimpin, bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Wanita itu pemimpin dalam rumah tangganya, dan bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Khadam itu pemimpin bagi harta majikannya, bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya." (HR Imam Bukhari dan Muslim)

Dalam hal masalah jabatan HR. Imam Muslim meriwayatkan jabatan adalah amanah

عَنْ أَبِي ذَرٍّ قَالَ: قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي.
 قَالَ: فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكِبِي ثُمَّ قَالَ: يَا أَبَا ذَرٍّ
 إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ
 وَنَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا

Artinya: "Sahabat Abu Dzar r.a, pernah mendatangi Rasulullah saw. dan meminta jabatan tertentu. "Apakah baginda tak bisa mengangkat saya untuk menjadi pegawai?" Rasulullah saw. lalu menepuk bahunya, seraya berucap, "Hai Abu Dzar, Anda ini adalah orang yang lemah, sedangkan pekerjaan itu adalah amanat dari Allah yang kelak di hari Kiamat mungkin membawa kehinaan dan penyesalan, kecuali bagi orang yang memenuhi syarat dan menjalankannya dengan wajar dan menurut ketentuan yang berlaku." (HR Imam Muslim)

Artinya dalam menanggung beban harus kuat dan amanah dalam melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya. Dengan kekuatan, ia sanggup melaksanakan pekerjaan yang diembankan kepadanya, dengan amanah ia mampu menunaikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Rasulullah saw. telah memberi batasan yang tegas tentang perkara besar yang tidak bisa dikerjakan kecuali bagi mereka yang kuat. Untuk jabatan yang berkaitan dengan kekuatan, tidaklah mungkin akan diemban oleh orang yang lemah, agar bisa menjalankannya secara benar.

Menyia-nyiakan amanah akan menuai kehancuran. Menyerahkan suatu pekerjaan atau urusan kepada mereka yang bukan ahlinya, termasuk dalam kategori tidak amanah. Abu Hurairah meriwayatkan, Ketika Nabi di suatu majelis berbicara kepada orang-orang, datanglah seorang Arab Badui yang dengan suara keras berkata, 'Kapan terjadinya Kiamat?' Rasulullah terus berbicara, sebagian orang berkata, 'Beliau mendengar apa yang dikatakannya dan beliau membencinya: Sebagian lain mengatakan, 'Bahkan ia tidak mendengar; sehingga tatkala beliau menyelesaikan pembicaraannya beliau berkata, 'Mana orang yang bertanya tentang hari Kiamat?' Ia berkata, 'Ini aku, wahai Rasulullah: Rasulullah bersabda, *"Apabila amanah telah disia-siakan maka tunggulah hari Kiamat."* Ia bertanya lagi, "Bagaimana menyia-nyiakannya?" Beliau menjawab,

﴿إِذَا وَسِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ﴾

Artinya: "Apabila diserahkan urusan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah hari Kiamat." (HR Bukhari)

Dalam perspektif Islam secara proposional Kepemimpinan itu dimaknai sebagai suatu karakteristik yang akan membawa masyarakat sampai pada tujuan yang telah disepakati, yang dapat mengartikulasikan dan mengharmonisasikan sebagai kepentingan yang ada didalam masyarakat. Kepemimpinan dalam Islam pada dasarnya adalah prinsip kepercayaan. Seringkali merupakan sebuah kontrak sosial (secara eksplisit) antara pemimpin dan yang dipimpin. Sebuah kontrak yang mengisyaratkan integritas dan keadilan,

Komitmen yang merupakan keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah yang diyakininya (Darmawan, 2006). Allah berfirman dalam QS. Al-Ahqaf: (46:13) sebagai berikut:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿١٣﴾

Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", Kemudian mereka tetap istiqamah Maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita."

Prinsip ini merupakan rasa tasyakur kepada Allah SWT atas karunia-Nya Sebagaimana dalam Al Qur'an Surat Ibrahim (14:7). Allah SWT berfirman:

وَإِذْ تَأَذَّبَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

Ayat tersebut Allah SWT mengajarkan, agar orang Islam mempunyai sikap bertanggung jawab dalam bekerja. Kerja merupakan penjabaran akidah juga dilandasi rasa syukur atas segala sesuatu yang telah diterimanya dan apabila diingkari akan mendapat azab dari Allah SWT.

selanjutnya dikatakan penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Allah berfirman dalam Surat At-Taubah: 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. QS.At-Taubah (9:105)

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi. Dengan demikian kinerja merupakan gambaran keberhasilan seseorang yang bekerja pada organisasi dalam mencapai tujuan secara menyeluruh sesuai standar yang ditentukan. Hal terpenting yang berkaitan dengan kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri. Penilaian kinerja suatu proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dapat dinilai seberapa besar kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja adalah memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja organisasi dan akhirnya akan bermanfaat baik bagi karyawan maupun bagi organisasi

6.1. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Komitmen Islami

- 1) Hasil hipotesis pertama yang berbunyi Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap komitmen Islami pada karyawan

BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis pertama yaitu Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap komitmen Islami pada karyawan BMT, diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 14.2739 dan t -tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.721. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif, variabel Kepemimpinan Islami terhadap komitmen Islami artinya bahwa semakin kuat Kepemimpinan Islami, maka akan semakin besar pula komitmen Islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas Kepemimpinan Islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap komitmen Islami karyawan.

- 2) Makna dari pembuktian tersebut bahwa pemimpin yang memiliki sifat *Murobbiun* (mendidik), *Irsyad* (mengarahkan), *Taushiyah* (memberi nasehat/membimbing) dan *Ta'awun* (kerjasama) sesuai dengan syariat Islam dalam pengelolaan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) akan dapat mempengaruhi dan akan meningkatkan komitmen karyawan pada institusi BMT tersebut, Demikian pula sebaliknya, apabila dalam pengelolaan BMT seorang pemimpin tidak mendidik, mengarahkan, membimbing dan tidak dapat bekerjasama, maka akan memberikan pengaruh atau berdampak pada rendahnya komitmen karyawan dalam bekerja di BMT.
- 3) Bukti kepemimpinan yang Islami pada peran pengelola BMT tersebut juga dapat ditunjukkan dari persepsi karyawan tentang kepemimpinan di BMT yang menunjukkan sebagian besar karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan di BMT memiliki sifat mendidik, mengarahkan,

membimbing dan dapat bekerjasama dengan bawahan. Hal ini ditunjukkan dari persepsi karyawan yang menyatakan bahwa kepemimpinan di BMT memiliki sifat *Murobbiun* (mendidik) sebanyak 90,2%, persepsi mengenai sifat *Irsyad* (mengarahkan) sebanyak 81,7%, yang memiliki sifat *Taushiyah* (memberi nasehat/membimbing) sebesar 81,7% dan yang memiliki sifat *Ta'awun* (kerjasama) sebesar 88,7%.

- 4) Implikasi dari temuan tersebut kepemimpinan para pengelola BMT harus dapat memberikan pendidikan (*Murobbiun*) kepada bawahan, agar kepemimpinannya efektif dapat memberikan pengaruh kepada bawahan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik bagi BMT. Kepemimpinan yang mendidik perlu menjadi perhatian bagi para pengelola BMT seperti yang dicontohkan Rasulullah Muhammad SAW sangat besar perhatiannya dalam hal mendidik, mengajarkan terutama kepada anak-anak atau pada usia dini, lebih-lebih dalam mengajarkan Al Qur'an.

Dalam hadits yang diriwayatkan oleh At-Thabrany dari Anas: *"Siapa yang mengajarkan membaca Al Qur'an kepada anaknya, akan diampuni dosanya. Dan siapa yang mengajarkannya diluar kepala maka Allah SWT akan membangkitkan di hari kiamat dengan wajah seperti bulan purnama. Dan kepada anak itu akan dikatakan 'Bacalah' maka setiap kali ia membaca ia akan naik satu tingkat derajatnya di surga, sehingga selesai apa yang dia baca, dia akan ketahui dari Al Qur'an"*

Kepemimpinan dalam pengelolaan BMT juga harus dapat

memberikan petunjuk pada bawahan, agar bawahan memiliki arah atau tuntunan dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal ini pemimpin BMT perlu memberikan petunjuk sesuai dengan aturan yang berlaku. Kemampuan Rasulullah dalam memberi petunjuk kepada sahabat dan dakwah Nabi Muhammad SAW selalu mengikuti cara yang digariskan oleh Allah SWT dalam Al Qur'an *"Ajaklah manusia ke jalan Allah dengan hikmah dan penerangan yang baik. Dan bantahlah mereka dengan cara yang baik pula. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat di jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang yang mendapat petunjuk"* QS. An Nahl (16: 125)

Dalam melaksanakan pekerjaan, walaupun sudah ada aturan dan petunjuk yang jelas, terkadang seorang karyawan masih menyimpang atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Menghadapi hal semacam ini seorang pemimpin dituntut kemampuan untuk memberikan nasehat (Taushiyah) mana kala diperlukan. Dalam memberikan nasehat dilakukan dengan cara yang santun yang bersifat mendidik dibutuhkan kesabaran sehingga tidak menimbulkan kejenuhan maupun ketidaknyamanan kepada bawahan.

Nabi Muhammad SAW memberikan keteladanan dalam memberi nasihat kepada sahabat dan anak buahnya dengan selalu menjaga agar rasa jemu dan lelah tidak menyelinap masuk dalam hati para pendengarnya. Mereka diberi kesempatan beristirahat agar hati tetap menerima apa yang disampaikan. Cara ini pula yang sekarang diakui sebagai metode yang efisien oleh lembaga-lembaga pendidikan.

Sebuah cara yang telah diterapkan Nabi kita yang bijaksana. Ibnu Mas'ud berkata (dalam *Insan Kamil*: 302) *"Bahwa Nabi SAW kalau memberikan nasihat atau wejangan tidak dilaksanakan setiap hari atau setiap waktu, tapi secara berkala, sebab khawatir kalau kami-kami merasa bosan"*

Pembuktian empiris pada BMT menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan yang dapat berta'awun (kerjasama) dan bermusyawarah dalam pengambilan keputusan terhadap efektifitas peningkatan kinerja bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengelolaan BMT seorang pemimpin tidak boleh otoriter dalam pengambilan keputusan. Seorang pemimpin dituntut berkomunikasi dan bermusyawarah dengan bawahan agar keputusannya mendapatkan respon yang positif dari bawahan.

Dalam setiap mengambil keputusan, Rasulullah selalu mengajak para sahabatnya untuk bermusyawarah. Ketika Rasulullah mengambil keputusan berperang melawan musuh, beliau sering meminta pendapat para sahabatnya dalam memilih strategi yang tepat untuk menghadapi musuh. Jika pendapat dari sahabatnya dinilai baik oleh beliau dan sahabat lainnya, maka beliau menerimanya. Dalam Perang Khandak dimana Rasulullah menerima pendapat salah seorang sahabatnya, Salman al-Farisi dalam menahan serangan orang kafir Quraisy, kaum munafik, dan orang Yahudi. Dan akhirnya peperangan tersebut dimenangkan oleh Rasulullah dan para sahabatnya.

Di luar itu, Nabi Muhammad saw. mempunyai ciri demokratis,

karena mengedepankan musyawarah. Seperti diungkap Al-Quran dan Al-Hadist, Nabi Muhammad saw. diutus ke dunia ini dengan membawa tugas menyempurnakan akhlak, diperintah oleh Allah agar bermusyawarah dengan para sahabatnya Q.S. Ali Imran (3:159) "Dan bermusyawarahlah dengan mereka". Ali bin Abi Thalib menyebutkan bahwa dalam bermusyawarah terdapat 7 (tujuh) hal penting, yakni mengambil kesimpulan yang benar, mencari pendapat, menjaga kekeliruan, menghindarkan celaan, menciptakan stabilitas emosi, keterpaduan hati, dan mengikuti *atsar*.

Sebagaimana diungkap dalam Alquran dengan kata *al amr* (*wasyawirhum fil amri, wa amruhum syuroo bainahum*). Istilah *amruhum* pada ayat tersebut mengandung arti masalah bersama (*common problems*), yaitu masalah-masalah yang menyangkut kepentingan atau nasib anggota masyarakat yang bersangkutan, mulai dari urusan keluarga, organisasi, kenegaraan, sampai urusan antarbangsa. Oleh karena musyawarah ini sangat penting untuk menghasilkan keputusan yang terbaik bagi pengelolaan BMT, dan karyawan merasa menjadi bagian dari keputusan tersebut, sehingga memiliki komitmen untuk melaksanakan keputusan tersebut.

Untuk dapat mengaplikasikan kepemimpinan yang mendidik, menasehati, dapat bekerjasama, maka dibutuhkan faktor yang mendukung seorang pemimpin yang dapat berinteraksi dan mempengaruhi bawahan. Menurut *Hughes, et. al* (2002) ada tiga faktor yang berinteraksi menentukan efektifitas kepemimpinan yaitu : pertama, *leader behavior* (perilaku pemimpin), efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi gaya memimpin seseorang, dalam

teori kepemimpinan ada beberapa gaya kepemimpinan yang sering digunakan seperti: direktif, suportif, demokratik dan lainnya. Karakteristik pemimpin seperti: perilaku, kepribadian, pengalaman, dan kemampuan komunikasi sangat berpengaruh terhadap gaya seseorang memimpin organisasi. Perbedaan gaya dan perilaku kepemimpinan sangat menentukan tingkat keberhasilan dalam penerimaan, tingkat kepuasan dan tingkat komitmen bawahan. Pemilihan gaya yang tepat disertai motivasi eksternal dapat mengarahkan pencapaian tujuan seseorang maupun organisasi. Kedua, *subordinate* (bawahan), efektifitas kepemimpinan juga dipengaruhi oleh tingkat penerimaan dan dukungan bawahan. Bawahan akan mendukung seorang pemimpin sepanjang mereka melihat tindakan pemimpin dianggap dapat memberi manfaat dan meningkatkan kepuasan mereka. Ketiga, *situation*. Menurut Fletcher ada tiga dimensi situasi dalam gaya kepemimpinan yaitu: hubungan pemimpin anggota, tingkat dalam struktur tugas dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapat melalui wewenang formal. Situasi dan kondisi tersebut menentukan efektifitas suatu kepemimpinan dalam organisasi.

Berbagai bentuk interaksi yang dapat mempengaruhi bawahan tersebut dapat terjadi, mana kala seorang pemimpin dapat menjadi teladan dan dapat dipercaya oleh bawahan . Oleh karena itu seorang pemimpin BMT harus memiliki jujur (*shiddiq*), yang merupakan modal paling dasar yang harus dimiliki setiap pemimpin untuk dipercaya oleh pengikutnya. Jujur juga mempunyai makna tidak melakukan kezaliman

seorang pemimpin terhadap bawahnya. Allah menyintai orang-orang yang berbuat adil dan membenci orang-orang yang berbuat zalim, sikap curang (tathfif). Firman Allah dalam Surat Al-Hud ayat 18 :

وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنِ افْتَرَىٰ عَلَى اللَّهِ كَذِبًا ۖ أُولَٰئِكَ يُعْرَضُونَ عَلَىٰ رَبِّهِمْ وَيَقُولُ
الْأَشْهَدُ هَتُولَاءِ الَّذِينَ كَذَبُوا عَلَىٰ رَبِّهِمْ ۚ أَلَا لَعْنَةُ اللَّهِ عَلَى الظَّالِمِينَ ﴿١٨﴾

Dan siapakah yang lebih zalim daripada orang yang membuat-buat dusta terhadap Allah?. mereka itu akan dihadapkan kepada Tuhan mereka, dan para saksi akan berkata: "Orang-orang inilah yang telah berdusta terhadap Tuhan mereka". Ingatlah, kutukan Allah (ditimpakan) atas orang-orang yang zalim (Al-Huud: 18).

Sifat lain yang dapat mempengaruhi interaksi seorang pimpinan dan bawahan adalah dapat dipercaya (*amanah*), merupakan karakteristik yang mutlak harus dimiliki seseorang jika ingin menjadi pemimpin BMT yang disenangi atau dihormati oleh bawahannya. Konsekuensi amanah adalah mengembalikan setiap hak kepada pemiliknya, baik sedikit ataupun banyak. Tidak mengambil lebih banyak dari pada yang ia miliki, dan tidak mengurangi hak orang lain, baik itu berupa hasil penjualan, fee, jasa atau upah buruh. Amanah juga bisa di tampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, dan pelayanan yang optimal kepada nasabah. Allah SWT berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا
بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. (QS, An nisa': 58)

Begitu pentingnya sifat amanah bagi seorang pimpinan agar dapat mempertanggungjawabkan apa yang diamanahkan, seperti sabda Rasulullah sebagai berikut :

"Tunaikanlah amanah terhadap orang-orang yang mengamanatimu dan janganlah berkhianat terhadap orang yang mengkhianatimu" (HR. Ahmad bin Abu Daud)

- 5). Dari berbagai pembuktian empiris dalam kepemimpinan di BMT yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebenarnya sangat tidak adil apabila hanya dilihat dari empat indikator tersebut, karena sesungguhnya masih banyak kepribadian yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang dapat menjadi panutan dan dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja bawahan. Dalam mengaplikasi indikator tersebut diatas seorang pemimpin juga dituntut memiliki berbagai kepribadian dan sifat Rasulullah yang lain seperti kecerdasan beliau mampu berkomunikasi dengan para sahabatnya dengan bahasa dan tingkat pengetahuan sesuai dengan lawan bicaranya. Setiap redaksi hadits yang begitu indah adalah hasil dari kecerdasan beliau dalam mengolah suatu pesan mentah yang disampaikan dengan bahasa yang indah. Tentang hadits ini, Allah swt. menyampaikan melalui Jibril suatu perintah hanya inti masalahnya saja, lalu bahasa dan cara penyampaian diserahkan kepada Muhammad saw.

Sifat kepemimpinan yang lain yang penting adalah sifat fathonah (perpaduan antara *'alim dan hafidz*'). Sifat ini telah mengantarkan Nabi Yusuf a.s dan tim ekonominya berhasil membangun kembali negara mesir. Allah berfirman dalam QS Yusuf:55

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٠﴾

Berkata Yusuf: *"Jadikanlah Aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya Aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan"*.

Dari ayat tersebut diatas menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan dan memiliki banyak pengetahuan untuk dapat menjalankan tugas kepemimpinannya.

Baitul Mal WaTamwil (BMT) sebagai koperasi yang berlandaskan syariat Islam, maka pengelolaan dan kepemimpinannya mutlak harus berdasarkan nilai-nilai Islam seperti yang banyak dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Dalam perspektif Islam secara proposional kepemimpinan BMT dimaknai sebagai suatu karakteristik yang akan membawa BMT sampai pada tujuan yang telah disepakati, yang dapat mengartikulasikan dan mengharmonisasikan sebagai kepentingan yang ada didalam pada seluruh stakeholder BMT. Kepemimpinan dalam Islam pada dasarnya adalah prinsip kepercayaan. Seringkali merupakan sebuah kontrak sosial (secara eksplisit) antara pemimpin dan yang dipimpin. Sebuah kontrak yang mengisyaratkan integritas dan keadilan, sesuai dengan Firman Allah dalam Surat Al-Maaidah ayat 42 :

سَمْعُوكَ لِلْكَذِبِ أَكْثَلُونَ لِلشَّعْتِ فَإِنْ جَاءُوكَ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ أَوْ أَعْرِضْ عَنْهُمْ وَإِنْ تُعْرِضْ عَنْهُمْ فَلَنْ يَضُرُّوكَ شَيْئًا وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٤٢﴾

Artinya : "Mereka itu adalah orang-orang yang suka mendengar berita bohong, banyak memakan yang haram[418]. jika mereka (orang Yahudi) datang kepadamu (untuk meminta putusan), maka putuskanlah (perkara itu) diantara mereka, atau berpalinglah dari mereka; jika kamu berpaling dari mereka maka mereka tidak akan memberi mudharat kepadamu sedikitpun. dan jika kamu memutuskan perkara mereka, maka putuskanlah (perkara itu) diantara mereka dengan adil, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang adil.

6.2. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kepuasan Kerja Islami

- 1) Hipotesis kedua yang berbunyi Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis kedua yaitu Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Islami pada karyawan BMT, diperoleh hasil uji nilai t –statistik sebesar 3.0691 dan t -tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.324. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Islami terhadap kepuasan Islami. Artinya bahwa semakin besar Kepemimpinan Islami, maka akan semakin besar pula kepuasan Islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas Kepemimpinan Islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kepuasan Islami karyawan BMT.
- 2) Makna dari pembuktian tersebut bahwa pemimpin yang memiliki sifat seperti yang telah disebut sebelumnya yang sesuai dengan syariat Islam dalam pengelolaan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) akan dapat mempengaruhi secara signifikan atau meningkatkan kepuasan kerja

pada karyawan BMT dalam bentuk keikhlasan dalam bekerja, rasa syukur, rasa bangga, ketenangan hidup, kepercayaan diri, merasa mendapat penghargaan, merasa cukup. Demikian pula sebaliknya, apabila dalam pengelolaan BMT seorang pemimpin tidak mendidik, mengarahkan, membimbing dan tidak dapat bekerjasama, maka akan memberikan pengaruh atau berdampak pada rendahnya keikhlasan karyawan, ketenangan hidup, kepercayaan diri yang kurang, merasa kurang mendapat penghargaan dan selalu merasa kurang cukup bekerja di BMT.

- 3) Bukti kepuasan kerja Islami pada karyawan BMT tersebut juga dapat ditunjukkan dari persepsi karyawan tentang kepuasan kerja di BMT yang menunjukkan sebagian besar karyawan menyatakan bahwa bekerja di BMT dapat memberikan rasa ikhlas yang dipersepsikan karyawan sebanyak 80%, persepsi rasa syukur sebesar 95,8%, persepsi rasa bangga bekerja di BMT sebesar 93%, persepsi dapat memberikan ketenangan hidup sebesar 77,5%, persepsi dapat memberikan kepercayaan diri sebesar 85,9% persepsi merasa mendapat penghargaan sebesar 86,6% dan persepsi merasa cukup bekerja di BMT sebesar 87,4%.
- 4) Kepuasan kerja karyawan bagi BMT merupakan masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu maupun organisasi. Bagi individu, penelitian tentang kepuasan kerja dan akibat-akibatnya akan memungkinkan timbulnya usaha-usaha untuk meningkatkan kebahagiaan dalam hidup mereka. Bagi BMT penelitian mengenai kepuasan kerja Karyawan

sangat penting dalam rangka mengusahakan peningkatan kinerja dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.

Gibson, et. al (1996) memandang kepuasan kerja sebagai sikap yang dipunyai pekerja mengenai pekerjaannya, yang dihasilkan dari persepsi pekerja mengenai pekerjaannya. Davis (2001:105) berpendapat kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. *Wexley and Yukl* (1992), menilai kepuasan kerja sebagai cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Menurut *Robbins* (2000) kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

Berbagai pengertian tentang kepuasan tersebut menyangkut perasaan seseorang terkait dengan pekerjaan yang menimbulkan sikap karyawan atas pekerjaan. Sikap tersebut salah satunya dipengaruhi oleh pimpinan perusahaan dalam hal ini BMT.

Menurut *Hackman and Oldham* (1975) dalam *Wexley et. al* (1992) kepuasan kerja diantaranya menyangkut dimensi ragam ketrampilan, yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis ketrampilan dan bakat pekerja. Kepuasan juga menyangkut dimensi umpan balik pekerjaan itu sendiri, yaitu

suatu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas kerja memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Karena kepuasan menyangkut dimensi keragaman ketrampilan, maka pensikapan atas tuntutan ketrampilan tersebut positif diperlukan dukungan pimpinan yang memberikan pendidikan pengarahan yang baik terhadap karyawan.

Menurut *Wexley and Yukl* (1992) kepuasan dikelompokkan menjadi tiga perspektif teori yang pertama *Discrepancy Theory*, teori ini yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Harapan disini tidak hanya diukur dalam ukuran material akan tetapi dapat berupa harapan atas pengakuan, penghargaan, aktualisasi diri dan berbagai value lainnya. Studi *Wanaous and Lawler* (1972) dalam *Wexley* (1992) menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan/selisih itu didefinisikan.

Dari pendapat *Wexley* tersebut terbukti bahwa kepemimpinan di BMT yang mendidik, mengarahkan dan dapat berkerjasama

ternyata dapat menimbulkan keikhlasan dalam bekerja, karyawan merasa mendapat penghargaan dan karyawan BMT juga merasa bangga bekerja di BMT seperti yang telah diuraikan tersebut di atas.

Dari prespektif yang kedua, yaitu *Equity Theory (rasa cukup)*, yang pada prinsipnya teori ini mengaitkan kepuasan kerja dengan keadilan. Orang akan merasa puas atau tidak tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil atau tidak adil atas situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setaraf, sekantor maupun di tempat lain. Faktor utama dalam motivasi, prestasi dan kepuasan kerja adalah penilaian individu terhadap kewajaran atau keadilan imbalan yang diterima. Keadilan didefinisikan sebagai rasio antara masukan kerja seseorang (seperti usaha atau ketrampilan) dan imbalan (seperti pembayaran dan promosi) dibandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain untuk masukan kerja yang sama. Dalam implikasinya karyawan BMT dapat merasakan merasakan keadilan, maka akan timbul adanya kepuasan demikian pula apabila terdapat adanya ketidakadilan, maka keadaan ketegangan akan berkembang dalam dirinya. Karyawan berusaha memecahkan ketegangan ini dengan menyesuaikan perilaku mereka. Pegawai yang merasa bahwa ia dibayar terlalu rendah, misalnya akan mencoba untuk mengurangi ketidakadilan ini dengan mengurangi usahanya. Pegawai yang dibayar terlalu tinggi, sebaliknya mungkin akan bekerja lebih keras. Orang lain mungkin akan mencoba membuat rekan sekerja dengan siapa mereka saling membandingkan diri untuk

mengubah perilaku mereka. Anggota kelompok kerja yang menerima pembayaran yang sama padahal usahanya kurang, mungkin akan dibujuk untuk bekerja lebih keras, atau pegawai yang berprestasi tinggi mungkin akan dihambat karena membuat rekan dalam kelompok tampak tidak baik atau buruk

Prinsip keadilan seringkali menjadi tolok ukur kepuasan kerja karyawan. Karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi individu yang bekerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan secara adil. Oleh karena rasa adil dan kecukupan penghargaan atas apa yang dilakukan karyawan perlu menjadi perhatian pimpinan BMT, karena kecukupan merupakan salah satu indikator yang signifikan menciptakan kepuasan bagi seorang karyawan BMT

Prespektif yang ketiga adalah *Two Factor Theory* (kebanggaan dan dihargai). Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini pertama kali ditemukan oleh *Herzberg* yang berdasarkan hasil penelitiannya, seorang karyawan menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. *Satisfiers* (motivator) merupakan faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi *intrinsic*, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat

dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun jika kondisi ini tidak ada maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Serangkaian faktor ini dinamakan *Satisfiers* atau *motivators* yang meliputi: a.pengakuan; b.pekerjaan itu sendiri; c.tanggung jawab; d.kemajuan/promosi; dan e.pengembangan potensi individu. *Dissatisfiers (hygiene factors)*, yaitu kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Hal ini berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman lahiriah. Faktor-faktor pemeliharaan mencakup imbalan jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan bermacam-macam lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan, tingkat absensi karyawan, dan meningkatnya *turn-over*. Faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan BMT, agar kepuasan dan kegairahan kerja karyawan dapat ditingkatkan. Perbedaan utama yang dibuat *Herzberg* antara *hygiene* dan *motivator* ialah bahwa *hygiene* tidak langsung berhubungan dengan kerja, sedangkan *motivator* secara langsung berhubungan dengan pekerjaan, maka ia menamakannya faktor-faktor isi pekerjaan. Dengan kata lain Herzberg menyarankan perlunya memeriksa kerja itu sendiri, dan untuk menganalisis faktor-faktor yang akan menjadikan kerja itu suatu pengalaman yang memuaskan. *Motivator* juga menambah kepuasan orang dalam pekerjaan dan pengembangan mereka selagi mereka

bekerja dalam suatu organisasi. Perbedaan *Herzberg* ini merupakan suatu sumbangan besar tidak saja kepada teori motivasi kerja, tetapi juga kepada sejumlah praktek organisasi yang direncanakan berdasarkan teori kepuasan kerja.

Kepemimpinan melalui pengawasan dan komunikasi dapat memuaskan karyawan, sehingga mempunyai potensi untuk meningkatkan kinerja, (*Davis and Newstrom :1997*). Dalam prakteknya kepemimpinan yang komunikatif Menurut *Morrison* dalam *Muhamad (2004)*, penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dengan empat output organisasi yaitu : kinerja, komitmen organisasi, keserasian hubungan antar perusahaan, dan keinginan untuk tetap bertahan terhadap 307 perusahaan waralaba di Amerika Serikat, diperoleh hasil kepuasan kerja berhubungan kuat dan signifikan terhadap empat output organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara positif mempunyai hubungan yang kuat. Komitmen sangatlah penting bagi organisasi dengan alasan :

- a. Mempengaruhi *turn-over* dan *turn-over intention*,
- b. Berhubungan dengan kinerja yang diasumsikan sebagai kecenderungan karyawan untuk melakukan usaha yang terbaik dalam pekerjaannya.

Karyawan juga mensikapi kerja sebagai ibadah. Sikap ini diwujudkan dengan melakukan pekerjaan sebagai amanah, yang sangat erat kaitannya dengan cara dirinya mempertahankan prinsip dan kemudian bertanggung jawab, untuk melaksanakan prinsip-prinsip tersebut dengan tetap menjaga keseimbangan dan Prinsip melahirkan

nilai manfaat yang berkesesuaian (saleh). Kepuasan seseorang yang memegang prinsip kerja sebagai amanah, manakala karyawan tersebut dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan akan diwujudkan dalam bentuk rasa syukur. Prinsip rasa tasyakur kepada Allah SWT atas karunia-Nya Sebagaimana dalam Al Qur'an Surat Ibrahim (14:7). Allah SWT berfirman:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

Dalam ayat tersebut Allah SWT yang mengajarkan agar orang Islam mempunyai sikap bertanggung jawab dalam bekerja. Kerja merupakan penjabaran akidah juga dilandasi rasa syukur atas segala sesuatu yang telah diterimanya dan apabila diingkari akan mendapat azab dari Allah SWT.

Oleh karena itu kepemimpinan BMT yang baik adalah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat penuh keihlasan sebagai bagian dari ibadah yang akhirnya dapat menciptakan kepuasan bagi karyawan yang diwujudkan salah satunya dalam bentuk rasa syukur pada Allah SWT.

6.3. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Islami

- 1) Hipotesis ketiga yang berbunyi Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis ketiga yaitu Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT, diperoleh hasil uji nilai t –statistik sebesar 1.9131 dan t -tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.135. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Islami terhadap kinerja Islami. Artinya bahwa semakin besar Kepemimpinan Islami, maka akan semakin baik pula kinerja Islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas Kepemimpinan Islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja Islami karyawan BMT.
- 2) Makna dari pembuktian tersebut bahwa pemimpin yang memiliki sifat seperti yang telah disebut sebelumnya yang sesuai dengan syariat Islam dalam pengelolaan Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) akan dapat mempengaruhi secara signifikan atau meningkatkan kinerja karyawan BMT dalam bentuk kemampuan, motivasi yang kuat, inisiatif, inovatif dan mandiri. Demikian pula sebaliknya, apabila dalam pengelolaan BMT seorang pemimpin tidak mendidik, mengarahkan, membimbing dan tidak dapat bekerjasama, maka akan memberikan pengaruh atau berdampak pada rendahnya kemampuan karyawan dalam pekerjaannya, motivasi yang rendah, tidak mampu

berinisiatif dan tidak mampu menemukan pikiran-pikiran baru dan akan sangat tergantung pada orang lain.

- 3) Bukti kinerja karyawan dalam bekerja di BMT juga dapat ditunjukkan dari persepsi karyawan atas kinerja yang diindikasikan dengan indikator kemampuan dipersepsikan oleh karyawan yang setuju dan sangat setuju sebesar 81,6%, dipersepsikan dengan indikator motivasi sebesar 91,5%, dipersepsikan dengan indikator inisiatif sebesar 88,8%, dipersepsikan dengan indikator inovasi sebesar 87,3% dan diindikasikan dengan indikator kemandirian sebesar 87,3%. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan yang bekerja di BMT relatif tinggi.
- 4) Implikasi tentang kepemimpinan Islam berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami.

Menurut Rafik Beekun dan Jamal Badawi dalam *"The Leadership Process in Islam"* dalam melakukan fungsinya sebagai pemimpin atau pengikut, seorang muslim akan melewati empat tahapan proses dalam pembangunan spiritualnya. Keempat tahapan itu akan mempengaruhi perilaku pemimpin.

Iman, Iman mengejawantahkan pada kepercayaan kepada ke-esa-an Allah dan kenabian Muhammad SAW.

Islam, Islam berarti pencapaian kedamaian bersama Allah. Al-Maududi dalam bukunya *"Gerakan Islam: Dinamika Nilai, Kekuasaan dan Perubahan"* mengatakan bahwa Iman adalah benih dan Islam adalah buahnya.

Taqwa, seorang yang tunduk kepada memiliki kesadaran dalam hatinya untuk selalu melakukan apa yang diperintahkan dan menjauhi apa

yang menjadi larangannya. Al-Maududi dalam Muhamad (2004), mengatakan bahwa esensinya taqwa terletak didalam hati dan pikiran.

Ichsan, orang yang selalu merasakan kehadiran Allah disisinya dan kecintaan kepada Allah. Kecintaan ini memotivasi seseorang untuk berbuat hanya pada tindakan yang diridhoi Allah SWT.

Menurut *Hughes, et. al* (2002) ada tiga faktor yang berinteraksi menentukan efektifitas kepemimpinan yaitu : pertama, *leader behavior* (perilaku pemimpin), efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi gaya memimpin seseorang, dalam teori kepemimpinan ada beberapa gaya kepemimpinan yang sering digunakan seperti: direktif, suportif, demokratik dan lainnya. Karakteristik pemimpin seperti: perilaku, kepribadian, pengalaman, dan kemampuan komunikasi sangat berpengaruh terhadap gaya seseorang memimpin organisasi. Perbedaan gaya dan perilaku kepemimpinan sangat menentukan tingkat keberhasilan dalam penerimaan, tingkat kepuasan dan tingkat komitmen bawahan. Pemilihan gaya yang tepat disertai motivasi eksternal dapat mengarahkan pencapaian tujuan seseorang maupun organisasi. Kedua, *subordinate* (bawahan), efektifitas kepemimpinan juga dipengaruhi oleh tingkat penerimaan dan dukungan bawahan. Bawahan akan mendukung seorang pemimpin sepanjang mereka melihat tindakan pemimpin dianggap dapat memberi manfaat dan meningkatkan kepuasan mereka. Ketiga, *situation*. Menurut Fletcher ada tiga dimensi situasi dalam gaya kepemimpinan yaitu: hubungan pemimpin anggota, tingkat dalam struktur tugas dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapat melalui wewenang formal. Situasi dan kondisi tersebut menentukan efektifitas suatu kepemimpinan dalam organisasi.

6.4. Pengaruh Komitmen Islami terhadap Kepuasan Kerja Islami

- 1) Hipotesis keempat yang berbunyi komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis keempat yaitu pengaruh komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Islami pada karyawan BMT, diperoleh hasil uji nilai t –statistik sebesar 5.2304 dan t -tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.524. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Islami pada karyawan BMT artinya bahwa semakin besar komitmen islami karyawan, maka akan semakin besar pula kepuasan kerja islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas komitmen islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kepuasan karyawan.
- 2) Makna dari pembuktian tersebut bahwa komitmen karyawan yang diindikasikan dalam bentuk keteguhan hati (aqidah), aqad, i,tikad dan istiqomah sesuai dengan syariat Islam dalam bekerja pada Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) akan dapat berpengaruh secara signifikan atau meningkatkan kepuasan kerja Islami pada karyawan BMT tersebut, Demikian pula sebaliknya, apabila dalam pengelolaan BMT seorang karyawan tidak memiliki komitmen seperti yang tersebut diatas, maka akan memberikan pengaruh atau berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan dalam bekerja di BMT.

- 3) Bukti komitmen karyawan dalam bekerja di BMT juga dapat ditunjukkan dari persepsi karyawan atas komitmen yang diindikasikan dengan indikator aqidah dipersepsikan oleh karyawan yang setuju dan sangat setuju sebesar 92,9%, dipersepsikan dengan indikator akhlak sebesar 89,4%, dipersepsikan dengan indikator i'tiqad 93% dan diindikasikan dengan indikator istiqomah sebesar 87,3%. Hal ini menunjukkan komitmen karyawan dalam bekerja di BMT relatif tinggi.
- 4) Yang dimaksud dengan komitmen Islam berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah yang diyakininya (Darmawan, 2006). Allah berfirman dalam QS. Al-Ahqaf: 13 sebagai berikut:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿١٣﴾

Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", Kemudian mereka tetap istiqamah Maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita."

Porter dalam Mowday, et.al (1998) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan *Steers* (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. *Steers* (1985), berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Gibson, et.al (2000) memberikan pengertian bahwa: "komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit". Sedangkan *Mathis and Jackson* (2001) memberikan pengertian bahwa: "komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut". *Dongoran* dalam *Allen and Mayer* (2001)

memberikan pengertian: “komitmen organisasi yang menyangkut kedua belah pihak yaitu organisasi dan anggota, untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan sistem nilai organisasi, yang menguntungkan bagi perkembangan dan kesejahteraan dua belah pihak dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi”. Sehingga terdapat “*mutual benefits*” antara anggota dan organisasi, artinya satu sisi terdapat kesediaan anggota untuk menerima sistem nilai organisasi, kesediaan melakukan tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kesediaan untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan sisi lain terdapat kesediaan organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggota agar sejahtera, kesediaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk dapat berkerja dengan baik, tersedia “*resources*” yang diperlukan, hubungan bawahan atasan yang baik, waktu untuk melakukan tugas cukup, informasi akurat tersedia tepat waktu, gaji yang memadai dan karier terjamin.

Porter and Smith dalam *Steers* (1985) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai ikatan yang tinggi memperlihatkan :

1. Tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan
2. Kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut
3. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapatlah ditarik simpulan bahwa komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana seorang pekerja memihak

pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya jenis-jenis komitmen organisasi dibedakan menjadi dua bagian :

1. Jenis komitmen menurut *Allen and Meyer*

Allen and Meyer dalam *Dunham, et.al* (1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: "*afektif*", "*normative*" dan "*continuance*".

- a. Komponen "*afektif*" berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi
- b. Komponen "*normative*" merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi
- c. Komponen "*continuance*" berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer and Allen (1993), berpendapat setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen "*afektif*" tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen "*continuance*" tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen "*normative*" tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar "*afektif*" memiliki

tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan “*continuance*”. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen “*normative*” yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen “*normative*” menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

2. Jenis komitmen organisasi dari *Mowday, Porter and Steers* (1998),

Komitmen organisasi jenis ini lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Sikap ini mencakup:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai nampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi
- b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi

akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya

- c. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah:

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi
- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu lama. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Identifikasi

Identifikasi dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai atau dengan kata lain memasukkan kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasi. Hal ini akan menghasilkan suasana yang saling mendukung antara pegawai dengan organisasi. Suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai percaya tujuan organisasi disusun di dalamnya termasuk memenuhi kebutuhan mereka pula (*Pareke*, 1994:113).

2. Keterlibatan

Keterlibatan pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun sesama teman sekerja. Salah satu cara yang dapat dipakai ialah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan bersama. Hal ini akan menghasilkan pegawai yang merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi sehingga mereka merasa wajib untuk ikut melaksanakan bersama apa yang menjadi tujuan organisasi (*Steers* , 1985)

3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk meneruskan hubungannya dengan organisasi,

kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya. Ketersediaan pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi adalah hal penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi.

Hal ini bisa terjadi jika pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi di mana mereka bekerja.

Studi *Mowday, et.al* (1992) ; *Gibson* (1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan organisasi. *Larkin and Seweikart* (1992) kinerja identik dengan kemampuan seorang karyawan yang berhubungan dengan komitmen terhadap suatu profesi. Sedangkan *Morrison dalam Mowday* (1998) pada 307 perusahaan waralaba di Amerika Serikat, diperoleh kesimpulan bahwa kinerja dipengaruhi oleh komitmen. Dan komitmen *affective* berpengaruh terhadap komitmen *normative*.

6.5. Pengaruh Komitmen Islami terhadap Kinerja Islami

- 1) Hipotesis kelima yang berbunyi Komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis kelima yaitu Komitmen Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami pada karyawan BMT, diperoleh nilai *t*-statistik sebesar 2.5984 dan *t*-tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.183. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel Komitmen Islami terhadap Kinerja Islami artinya bahwa semakin baik komitmen karyawan maka semakin baik pula kinerja islami karyawan. Dengan kata lain bila kualitas komitmen islami ditingkatkan secara baik, maka akan dapat

memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT.

- 2) Makna dari pembuktian tersebut bahwa komitmen karyawan yang diindikasikan dalam bentuk keteguhan hati (aqidah), aqad, i, tikad dan istiqomah sesuai dengan syariat Islam dalam bekerja pada Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) akan dapat berpengaruh secara signifikan atau meningkatkan kinerja karyawan Islami pada karyawan BMT seperti yang tersebut diatas, Demikian pula sebaliknya, apabila dalam pengelolaan BMT seorang karyawan tidak memiliki komitmen seperti yang tersebut diatas, maka akan memberikan pengaruh atau berdampak pada rendahnya kinerja karyawan dalam bekerja di BMT.
- 3) Bukti pentingnya komitmen ditunjukkan dengan persepsi karyawan mengenai komitmen yang diindikasikan dengan keteguhan hati (aqidah), aqad, i, tikad dan istiqomah sesuai dengan syariat Islam yang tinggi dengan nilai setuju dan sangat setuju untuk semua indikator mendekati rata-rata hampir 90% dan kinerja yang dihasilkan dari komitmen karyawan yang tinggi tersebut menunjukkan nilai yang tinggi pula dengan nilai rata-rata dari berbagai indikator kinerja juga mendekati angka 90%. Hal ini menunjukkan komitmen karyawan BMT sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 4) Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (*Simamora* dalam Agusty, 2006). Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Pengertian kinerja adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi

husus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. selanjutnya dikatakan penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Allah berfirman dalam Surat At Taubah: 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan. (QS. 9:105)

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi. Dengan demikian kinerja merupakan gambaran keberhasilan seseorang yang bekerja pada organisasi dalam mencapai tujuan secara menyeluruh sesuai standar yang ditentukan. Hal terpenting yang berkaitan dengan kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri. Penilaian kinerja suatu proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja adalah memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja organisasi dan akhirnya

akan bermanfaat baik bagi karyawan maupun bagi organisasi.

Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut *Byars* dalam *Wamgler* (2002) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, (*Robbins*, 2001).

- 5) Menurut *Seymour* (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan–pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut *As 'ad* (1996) mengutip dua pendapat, pertama dari *Meyer* yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat *Lawer and Porter* dalam *As'ad* (1996), menyatakan bahwa kinerja adalah *Successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan *Byars and Rue* dalam *Agusty*

(2006) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Menurut *Ivancevich* (1999) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori : Pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Sedangkan *Agusty* (2006) mengukur kinerja para mandor dengan indikator: kualitas kinerja mereka, produktivitas dalam pekerjaan, usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan dan kecepatan bekerja. Dengan mengetahui kinerja karyawan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para karyawan dalam organisasi. Menurut *Flippo* (1984) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Kemudian menurut *Steers* (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, sepertiii

kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.

3. Tingkat motivasi pekerja

Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

6.6. Pengaruh Kepuasan Islami terhadap Kinerja Islami

- 1) Hipotesis keenam yang berbunyi kepuasan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.13 yang menguji hipotesis keenam yaitu pengaruh kepuasan Islami terhadap kinerja Islami pada karyawan BMT, diperoleh nilai t-statistik sebesar 11.1013 dan t-tabel sebesar 1,645. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.619. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang

signifikan dari variabel kepuasan Islami terhadap kinerja Islami artinya bahwa semakin baik Kepuasan islami, maka semakin baik pula kinerja islami karyawan BMT. Dengan kata lain bila kualitas Kepuasan islami karyawan ditingkatkan secara baik, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kualitas Kepuasan islami karyawan BMT.

- 2) Makna pembuktian tersebut bawa kepuasan kerja karyawan BMT dalam bentuk keikhlasan dalam bekerja, rasa syukur, rasa bangga, ketenangan hidup, kepercayaan diri, merasa mendapat penghargaan dan merasa cukup akan dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam bentuk kemampuan, motivasi yang kuat, inisiatif, inovatif dan mandiri. Demikian pula sebaliknya, apabila karyawan tidak memiliki rasa syukur, kurang ihlas dalam bekerja, tidak bangga terhadap pekerjaannya, tidak merasa tenang dalam hidupnya, kurang percaya terhadap kelangsungan perusahaan, tidak ada pengakuan terhadap hasil kerja dan tidak merasa cukup, maka akan mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan.
- 3) Bukti pentingnya kepuasan kerja ditunjukkan dengan persepsi karyawan mengenai kepuasan yang diindikasikan dengan keikhlasan dalam bekerja, rasa syukur, rasa bangga, ketenangan hidup, kepercayaan diri, merasa mendapat penghargaan dan merasa cukup sesuai dengan syariat Islam yang tinggi dengan nilai setuju dan sangat setuju untuk semua indikator mendekati rata-rata hampir 95% dan kinerja yang dihasilkan dari komitmen karyawan yang tinggi tersebut menunjukkan nilai yang tinggi pula dengan nilai rata-rata dari berbagai

indikator kinerja juga mendekati angka 90%. Hal ini menunjukkan kepuasan karyawan BMT sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 4) Kepuasan kerja seringkali diartikan sebagai serangkaian perasaan yang dirasakan oleh seseorang terkait dengan pekerjaannya. Para ahli psikologi dan perilaku organisasi, memberikan definisi kepuasan kerja yang beragam. *Davis and Newstrom* (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya. *Robbins* (2000) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Sementara itu, Locke seperti dikutip *Richards, et al.* (2002) menyatakan kepuasan kerja sebagai "...the level and direction of an emotional state, or affective orientation, resulting from the appraisal of one's work and work experience and, in part, is a function of the individual's work rewards.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya. Lebih lanjut, karena kepuasan kerja merupakan afeksi, maka keberadaanya dapat mempengaruhi perilaku lebih lanjut, baik intensitas atau arahnya (pilihan-pilihan). Kepuasan kerja merupakan gambaran kesesuaian antara harapan, keinginan dan kebutuhan karyawan dengan realitas yang diperoleh dalam pekerjaannya.

- 5) Para ilmuwan perilaku organisasi memberikan penjelasan yang beragam terhadap dimensi-dimensi atau faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan kerja. Seperti pendapat *Davis and Newstrom* (1997), yang menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pemilahan dimensi kepuasan kerja menjadi dua tersebut, mengacu kepada dua kategori imbalan sebagai sumber motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.

Hasil ini konsisten dengan pendapat bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja, tergantung apakah ada keikatan (komitmen) dan upaya yang kuat dari pegawai (*Davis and Newstrom, 1997*). Berdasarkan pemahaman demikian maka pada penelitian ini, kepuasan kerja akan diuji pengaruhnya secara langsung dengan komitmen organisasional. Jika hasil ini terbukti signifikan, maka dapat digunakan referensi bagi manajemen bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, komitmen pegawai sangat penting dalam proses manajemen.

Lebih lanjut *Robbins* (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi signifikan dengan tingkat kemangkiran. Sedangkan hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover pegawai, ditemukan lebih tinggi dibanding korelasi antara kepuasan kerja dengan kemangkiran, terutama untuk pegawai yang berkinerja tinggi. Pegawai yang berkinerja tinggi memiliki turnover yang lebih rendah daripada yang tidak berprestasi.

BAB 7

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis studi dan pembahasan yang telah dibuktikan secara kuantitatif maupun kualitatif, dapat disimpulkan dan disarankan sebagai berikut :

7.1. Kesimpulan

1. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Karyawan. Hasil analisis menggunakan inner model menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini mempunyai bahwa kepemimpinan Islami yang dirasakan oleh karyawan meliputi sifat-sifat kepemimpinan dengan nilai-nilai islami yang tinggi tersebut diatas dapat meningkatkan komitmen pada karyawan . Demikian pula sebaliknya kepemimpinan yang tidak menunjukkan sifat Islami dapat berdampak pada penurunan komitmen karyawan pada BMT. Hal ini mendukung Q.S. Al-A'raaf ayat 43 yang artinya Dan kami cabut segala macam dendam yang berada di dalam dada mereka; mengalir di bawah mereka sungai-sungai dan mereka berkata: "Segala puji bagi Allah yang Telah menunjuki kami kepada (surga) ini. dan kami sekali-kali tidak akan mendapat petunjuk kalau Allah tidak memberi kami petunjuk. Sesungguhnya Telah datang rasul-rasul Tuhan kami, membawa kebenaran." dan diserukan kepada mereka: "Itulah surga yang diwariskan kepadamu, disebabkan apa yang dahulu kamu kerjakan. Juga hadist yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori dan Muslim Setiap kamu adalah

pemimpin. Dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya. Imam adalah pemimpin dalam keluarganya, bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Laki-laki itu pemimpin, bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Wanita itu pemimpin dalam rumah tangganya, dan bertanggung jawab tentang kepemimpinannya. Khadam itu pemimpin bagi harta majikannya, bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya.

2. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis menggunakan inner model menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini mempunyai makna kepemimpinan Islami yang meliputi sifat-sifat kepemimpinan seperti indikator tersebut di atas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang diwujudkan dalam bentuk rasa ikhlas, rasa syukur, rasa bangga, merasa mendapat penghargaan dan merasa cukup. Demikian pula sebaliknya kepemimpinan yang tidak menunjukkan sifat Islami seperti tersebut di atas dapat berdampak pada penurunan kepuasan kerja karyawan. Kerja adalah ibadah. Sikap amanah sangat erat kaitannya dengan cara dirinya mempertahankan prinsip dan kemudian bertanggung jawab, untuk melaksanakan prinsip-prinsip tersebut dengan tetap menjaga keseimbangan dan Prinsip melahirkan nilai manfaat yang berkesesuaian (saleh). Prinsip ini merupakan rasa tasyakur kepada Allah SWT atas karunia-Nya Sebagaimana dalam Al Qur'an Surat Ibrahim (14:7). Allah SWT berfirman yang artinya "Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika

kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih. Dalam ayat tersebut Allah SWT yang mengajarkan agar orang Islam mempunyai sikap bertanggung jawab dalam bekerja. Kerja merupakan penjabaran aqidah juga dilandasi rasa syukur atas segala sesuatu yang telah diterimanya dan apabila diingkari akan mendapat azab dari Allah SWT (Ghazali: 1994)

3. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menggunakan inner model menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini mempunyai makna kepemimpinan Islami yang meliputi sifat-sifat kepemimpinan yang mendidik (*Murobbiun*), yang dirasakan oleh karyawan, mengarahkan (*irsyad*), memberi nasehat/membimbing (*taushiah*) dan kerjasama (*ta'awun*) sesuai dengan syariat Islam dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya kepemimpinan yang tidak menunjukkan sifat Islami yang seperti tersebut di atas dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Allah berfirman dalam Surat At Taubah: 105 yang artinya Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

Uraian tersebut dapat diketahui bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi. Dengan demikian kinerja merupakan gambaran keberhasilan seseorang yang bekerja pada

organisasi dalam mencapai tujuan secara menyeluruh sesuai standar yang ditentukan. Hal terpenting yang berkaitan dengan kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri. Penilaian kinerja suatu proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja adalah memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja organisasi dan akhirnya akan bermanfaat baik bagi karyawan maupun bagi organisasi.

4. Komitmen Kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Karyawan. Hasil analisis menggunakan inner model menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini berarti komitmen kerja Islami seperti tersebut di atas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Demikian pula sebaliknya komitmen yang tidak menunjukkan sifat Islami seperti tersebut di atas dapat berakibat pada penurunan kepuasan kerja karyawan. Allah berfirman dalam QS. Al-Ahqaf: 13 yang artinya "Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", Kemudian mereka tetap istiqamah Maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita"
5. Komitmen kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menggunakan inner model menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini berarti komitmen kerja Islami yang meliputi sifat-sifat tersebut di atas dapat meningkatkan kinerja

karyawan. Demikian pula sebaliknya komitmen yang tidak menunjukkan sifat Islami dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Allah berfirman dalam QS. Al-Ahqaf: 13 yang artinya "Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", Kemudian mereka tetap istiqamah Maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita"

6. Kepuasan kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menggunakan inner model menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal ini berarti kepuasan kerja Islami yang meliputi sifat-sifat tersebut di atas dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula sebaliknya kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Allah berfirman dalam QS. Al-Ahqaf: 13 yang artinya "Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", Kemudian mereka tetap istiqamah Maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita"
7. Hasil studi ini menambah kekayaan ilmu pengetahuan dan kajian teoritik tentang kepemimpinan, komitmen islami, kepuasan kerja dan kinerja islami. Sesuai dengan Firman Allah SWT dalam Al Qur'an QS. An Nahl: 125 yang artinya " Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk". Gibson and Ivancevich mendefinisikan tentang ruang lingkup indentifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap organisasinya. Steers and Porter

membedakan komitmen organisasi menjadi dua, yaitu komitmen yang ditunjukkan dengan sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen yang ditunjukkan dengan perilaku (*behavioral commitment*). Porter juga mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Davis and Newstrom mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*). Robbins mendefinisikan kepuasan kerja sering dikaitkan tiga variable konsekwensi yaitu produktifitas, kemangkiran, dan turnover pegawai, lebih lanjut dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi signifikan dengan tingkat kemangkiran. Simamora mendefinisikan tentang kinerja (*performance*), mengacu pada kadar pencapaian tugas tugas membentuk sebuah pekerjaan karyawan, kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan. Seymour mengatakan kinerja merupakan tindakan tindakan atau pelaksanaan pelaksanaan tugas yang dapat diukur.

Hal ini menunjukkan bahwa kajian kajian konvensional ada ketidaksamaan dengan pendekatan syariah. Pendekatan syariah lebih luas, karena tidak hanya mencapai kebahagiaan dunia saja, akan tetapi ingin dicapai keseimbangan antara dunia dan akhirat dalam mencapai tujuan akhir organisasi perusahaan yaitu dalam memenuhi kebutuhan dunia yang diridhoi Allah SWT sesuai dengan kaidah nilai nilai islam. Hal ini sejalan dan sekaligus menambah kekayaan studi empirik yang telah dilakukan penelitian penelitian terdahulu.

8. Studi ini menunjukkan keberadaan BMT yang dilandasi atas nilai-nilai Islam juga membangun tali silaturahmi dan nilai-nilai kebersamaan dan kesejahteraan bagi keluarganya dan lingkungan. Walaupun disadari bahwa skala usaha BMT pada sektor usaha skala kecil menengah kebawah namun punya potensi besar apabila jumlahnya cukup banyak dan keberadaannya didukung regulasi pemerintah dengan berbagai fasilitas. Dukungan regulasi pemerintah agar memberi peluang dan kemudahan agar tumbuhnya BMT di desa-desa lebih banyak, bila keberadaan BMT diperbanyak di setiap Kecamatan bahkan Kelurahan maka akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
9. Berdasarkan pembuktian baik dengan menggunakan analisis kuantitatif, analisis kualitatif maupun analisis intuitif/kasual dapat disusun secara terintegrasi bahwa kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja Islami dan kinerja Islami mempunyai dampak positif. Seorang Pemimpin senantiasa bersikap adil dan dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahan/karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui Rosul-Nya sesuai dengan Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 42 dan An-Nisa ayat 59.
10. Karyawan BMT senantiasa mempunyai keyakinan yang mengikat sedemikian kuatnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah yang diyakininya sesuai dengan firman Allah dalam Surat Al-Ahqaf ayat 13. Norma-norma yang terkandung didalamnya yaitu, komitmen Islami secara meyakinkan telah dipraktekkan oleh karyawan BMT. Dengan demikian diketahui bahwa

pelaksanaan komitmen kerja islami dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan islam yang dirasakan oleh karyawan

11. Norma Al Qur'an yang terdapat dalam surat Ibrahim ayat 7 secara meyakinkan telah dilakukan dan diamalkan secara kaafah dilakukan oleh karyawan BMT dan merupakan penjabaran aqidah yang dilandasi rasa syukur atas segala sesuatu yang telah diterimanya. Karyawan BMT merasa apa yang dia terima sesuai dengan apa yang diharapkan dan diyakini bahwa rasa syukur itu akan bertambah rezekinya. Dengan demikian karyawan BMT merasa puas dan tidak ada perbedaan antara keinginan yang diharapkan dengan persepsi atas kenyataan yang diterima karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

12. Norma Al Qur'an yang terdapat dalam QS. At Taubah ayat 105 secara meyakinkan telah ada dan dipahami serta diimplementasikan didalam pekerjaan karyawan BMT. Umpan balik penilaian kinerja yang memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Peningkatan kinerja karyawan yang secara keseluruhan meningkatkan kinerja organisasi dan akhirnya akan bermanfaat bagi karyawan BMT maupun maupun bagi organisasinya.

13. Teori-teori yang menggantikan teori konvensional yang jauh dari norma-norma islam yang berarti bahwa teori-teori dalam islam menambah keyakinan kepada umat islam untuk lebih mendalami dan mengimplementasikan norma-norma islam yang belum digali. Oleh sebab

itu tidak berlebihan apabila dikatakan teori-teori ini memperkaya khasanah pertumbuhan ilmu ekonomi islam

7.2. Saran

1. Keberadaan BMT yang dilandasi atas dasar islam ternyata sangat membangun ukhuwah dan kesejahteraan bagi keluarganya dan lingkungan. Dengan demikian perlu disadari bahwa apabila keberadaan BMT diperbanyak di setiap Kecamatan bahkan Kelurahan maka akan meningkatkan kesejahteraan umat.
2. Untuk memperbanyak keberadaan BMT di setiap desa perlu adanya peran pemerintah yang lebih kongkrit didalam mensosialisasikan tumbuhnya BMT-BMT. Peran pemerintah ini sangat penting dalam upaya untuk mencapai kesejahteraan keluarga.
3. Peran organisasi keagamaan Majelis Ulama Indonesia, organisasi sosial keagamaan dan lembaga-lembaga dakwah untuk melakukan tindakan nyata didalam meningkatkan mutu keimanan dan ketaqwaan keluarga muslim dengan maksud menumbuhkembangkan lembaga-lembaga keuangan islam seperti BMT.
4. Peran pemerintah kota/kabupaten sampai ke tingkat pusat disarankan untuk membuat kebijakan-kebijakan terpadu dalam rangka memacu pertumbuhan dan pemerataan ekonomi harus disertai dengan pembinaan keimanan dan ketaqwaan sesuai dengan nilai-nilai islam.
5. Hasil penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan baik cakupan maupun metodologi, oleh karena itu disarankan hasil penelitian ini agar cendekiawan muslim untuk menyempurnakan dan mengembangkan lebih dalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghani, Muhammad, 2005. *The Spirituality in Business*. Jakarta, Pena Pundi Aksara.
- Ahmadi Sofyan. 2005. *Islam on Leadership*. Jakarta: Lintas Pustaka
- Al-Ghazali, Imam.1994. *Ihya' Ulumiddin*. Semarang, CV Asy Syifa'
- Al-Maliky, Sayyid Muhammad Alwy. 2007. *Insan Kamil "Sosok Keteladanan Muhammad SAW"* Terjemahan, Surabaya, PT Bina Ilmu
- Al-Mawardi, Abu Al-Hasan. *Al Ahkam al Sultoniah*, Beirut, Daar Al Kutub Al Ilmiah. 39-41
- Allen, J.J., and Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Applied Psychology*. 63: 1-18.
- As'ad, Mohamad, 1996 *Psikologi Industri, Edisi Ke-empat*, Yogyakarta: Liberty.
- Awalil Rizky, Juli 2007, *"BMT Fakta dan Prospek Baitul Mall Wat Tamwil"*, Yogyakarta, UCY Press
- Bennis, W. & Nanus B., 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York:Harper and Row Publishers Inc.
- Bharadwaj, S. G, Varadarajan, P. R & Fahy, J, 1983. *Sustainable Competitive Advantage in service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*, Journal of Marketing, 57(October), pp.83-100
- Brown, Warren B. & Moberg, Dennis J., 1980, *Organizational Theory and Management: A Macro Approach*, Canada: John Willey and Sons Inc.
- Carlson, Dawn S. &Perrewew, Pamela L., 1995, Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership, *Journal of Business Ethics*. 14 (10).
- Cecep Darmawan, 2006. *"Kiat Sukses Manajemen Rasulullah"*. Bandung: Khazanah Intelektual.
- Chapra. Umer 2000. *Islam dan Pembangunan Ekonomi* Jakarta Gema Insani Pres

- Clugston, Michael. 2000. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*. 21: 477-486.
- Dale Furt Wangler, 2002. *Penilaian Kinerja*. Terjemahan, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Davis, Keth dan John W. Newstrom. 2001. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler, G., 1985, *Managing Organizations in An Era of Change*, The Dryden Press.
- Didin Hafidhudin dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syari'ah*. Jakarta: Gema Insani Press
- Djokosantoso Moelyono, 2008, "*More About Beyond Leadership Duabelas konsep Kepemimpinan*", Jakarta, PT Elex Media Komputindo
- Farr, James N., 1999, *Leadership Vs. Management: Do You Know the Difference?*, Business Leader.
- Ferdinand, Augusty. T.1999. *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*: Southern Cross, Lismore, Australia: Unplished DBA Thesis
- _____, 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2 Semarang: BP UNDIP
- Flippo, 1984, *Manajemen Personalialia*, Terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Fletcher, Melani, 1999. The Effects of Internal Communication, Leadership and Tem Performance on Successful Service Quality Implementation A South African Perspectiva. *Team Performance Management*. Vol. 5. No.5 pp. 150-160
- Gibson, James L., et. al., 2000, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 10th edition, New York: McGraw Hill.
- Ginanjar, Agustian Ary, 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi and Spiritual, Emosional Spiritual Quotient (ESQ)*, Jakarta, Arga.
- Gordon, Judith R., 1999, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, 6th edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ghozali. Imam, 2006 *Structure Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*, Semarang: Badan Penerbit S3 Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro

- Hair, Joseph F, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C Black. 1995. *Multivariate Data analysis*. Fourth ed New Jersey: Printice-Hall
- Harlis Kurniawan dan Mansyur Akatiri, 2007. *The Power of Leader, Potret Kepemimpinan Islam yang diteladani dan dinantikan*, Jakarta Akbar, Media Eka Sarana
- Herry Mohammad, 2008, "44 Teladan Kepemimpinan Muhammad", Jakarta, Gema Insani Press
- Hikam. Matnul, Syaikh Ibnu 'Atho'llah, As-Sukandari. "*Hakekat Ma'rifat*", Jadilah Muslim Yang Berkualitas. Surabaya.Penerbit Bintang Usaha.
- Hughes, Richard L; Robert C; Ginnet and Gorodn J. Curphy 2002. *Leadership; enhancing the lesson of experience*. New Jersey: Prenyice-Hall
- Ivancevich, John M., and Matteson, M. T. 1999. *Organizational Behavior and Management*. (fifth edition). By Irwin/McGraw-Hill International Editions.
- Kanfer, Ruth. 1999. "*Measuring Health Worker Motivation in Developing Countries. Major Applied Research 5, Working Paper 1*. Bethesda MD. Partnerships for Health Reform Project, Abt Associates Inc.
- Kast, Freemont E dan James F. Rosenzweig. 1990. *Organisasi dan Manajemen* Edisi keempat. Alih Bahasa A. Hasyim Ali. Jakarta Bumi Aksara
- Kerlinger, N. Fred. (Diterjemahkan oleh: Simatupang L. R.). 1998. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. (edisi Indonesia). Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.
- Koontz, Harold, 1995 *Principle of Management an Analysis of Managerial* Fifth edition New Jersey McGraw Hill
- Leonard, Nancy H., Beauvais L., and Scholl, R. W. 1999. Work Motivation The Incorporation Of Self Based Processes. *Human Relations of Journal*. Vol 52. pp. 969-998
- Luthans, F., 1995, *Organizational Behavior*, 7th edition, New York: McGraw Hill.
- Meyer, J.P.,Irving,G., & Allen, N.J. 1998. Examination of combined effects of work values and early work experience on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 29-52.

- Mottaz, C., and G. Potts. 1986. An Empirical Evaluation Of Models of Work Satisfaction. *"Social Science Research"* Vo. 15 No. 2 pp. 153-174
- Mowday, R. L Porter and R. Steer. 1998. Employee-Organization Linkages In P. Warr (Ed). *Organization and Occupational Psychology*. New York: Academic Press. Pp 219-229.
- Muchini Michael Kibaara (2002), *"The Effects of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior"*, Gadjah Mada: International Journal of Business, May, Vol.4, pp 265-293
- Muhammad Syafi'i Antonio, 2008, *"Muhammad SAW The Super Leader Super Manager"*, Jakarta, Tazkia Multimedia & Pro LM
- Newstrom, John & Davis K., 1997, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 10th edition, New York: McGraw Hill Companies Inc.
- Obaidilah, Muhammad, 2004. *Etika Bisnis Islami*. Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Nowack, Kenneth. 2004 *Does Leadership Practise affect a Psychologically Healthy Workplace?*. Working paper. Consulting Tool Inc.
- Pareke, Fahrudin J.S. 2004. *Hubungan Keadilan dan Kepuasan dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemediasi*. Jurnal Siasat Bisnis vol. 2 Nomor 9 Desember Hal. 157-177.2
- Reksohadiprojo dan Handoko, 2000, *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Richards, Beverly, Terrance O'Brien, and Duane Akroyd. 2002. Predicting the Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by Work Related Reward *"Journal of Industrial Teacher Education"*. Vol 32. No.1 pp. 1-14
- Robbins, Stephen P., 2000, *Managing Today*, 2nd Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.,
- _____, 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep kontroversi, dan aplikasi jilid 1 edisi 8. edisi bahasa Indonesia*. Pearson Asia Education, Ltd, Jakarta: PT PrenHallindo.
- Schermerhorn, John R., Jr., 1996, *Management and Organizational Essentials*, New York: John Wiley & Sons Inc.

- School, Richard W. 2002. *Human Resource Strategies: Commitment And Control Approaches To Workforce Management*. Resived: April 3 2003. University of Rhode Island.
- Sekaran, Uma. 2003, *Research Methode For Business A Skill Building Approach* Fourth Edition, John Willey & Sons, Inc
-, 2003, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 3rd edition, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Seymour, J. Madison, 1991, "AID University Linkages for Agriculturl Development", *Journal of Higher Education*, Vol 62, No:3, p:288-316.'
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendy. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES: Cetakan ke-1 Edisi Revisi.
- Singgih. Maryanto 2006. *Pengaruh Persepsi Keadilan Terhadap Komitmen Organisasi dan Keinginan Karyawan Untuk Keluar dari Organisasi*. Jurnal Telaah Bisnis. Vol.7 Nomor 1 Juli. Hal. 29-47
- Solimun, Nurjanah dan Rinaldo Achmad, 2006 *Permodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM*. Malang: Unibraw
- Steers, Richard A, 1985. *Organization effectiveness: A. Behavior view*. Terjemahan cetakan kedua Jakarta Penerbit Erlangga.
- Sweeney, Eamonn P. & Hardaker G., 1994, The importance of organizational and national culture, *European Business Review*, University Press: Vol. 94 No.5, MCB
- Syafar, Abdul W., 1999, *Dimensi budaya kerja dan implikasinya terhadap gaya kepemimpinan - Kasus Indonesia*, JSB, No.4 Vol. 2
- Terry, George. 1986. *Prinsip-prinsip Manajemen* Terjemahan Edisi Kesatu Jakarta. Bumi Aksara
- Testa, Mark R 2001. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *Journal of Psychology*. Vol 135. No. 3 pp. 226-237
- Tobroni, 2005. *The Spiritual Leadership "Pengefektifan Organisasi Nodle Industry Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis"*, Malang. Universitas Muhammadiyah Malang
- Totok Tasmara. 2002. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press Edisi 1

- Trevino, L. K., 1986, Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionism Model, *Academy of Management Review*, 11(3): 601-617
- Webber, H. S., 1982, *Organizational Behavior and The Practice of Management*, Scott, Fonsman & Company
- Wexley, Kneth N and Gary Yukl 1984. *Oragnizational behavior and Personal Psycology*, Revised edition. Richard D. Irwin Inc.
- Yousef. A. Darwish, 2000. *Organizational Commitment : a Mediator of The Relationships of Leadership Behavior wit Job Satisfaction and Performance in a non Western Country*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 15 No. 1 pp 6-20
- Zadjuli Suroso. Imam. 1999. *Prisnsip-prinsip Ekonomi Islam*. Surabaya Fakultas Ekonomi Airlangga.
-2008. *Model Analisis Pembangunan dan Kemiskinan di Indonesia*, Surabaya. Airlangga



LAMPIRAN 1

PETA TEORI

Lampiran 1

PETA TEORI

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
1	Robbin (2001)	<i>Perilaku Organisasi: Konsep kontroversi, dan aplikasi</i>	Kepemimpinan Islami	Kepemimpin, menurut penulis terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Fiedler mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau kelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas.	Dengan demikian, proses kepemimpinan lebih mengarah pada bentuk sosial dan pengaruh sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas- aktifitas dan relasirelasi didalam sebuah organisasi. karakteristik definisi tersebut terletak pada siapa yang menggunakan pengaruh, cara menggunakan pengaruh dan sasaran yang ingin dicapai pengaruh dan hasil dari usaha menggunakan pengaruh.

dilanjutkan

.....lanjutan 1

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
2	Rafik Beekun dan Jamal Badawi (2001)	<i>The Leadership Process in Islam</i>	Kepemimpinan Islami	Penulis mengurai tentang konsep kepemimpinan dalam melakukan fungsinya sebagai pemimpin, atau sekaligus pengikut, seorang muslim akan melewati empat tahapan proses dalam pembangunan spiritualnya. Keempat tahapan itu akan mempengaruhi perilaku pemimpin. Iman, Iman mengejawantahkan pada kepercayaan kepada ke-esa-an Allah dan kenabian Muhammad SAW. Islam, Islam berarti pencapaian kedamaian bersama Allah. Al-Maududi dalam bukunya "Gerakan Islam: Dinamika Nilai, Kekuasaan dan	Tinjauan atas konsep kepemimpinan dalam buku ini cukup komprehensif dalam mengungkapkan sudut pandang kriteria dan kelayakan, serta kompetensi seorang pemimpin. Efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi gaya memimpin seseorang, dalam teori kepemimpinan ada beberapa gaya kepemimpinan yang sering digunakan seperti: direktif, suportif, demokratik dan lainnya. Karakteristik pemimpin seperti: perilaku, kepribadian, pengalaman, dan kemampuan komunikasi sangat berpengaruh terhadap gaya seseorang memimpin organisasi.

dilanjutkan

.....lanjutan 2

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
				Perubahan” mengatakan bahwa Iman adalah benih dan Islam adalah buahnya. Taqwa, seorang yang tunduk kepada memiliki kesadaran dalam hatinya untuk selalu melakukan apa yang diperintahkan dan menjauhi apa yang menjadi larangannya. Al-Maududi mengatakan bahwa esensinya taqwa terletak didalam hati dan pikiran. Ichsan, taqwa adalah takut kepada Allah,dan selalu merasakan kehadiran-Nya. Sementara Ichsan adalah kecintaan kepada Allah. Kecintaan ini memotivasi seseorang untuk berbuat hanya pada tindakan yang diridhoi Allah SWT	

dilanjutkan

.....lanjutan 3

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
3	Allen dan Mayer (1991)	<i>The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal Applied Psychology . 63: 1-18.</i>	Budaya Organisasi Islami	Komitmen organisasi dikembangkan penulis menjadi tiga dimensi yaitu : <i>affective, continuance</i> dan <i>normative</i> . Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: 1. <i>Affective</i> menunjukkan kuatnya keinginan seseorang secara emosional untuk mengidentifikasi dirinya terhadap nilai-nilai dan tujuan serta keinginan tetap menjadi anggota untuk mencapai tujuan tersebut, 2. <i>Continuance</i> berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi, 3. <i>Normative</i> merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.	Komitmen dan budaya organisasi dipandang oleh penulis sebagai bagian dari kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma dan pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi. Konstruksi, dalam penelitian organisasional dan sosiologi sering tumpang tindih dengan konstruk iklim organisasi. Secara umum, Penulis melihat ada perbedaan antara iklim organisasi terlihat sangat jelas

dilanjutkan

.....lanjutan 4

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
				Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen <i>affective</i> antara lain: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikan tugas, berbagai keahlian, <i>feedback</i> dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen.	dengan melihat ketiga dimensi yakni <i>affective</i> , <i>continuence</i> , dan <i>normatif</i>
4	Porter dalam Mowday, et.al (1998:27)	"Employee-Organization Linkages" In P. Warr (Ed). <i>Organization and Occupational Psychology</i> . New York: Academic Press. Pp 219-229.	Komitmen	Penulis mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu: Pertama, penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kedua, Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. Ketiga, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).	menurut penulis muara dari sebuah komitmen organisasi adalah berujung pada proses identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

dilanjutkan

.....lanjutan 5

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
5	Meyer dan Allen (1990)	The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. <i>Journal Applied Psychology</i> . 63: 1-18.	Komitmen	Penulis berpendapat setiap komponen komitmen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen "afektif" tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen "continuance" tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen "normative" tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar "afektif" memiliki tingkah laku yang berbeda	Dalam analisisnya tersebut, uraian penulis mengenai komitmen karyawan mendukung komponen – komponen komitmen dapat menimbulkan rangsangan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

dilanjutkan

.....lanjutan 6

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
				dengan pegawai yang berdasarkan "continuance". Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.	
6	Robins (2000)	<i>Managing Today</i> , 2nd Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.,	Kepuasan Kerja	Penulis menguraikan mengenai kepuasan kerja dimana menurut penulis prinsip kerja pada dasarnya adalah cara dalam menantang mental, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah derajat sejauh mana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.	Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik oleh penulis dengan cara memaparkan manfaat kepuasan kerja bagi kepentingan individu maupun organisasi. Bagi individu, penelitian tentang kepuasan kerja dan akibat akan memungkinkan timbulnya usaha untuk meningkatkan kebahagiaan dalam hidup.

dilanjutkan

.....lanjutan 7

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
				Beberapa faktor penting yang mendorong kepuasan kerja tersebut sangatlah penting dan menentukan kepuasan kerja.	Bagi organisasi penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka mengusahakan peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Untuk lebih jelasnya perlu diketahui tentang apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja
7	Gibson, et.al (1996)	<i>Organizations: Behavior, Structure, Processes</i> , 10th edition, New York: McGraw Hill.	Kepuasan Kerja	Penulis memandang kepuasan kerja sebagai sikap yang dipunyai pekerja mengenai pekerjaannya, yang dihasilkan dari persepsi pekerja mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerja menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standart kinerja, hidup pada	Kepuasan kerja dipandang sebagai cara pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah

dilanjutkan

.....lanjutan 8

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
				kondisi kerja yang sering kurang ideal. Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan	derajat sejauh mana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya
8	Robins (2001)	Organizational Behavior, 9th Edition, New Jersey: Prentice Hall International Inc.	Kinerja Karyawan	Dalam bukunya tersebut, penulis mengurai tentang kinerja karyawan yang merupakan usaha hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi dalam jangka pendek.	dalam analisisnya kinerja karyawan dianggap sebagai kesuksesan dalam melaksanakan pekerjaan. dengan kriteria tersebut kinerja menurut penulis adalah successful role achievement yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Kinerja Karyawan sebagai kinerja yang merupakan derajat penyelesaian tugas

dilanjutkan

.....lanjutan 9

No	Penulis	Judul	Variabel	Uraian	Kajian atas Uraian
				Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.	yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

LAMPIRAN 2

KUESIONER

LAMPIRAN 2 : Kuesioner

Kepada Yth.

Bapak / Ibu. Pimpinan dan Karyawan Baitul Maal Watamwil (BMT)

Di - Jawa Tengah

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Bersama ini perkenalkan, saya adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang sedang menempuh program Doktor Ekonomi Islam di Universitas Airlangga Surabaya tengah mengadakan penelitian yang dengan judul "Implementasi Kepemimpinan dan Komitmen Islami Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Islami serta Kinerja Islami pada Karyawan Baitul Maal Watamwil (BMT) Di Provinsi Jawa Tengah"

Untuk keperluan tersebut kami mohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner akan sangat menentukan keberhasilan penelitian ini.

Data yang ingin saya peroleh dari Bapak/Ibu hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan akan terjaga kerahasiaannya. Saya sangat berharap kuesioner ini dapat diisi dan akan diambil oleh enumerator (surveyor). Partisipasi Bapak / Ibu sangat bernilai dan merupakan kunci dari keberhasilan penelitian ini. Apabila Bapak/Ibu memerlukan penjelasan lebih lanjut, maka dapat menghubungi alamat dan nomor mobilephone kami. Atas kerjasama dan dukungan Bapak / Ibu saya sampaikan terima kasih yang sebesar – besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Alamat : FE UNISSULA, Jl. Kaligawe KM 4 Semarang

Mobilephone : 0811 298 743

Semarang, Januari 2009

Peneliti,

Drs. H. Moh. Ali Shahab, M,Si

PETUNJUK UMUM

Isilah pertanyaan pada daftar kuesioner ini sesuai dengan kondisi riil kepemimpinan, komitmen, kepuasan dan kinerja menurut persepsi bapak/ibu. Jawaban bapak/ibu/sdr tidak ada yang salah dan jawaban yang saya terima hanya untuk keperluan ilmiah dan kami menjamin kerahasiaan bapak/ibu/sdr.

Identitas Responden

Nama :
Umur :
Masa Kerja :
Jabatan :
Pendidikan :

Berikan tanda silang (X) pada masing – masing kolom berikut ini dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

Jawaban atas persetujuan terhadap pernyataan

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	PERSETUJUAN PERNYATAAN				
1	Atasan memiliki kemampuan mendidik saya dalam bekerja a. Empat tahun yang lalu b. Tiga tahun yang lalu c. Dua tahun yang lalu d. Setahun yang lalu e. Saat ini	1 1 1 1 1	2 2 2 2 2	3 3 3 3 3	4 4 4 4 4	5 5 5 5 5
2	Atasan selalu memberikan arahan kepada saya terkait dengan pekerjaan yang saya lakukan a. Empat tahun yang lalu b. Tiga tahun yang lalu c. Dua tahun yang lalu d. Setahun yang lalu e. Saat ini	1 1 1 1 1	2 2 2 2 2	3 3 3 3 3	4 4 4 4 4	5 5 5 5 5
3	Atasan memberikan bimbingan terhadap berbagai permasalahan yang saya hadapi a. Empat tahun yang lalu b. Tiga tahun yang lalu c. Dua tahun yang lalu d. Setahun yang lalu e. Saat ini	1 1 1 1 1	2 2 2 2 2	3 3 3 3 3	4 4 4 4 4	5 5 5 5 5
4	Atasan memiliki kemampuan bekerjasama dalam mencapai tujuan lembaga a. Empat tahun yang lalu b. Tiga tahun yang lalu c. Dua tahun yang lalu d. Setahun yang lalu e. Saat ini	1 1 1 1 1	2 2 2 2 2	3 3 3 3 3	4 4 4 4 4	5 5 5 5 5

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	PERSETUJUAN PERNYATAAN				
1	Saya memiliki keteguhan dan kepedulian yang kuat terhadap perusahaan a. Empat tahun yang lalu b. Tiga tahun yang lalu c. Dua tahun yang lalu d. Setahun yang lalu e. Saat ini	1 1 1 1 1	2 2 2 2 2	3 3 3 3 3	4 4 4 4 4	5 5 5 5 5

2	Saya yakin dengan ikatan yang disepakati dengan perusahaan					
	a. Empat tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	b. Tiga tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	c. Dua tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	d. Setahun yang lalu	1	2	3	4	5
	e. Saat ini	1	2	3	4	5
3	Saya yakin dapat memperoleh nilai lebih sesuai dengan yang saya inginkan					
	a. Empat tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	b. Tiga tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	c. Dua tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	d. Setahun yang lalu	1	2	3	4	5
	e. Saat ini	1	2	3	4	5
4	Saya enggan meninggalkan organisasi ini setelah saya bekerja disini					
	a. Empat tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	b. Tiga tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	c. Dua tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	d. Setahun yang lalu	1	2	3	4	5
	e. Saat ini	1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	PERSETUJUAN PERNYATAAN				
1	Saya melakukan pekerjaan tanpa pamrih					
	a. Empat tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	b. Tiga tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	c. Dua tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	d. Setahun yang lalu	1	2	3	4	5
	e. Saat ini	1	2	3	4	5
2	Saya mensyukuri atas pekerjaan yang saya terima					
	a. Empat tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	b. Tiga tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	c. Dua tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	d. Setahun yang lalu	1	2	3	4	5
	e. Saat ini	1	2	3	4	5
3	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
	a. Empat tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	b. Tiga tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	c. Dua tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	d. Setahun yang lalu	1	2	3	4	5
	e. Saat ini	1	2	3	4	5

4	Pekerjaan yang saya lakukan dapat memberikan ketenangan hidup bagi saya					
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
5	Pekerjaan ini sangat tepat dan menimbulkan rasa percaya pada diri saya					
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
6	Saya merasa mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan					
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
7	Saya merasa cukup dengan apa yang diberikan perusahaan					
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	PERSETUJUAN PERNYATAAN				
1	Saya memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam melakukan pekerjaan					
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
2	Saya mempunyai motivasi yang kuat untuk melakukan pekerjaan dengan prestasi yang baik					
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

3	Saya melakukan inisiatif dalam pekerjaan					
	a. Empat tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	b. Tiga tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	c. Dua tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	d. Setahun yang lalu	1	2	3	4	5
	e. Saat ini	1	2	3	4	5
4	Saya melakukan inovasi dalam pekerjaan					
	a. Empat tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	b. Tiga tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	c. Dua tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	d. Setahun yang lalu	1	2	3	4	5
	e. Saat ini	1	2	3	4	5
5	Saya melakukan pekerjaan dengan mandiri dan tidak menggantungkan pada orang lain menyangkut tugas dan wewenang saya					
	a. Empat tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	b. Tiga tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	c. Dua tahun yang lalu	1	2	3	4	5
	d. Setahun yang lalu	1	2	3	4	5
	e. Saat ini	1	2	3	4	5

LAMPIRAN 3

HASIL KUESIONER

NILAI LOADING FACTOR

Construct	Indicator	Mean	Stdev	Loading	Residual	Weight
KEPEM_IS						
	X1.1	4.352113	0.719098	0.835	0.3028	0.2932
	X1.2	4.15493	0.729929	0.8811	0.2236	0.3861
	X1.3	4.098592	0.813369	0.7809	0.3902	0.2496
	X1.4	4.380282	0.662597	0.7195	0.4823	0.3058
KEPUS_IS						
	X3.1	4.028169	0.985202	0.7114	0.494	0.1419
	X3.2	4.43662	0.603144	0.7484	0.4399	0.1886
	X3.3	4.408451	0.599463	0.7702	0.4067	0.1918
	X3.4	4.197183	0.748708	0.8034	0.3546	0.2045
	X3.5	4.225352	0.658943	0.8402	0.2941	0.2173
	X3.6	4.15493	0.710088	0.722	0.4788	0.1935
	X3.7	4.140845	0.702969	0.7162	0.4871	0.1726
KOMIT_IS						
	X2.1	4.507042	0.582439	0.7873	0.3802	0.3221
	X2.2	4.323944	0.649717	0.8394	0.2954	0.323
	X2.3	4.338028	0.716014	0.8241	0.3208	0.3167
	X2.4	4.253521	0.750587	0.7351	0.4597	0.2916
KIN_ISL						
	X4.1	4.239437	0.706395	0.7612	0.4205	0.2334
	X4.2	4.422535	0.668943	0.8251	0.3192	0.2436
	X4.3	4.352113	0.678203	0.8942	0.2004	0.2827
	X4.4	4.225352	0.721054	0.8417	0.2915	0.26
	X4.5	4.183099	0.78029	0.717	0.4859	0.2088

Factor Structure Matrix of Loadings and Cross-Loadings

Scale Items	KEPEM IS	KEPUS IS	KOMIT IS	KIN ISL
X1.1	0.835	0.4114	0.4873	0.3699
X1.2	0.8811	0.5106	0.6689	0.4769
X1.3	0.7809	0.4002	0.3709	0.2995
X1.4	0.7195	0.4679	0.4741	0.4381
X3.1	0.2606	0.7114	0.4942	0.4483
X3.2	0.3901	0.7484	0.6245	0.5971
X3.3	0.4094	0.7703	0.557	0.6767
X3.4	0.5205	0.8033	0.6202	0.6358
X3.5	0.3912	0.8402	0.6868	0.7629
X3.6	0.4403	0.7219	0.7044	0.5207
X3.7	0.5504	0.7162	0.4861	0.4946
X2.1	0.48	0.6546	0.7873	0.6047
X2.2	0.5746	0.6189	0.8394	0.6025
X2.3	0.5155	0.6148	0.8241	0.6026
X2.4	0.464	0.6367	0.7351	0.4975
X4.1	0.3684	0.6159	0.5282	0.7612
X4.2	0.3625	0.655	0.5257	0.8251
X4.3	0.5426	0.6948	0.7473	0.8942
X4.4	0.4284	0.6622	0.6384	0.8417
X4.5	0.2982	0.5557	0.4629	0.717

NILAI COMPOSITE RELIABILITY

Construct	Composite	AVE	Cronbach
	Reliability		Alpha
KEPEM_IS	0.880892	0.65027	0.819981
KEPUS_IS	0.905192	0.577841	0.869478
KOMIT_IS	0.87454	0.635979	0.802927
KIN_ISL	0.904756	0.65649	0.864424

KEPEMIMPINAN ISLAMII																									
X1.1					X1.2								X1.3								X1.4				
PP					PP								PP								PP				
NO	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08
1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
6	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
7	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	2	4	4	4	2	3	3	5	5	3	4	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	5
13	3	2	2	3	4	2	2	2	3	4	4	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
29	3	3	4	3	5	4	3	3	3	4	5	2	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4
32	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
33	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
34	3	3	4	4	5	5	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	4	2	2	3	4	4
35	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4

KEPEMIMPINAN ISLAMII																										
X1.1					X1.2					X1.3					X1.4											
NO	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	
36		2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
37		4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	3	3	3	3	4	4				4	4					4					4					4
47	3	3	3	3	4	4				4	3					3										4
48	3	3	3	3	4	4				4	3					3										4
49	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3					3	3	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	3	3	3	3	4	4					4					4										4
52	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
57	3	3	3	3	4	4					4					4					4					5
58					5					4					3											5
59	3	3	3	3	4	4					3					3										4
60	3	3	3	3	4	4					3					3										4
61	3	3	3	3	4	4					4					4										4
62				4					4							4								4		
63					5					4					3											5
64					4					4					4											3
65																5										5
66					4				4															4		
67	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	
68	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3	2	2	5	4	3	2	2	5	4	3	3	4	5
69	5						5					4										5				
70	5						5					5										5				
71	4						5					5										4				

KOMITMEN ISLAMII															
X2.1								X2.2							
PP								PP							
NO	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

KOMITMEN ISLAMII																			
X2.1								X2.2								X2.3			
PP								PP								PP			
NO	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07
36		5					5												
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
41	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	2	2
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46						4										4			4
47						4					4					4			4
48						4					4					4			4
49	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5
50	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
51						4					4				5				3
52	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	1	4	4	3
53	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
57						5				4					3				4
58				5						4					4				4
59						4					4				4				4
60						4					4				4				4
61						4					4				4				4
62			4					4						4				4	
63					5					4					4				4
64					4					4					4				4
65						5					5				5				2
66			4						4									4	
67	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
68	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	3						4				3								
70	5						5				5								
71	5						4				5						4		

KEPUASAN ISLAMI																																
X3.1				X3.2				X3.3				X3.4				X3.5				X3.6				X3.7								
NO	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08		
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	2	2	4	5	5	2	4	4	4		
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4		
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4		
6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
7	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
8	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	3	4	5		
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
11	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
12	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	4	4	
13	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
14	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	
17	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
25	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2
29	3	4	5	3	3	2	3	5	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	2	3	4	5	4	2	3	4	5	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
31	5	5	5	5	5										4					5											4	
32	5	5	5	5	5																											
33	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	
34	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	
35	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	2	2	4	

DISERTAS

MOH. ALI SHAHAB

[illegible]

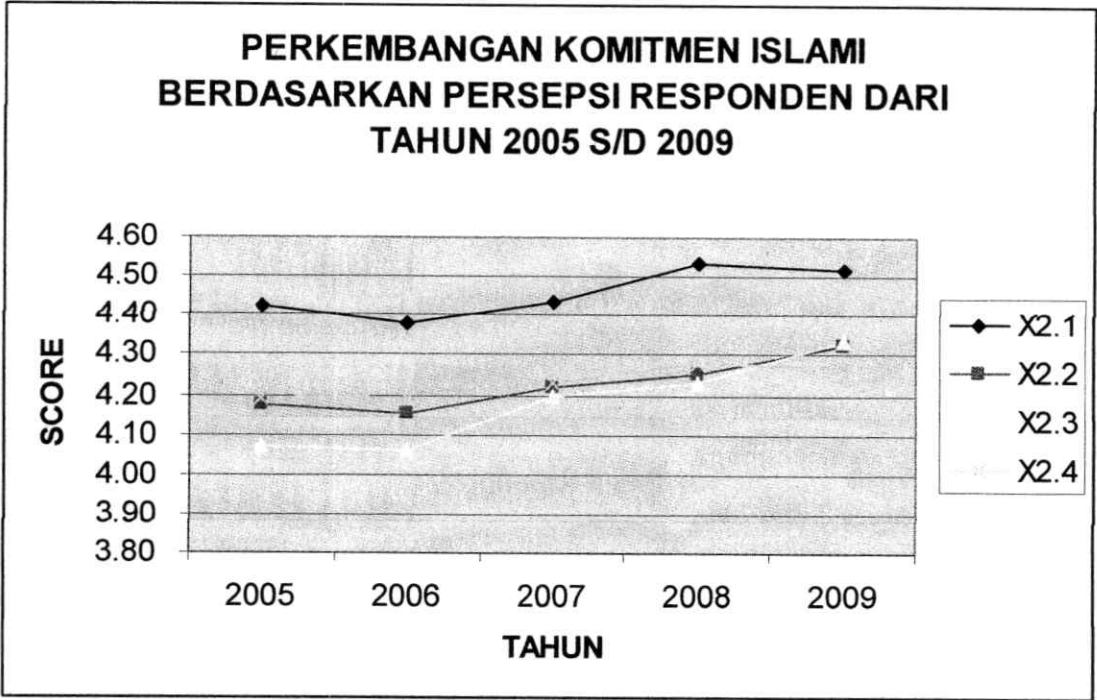
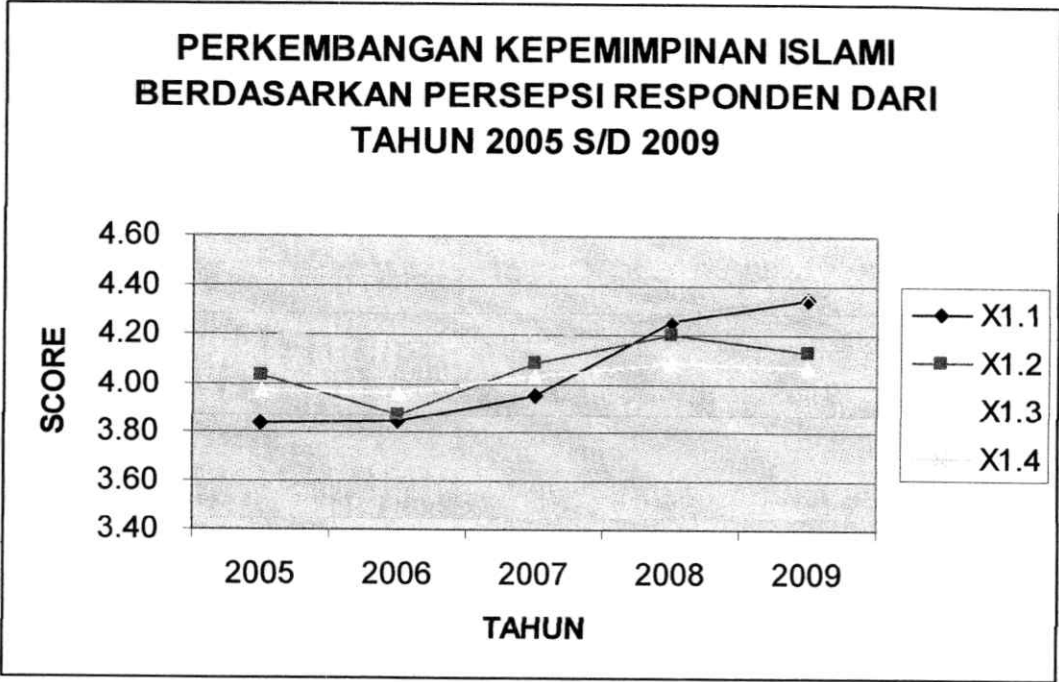
KINERJA ISLAMI																																																	
X4.1										X4.2										X4.3										X4.4										X4.5									
PP										PP										PP										PP										PP									
NO	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08									
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5							
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
7	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
13	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
14	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
18	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4</																				

KINERJA ISLAM																										
X4.1								X4.2								X4.3				X4.4				X4.5		
PP								PP								PP				PP				PP		
NO	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	04	05	06	07	08	
36		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
37		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
38																										
39		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
40		4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
41		3	4	5	5	5	5					4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
42		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
43		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
44		3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
45		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
46						3					3					3					4					
47						3					4					4					4					
48						3					4					4					4					
49		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
50		4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
51						3					3					4					4					
52		4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	
53		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
54		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
55		4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
56		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
57						5					5					4					2					
58						4				4					4					4				4		
59						3				4					4					4				4		
60						3				4					4					4				4		
61						3				3						3					3					
62				4					4					4						3				4		
63					4					4					4									4		
64					4					4														4		
65						3					5					5					5					
66				4										4						4				4		
67		4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
68		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
69		5						5				5					3									
70		5						5				5					5									
71																										

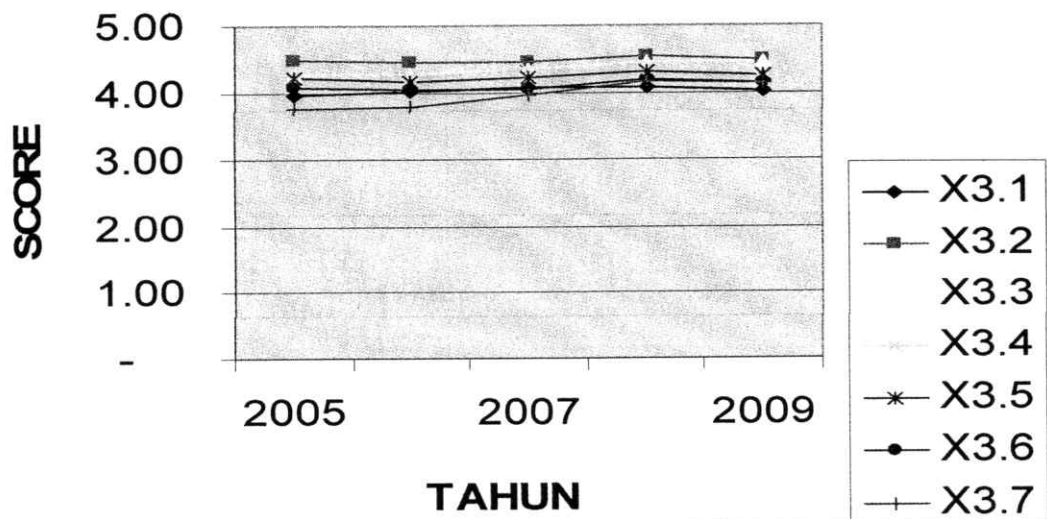
LAMPIRAN 4

HASIL UJI VALIDITAS

DAN RELIABILITAS



**PERKEMBANGAN KEPUASAN
ISLAMI BERDASARKAN
PERSEPSI RESPONDEN DARI
TAHUN 2005 S/D 2009**



**PERKEMBANGAN KINERJA
ISLAMI BERDASARKAN
PERSEPSI RESPONDEN DARI
TAHUN 2005 S/D 2009**

