

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER
DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN
(Studi Analisis Pada Bank Danamon Syari'ah Cabang Sidoarjo)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana
Ilmu Dakwah

Oleh :

ENY MASFULAH

NIM : BO.43.00.392

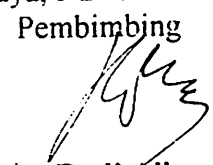


**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS DAKWAH
JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
2005**

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh Eny Masfulah ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 5 Desember 2004
Pembimbing



Drs. Rudi Alhana
Nip. 150246022

PERSETUJUAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Eny Masfulah ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 03 Februari 2005

Mengesahkan,

Fakultas Dakwah

Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel

Dekan,



DR. H. Moh. Ali Aziz, M.Ag.
NIP. 150 216 541

Ketua

Drs. Rudi Alhana
NIP. 150 246 022

Sekretaris

Drs. Bambang Subandi, M.Ag.
NIP. 150 311 332

Penguji I,

Drs. H. Moh. Nadhim Zuhdi, M.M.
NIP. 150 152 383

Penguji II,

Drs. Isa Ansori, M.Si.
NIP. 150 187 865

ABSTRAK

Eny Masfulah. 2005 : *Hubungan Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Analisis pada Bank Danamon Syari'ah Cabang Sidoarjo)*

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah (1) Gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh manajer Bank danamon Syari'ah sidoarjo. (2) Adakah hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan menurut persepsi karyawan Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo (2) Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan manajer menurut persepsi karyawan terhadap motivasi kerja karyawan.

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini penulis menggunakan tehnik observasi, angket, wawancara dan dokumentasi. Adapun angket yang digunakan terdiri dari 2 kelompok, kelompok pertama tentang gaya kepemimpinan manajer, dan kelompok kedua tentang motivasi kerja karyawan. Penelitian ini mengambil 20 responden di Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo.

Tehnik analisis data yang digunakan (1) Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu dengan menggolongkan jumlah skor gaya kepemimpinan manajer menurut persepsi karyawan ke dalam kelompok gaya kepemimpinan Otokratik, Demokratik, Laissez faire; (2) Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan, menggunakan analisa korelasi product moment.

Hasil masalah pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer menurut persepsi karyawan adalah agaya kepemimpinan Demokratik, hail ini ditunjukkan dengan total skor rata-rata gaya kepemimpinan adalah 36,15. hasil masalah kedua menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat atau tinggi antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan, hal ini dapat dibuktikan berdasarkan nilai r_{xy} adalah 0,879 setelah diinterpretasikan ke dalam tabel sederhana, maka antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan mempunyai hubungan yang kuat atau tinggi, dan setelah diinterpretasikan ke dalam tabel nilai koefisien korelasi "r" product moment pada taraf signifikan 5% dan 1% maka nilai r_{xy} lebih besar, dengan demikian memang ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan manajer Bank Danamon Syari'ah Cabang Sidoarjo mempunyai hubungan yang kuat terhadap motivasi kerja karyawannya.



PERPUSTAKAAN	
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS F - 2005 a/f MD	No. REG D-2005/MD/01A
ASAL BUKU:	
TANGGAL :	

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN.....	iii
MOTTO.....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Variabel Penelitian.....	6
F. Definisi Operasional Variabel.....	7
G. Indikator Variabel.....	8
H. Hipotesis.....	8
I. Landasan Teori.....	8
J. Pengukuran.....	10
K. Metode Penelitian.....	10
1. Pendekatan dan Jenis.....	10
2. Populasi.....	11
3. Instrumen Penelitian.....	11
4. Analisis Data.....	15
L. Sistematika Pembahasan.....	18
BAB II : KAJIAN KEPUSTAKAAN.....	20
A Kajian Kepeustakaan Konseptual Tentang Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Motivasi Kerja Karyawan.....	20
1. Manajemen.....	20
a. Pengertian Manajemen.....	20
b. Arti Pentingnya Manajemen.....	21
2. Kepemimpinan.....	22
a. Pengertian Kepemimpin.....	22
b. Syarat-Syarat Kepemimpinan.....	24
c. Tugas-Tugas dan Fungsi Kepemimpinan.....	29
d. Definisi Gaya Kepemimpinan.....	32

	e. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan.....	33
	f. Arti Pentingnya Gaya Kepemimpinan.....	37
	3. Motivasi Kerja Karyawan.....	38
	a. Hakikat Motivasi.....	38
	b. Teori Motivasi.....	38
	c. Langkah-Langkah Memotivasi Bawahan.....	43
	4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Motivasi Kerja Karyawan.....	44
	B. Kajian Kepustakaan Konseptual.....	46
BAB III	: Deskripsi Lokasi Penelitian.....	48
	A. Sejarah Bank Danamon Syari'ah.....	48
	B. Visi dan Misi.....	50
	C. Struktur Organisasi.....	51
	D. Produk-Produk Bank.....	56
	E. Pemasaran Bank.....	58
BAB IV	: Analisis Data dan Pembahasan.....	60
	A. Penyajian Data.....	60
	B. Analisis Data.....	63
	C. Pembahasan.....	73
BAB V	: Penutup.....	79
	A. Kesimpulan.....	79
	B. Rekomendasi.....	80
	C. Penutup.....	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
1.1 Teknik Pengumpulan Data.....	14
4.1 Jawaban Angket Gaya Kepemimpinan.....	61
4.2 Jawaban Angket Motivasi Kerja Karyawan.....	63
4.3 Rekapitulasi Skor Indeks Korelasi Variabel X dan Variabel Y.....	65
4.4 Perhitungan Angka Indeks Korelasi Variabel X dan Variabel Y.....	66
4.5 Interpretasi “r” Product Moment.....	71

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
1.1 Skala Interval Gaya Kepemimpinan.....	16
4.1 Skala Interval Gaya Kepemimpinan.....	68

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Latar Belakang Masalah

Pada suatu organisasi terdapat bermacam-macam fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, keempat fungsi manajemen tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, jika salah satu manajemen tidak dapat berfungsi dengan baik akan dapat menimbulkan ketimpangan-ketimpangan dalam suatu kegiatan, sehingga akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, agar fungsi manajemen dapat dilaksanakan, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengendalikan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Berbicara mengenai kepemimpinan, kita tidak pernah lepas dari pemimpin itu sendiri dan juga faktor penentu dari keberhasilannya dalam memimpin yang disebut dengan gaya kepemimpinan; yaitu bagaimana menciptakan interaksi kerjasama kelompok dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab kelompok dalam pelaksanaan tugas.¹

Suatu tugas akan lebih terarah apabila dalam setiap organisasi ada seorang pemimpin yang mengkoordinasikan para bawahan (pengurus) dalam segala

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia Jakarta, 1987, h. 14

aktifitas, dengan begitu maka para bawahan tidak akan melaksanakan tugas dengan sukanya walaupun mereka sesuai dengan bidangnya, dengan adanya seorang pemimpin para bawahan akan berdisiplin dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari sinilah peranan seorang pemimpin sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi.

Pemimpin senantiasa memberikan dorongan yang dapat membangkitkan semangat kerja, menumbuhkan perasaan senang dan puas, sehingga betapapun beratnya tugas yang harus mereka lakukan namun mereka tidak pernah berkeluh kesah, disini jelas terlihat bahwa dorongan atau motivasi yang diberikan oleh pemimpin adalah sangat penting, dengan motivasi yang tepat akan lahirlah semangat kerja yang tinggi serta ketulusan dalam bekerja.²

Seorang pemimpin itu harus mempunyai tanggung jawab yang besar dalam suatu organisasi, dengan tanggung jawab tersebut diharapkan dia bisa melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak mengabaikan amanah yang diberikan kepadanya, untuk itu dia dituntut agar dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya (pengurus) untuk menjalankan perintahnya dan tentunya perintah tersebut tidak menyalahi syari'at islam, karena itu kepemimpinan kaum muslimin hendaklah dipegang oleh orang islam yang beriman dan bertaqwa. Dalam Al-qur'an disebutkan pada surat at-Taubah ayat 71, yang berbunyi:

² Saleh A. Rasyad, *Manajemen Dakwah Islam*, h 102

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ (التوبة:)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Artinya : “Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma`ruf, mencegah dari yang mungkar, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan mereka ta`at kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana” (at-Taubah : 71)³

Akan tetapi kepemimpinan seseorang, baru dapat berfungsi dengan efektif bila mana terdapat kerjasama antar yang dipimpin, bila mana tidak ada kerja sama dan saling membantu di antara mereka, dengan demikian maka akan timbul sikap menentang dari yang dipimpin terhadap yang memimpin.⁴

Adapun salah satu langkah penting yang dapat dan harus diambil oleh seorang pemimpin adalah mempelajari situasi baru yang dihadapinya dan menyesuaikan tehnik dan gaya kepemimpinannya dengan situasi nyata yang dihadapinya.⁵

Motivasi dari seorang pemimpin merupakan faktor penting untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi, dimana dalam suatu organisasi memerlukan interaksi yang baik dan kuat antar pemimpin dengan bawahannya (pengurus) agar apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin, para pengurus

³ Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemah*, PT Tanjung Mas Inti, Jakarta

⁴ Arifin M, *Psikologi Dakwah, Suatu Pengantar Studi*, Bumi Aksara, Jakarta, 1991, h. 90

⁵ Siagian Sondang, P. *Teori dan Praktek Kepemimpinan Rineka Cipta, Jakarta, 1989*, h. 14

mengetahuinya, sehingga terciptalah kerja sama yang baik antar pemimpin dengan bawahan untuk menciptakan suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Hal ini telah dijelaskan dalam bukunya Susilo Martoyo, S.E, bahwa untuk menciptakan keseimbangan antar pemimpin dengan para bawahan diperlukan pembagian tugas atau pembagisan kerja yang akurat dan tegas sehingga merupakan kegiatan yang terpadu dan di dalamnya benar-benar tercermin adanya keterkaitan yang harmonis antara bagian-bagian dalam organisasi, masing-masing bagian harus mengetahui dengan penuh pengertian dan kesadaran dalam melaksanakan tugasnya.⁶

Motivasi mempunyai peranan penting dalam kepemimpinan, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, selain faktor kewibawaan, juga di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Kemampuan untuk memotivasi bawahan merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi.⁷ Sebagai manajer harus mempunyai tanggung jawab untuk membantu bawahannya melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Akan tetapi manajer tidak akan pernah dapat mempengaruhi bawahan apabila tidak memahami apa yang menjadi kebutuhannya.

⁶ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE-Yogyakarta, 1998, h. 164

⁷ Sujak Abi, *Kepemimpinan Manajer*, Rajawali, 1990, Jakarta, h. 249



Dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktifitas kerja melalui motivasi yang ada pada diri pegawai dan motivasi yang ada di luar diri pekerja, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal. Dengan memahami peranan penting motivasi, manajer akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya dan dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa gaya kepemimpinan yang cocok dan sesuai sangat diperlukan organisasi, maka dalam penulisan skripsi ini penulis tertarik untuk memilih judul "*Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Motivasi Kerja Karyawan*", Studi Analisis pada Bank Danamon Syari'ah Cabang Sidoarjo.



B. Rumusan Masalah

1. Gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh manajer Bank Danamon Syari'ah Cabang Sidoarjo.
2. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan pembahasan dari skripsi ini adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan manajer Bank Danamon Syari'ah.

2. Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan diatas, maka kegunaan yang diharapkan dapat memberikan manfaat, minimal

1. Secara *teoritis*, diharapkan dapat memberikan tambahan bacaan ilmiah dan tambahan referensi untuk penelitian lainnya.
2. Secara *praktis*, diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pemahaman kepada para pemimpin sebuah organisasi atau perusahaan akan pentingnya masalah gaya kepemimpinannya dan motivasi kerja karyawannya, terutama bagi penulis dan Bank.

E. Variabel penelitian

Variabel adalah obyek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian.⁸

1. Variabel Bebas

Adalah variabel yang mempengaruhi atau penyebab disebut variabel X.

Variabel bebas : Gaya Kepemimpinan Manajer. Obyek penelitian adalah Manajer Bank Danamon Syari'ah

⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta, h. 94

2. Variabel Terikat

Adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat disebut variabel Y.

Variabel terikat : Motivasi Kerja Karyawan, obyek penelitian adalah seluruh karyawan Bank Danamon Syari'ah.

F. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini ada dua macam variabel, yaitu variabel pengaruh berupa gaya kepemimpinan yang diuraikan menjadi : cara manajer dalam mengambil keputusan, hubungan manajer dengan karyawan, cara manajer dalam memperlakukan karyawan dan cara manajer menghadapi masalah dalam perusahaan; dan yang kedua yaitu variabel terpengaruh, yaitu motivasi kerja karyawan.

1. Gaya Kepemimpinan

Yang dimaksud gaya kepemimpinan yaitu perilaku seorang pemimpin untuk menggerakkan para bawahan agar bawahan tersebut mau bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.⁹

2. Motivasi Kerja Karyawan

Yang dimaksud motivasi kerja karyawan yaitu cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.¹⁰

⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995, h.49

¹⁰ Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 1996, h. 96

G. Indikator variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua indikator variabel yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Manajer:

- a. Cara Manajer dalam mengambil keputusan.
- b. Hubungan manajer dengan karyawan.
- c. Cara manajer dalam memperlakukan karyawan.
- d. Cara manjer menghadapi masalah dalam perusahaan.

2. Motivasi kerja karyawan:

- a. Keinginan berprestasi
- b. Penghargaan
- c. Tantangan
- d. Tanggung jawab
- e. Pengembangan

H. Hipotesis

Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dalam bentuk statemen yang menghubungkan antara variable-variabel.¹¹

Hipotesis ada dua macam yaitu:

1. Hipotesis kerja (H1) disebut juga hipotesis alternative, yang menyatakan adanya hubungan antara variabel X dan variabel Y atau adanya perbedaan

¹¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, h.68

antara dua kelompok, dalam penelitian ini hipotesis kerjanya adalah adanya Hubungan Gaya Kepemimpinan Manajer dengan motivasi kerja karyawan Bank Danamon Syari'ah.

2. Hipotesis Nihil (Ho) sering disebut hipotesis statistic sebab biasanya dipakai penelitian yang bersifat statistik.

Adapun dalam penelitian ini, hipotesis nihil yang dimaksud oleh peneliti adalah: tidak adanya hubungan gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan bank danamon syari'ah.

I. Landasan Teori atau Kerangka Berfikir

Dalam suatu penelitian, seorang peneliti perlu sekali menggunakan literatur-literatur guna mempermudah didalam penelitian, oleh karena itu pada penelitian ini penulis berpijak pada literatur-literatur untuk dijadikan sebagai landasan teori.

Menurut Miftah Thoha bahwa **Gaya Kepemimpinan** adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.¹²

Menurut Malayu Hasibuan bahwa **Motivasi Kerja** adalah Mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja

¹² Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995, h. 49

keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.¹³

J. Pengukuran

Peneliti menggunakan data tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan Bank Danmon Syariah Cabang Sidoarjo.

Penggunaan alat ukur adalah skor jawaban yang terdapat pada angket dengan opsi jawaban sebagai berikut :

Angket/kuesioner Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Motivasi kerja Karyawan.

1. Selalu (SL) dengan score 5
2. Sering (SR) dengan score 4
3. Kadang-Kadang (KD) dengan score 3
4. Jarang (JR) dengan score 2
5. Tidak Pernah (TD) dengan score 1

K. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis

Sehubungan dengan judul dan tujuan diatas, maka pendekatan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, adapun jenis penelitian ini merupakan penelitian korelasi yaitu penelitian yang mencari hubungan dua variabel atau lebih, antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi kerja karyawan.

¹³Malayu Hasibuan, *Organisasi dan motivasi*, h.96

2. Populasi

Variabel penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, dengan demikian subyek penelitian untuk variabel pertama adalah manajer Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo dan untuk subyek variabel yang kedua adalah para karyawan Bank Danamon Syari'ah Cabang Sidoarjo.

Karena responden untuk variabel gaya kepemimpinan adalah para bawahan atau karyawan dari Bank Danamon Syari'ah yang berjumlah 20 orang. Maka dilakukan populasi dan tidak menggunakan sampel.

3. Instrumen penelitian

a. Jenis Data

Berdasarkan sumbernya jenis data di bagi menjadi dua yaitu :

1. Data Primer adalah Data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati atau dicatat untuk pertama kali dan pengumpulan data dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu metode survei, observasi dan eksperimen

2. Data Skunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, misalnya dari biro statistik, majalah, keterangan-keterangan atau publikasi lainnya.¹⁴

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua macam data tersebut dan kalau diklasifikasikan menjadi sebagai berikut :

¹⁴ Marzuki, *Metodologi Riset*, BPFE-Yogyakarta, 2003, h. 55-56

1. Data Primer, dalam hal ini data yang akan dihimpun adalah data tentang gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, hal ini diperoleh melalui permintaan keterangan-keterangan kepada pihak-pihak yang memberikan keterangan atau jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan, baik pertanyaan yang disebarkan melalui angket maupun wawancara langsung.
2. Data Sekunder, Dalam hal ini data yang akan dihimpun adalah data tentang sejarah Bank Danamon Syariah, struktur Organisasi, daftar nama karyawan, kegiatan bank, hal ini diperoleh melalui permintaan keterangan-keterangan kepada pihak yang memberikan keterangan, datanya berupa jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan secara langsung atau melalui wawancara dan dokumen.

b. Sumber Data

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data diperoleh.¹⁵

Adapun sumber data yang dipakai oleh peneliti untuk melengkapi jenis data tersebut adalah :

1. Responden : yaitu orang-orang yang memberikan tanggapan atau jawaban dari pertanyaan yang disebarkan melalui angket dan

¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, h. 107

responden yang dipakai peneliti disini adalah pegawai atau karyawan Bank Danamon Syari'ah.

2. **Dokumen** : yaitu berupa data-data tertulis mengenai hal-hal yang berhubungan dengan Bank Danamon Syari'ah.

c. **Tehnik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini :

1. **Observasi**

Teknik ini digunakan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan/ Bank.

2. **Angket**

Teknik ini digunakan untuk mengetahui adakah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan yaitu dengan cara menyiapkan pertanyaan-pertanyaan secara tertulis yang kemudian responden tinggal memilih satu jawaban yang tersedia.

3. **Wawancara**

Tehnik ini digunakan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan/bank, tentang gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.

4. Dokumentasi

Tehnik ini digunakan untuk mengetahui data-data tertulis tentang hal-

hal yang berhubungan dengan perusahaan/bank.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Untuk lebih jelasnya lihat tabel dibawah ini :

Tabel I.1

Obyek, Sumber, Teknik Pengumpulan Data, Jenis Data

NO	OBYEK	SUMBER	TPD	JENIS
1.	Keadaan Obyek Penelitian - Sejarah Organisasi - Visi dan Misi - Struktur Organisasi - Produk-produk Bank - Pemasaran Bank	- Dokumen - Informan	D+O+W	- Skunder - Primer
2.	Gaya yang Digunakan oleh Pemimpin	- Responden	A	- Primer
3.	Motivasi Kerja Karyawan	- Responden	A	- Primer

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Keterangan :

- TPD : Tehnik Pengumpulan Data - O : Observasi
- D : Dokumentasi - W : Wawancara - A : Angket

4. Analisis Data

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan daftar pertanyaan yang terdiri dari dua kelompok. Kelompok 1 tentang gaya kepemimpinan yang terdiri dari 4 variabel, masing-masing dimakili 3 pertanyaan. Kelompok II tentang motivasi yang terdiri dari atas 4 variabel masing-masing diwakili 3 pertanyaan. Untuk setiap pertanyaan diberi alternatif jawaban 5 kategori yang disesuaikan dengan skala likert yaitu:

1. Selalu (SL) dengan score 5
2. Sering (SR) dengan score 4
3. Kadang-Kadang (KD) dengan score 3
4. Jarang (JR) dengan score 2
5. Tidak Pernah (TP) dengan score 1

1. Untuk menganalisis masalah pertama, penulis akan menghitung total nilai kuesioner kelompok I untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam kuesioner 1 terdiri dari 4 variabel dan masing-masing variabel terdiri atas 3 item pertanyaan. Dengan bobot nilai tiap item menurut likert maka nilai kuesioner sebagai berikut :

Nilai SL dengan score $5 \times 12 \text{ item} = 60$

Nilai SR dengan score $4 \times 12 \text{ item} = 48$

Nilai KD dengan score $3 \times 12 \text{ item} = 36$

Dengan demikian nilai terendah dalam kuesioner kelompok 1 adalah 12 nilai tertinggi 60, maka dicari interval kelas dari tiga gaya kepemimpinan yang telah diteliti dengan rumus Sturges.¹⁶

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

$$Ci = \frac{\text{range}}{K}$$

Keterangan :

Ci : Interval Kelas

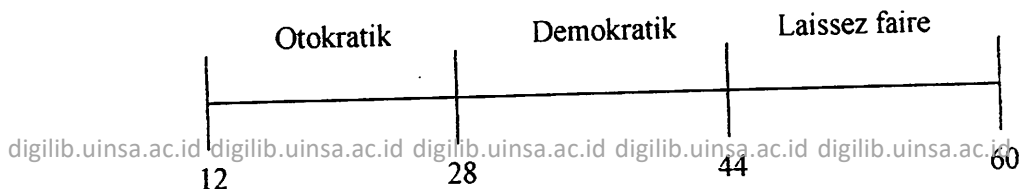
Range : Selisih batas atas dan batas bawah

K : Banyaknya kelas

Interval kelasnya :

$$Ci = \frac{\text{Range}}{K} = \frac{60 - 12}{3} = 16$$

Dengan Interval sebesar 16 maka garis skala gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1 Skala Interval Gaya Kepemimpinan

Keterangan :

Score 12 - 28 adalah gaya kepemimpinan Otokratik

Score 29 - 44 adalah gaya kepemimpinan Demokratik

Score 45 - 60 adalah gaya kepemimpinan Laissez Faire

¹⁶ Nugroho Budi Yuwono, *Pengantar Statistik Ekonomi dan Perusahaan*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1993, h. 37

Keterangan :

Score 12 - 28 adalah gaya kepemimpinan Otokratik

Score 29 - 44 adalah gaya kepemimpinan Demokratik

Score 45 - 60 adalah gaya kepemimpinan Laissez Faire

2. Untuk menganalisis masalah kedua yaitu apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan, maka penulis menggunakan rumus *Product Moment* sebagaimana di bawah ini :¹⁷

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} : Angka indeks korelasi “r” product moment

N : Number of Cases

$\sum xy$: Jumlah hasil perkalian antara sektor-sektor x dan y

$\sum x$: Jumlah seluruh skor x

$\sum y$: Jumlah seluruh skor y

Dalam memberikan interpretasi terhadap hasil analisis data, maka penulis menggunakan cara yang pertama dengan melihat tabel sederhana yaitu tabel indeks korelasi “r” product moment (r_{xy}).

¹⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, h. 146

Untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang diajukan, penulis juga menggunakan cara yang kedua yaitu dengan mencari derajat bebas (db) atau degrees of freedom (df) dengan rumus sebagai berikut :

$$Df = N - nr$$

Keterangan :

Df : Degree of freedom

N : Number of Cased

nr : banyaknya variabel kita korelasikan

Demikian cara yang dapat ditempuh dalam rangka memberikan interpretasi terhadap angka indeks korelasi “r” product moment.

H. Sitematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan hasil penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional, indikator variabel, hipotesis, landasan teori/ kerangka berfikir, pengukuran, metodologi penelitian, sistematika penulisan.

BAB II : Kajian Kepustakaan

Bab ini menjelaskan tentang pengertian manajemen, kepemimpinan, motivasi kerja karyawan, sehingga dapat dijadikan landasan bagi pembahasan selanjutnya.

BAB III : Deskripsi Lokasi Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang sejarah perusahaan/bank, visi dan misi bank, struktur organisasi, produk bank, pemasaran bank.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB IV : Analisis dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang penyajian data, analisis data dan pembahasan.

BAB V : Kesimpulan

Bab ini merupakan penutup dari penulisan skripsi/penelitian yang terdiri dari kesimpulan, rekomendasi dan penutup.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Kepustakaan Konseptual Tentang Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Motivasi Kerja Karyawan

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan kebutuhan yang sangat esensial bagi perusahaan agar proses pelaksanaan kerja menjadi terorganisir dan tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan. William et al, berpendapat bahwa unsur-unsur manajemen atau fungsi seorang manajer meliputi : planning, organizing, staffing, directing, controlling.¹

American Society of Mechanical engineers menjelaskan manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan usaha manusia, dilaksanakan untuk pengendalian kemampuan dan daya guna sumber-sumber alam untuk pengendalian keuntungan bagi manusia.²

Sedangkan James Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain

¹ Manullang, *Manajemen Personalia*, Gadjad Mada University Press, Yogyakarta, 2001, h.12

² Heidjrachman, *Teori dan Konsep Manajemen*, UPP YKPN, Yogyakarta, 1997, h.40

yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³

Perbedaan pengertian manajemen timbul karena sudut pandang yang berbeda dari para ahli mengenai perumusan arti manajemen tersebut. Unsur-unsur manajemen dari banyak definisi yang ada meliputi seni dan ilmu, ada tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, ada kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengendalian, serta adanya objek berupa manusia dan barang dengan titik berat pada manusianya.⁴

Definisi manajemen memberikan gambaran kepada kita bahwa peranan manajemen yang utama yaitu mengelola sumber daya manusia, yang mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan.

b. Arti Pentingnya Manajemen

Dalam organisasi, kerja sama sangatlah penting untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini diperlukan ketrampilan dalam manajemen suatu organisasi. Apabila dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak memperhatikan atau tidak memakai fungsi-fungsi manajemen, dapat dimungkinkan akan mengalami kegagalan. Misalnya tidak adaya

³ Heidjrachman, *Teori dan Konsep Manajemen*, h.39

⁴ Heidjrachman, *Teori dan Konsep Manajemen*, h.41



suatu perencanaan dan cara-cara yang dilakukan tidak efisien, maka tujuan yang telah ditetapkan pun tidak akan tercapai.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Pemahaman terhadap definisi suatu obyek adalah awal yang sangat penting di dalam kerangka mempelajari, menganalisis, serta menarik kesimpulan terhadap obyek penelitian. Dalam merumuskan definisi kepemimpinan tidaklah mudah, karena tergantung dari segi makna kita meninjaunya.

Menurut George R. Terry dalam buku "*Prinsip-prinsip Manajemen*" Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang telah diberikan oleh pemimpin mereka.⁵

Menurut Mifta Thoha dalam buku "*Kepemimpinan dalam Manajemen*" kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.⁶

⁵ Terry, G. R, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 1993, h.152

⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995,h.9

Menurut Fred Fiedler dan Martin yang dikutip oleh Wahjosumidjo dalam buku "*Kepemimpinan dan Motivasi*" definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan pembuat keputusan.
- 2) Kepemimpinan adalah langkah yang pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan program-program yang saling berkaitan.
- 3) Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan penciptaan tujuan.

Butir-butir pengertian di atas pada hakekatnya memberikan makna:

- 1) Kepemimpinan adalah yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat kepribadian kemampuan itu sendiri.
- 2) Kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya perilaku pemimpin itu sendiri.
- 3) Kepemimpinan merupakan suatu proses antara hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.⁷

Dari berbagai pengertian tersebut dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing,

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1987, h.21

mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang supaya timbul kerja sama secara teratur untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b. Syarat-syarat Kepemimpinan

Setiap orang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimiliki dari pada orang-orang yang dipimpinya, masing-masing orang mempunyai kelebihan disamping kekurangannya, dalam keadaan tertentu dan waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat dipergunakan untuk bertindak sebagai pemimpin, akan tetapi tidak semua orang dapat mempergunakan kelebihan untuk memimpin.

Menurut K. Permadi dalam buku “Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen” kepemimpinan itu harus memiliki beberapa kelebihan yaitu :

- 1) Kapasitas : Kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keahlian, kemampuan menilai.
- 2) Prestasi / Achievement : Gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga, atletik dan lain-lain.
- 3) Tanggung jawab : mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan hasrat untuk unggul.

4) Partisipasi : aktif memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, koperatif atau serba bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

5) Status meliputi, kedudukan sosial ekonomi cukup tinggi, populer, tenar.⁸

Untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan adanya syarat-syarat tertentu berikut ini adalah rumusan dari beberapa ahli tentang syarat-syarat kepemimpinan, antara lain :

Menurut M. Masduki dalam buku "*Leadership*" Mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat yang meliputi :

- 1) Kekuasaan yaitu kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- 2) Kewibawaan yaitu kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu untuk mengatur orang lain dan yang diatur patuh dan taat kepada pemimpin serta bersedia melakukan perbuatan-perbuatan yang diintruksikan pemimpin.
- 3) Kemampuan yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan, kecakapan, ketrampilan teknis maupun social yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.⁹

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

⁸ K. Permadi, *Pemimpinan dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rinka Cipta, Jakarta, 1996, h. 18

Menurut Toto Tasmara dalam buku “*Komunikasi Dakwah*”

syarat kepemimpinan menurut Islam adalah sebagai berikut :

1) Seorang pemimpin harus committed terhadap ajaran islam.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dalam situasi bagaimanapun seorang muslim harus terikat terhadap ajaran agamanya. Begitu pula dengan seorang pemimpin, baik dia berada dalam posisi kepemimpinan formil maupun informil, atau juga dalam posisi sebagai pemimpin keduniaan maupun agama.

2) Kekuatan Aqidah

Seorang pemimpin Islam hendaknya mampu menggali ide-ide yang digariskan ajarannya, bahkan dia mampu berargumentasi untuk menyatakan keyakinannya tersebut. Seorang pemimpin itu adalah personifikasi dari kelompoknya yang dia pimpin sehingga sudah sepatutnya dalam hal aqidah ini, dia memiliki kelebihan yang khas dari rata-rata anggota kelompoknya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3) Amal Sholeh

Amal sholeh yaitu semua perbuatan nyata yang sejalan dan senafas dengan ajaran agama. Dengan amal sholeh berarti seorang pemimpin dituntut untuk memberi wawasan yang jauh, dia pandai membuat suatu rencana dan program (program oriented), dan seorang pemimpin harus pula memberi daya imajinasi serta kreatifitas yang tinggi untuk keinginannya dalam realitas.

⁹ Masduki, *Leadership*, PT Garoeda Buana Indah, Pasuruan, 1996, h. 13

d. Kekuatan Ilmu

Seorang pemimpin Islam sangat committed terhadap rasa kebenaran dan keadilan. Dengan demikian dia adalah merupakan seorang yang memiliki karakter yang senantiasa merasa haus akan ilmu, karena hanya dengan ilmu itulah dia mampu membedakan antara yang baik dan yang buruk, antara yang merugikan dan menguntungkan. Dengan kekuatan ilmunya seorang pemimpin akan terus waspada, tidak pernah cepat menerima setiap gagasan dari luar karena dia harus terlebih dahulu mempertimbangkannya, karena hal inilah yang diajarkan dalam al-Qur'an surat al-Isro' ayat 36 :¹⁰

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ
مَسْنُؤًا (الإسراء)

Artinya : *"Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya". (Q. S. al-Isro' :36)*

e. Kuat dalam Kesabaran (Emotional Stability)

Seorang pemimpin terkadang di hadapkan kepada tantangan baik intern maupun ekstern, sehingga tidak menghilangkan kemungkinan bahwa pemimpin tersebut akan dihadapkan dengan isu, propaganda

¹⁰ Departemen Agama RI, *Alquran dan terjemah*, PT. Tanjung Mas Inti, Jakarta

lawan dan lain-lain. Dalam situasi total tersebut maka pemimpin dituntut tingkat kesabaran yang tinggi, dimana sabar dapat diartikan sebagai suatu sikap konsisten (istiqomah) dalam menghadapi suatu masalah tertentu, baik yang negatif maupun positif.

f. Berani dan Konsekwen

Pemimpin harus memiliki perhitungan, dan perhitungan tersebut harus mampu dinyatakan. Kemampuan menyatakan ide tertentu hanya mungkin terealisasi apabila pemimpin itu memiliki keberanian moral maupun fisik. Keberanian tanpa perhitungan atau analisa, dan pertimbangan untung rugi adalah kenekadan (emosional). Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat al-Imron ayat 139 :¹¹

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ (ال عمران :

Artinya : "*Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman*".

(Q Sur al-Imron 139)

g. Mampu Berkomunikasi

Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan gagasannya, sebab tanpa komunikasi yang baik akan menimbulkan berbagai akibat yang negatif seperti salah paham dan sebagainya. Dengan

¹¹ Departemen Agama RI, Alquran dan Terjemah, PT. Tanjung Mas Inti, Jakarta

kemampuan berkomunikasi berarti juga pemimpin itu mampu mendakwahkan ide-idenya sehingga akan terpelihara integritas kelompok dan tersebarnya misi yang ditargetkan.¹²

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

c. Tugas-tugas dan Fungsi Kepemimpinan

1) Tugas-tugas kepemimpinan

Menurut Charles J. Keating dalam buku “*Kepemimpinan, Teori dan Pengembangannya*” tugas-tugas seorang pemimpin dibagi menjadi dua, yaitu :

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kerja kelompok, antara lain :

- a) Memulai, *initiating* : usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu. Misalnya mengajukan masalah kepada kelompok dan mengajak para anggota kelompok mulai memikirkan dan mencari jalan pemecahannya.
- b) Mengatur, *regulating* : tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
- c) Memberitahu, *informating* : kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat kepada para anggota dan minta dari mereka informasi, data, fakta dan pendapat yang diperlukan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹² Toto Tasmara, *Komunikasi Dakwah*, Gaya Media Pertama, Jakarta, 1997, h.103-109

- d) Mendukung, *supporting* : usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangnya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
- e) Menilai, *evaluating* : tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
- f) Menyimpulkan, *summarizing* : kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran lebih lanjut.
- g) Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan kelompok, antara lain :
- h) Mendorong, *encouraging* : bersikap hangat, bersahabat, menerima orang-orang dengan lapang dada.
- i) Mengungkapkan perasaan, *expressing feeling* : tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, rasa senang, rasa bangga, dan ikut seperasaan dengan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kegagalan, kesulitan dan lain-lain.

- j) Mendamaikan, *harmonizing* : tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan merukunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain.
- k) Mengalah, *compromizing* : kemauan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat dan perasaan orang-orang yang dipimpinnya.
- l) Memperlancar, *gatekeeping* : kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasan.
- m) Memasang aturan permainan, *setting standarts* : tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.¹³

2) Fungsi Kepemimpinan

Menurut James A. F. Stones yang dikutip oleh Wahjosumidjo dalam bukunya "*Kepemimpinan Kepala Sekolah*" agar kekompakan dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok, yaitu :

¹³ Keating, Charles J, *Kepemimpinan, Teori dan Pengembangannya*, KANISIUS, Yogyakarta, 1986, h.9-11

a) Task Related / Problem Solving Function, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dan pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b) Group Maintenance Function atau Social Function, pemimpin membantu kekompakan beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain.

Menurut Selznick yang dikutip Wahjosumidjo dalam buku "*Kepemimpinan Kepala Sekolah*" bahwa fungsi seorang pemimpin ada empat macam, yaitu :

- a) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi.
- b) Seorang pemimpin adalah merupakan pengejawentahan tujuan organisasi.
- c) Mempertahankan keutuhan organisasi.
- d) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.¹⁴

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

d. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.¹⁵

¹⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1999, h. 42-43

Menurut Heidjracman dan Suad Husnan dalam buku “*Manajemen Personalia*” gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan.¹⁶ Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Edwin B. Flippo dalam buku “*Manajemen Personalia*” adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk memadukan kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa saran.¹⁷

e. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Menurut studi kepemimpinan Lowa, Ronald Lippit dan K. White yang dikutip oleh Sutarto dalam buku “*Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*” ada tiga gaya kepemimpinan yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Definisi gaya kepemimpinan otokratik adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pemimpin.

Dalam gaya kepemimpinan otokratik, pemimpin atau manajer bersikap sebagai pengusaha dan yang dipimpin sebagai

¹⁵ Miftha Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, h.49

¹⁶ Heidrachman, Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, h.191

¹⁷ Flippo, Edwin, B, *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta, 1995, h.122

yang dikuasai, sehingga pemimpin memegang kekuasaan mutlak. Hal ini mengakibatkan kreatifitas karyawan terpicu dan segala kegiatan tergantung manajer. Gaya kepemimpinan otokratik sangat cocok digunakan dalam situasi-situasi kritis di mana ada masalah yang menuntut penyelesaian dengan tegas dan tepat. Menurut gaya ini, semua karyawan yang terlibat dalam usaha bersama tinggal menerima tugas dan pekerjaan dari manajer mereka, karyawan hanya melaksanakan saja.

Menurut Sutarto ciri-ciri dari gaya kepemimpinan otokratik sebagai berikut :

- a) Wewenang mutlak tepusat pada pemimpin.
- b) Kebijakan dan keputusan selalu dibuat oleh pemimpin.
- c) Pengawasan terhadap sikap dan tingkah laku karyawan diawasi dengan ketat.
- d) Tanggung jawab keberhasilan perusahaan dipikul oleh manajer.
- e) Prakarsa harus selalu dari manajer.
- f) Karyawan tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan ide, pendapat, pertimbangan dan saran.
- g) Tugas bagi karyawan diberikan secara mutlak.
- h) Cenderung ada paksaan, ancaman dan hukuman.¹⁸

¹⁸ Sutarto, Dasar-Dasar Kepemimpinan administrasi, h.73

Adapun kelebihan gaya kepemimpinan otokratik ini adalah pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat dan tegas, sedangkan kekurangannya adalah suasana menjadi tampak tegang dan kaku, menimbulkan ketidakpuasan karyawan karena dalam pengambilan keputusan karyawan tidak dilibatkan sehingga keputusan yang diambil manajer terkadang cenderung bersifat memaksa. Selain itu juga merusak moral karyawan, meniadakan inisiatif, sering menimbulkan permusuhan dan keluhan.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratik adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara manajemen dengan karyawan. Dalam gaya kepemimpinan demokratik ini, manajer berusaha membawa karyawan menuju ke tujuan dan cita-cita dengan memperlakukan karyawan sejajar dengan manajer sehingga karyawan dapat menyumbangkan ide, pendapat, pertimbangan atau saran yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan ini sangat cocok diterapkan jika suatu perusahaan menghadapi masalah yang membutuhkan pemikiran yang banyak dan keterlibatan yang tinggi dari karyawan dalam pelaksanaannya. Adapun ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratik ini adalah sebagai berikut :

- a) Wewenang pimpinan tidak mutlak dan ada pelimpahan wewenang.
- b) Kebijakan dan keputusan dibuat bersama oleh manajer dan karyawan.
- c) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku dan kegiatan bersifat wajar.
- d) Manajer meminta kesetiaan karyawan secara wajar.
- e) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan
- f) Banyak kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan ide, pendapat, pertimbangan dan saran.
- g) Prakarsa datang dari manajer maupun karyawan.
- h) Manajer memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.¹⁹

Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis ini adalah tumbuhnya rasa ikut memiliki, karena manajer selalu berusaha melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Selain itu juga akan terbina moral yang tinggi. Sedangkan kekurangannya adalah keputusan dan tindakan terkadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuatpun terkadang bukan merupakan keputusan yang baik.

¹⁹ Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan administrasi*, h.75-76.

3) Gaya kepemimpinan Laisses Faire

Gaya kepemimpinan Laisses Faire adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan Laisses Faire adalah sebagai berikut :

- a) Manajer melakukan peranannya secara pasif.
- b) Manajer memberikan kebebasan penuh kepada para karyawan.
- c) Manajer mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada karyawan dengan agak lengkap.
- d) Karyawan dituntut untuk memilimi keahlian tinggi.
- e) Kontak antara manajer dan karyawan sedikit sekali.
- f) Manajer menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan dalam artian manajer menginginkan agar karyawan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.²⁰

Kelebihan dari gaya kepemimpinan laisses faire ini adalah karyawan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya dan kekurangannya berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

²⁰Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, h.77-78

f. Arti Pentingnya Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan manajer di dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi pelaksanaan produk vital dan kinerja karyawan itu sendiri. Gaya kepemimpinan manajer sksn menjadi ukuran bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dalam situasi dan kondisi tertentu. Dengan diketahuinya gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu perusahaan maka kita dapat pula mengetahui tingkat disiplin kerja karyawan yang pengaruhnya pada kinerja karyawan tersebut.

3. Motivasi Kerja Karyawan

a. Hakikat Motivasi

Menurut Wahjosumidjo motivasi dalam buku "*Kepemimpinan dan Motivasi*" pada hakekatnya merupakan terminology umum yang memberikan makna, daya dorong, keinginan, kebutuhan dan kemauan sehingga motivasi merupakan daya dorong yang timbul dalam diri individu untuk berperilaku tertentu yang mengarah tercapainya tujuan.²¹

b. Teori Motivasi

Menurut Hani Handoko dalam buku "*Pengantar Manajemen*" teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu:

1) Teori-teori petunjuk (*Prescriptive Theories*)

²¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, h. 193

Teori petunjuk menggunakan bagaimana motivasi karyawan. Faktor-faktor yang dapat dipakai untuk memotivasi antara lain system pengupaan, penentuan kebutuhan sosial, kebutuhan akan prestasi, hubungan atasan bawahan, faktor pribadi dan lain-lain.

a) Teori-teori Isi (Content Theories)-(Need Theories)

Adapun teori kebutuhan yang terkenal sebagai berikut:

(1) Hirarki kebutuhan dari Maslow

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip, yaitu pertama : kebutuhan manusia disusun dalam suatu hirarki yang terendah sampai yang tertinggi, kedua : suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku selanjutnya.

Adapun hirarki kebutuhan tersebut meliputi :

(a) Kebutuhan fisiologis

(b) Kebutuhan keamanan dan rasa aman

(c) Kebutuhan sosial

(d) Kebutuhan harga diri

(e) Kebutuhan aktualisasi diri

(2) Teori Pemeliharaan dari Herzberg

Teori dari dua faktor dari Herzberg sebenarnya parallel dengan teori kebutuhan dari Maslow. Motivator-motivator berhubungan dengan kebutuhan aktualisasi diri dan

penghargaan sedangkan faktor pemelihara berhubungan dengan kebutuhan yang lebih rendah terutama rasa aman.

Jadi, penemuan penting dari Herzberg adalah bahwa manajer perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan.

Adapun faktor dari kepuasan kerja meliputi :

- (a) Pengakuan dan tanggung jawab
- (b) Pengembangan yang mempunyai kekuatan aktualisasi diri.

Sedangkan faktor dari ketidakpuasan kerja meliputi

- (a) Kebutuhan pimpinan
- (b) Hubungan antar pribadi
- (c) Kondisi kerja dalam perusahaan
- (d) Pemberian upah atau gaji, dan
- (e) Pemberian kompensasi.

(3) Teori Prestasi

Menurut David Mc Clelland yang dikutip oleh Wahjdosumijo dalam bukunya "*Kepemimpinan dan Motivasi*" mengemukakan motivasi sebagai berikut :

- (a) Need For Power, orang yang mempunyai kekuasaan yang tinggi dapat berupa membesar-besarkan diri,

²² Hani Handoko, *Pengantar Manajemen*, BPFE-yogyakarta, 1991, h.256-259

meremehkan orang lain atau bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagai poin atau budak.

(b) **Need For Affiliation**, maksudnya bahwa orang

mempunyai motivasi yang tinggi karena adanya interaksi, rasa memiliki, kepercayaan, perasaan persahabatan dan adanya pengertian.

(c) **Need For Achievement**, maksudnya bahwa orang yang mempunyai prestasi yang tinggi karena sebab, yaitu bawahan merasa belum cukup dengan hasil yang diperoleh, rasa tanggung jawab terhadap tugas, bawahan lebih suka mengambil risiko dengan harapaan memberikan hasil yang lebih baik dari yang diperoleh saat ini, mereka bekerja bukan semata-mata memperoleh uang dan kekuasaan.²³

b) **Teori-teori Proses (Proces Theories)**

Teori-teori ini memusatkan diri pada kebutuhan yang mendorong prilaku dan insentif-insentif yang menyebabkan orang berperilaku tertentu.²⁴ Menurut Hani Handoko teori-teori proses adalah sebagai berikut :

²³ Wahjosumijo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, h. 190

²⁴ Hani Handoko, *Pengantar Manajemen*, h. 256-259

(1) Teori penghargaan dari Victor Vroom yang dikenal sebagai teori penghargaan Vroom. Orang bekerja termotivasi karena

adanya :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

(a) Mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarah ke balas jasa tertentu.

(b) Menilai balas jasa dari hasil-hasil usaha mereka. Jadi dari sudut manajer menghasilkan rumus :

$$\text{Motivasi} = \left[\begin{array}{l} \text{"Pengharapan" bahwa} \\ \text{peningkatan usaha akan} \\ \text{mengarah ke peningkatan} \\ \text{balas jasa} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \text{Penilaian Individu terhadap} \\ \text{balas jasa sebagai hasil} \\ \text{dari usaha-usahanya} \end{array} \right]$$

Teori ini mengandung berbagai kesulitan dalam penerapannya tetapi mengandung konsistensi dalam hal adanya pengaruh sebab akibat antara pengharapan, prestasi dan balas jasa (penghargaan) intrinsik seperti pengupayaan atau kenaikan pangkat.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

(2) Teori pembentukan perilaku

Menurut B.F. Skinner pendekatan lain terhadap motivasi yang mempengaruhi dan mengubah perilaku kerja yaitu teori pembentukan perilaku kerja (Behavior Modification). Pendekatan ini berdasarkan atas hukum pengaruh yang menyatakan bahwa "perilaku yang diikuti dengan pemuasan

²⁵Hani handoko, *Pengantar Manajemen*, h.262

cenderung tidak diulang". Hal ini memberi petunjuk bila manajer akan merubah perilaku bawahan, harus merubah konsekuensi dari perilaku yang menjadi penyebab ketidakpuasan bawahan.²⁶

(3) Teori Keadilan

Di dalam teori ini dikemukakan bahwa, orang akan selalu cenderung membandingkan antara masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan hasil-hasil (penghargaan) yang mereka terima. Seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama. Bagi manajer teori keadilan memberikan implikasi bahwa penghargaan sebagai motivasi kerja harus diberikan sesuai yang dirasa adil oleh individu yang bersangkutan sehingga tidak menimbulkan aksi mogok, menurunnya prestasi, minta berhenti dan sebagainya.²⁷

c. Langkah-Langkah Memotivasi Bawahan

²⁶ Hani Handoko, *Pengantar Manajemen*, h.264

²⁷ Hani Handoko, *Pengantar Manajemen*, h.267

Di dalam buku Wahjosumidjo dalam memovasi bawahan ada beberapa petunjuk atau langkah yang harus diperhatikan oleh setiap pemimpin.

Pemimpin harus memahami semua perilaku bawahan, apa sebab berperilaku, kekuatan-kekuatan motif yang paling kuat, tujuan yang ingin dicapai, harapan atau yang di inginkan.

Didalam memotivasi bawahan, pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang. Sebab motivasi adalah untuk bawahan bukan untuk pemimpin, oleh karenanya motivasi harus memungkinkan bagi bawahan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan tingkat kebutuhan yang diharapkan.

Tiap-tiap tidak sama dalam memuaskan kebutuhan. Sebab masing-masing individu mempunyai latar belakang kehidupan pribadi, pendidikan, pengalaman, cita-cita dan harapan yang berbeda.

Setiap pemimpin harus memberikan keteladanan sebanyak mungkin, sebab dengan keteladanan, bawahan kan memperoleh motivasi dan contoh-contoh secara kongkrit.²⁸

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Motivasi Kerja Karyawan

²⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, h.201

Kepemimpinan Mempunyai Peranan yang Sentral Dalam kehidupan Organisasi/Perusahaan, dimana terjadi interaksi kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan, akan selalu memerlukan kepemimpinan.²⁹

Kemampuan untuk memotivasi para bawahan merupakan ketrampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer, sebagai seorang manajer mempunyai tanggung jawab untuk membantu bawahannya melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, akan tetapi manajer tidak akan dapat mempengaruhi bawahannya apabila tidak memahami apa yang menjadi kebutuhannya. Dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan akan dapat mencapai tujuan produktifitas kerja melalui pemahaman motivasi yang ada pada diri pegawai dan pemahaman motivasi yang ada di luar diri pekerja, akan sangat membantu mencapai produktifitas kerja secara optimal. Dengan memahami peranan penting motivasi, manajer akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya dan dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

Mengingat pentingnya peranan pemimpin dalam kehidupan organisasi/perusahaan maka menjadi kewajiban utama bagi setiap manajer untuk selalu terus menerus berusaha mengamati dan memahami tingkah laku para bawahannya dalam kehidupan perusahaan pada dasarnya berorientasi pada tugas, artinya bahawa tingkah laku para bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah

²⁹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, h.171

ditetapkan, sehingga perilaku bawahan dalam kehidupan perusahaan tidak boleh bertentangan dengan norma, atau sistem nilai, dan segala ketentuan yang ada dalam kehidupan perusahaan.³⁰

Itulah sebabnya kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga kepemimpinan itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Dari penjelasan tersebut bahwa secara teoritis terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan.

B. Kajian Kepustakaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis sekarang ini mengacu pada penelitian terdahulu seperti:

1. Nur Faizah tahun 2002, jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, penelitiannya berjudul “Hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja pengurus masjid (studi tentang kepemimpinan di masjid Jami’ Gresik)” hasil penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang cukup berarti terhadap disiplin kerja pengurus Masjid Jami’ Gresik.

³⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, h.173

2. Slamet Wahyudi tahun 2003, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, Penelitiannya berjudul "Hubungan Keteladanan Pemimpin dengan Etos Kerja Bawahan (Studi Analisis pada Ta'mir Masjid Agung Al-Anwar Pasuruan)" Hasil penelitian yang dilakukan dapat yang diambil kesimpulan bahwa keteladanan kepemimpinan mempunyai hubungan yang sedang terhadap etos kerja bawahan pada Ta'mir Masjid Al-anwar Pasuruan.
3. Syafa'atul Lailah tahun 2004, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, Penelitiannya berjudul "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Surabaya, Hasil penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa kawalitas sumber daya Manusia mempunyai pengaruh yang sedang terhadap kinerja karyawan pada Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Surabaya.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pada intinya keteladanan pemimpin sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian ini penulis lebih menekankan pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer untuk memotivasi kerja karyawan, sehingga dapat dikaji lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan yang harus dimiliki seorang manajer dalam memotivasi kerja karyawan.

BAB III

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Sejarah Bank Danamon Syariah

Pendirian bank Danamon Syari'ah ini merupakan perwujudan dari visi Bank untuk menjadi bank pilihan masyarakat (The Bank of Choice) serta langkah strategis dalam menyongsong pertumbuhan dan perkembangan pasar perbankan syari'ah yang semakin dinamis dan upaya dukungan terhadap langkah-langkah pemerintah untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Target utama dan penghimpunan dana berasal dari golongan menengah ke atas serta fokus penyaluran pembiayaan 80% untuk sektor UKMK dan 20% untuk konsumen.

Peresmian Bank Danamon syari'ah ditandai dengan peresmian cabang perdana di Ciracas Jakarta Timur yang diresmikan pada tanggal 14 Mei 2002 oleh sekretaris menteri negara koperasi dan UKM, Khoirul Fadjar Sofyan yang mewakili menteri negara koperasi dan UKM. Saat ini Bank Danamon Syari'ah sudah memiliki tujuh kantor cabang syari'ah yang tersebar di seluruh Indonesia. Kemudian yang bertindak sebagai Dewan Pengawas Syari'ah Bank Danamon adalah anggota Dewan Syari'ah Nasional-Majelis Ulama' Indonesia, yang terdiri

dari Prof. DR. Din Syamsudin, MA (ketua), Ir. Adi Warman Karim, M BA (anggota), dan Drs. Hasanuddin, M.Ag (anggota).¹

Bank Danamon Syari'ah Cabang Sidoarjo adalah merupakan unit Bank Danamon yang mengkhususkan operasionalnya pada pembiayaan yang berbasis Syari'ah. Berdiri pada tanggal 23 Desember 2002 dan berlokasi di Jl. Mojopahit 18C Sidoarjo.

Tujuan awal dari pembukaan unit syari'ah adalah untuk meningkatkan pelayanan terhadap nasabah. Pihak manajemen beranggapan bahwa konsumen Bank Danamon terdiri dari berbagai kalangan, oleh karena itu untuk mengakomodasi kebutuhan nasabah terutama dari kalangan umat Islam maka dibukalah unit syari'ah.

Pembukaan cabang atau unit syari'ah di Sidoarjo berkaitan tujuannya adalah untuk melayani nasabah yang berada di wilayah Sidoarjo dan sekitarnya. Seperti diketahui di wilayah Sidoarjo mayoritas masyarakatnya beragama Islam dengan kultur pesantren yang cukup kuat. Pihak manajemen beranggapan kultur tersebut merupakan pasar yang potensial.²

Dalam menjalankan kegiatannya, Bank Danamon Syari'ah menerapkan sistem bagi hasil, jual beli dan titipan sehingga tidak terpengaruh oleh fluktuasi suku bunga serta dikelola oleh sumber daya insani yang berkinerja tinggi dengan

¹ www.danamon.co.id, diakses tanggal 05 Oktober 2004.

² Internal Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo

berlandaskan pada sifat shiddiq (jujur), tabligh (menyampaikan), fathonah (cerdik), amanah (dapat dipercaya), dan ithqon (profesional).

Diharapkan dengan hadirnya Bank danamon Syari'ah maka dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan produk dan jasa perbankan yang berbasis pada prinsip-prinsip bisnis secara Islami, halal, tidak menganut sistem riba (membungakan uang), ghoror (ketidak jelasan/manipulatif) maupun maiysir (spekulasi/perjudian). Dengan demikian, masyarakat dapat menikmati layanan perbankan yang sesuai dengan syari'ah Islam di mana hal itu secara spiritual akan menciptakan ketenangan batin karena dananya akan diinvestasikan kembali kepada bisnis atau hal-hal yang membawa kemaslahatan bagi masyarakat banyak.

Dengan dukungan teknologi dan jaringan Bank Danamon yang mencakup hampir 500 cabang dan sekitar 750 ATM Bank Danamon di seluruh propinsi. Bank Danamon Syari'ah siap melayani nasabah dengan berbagai produk pembiayaan dan pendanaan yang mampu memenuhi kebutuhan nasabah.³

A. Visi dan Misi Bank Danamon Syari'ah

1. Visi Bank Danamon Syari'ah

Sesuai dengan ketetapan manajemen pada awal berdirinya, disebutkan bahwa visi Bank Danamon Syari'ah adalah "Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan produk dan jasa perbankan syari'ah dan dapat menunjang

³ www.danamon.co.id, diakses tanggal 05 Oktober 2004.

pencapaian visi dan misi Bank Danamon melalui inovasi dan teknologi perbankan yang dikelola oleh sumber daya insani yang berkinerja tinggi”.¹

2. Misi Bank Danamon Syari'ah

Misi Bank Danamon syari'ah yang telah ditetapkan adalah :

- a. Fokus dan Agresif menyiapkan beragam produk dan jasa perbankan syari'ah berlandaskan sistem teknologi informasi canggih secara efisien dan efektif.
- b. Menjalankan usaha produktif dengan komitmen layanan prima dalam kerangka kemitraan yang adil dan amanah sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan syari'ah Islam.²

B. Struktur Organisasi Bank Danamon Syari'ah, Kantor Cabang Sidoarjo

Adapun struktur organisasi Bank Danamon Syari'ah terdiri dari Pimpinan Cabang yang dibantu oleh Sekretaris serta ICU membawahi Wakil Pimpinan Cabang Bagian Pemasaran bersama dengan stafnya, Wakil pimpinan Cabang Bagian Operasional bersama bagian stafnya, dan Bagian Akuntansi,³ masing-masing memiliki tugas sebagai berikut :

1. Manajer

- a. Bertanggung jawab atas semua aktivitas yang dilakukan cabang.
- b. Bertanggung jawab kepada Pimpinan Wilayah.

¹ Internal Bank Danamon Syariah.

² Internal Bank Danamon Syariah

³ Internal Bank Danamon Syariah

- c. Mengembangkan kegiatan usaha sesuai dengan tujuan dan sarannya.
- d. Ketua tim komite pembiayaan yang menyetujui pembiayaan.

2. Sekretaris Pimpinan Cabang

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a. Membantu aktivitas Pimpinan Cabang.
- b. Membuat skedul-skedul kerja yang telah ditetapkan, khususnya yang berhubungan dengan Pimpinan Cabang.
- c. Melakukan arsip dan dokumentasi rapat yang diadakan oleh Pimpinan cabang.

3. Internal Control Unit

- a. Bertanggung jawab kepada Pimpinan Cabang dan membantu Pimpinan Cabang untuk melakukan kontrol kerja.
- b. Memastikan bahwa seluruh kebijakan serta prosedur manajemen telah ditaati oleh pegawai bank.
- c. Memeriksa seluruh aktivitas harian yang telah dilakukan.

4. Wakil Pimpinan Cabang Bidang Pemasaran

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a. Bertanggung jawab kepada Pimpinan Cabang atas aktivitas pemasaran bank baik pembiayaan maupun pendanaan.
- b. Membuat strategi pemasaran produk-produk pembiayaan dan pendanaan, serta bersama-sama dengan Pimpinan Cabang melakukan analisa kelayakan usaha debitur.

5. Wakil Pimpinan Cabang Bagian Operasional / Kepala Administrasi Pelayanan (KAP)

a. Bertanggung jawab kepada Pimpinan Cabang terhadap seluruh kegiatan operasional cabang.

b. Membawahi 7 bagian, yaitu :

- 1) Bagian Administrasi Pembiayaan, bertugas untuk mengolah administrasi pembiayaan, misalnya perhitungan pokok kredit, jaminan kredit, dan lain-lain.
- 2) Kliring, bertugas untuk melayani pengiriman transfer antar bank.
- 3) Head Teller yang membawahi teller, bertugas untuk menangani segala hal yang berhubungan dengan uang tunai, juga menangani asuransi uang tunai.
- 4) Costumer Service, bertugas untuk memberikan informasi kepada nasabah berupa jenis dan produk yang ditawarkan, dan menangani pembukaan rekening serta bentuk layanan yang lain. Selain itu Costumer Service juga memegang kas kecil untuk kepentingan operasional bank.
- 5) Bagian Umum, bertugas untuk menangani kebutuhan kerumaha- tanggaan kantor, misalnya kebersihan, keamanan, dan transportasi.

6. Bagian Akuntansi dan Keuangan

a. Membuat laporan kegiatan operasional dan laporan keuangan bulanan.

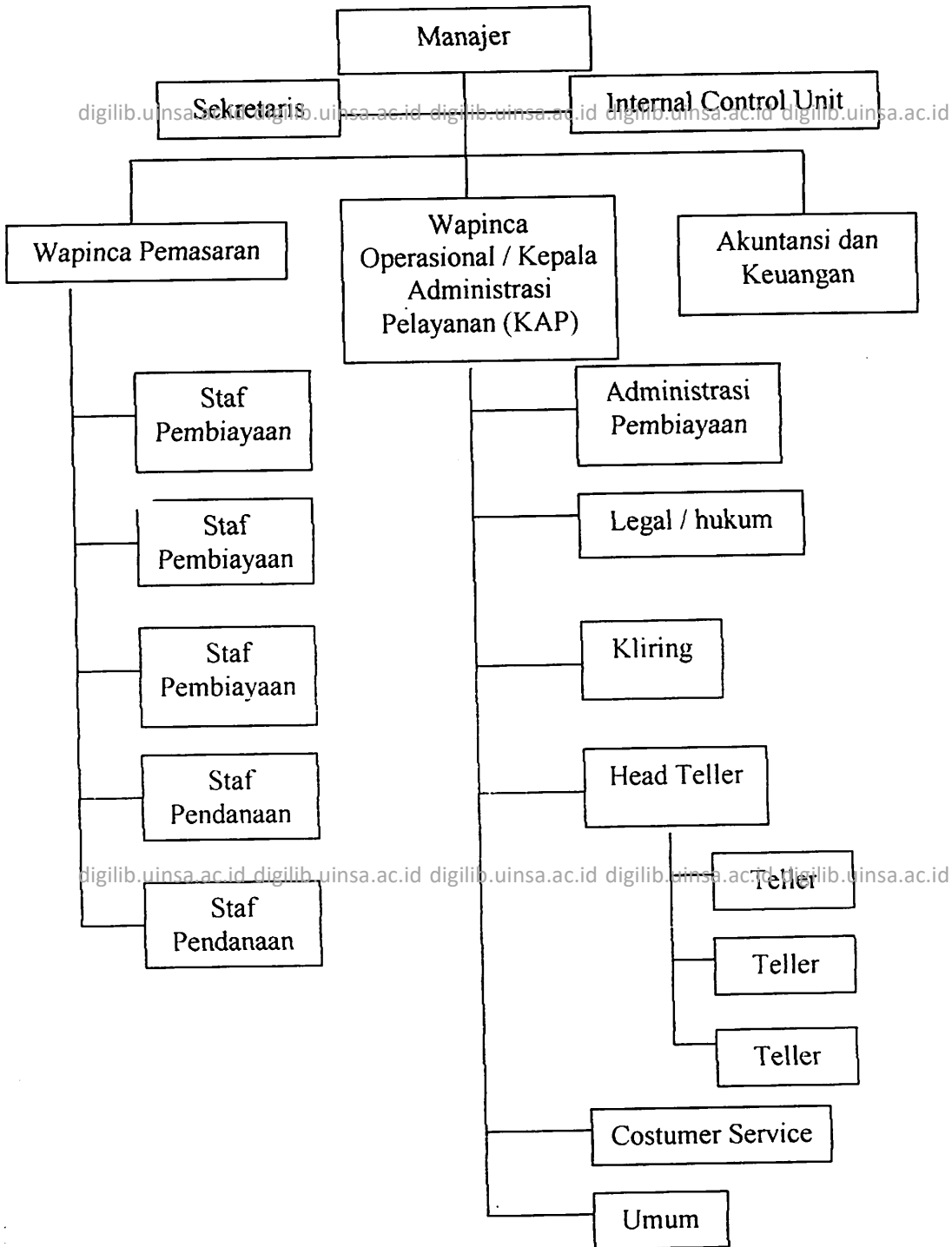
- b. Mengelola dan memproses data akuntansi serta memeriksa pembukuan dan transaksi yang terjadi.

Pada struktur tersebut terdapat perangkapan tugas yaitu ICU dan bagian Akuntansi oleh satu orang. Perangkapan ini dilakukan untuk perampingan dan dianggap bahwa tugas kedua posisi tersebut saling berkaitan sehingga dapat dijadikan satu, karena kantor cabang tersebut termasuk kecil dan masih baru.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Struktur Organisasi PT Bank Danamon Syariah Sidoarjo





D. Produk-produk Bank Danamon Syari'ah

1. Tabungan Bagi Hasil (Mudhorobah)

Tabungan bagi hasil adalah tabungan yang berdasarkan prinsip *mudhorobah mutlaqoh*, yaitu bank akan mengelola dana yang diinvestasikan oleh nasabah secara produktif, menguntungkan dan memenuhi prinsip-prinsip syari'ah islam dan hasil keuntungannya akan dibagi kepada nasabah dan bank sesuai nisbah yang disepakati bersama sebelumnya.

Manfaat :

- a. Aman dan nyaman bertransaksi.
- b. Fleksibilitas yang tinggi dalam bertransaksi.
- c. Nisbah bagi hasil yang kompetitif.
- d. Dana akan diinvestasikan kepada riil yang menguntungkan.
- e. Kartu ATM gratis.

2. Tabungan Haji Titipan (Wadli'ah)

Tabungan haji titipan adalah tabungan yang disediakan secara khusus sebagai sarana untuk mewujudkan niat suci dalam melaksanakan rukun Islam yang kelima. Tabungan ini menggunakan prinsip al-Wadli'ah Yad Dhamanah, dimana bank dapat mengelola dana tersebut. Bank menjamin keamanan dana nasabah secara utuh.

Manfaat :

- a. Aman dan nyaman bertransaksi.
- b. Meneguhkan niat untuk melaksanakan ibadah.

- c. Biaya administrasi bulanan gratis.

3. Giro Titipan (Wadli'ah)

Giro titipan adalah produk giro yang menggunakan prinsip wadli'ah yad dhomanah, dimana bank dapat mengelola dana tersebut. Bank menjamin keamanan dana nasabah secara utuh dan dapat ditarik kapan saja jika nasabah menghendaki. Dana dapat ditarik setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan pemindah bukuan.

Manfaat :

- a. Aman dan nyaman bertransaksi.
- b. Penarikan dapat dilakukan kapan saja, dan menggunakan cek.

4. Deposito Bagi Hasil (Mudlorobah)

Deposito bagi hasil merupakan produk investasi jangka waktu tertentu nasabah, baik untuk nasdabah perorangan maupun badan. Produk ini menggunakan prinsip mudlorobah muthlaqoh, yaitu bank akan mengelola dana yang diinvestasikan oleh nasabah secara produktif, menguntungkan dan memenuhi prinsip-prinsip syari'ah islam dan hasil keuntungannya akan dibagikan kepada nasabah dan bank sesuai nisbah yang disepakati bersama sebelumnya.

Manfaat :

- a. Aman dan nyaman bertransaksi.
- b. Nisbah bagi hasil yang kompetitif.
- c. Dana akan diinvestasikan kepada sektor riil yang menguntungkan.

d. Membantu perencanaan program investasi anda.

5. Investasi Khusus (Mudlorobah Muqoyyadah)

Investasi khusus adalah suatu bentuk investasi nasabah yang digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id disalurkan langsung kepada pembiayaan tertentu sesuai dengan keinginan nasabah.

Manfaat :

- a. Nisbah bagi hasil yang ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara bank, nasabah serta arranger jika diperlukan (negotiable).
- b. Dana akan diinvestasikan kepada sektor riil yang menguntungkan sesuai dengan kebutuhan nasabah.
- c. Membantu perencanaan program investasi anda.

E. Pemasaran

Masyarakat tidak akan tahu produk-produk yang dimiliki bank kalau tidak disampaikan dengan adanya berbagai produk yang ditetapkan oleh bank, tugas digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id bank selanjutnya adalah mempromosikan produk-produk tersebut kepada masyarakat/dikenal secara luas. Penyampaian tersebut disebut dengan promosi, promosi produk-produk bank bisa diperkenalkan kepada masyarakat melalui iklan, mengingat iklan banyak sekali macamnya dan sangat beragam maka bank bebas memilih seperti apa yang dianggapnya sesuai dan banyak memberikan keuntungan pada bank.

Dalam memperkenalkan produk-produknya, Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo menggunakan media iklan selain itu Bank Danamon Syari'ah menggunakan promosi *word of month* yang lebih menekankan kepada kepuasan nasabah, karena kepuasan nasabah sangat berarti bagi Bank Danamon Syari'ah sebagai media promosi langsung dari mulut ke mulut, maka Bank danamon Syari'ah selalu berusaha selalu menciptakan suasana kekeluargaan dan bersahabat dengan para nasabahnya, oleh karena itu Bank danamon Syari'ah menekankan kepada kepuasan nasabah sebagai promosi dibandingkan dengan media-media promosi lainnya. Kepuasan nasabah itu sendiri oleh Bank danamon Syari'ah ialah dengan cara memberi pelayanan sebaik-baiknya serta memberikan harga yang baik dibanding pesaing.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Penyajian Data

1. Penyajian Data Tentang Gaya Kepemimpinan Manajer

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh manajer Bank Danamon Syaria'ah Sidoarjo, dalam hal ini penulis di samping mengadakan observasi langsung, penulis juga menyebarkan angket.

Dari data hasil jawaban angket yang telah disebarkan kepada karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini yang berjumlah 20, maka dengan menggunakan variabel X (Gaya Kepemimpinan Manajer), dapat diketahui tiap-tiap alternatif jawaban. Sedangkan untuk mengetahui masing-masing alternatif jawaban, penulis membuat tabel sebagai berikut :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Tabel 4.1

Skor Hasil Jawaban Angket Tentang Gaya Kepemimpinan

No Responden	1	2	3	X ¹	4	5	6	X ²	7	8	9	X ³	10	11	12	X ⁴	Total X
1	2	2	3	7	1	5	4	10	3	3	1	7	4	3	1	8	32
2	3	3	3	9	1	3	3	7	1	3	3	7	3	1	3	7	30
3	4	4	3	11	1	5	4	10	5	1	5	11	4	4	3	11	43
4	3	3	3	9	1	2	3	6	3	1	4	8	4	1	3	8	31
5	3	3	3	9	1	5	4	10	3	4	5	12	4	4	4	12	43
6	4	4	4	12	1	2	3	6	2	3	3	8	4	1	3	8	34
7	4	3	3	10	1	3	3	7	1	4	4	9	4	1	3	8	34
8	4	3	3	10	3	5	4	12	3	5	3	11	4	4	3	11	44
9	3	3	2	8	2	3	1	6	3	3	1	7	3	1	3	7	28
10	2	2	2	6	1	5	4	10	1	5	5	11	4	4	5	13	40
11	3	3	2	8	1	3	3	7	5	5	1	11	1	1	3	5	31
12	4	4	4	12	1	2	2	5	1	3	3	7	2	2	1	5	29
13	3	3	3	9	1	2	3	6	2	3	3	8	1	3	3	7	30
14	2	4	4	10	1	2	3	6	2	3	3	8	2	1	3	6	30
15	2	3	3	8	1	2	2	5	4	3	1	8	5	4	5	14	35
16	4	4	2	10	3	5	5	13	4	5	3	12	3	4	4	11	46
17	3	3	3	9	2	2	3	7	1	3	1	5	5	3	4	12	33
18	4	4	4	12	3	5	3	11	2	5	4	11	4	1	5	10	44
19	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	12	5	2	5	12	42
20	3	3	3	9	4	5	4	13	3	4	4	11	4	2	5	11	44
Jumlah				187				166				184				186	723



Berdasarkan tabel di atas diketahui sub variabel $X^1 = 187$, sub variabel $X^2 = 166$, sub variabel $X^3 = 184$, sub variabel $X^4 = 186$ kemudian akan dianalisis ke dalam rumus sturges.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

2. Penyajian Data tentang Motivasi Kerja Karyawan

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan, penulis menyebarkan angket.

Dari data hasil jawaban angket yang telah disebarkan pada karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini yang berjumlah 20 orang maka dengan menggunakan variabel X (gaya kepemimpinan manajer) dan variabel Y (motivasi kerja karyawan) dapat diketahui tiap-tiap alternatif jawaban. Sedangkan untuk mengetahui masing-masing alternatif jawaban penulis membuat tabel sebagai berikut :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Tabel 4.2

Skor Hasil Jawaban Angket Tentang Motivasi Kerja Karyawan

No Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Y
1	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	40
2	2	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	2	39
3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	42
4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	40
5	2	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	2	42
6	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	2	39
7	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	2	39
8	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	41
9	2	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	2	39
10	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	41
11	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	39
12	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	38
13	2	3	3	4	3	3	3	4	2	5	4	3	39
14	2	3	3	4	2	2	4	4	3	4	4	2	37
15	2	3	4	4	3	4	3	5	2	5	4	2	41
16	3	4	3	4	4	3	3	5	4	3	3	4	43
17	2	3	3	5	3	3	3	4	2	5	4	2	39
18	3	4	3	4	3	4	3	5	2	5	4	2	41
19	3	3	4	3	3	5	3	4	2	5	4	2	41
20	3	3	4	3	3	5	4	4	3	5	3	2	42
													802

Berdasarkan tabel di atas diketahui variabel Y (motivasi kerja karyawan)

berjumlah 802, yang kemudian akan dianalisis ke dalam rumus product moment.

B. Analisis Data

Setelah data tentang gaya kepemimpinan manajer dan tentang motivasi kerja karyawan terkumpul maka selanjutnya adalah tahap analisis. Pada tahap yang pertama adalah untuk mengetahui gaya apa yang diterapkan oleh manajer Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo, penulis menggunakan rumus Sturges. Dan untuk tahap yang kedua yaitu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan, penulis menggunakan rumus Product Moment. Kedua rumus tersebut sebagaimana yang ditetapkan dalam Metodologi Penelitian.

Sebelum melangkah pada rumus tersebut akan disajikan data dari Rekapitulasi Skor Indeks Korelasi Variabel X dan Variabel Y, dan data perhitungan untuk memperoleh Angka Indeks Korelasi antara gaya kepemimpinan manajer dan motivasi kerja karyawan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Tabel 4.3

Rekapitulasi Skor Indeks Korelasi Variabel X (Gaya Kepemimpinan Manajer)

dan Variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

No Responden	X ¹ Cara manajer dalam mengambil keputusan	X ² Hubungan manajer dengan karyawan	X ³ Cara manajer dalam memperlakukan karyawan	X ⁴ Cara manajer menghadapi masalah	Total X Gaya kepemimpinan manajer	Total Y Motivasi kerja karyawan
1	7	10	7	8	32	40
2	9	7	7	7	30	39
3	11	10	11	11	43	42
4	9	6	8	8	31	40
5	9	10	12	12	43	42
6	12	6	8	8	34	39
7	10	7	9	8	34	39
8	10	12	11	11	44	41
9	8	6	7	7	28	39
10	6	10	11	13	40	41
11	8	7	11	5	31	39
12	12	5	7	5	29	38
13	9	6	8	7	30	39
14	10	6	8	6	30	37
15	8	5	8	14	35	41
16	10	13	12	11	46	43
17	9	7	5	12	33	39
18	12	11	11	10	44	41
19	9	9	12	12	42	41
20	9	13	11	11	44	42
Jumlah	187	166	184	186	723	802

Tabel 4.4

**Tabel Perhitungan Untuk Memperoleh Angka Indeks Korelasi antara (Gaya
Kepemimpinan Manajer) dan (Motivasi Kerja Karyawan)**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

No responden	X	Y	X ²	Y ²	X.Y
1	32	40	1024	1600	1280
2	30	39	900	1521	1170
3	43	42	1849	1764	1806
4	31	40	961	1600	1240
5	43	42	1849	1764	1806
6	34	39	1156	1521	1326
7	34	39	1156	1521	1326
8	44	41	1936	1681	1804
9	28	39	784	1521	1092
10	40	41	1600	1681	1640
11	31	39	961	1521	1209
12	29	38	841	1444	1102
13	30	39	900	1521	1170
14	30	37	900	1369	1110
15	35	41	1225	1681	1435
16	46	43	2116	1849	1978
17	33	39	1089	1521	1287
18	44	41	1936	1681	1804
19	42	41	1764	1681	1722
20	44	42	1936	1764	1848
Total	723	802	26.883	32.206	29.155

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

1. Untuk menjawab permasalahan pertama, bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo yaitu dengan memasukkan nilai masing-masing responden dalam kelompok pertama ke dalam tiga bentuk gaya kepemimpinan yang diteliti, dari skor yang dicapai kemudian dimasukkan ke dalam skala likert sebagai berikut :

Untuk jawaban selalu (SL) nilai 5 x 12 = 60

Untuk jawaban sering (SR) nilai 4 x 12 = 48

Untuk jawaban kadang (KD) nilai 3 x 12 = 36

Untuk jawaban jarang (JR) nilai 2 x 12 = 24

Untuk jawaban tidak pernah (TP) nilai 1 x 12 = 12

Dalam kelompok pertama skor jawaban terendah adalah 12 yaitu hasil kali skor terendah dengan keseluruhan total pertanyaan yaitu 1 x 12 = 12. Kemudian untuk skor jawaban tertinggi adalah 5 x 12 = 60. Selanjutnya ditentukan Interval Kelas untuk mencari skala gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo. Dapat dihitung Interval Kelasnya sebagai berikut :

$$Ci = \frac{60 - 12}{3} = 16$$

Maka diperoleh nilai Inetrval Kelasnya sebesar 16. Hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan skala gaya kepemimpinan sehingga skalanya adalah sebagai berikut :

- a. Gaya Kepemimpinan Otokratik dengan skor 12-28.

- b. Gaya Kepemimpinan Demokratik dengan skor 29-44.
 c. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire dengan skor 45-60.



Gambar 4.1 Skala Interval Gaya Kepemimpinan

Hasil dari perhitungan skor yang dicapai responden seperti dalam tabel dapat dihitung nilai rata-rata pervariabel untuk dimasukkan ke dalam skala gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

X^1 = Cara manajer dalam mengambil keputusan dengan total skor 187
 sehingga nilai rata-rata = 9,35.

X^2 = Hubungan manajer dengan karyawan dengan total skor 166
 sehingga nilai rata-rata = 8,3.

X^3 = Cara manajer dalam memperlakukan karyawan dengan total skor
 184 sehingga nilai rata-rata = 9,2

X^4 = Cara manajer dalam menghadapi masalah dalam perusahaan
 dengan total skor 186 sehingga nilai rata-rata = 9,3.

Jadi dapat dilihat nilai total rata-rata dari variabel X untuk menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bank danamon Syari'ah Sidoarjo adalah sebesar 36,15. Hasil yang diperoleh tersebut dapat dimasukkan ke dalam skala gaya kepemimpinan yaitu masuk dalam Interval 28-44 atau pada gaya Kepemimpinan Demokratik.

Dari data yang masuk dapatlah diketahui bahwa responden yang menjawab pada skor 12-28 sebanyak 5 responden atau 25% dari jumlah populasi, untuk skor 29-44 sebanyak 12 responden atau 60% dari jumlah populasi, sedangkan untuk skor 45-60 sebanyak 3 responden atau 15% dari jumlah populasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan manajer yang diterapkan pada Bank Danamon Syari'ah Cabang Sidoarjo menurut persepsi karyawan kecenderungan Gaya Kepemimpinan Demokratik.

2. Untuk menjawab permasalahan yang kedua, apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan di Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo, penulis menggunakan rumus product moment sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Metodologi Penelitian.

Berdasarkan tabel perhitungan Indeks Korelasi di atas maka dapat diketahui sebagai berikut :

$$N = 20$$

$$\Sigma x = 723$$

$$\Sigma x^2 = 26.883$$

$$\Sigma y = 802$$

$$\Sigma y^2 = 32.206$$

$$\Sigma x.y = 29.155$$

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r_{xy} = \frac{(20 \times 29.155) - (723 \times 802)}{\sqrt{(20 \times 26.883) - (723)^2 (20 \times 32.206) - (802)^2}}$$

$$r_{xy} = \frac{583.100 - 579.864}{\sqrt{(537.660 - 522.729)(644.120 - 643.204)}}$$

$$r_{xy} = \frac{3254}{\sqrt{(14.931 \times 916)}}$$

$$r_{xy} = \frac{3254}{\sqrt{13.67.796}}$$

$$r_{xy} = \frac{3254}{3.698.215245}$$

$$r_{xy} = 0,879$$

selanjutnya untuk menguji nilai koefisien korelasi product moment

(r_{xy}) atau r_o penulis menggunakan cara sebagai berikut :

1. Dengan data kasar atau sederhana dengan melihat angka indeks korelasi

(r_{xy}) yang telah diperoleh kemudian dikonsultasikan dengan interpretasi

nilai "r" sebagai berikut:

Tabel 4.5

Tabel "r" Product Moment

Besarnya "r" product moment (r _{xy})	Interpretasi
0,00-0,20	Antara variabel X dan variabel Y memang terdapat korelasi, akan tetapi korelasi itu sangat lemah dianggap tidak ada korelasi.
0,20-2,40	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi yang lemah atau rendah.
0,40-0,70	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi yang sedang.
0,70-0,90	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi yang kuat atau tinggi.
0,90-1,00	Antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi yang sangat kuat atau sangat tinggi.

- Kalau dilihat dari perolehan nilai (r_{xy}) di atas dengan jumlah 0,879 berarti perolehan korelasi antara variabel X (Gaya Kepemimpinan Manajer) dan variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan) terdapat hubungan yang searah, dengan istilah lain terdapat korelasi positif di antara variabel tersebut. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan manajer akan berdampak lebih baik terhadap motivasi kerja karyawan Bank danamon Syari'ah Sidoarjo.
- Interpretasi dengan menggunakan nilai tabel "r" product moment mealui langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mencari df atau db dengan rumus $df = N - nr$, jumlah responden yang diteliti 20 orang, dengan demikian $N = 20$ variabel yang dicari korelasinya adalah variabel X yaitu Gaya Kepemimpinan Manajer dan variabel Y yaitu Motivasi kerja Karyawan Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo, jadi, $nr = 2$, maka dapat diketahui $df = 20 - 2 = 18$.
- b. Konsultasi pada tabel nilai "r" product moment dengan melihat tabel nilai "r" maka dapat diketahui bahwa df sebesar 18 dapat diperoleh nilai "r" pada taraf signifikan 5% = 0,444 dan taraf signifikan 1% = 0,561, dengan jumlah nilai rxy lebih besar maka pada taraf signifikan 5% dan 1%.
3. Membandingkan besarnya rxy yang diperoleh sebesar 0,879 sedangkan pada taraf signifikan 5% = 0,444 dan taraf 1% = 0,561. Selanjutnya pada aturan pengujian nilai korelasi bahwa jika $r_o =$ atau lebih besar dari r, maka hasil hipotesis alternatif H_a disetujui atau diterima atau terbukti kebenarannya. Berarti memang benar antara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi yang positif, sebaliknya hipotesis nihil H_o tidak dapat disetujui atau diterima karena tidak terbukti kebenarannya. Ini berarti bahwa hipotesis nihil yang menyatakan tidak adanya korelasi antara variabel X dan variabel Y adalah salah.

C. Pembahasan

Dari teori kepemimpinan manajer yang mengarah pada motivasi kerja karyawan mengemukakan bahwa kemampuan untuk memotivasi para bawahan adalah merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi. Sebagai manajer mempunyai tanggung jawab penuh untuk membantu bawahan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Akan tetapi manajer tidak akan dapat mempengaruhi bawahan apabila tidak memahami apa yang menjadi kebutuhannya, dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman yang ada pada diri pegawai dan pemahaman yang ada di luar diri pekerja, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal. Dengan memahami peranan penting motivasi, manajer akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahan dan dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.¹

Seperti yang dilakukan oleh manajer Bank Danamon Syari'ah untuk selalu memberikan dorongan kepada bawahannya. Karena apabila motivasi yang diberikan itu dapat memenuhi kebutuhannya, maka karyawan melalui tingkah lakunya akan berproduktivitas tinggi. Begitu juga sebaliknya apabila motivasi yang diberikan manajer kepada bawahan tersebut tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan maka karyawan akan berproduktivitas rendah.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer Bank Danamon Syari'ah terhadap para bawahannya berguna untuk menunjang motivasi kerja karyawan, mempunyai hubungan yang kuat atau tinggi. Karena terhitung dari rumus *product*

¹ Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer*, Rajawali Pers, Jakarta, 1990, h. 249.

moment menunjukkan angka 0,879, berdasarkan interpretasi nilai r_{xy} yang berada diantara 0,70 – 0,90 yang terdapat korelasi kuat atau tinggi.

Faktor penunjang kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan yang menunjukkan angka kuat/tinggi ada sepuluh yaitu :²

1. Menetapkan target

Tetapkan target yang realistis dan laksanakan. Orang-orang akan dipenuhi dengan ilham bila mereka bekerja untuk seorang manajer yang mempunyai tujuan. Sebagaimana telah kita bahas di bawah penetapan sasaran, sasaran tentu saja harus dapat dicapai, tetapi sebagai gaya manajemen hal ini dapat sangat memotivasi bila manajer menetapkan target lebih tinggi. Selalu ada resiko bahwa anda tidak mungkin dapat mencapainya ini tidak terlalu menjadi masalah sejauh bukan kasus kegagalan yang terus menerus, yang tentu saja akan menyebabkan kerugian kredibilitas dan kepercayaan pada target yang ditetapkan untuk masa yang akan datang.

2. Berikan teladan

Sadarilah bahwa selama jangka waktu tertentu bawahan cenderung menjadi duplikat atasan mereka. Orang sungguh- sungguh melihat atasan mereka sebagai teladan. Pemimpin akan melihat pada banyak organisasi yang berbeda bagaimana duplikasi, secara sadar maupun tidak, bukan hanya tersaing lewat praktek kerja tapi juga dalam hal gaya berpakaian dan berpenampilan-cara orang berkomunikasi satu sama lain, pengaturan waktu mereka, keyakinan mereka, surat kabar yang mereka baca. Daftar itu tentu saja tidak akan ada akhirnya.

² Richard Denny, *Sukses Memotivasi*, PT Gramedia pustaka Utama, Jakarta, 1995, h. 91-96.

3. Teruslah melakukan perbaikan

Jadilah seorang pemikir yang progresif. Pekerjakanlah orang-orang yang mampu berpikir ‘bagaimana saya bisa melakukannya dengan lebih baik’. Hilangkan pemikiran dari pemikiran dan kosakata anda ungkapkan ‘saya sedang melakukan yang terbaik’ dan jangan pernah biarkan mereka yang anda pimpin untuk juga berpikir bahwa mereka juga melakukan yang terbaik. Seba kita semua tahu –jika kita ingin menghadapi kebenaran- kita semua bisa berbuat lebih baik lagi. Dalam usaha menjadi pemikir yang progresif , orang akan dengan sendirinya mempunyai proses berpikir yang selalu melihat ke masa depan bukannya ke masa lalu.

4. Berilah diri anda waktu untuk berpikir

Luangkan sedikit waktu untuk berpikir tanpa ada gangguan. Sungguh mengherankan dan barangkali agak menyedihkan bahwa sangat banyak pemimpin yang tidak memberikan dirinya waktu untuk berpikir, dan bagi mereka yang melakukannya, itupun tidak lebih daripada sekedar mengizinkan dirinya mencuri waktu sibuknya kadang selagi bepergian. Walaupun begitu, seperti kita ketahui, kita telah diberi azab paling berharga dalam wujud otak dengan kapasitas yang tak terbatas, sementara pada waktu yang sama kita sering menghalangi kemampuannya yang mengagumkan. Hal lain yang menarik bahwa anda akan merasakan bagaimana tingkat motivasi anda sendiri akan meningkat setelah masa waktu pemikiran yang tak terputus. Berilah diri anda waktu bagi suatu masa yang baik untuk berpikir dan berbagai kecemasan dapat ditempatkan sesuai dengan perspektifnya, tujuan dan rencana menjadi lebih tersusun, serta berbagai permasalahan bisa terpecahkan.

5. Memimpinlah tanpa memaksa

Kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan melalui teladan dan bukan melalui perintah. Pemimpin yang termotivasi akan memimpin dan tidak perlu mendorong akan menunjukkan tanpa perlu mengatakan.

6. Buatlah penilaian berdasarkan hasil

Berharaplah agar selalu memperoleh penilaian berdasarkan hasil, sebab anda sebagai manajer dan pemimpin yang termotivasi akan menilai orang lain juga berdasarkan hasil.

7. Bangunlah kepercayaan diri

Kembangkanlah suatu kepercayaan diri yang besar akan diri anda dan akan kemampuan anda. Keyakinan diri yang besar ini tentu akan mengilhami orang lain dan ini adalah gaya kepemimpinan yang bersifat memotivasi yang dapat sangat efektif.

8. Harapkanlah datangnya kritik

Jika anda ingin menjadi pemimpin yang baik, letakkan kepala anda di atas sandaran dan buatlah diri anda peka terhadap kritik. Sifat ini hampir selalu memancar dari apa yang paling berbahaya dan jahat dari perasaan manusia/iri hati.

9. Berpikirlah tentang masa depan.

Rencanakan melakukan sesuatu yang berbeda untuk esok hari. Orang yang setiap hari selalu mencari sesuatu yang baru untuk dikerjakan perlu mempunyai pemikiran progresif yang penuh keindahan.

10. Berpikirlah sebagai seorang pemenang.

Inilah proses berfikir yang baik. Ketika anda dihadapkan pada situasi yang positif maupun negatif cobalah membayangkan bagaimana kira-kira orang yang paling sukses yang anda kenal akan berpikir dan bertindak dalam situasi itu.

Sesuai dengan beberapa faktor penunjang kepemimpinan manajer tersebut dapat dikatakan bahwa hubungan gaya kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan dapat dinyatakan meningkat (tinggi) dikarenakan adanya seorang pemimpin selalu menetapkan target dan memberikan teladan yang baik kepada semua karyawan dan sebagainya. Oleh karena itu seorang manajer harus selalu memegang prinsip kepemimpinan yang dimilikinya guna menunjang kinerja karyawan yang tinggi.

Hasil analisis pertama untuk menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer Bank Danamon Syari'ah dapat dilihat pada tabel 4.1 yang menunjukkan sebagian besar karyawan mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer bank adalah gaya kepemimpinan demokratik. Dari data yang masuk yaitu dari 20 responden dihasilkan bahwa sebanyak 60% responden menjawab gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratik, 25% menjawab gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan otokratik dan 15% menjawab gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan laissez faire. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan manajer yang diterapkan pada Bank Danamon Sidoarjo menurut persepsi karyawan kecenderungan gaya kepemimpinan demokratik.

Gaya kepemimpinan demokratik berarti bahwa seorang manajer mempunyai kepercayaan penuh terhadap karyawan. Pada setiap persoalan manajer selalu

mengikutsertakan bawahan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat lainnya dari bawahan. Manajer juga memberikan penghargaan yang bersifat promosi kenaikan pangkat berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatan pada setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama. Selain itu, manajer juga mendorong bawahan untuk bertanggung jawab membuat keputusan dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab besar.

Hasil analisis kedua yang menentukan hubungan gaya kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.3 yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai bahwasanya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer Bank Danamon Syari'ah mempunyai hubungan yang kuat untuk memotivasi kerja karyawan.

Karyawan diberikan suatu motivasi yang sesuai dengan kebutuhannya dan mereka puas akan motivasi yang diberikan oleh pemimpin tersebut. Maka mereka akan cenderung mempunyai kinerja yang baik namun apabila motivasi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhannya dan tidak dapat memberikan kepuasan kepada mereka, maka mereka cenderung mempunyai kinerja yang rendah. Hasil identifikasi kebutuhan karyawan di atas menunjukkan hal itu sesuai dengan teori kepemimpinan Sujak Abi yang mengatakan bahwa : kemampuan untuk memotivasi para bawahan adalah merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi. Sebagai manajer mempunyai tanggung jawab penuh untuk membantu bawahan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Akan tetapi manajer tidak akan dapat mempengaruhi bawahan apabila tidak memahami apa yang menjadi kebutuhannya, dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktivitas kerja melalui

pemahaman yang ada pada diri pegawai dan pemahaman yang ada di luar diri pekerja, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal. Dengan memahami peranan penting motivasi, manajer akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahan dan dapat meningkatkan kepuasan kerjanya

Dalam realitasnya gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Bank Danamon Syari'ah adalah gaya kepemimpinan demokratis, karena semua keputusan diambil secara musyawarah mufakat untuk kepentingan bersama, dan dilakukan secara bersama-sama pula. Hal ini ditegaskan manajer Bank Danamon sendiri bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis dan terbukti bahwa manajer berusaha membawa karyawan menuju pada tujuan dan cita-cita dengan memperlakukan karyawan sejajar dengan manajer, sehingga karyawan dapat menyumbangkan ide, pendapat, pertimbangan atau saran yang dimilikinya, sehingga keputusan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara manajer dan karyawan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB V

PENUTUP

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian, analisis data dan pembahasan yang penulis lakukan maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Gaya Kepemimpinan

Kecenderungan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo menurut persepsi karyawan adalah gaya kepemimpinan Demokratik, hal ini terbukti dari hasil angket 20 orang. Responden sebanyak 60% menjawab bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Manajer Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo adalah Gaya Kepemimpinan Demokratik, 25% menjawab Gaya Kepemimpinan Otokratik yang diterapkan Manajer Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id sedangkan 15% menjawab Gaya Kepemimpinan Laissez Faire.

Gaya Kepemimpinan Demokratik berarti bahwa seorang manajer mempunyai kepercayaan penuh terhadap karyawan, pada setiap persoalan selalu mengikut sertakan bawahan untuk mendapatkan ide atau saran-saran lainnya dari bawahan. Manajer melibatkan setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dan juga mendorong bawahan untuk ikut

bertanggung jawab membuat keputusan tersebut dengan penuh tanggung jawab.

2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Motivasi Kerja Karyawan

Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus product moment antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan adalah dengan nilai r_{xy} sebesar 0.879, setelah diinterpretasikan ke dalam tabel cara sederhana bahwa nilai r_{xy} berada di antara 0,70-0,90 berarti gaya kepemimpinan manajer mempunyai hubungan yang kuat atau tinggi terhadap motivasi kerja karyawan, dan setelah dimasukkan dalam tabel “r” product moment dengan df sebesar 18 pada taraf signifikan 5% dan 1% nilai r_{xy} lebih besar. Dengan demikian pengujian Hipotesis Nihil (H_0) ditolak dan Hipotesis Alternatif (H_a) dapat diterima kebenarannya.

B. Rekomendasi

Hasil analisis data yang penulis lakukan membuktikan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan motivasi kerja karyawan di Bank Danamon Syariah Sidoarjo. Oleh karena itu penulis sampaikan masukan dan saran sebagai berikut :

1. Bagi Manajer Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo.

Berdasarkan hasil analisis masalah pertama sebaiknya manajer mempertahankan dan meningkatkan kualitas Gaya Kepemimpinan Demokratis yang ada. Hal ini berarti dalam menjalankan tugasnya, manajer harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan saran, ide atau pendapatnya sehingga diharapkan akan mendorong motivasi kerja karyawan.

2. Bagi karyawan Bank Danamon Syari'ah Sidoarjo

Faktor motivasi kerja sudah baik, tetapi alangkah baiknya apabila setiap bawahan mempunyai target terhadap hasil yang dicapai, bersedia bekerja tanpa harus menunggu perintah dari atasan sehingga ada harapan prestasi kerja bawahan menjadi meningkat.

3. Bagi Peneliti-peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini sedikit banyak dapat menambah wawasan bagi personalisasi peneliti pada khususnya dan bagi seluruh pembaca pada umumnya, paling tidak dapat memberikan konsep baru bagi calon-calon direktur/manajer untuk dapat memilih manakah gaya kepemimpinan yang cocok dengan kondisi dan situasi perusahaan dan bawahannya, tetapi penelitian ini masih jauh dari sempurna maka dari itu diharapkan dengan semua kekurangan ini akan membangkitkan semangat bagi peneliti lain untuk menyempurnakannya.

C. Penutup

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati dan berharap sekali pada semua pihak agar sudi memberikan saran dan kritikan yang membangun pada penulis.

Kalau sekiranya ada kesalahan atau kekurangan bukanlah penulis sengaja, melainkan karena keterbatasan kemampuan penulis dan jika ada kebenaran itu hanya datang dari Allah semata.

Akhirnya dengan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada pihak yang turut membantu selama penulisan skripsi ini baik berupa moril maupun spirituil, semoga Allah membalas amal baik kita semua, dan terakhir kalinya penulis berharap semoga skripsi ini ada guna dan manfaatnya bagi penulis khususnya dan bagi segenap para pembaca pada umumnya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, "*Prosedur Penelitian*", PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2002
- Arifin, M., "*Psikologi Dakwah*", Bumi Aksara, Jakarta, 1991
- Budiyuwono, Nugroho, "*Pengantar Statistik Ekonomi dan Perusahaan*, Jilid Pertama, Edisi ke tiga, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1993
- Flippo, Edwin B, "*Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta, 1995
- Heidjrachman, "*Teori dan Konsep Manajemen*", BPFE-Yogyakarta, 1987
- _____, "*Manajemen Personalia*", BPFE-Yogyakarta, 1996
- Hasibuan Malayu, "*Organisasi dan Motivasi*", Bumi Aksara, Jakarta, 1996
- Keating Charles J, "*Kepemimpinan, Teori dan Pengembangannya*", Kanisius, Yogyakarta, 1986
- Marzuki, "*Metodologi Riset*", BPFE-UII, Yogyakarta, 2002
- Manullang, "*Manajemen Personalia*," Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2001
- Masduqi, "*Leadership*", PT. Garoeda Buana Indah, Pasuruan, 1996
- Martoyo Susilo, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", BPFE-Yogyakarta, 1998
- Permadi, K, "*Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*", Rineka Cipta, Jakarta, 1996
- Sutarto, "*Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*", Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2001
- Sujak, Abi, "*Kepemimpinan Manajer*", Rajawali Pers, Jakarta, 1990
- Siagian, Sondang, "*Teori dan Praktek Kepemimpinan*", Rineka Cipta, Jakarta, 1989
- Tasmaran, Toto, "*Komunikasi Dakwah*", Gaya Media Pratama", Jakarta, 1997

Thoha, Miftah, "*Kepemimpinan dalam Manajemen*", Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995

Terry, George R, "*Prinsip-Prinsip Manajemen*", Bumi Aksara, Jakarta, 1993

Wahjosumodjo, "*Kepemimpinan dan Motivasi*", Ghalia Indonesia, Jakarta, 1993

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

_____, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah*", PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1999

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id