

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. *BAITUL MAAL WAT TAMWIL (BMT)*

*Baitul mal Wa at-Tamwil* (BMT) adalah lembaga swadaya masyarakat, dalam artinya, didirikan dan dikembangkan oleh masyarakat. Terutama sekali pada awal pendiriannya, biasanya dilakukan dengan menggunakan sumber daya, termasuk dana atau modal, dari masyarakat setempat itu sendiri.<sup>1</sup>

BMT memiliki dua latar belakang pendirian dan kegiatan yang hampir sama kuatnya, yakni sebagai lembaga keuangan mikro dan sebagai lembaga keuangan syariah. Eksistensinya memang belum diketahui secara luas oleh masyarakat, serta masih melayani kelompok masyarakat yang relatif homogen. Selain cakupan geografis yang amat terbatas, dampak ekonomis dari kegiatannya pun terbilang masih amat minimal. Bagaimanapun, ciri dan latar belakang dimaksud sudah teridentifikasi secara cukup jelas. Fenomena kehadirannya secara bersama-sama telah mulai dikenal sebagai gerakan BMT.

*Baitul Maal wat Tamwil (BMT)* merupakan badan usaha berbadan hukum koperasi, sehingga segala aktivitasnya harus melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh Dinas Koperasi. Namun BMT dijalankan dengan prinsip syari'ah oleh karenanya BMT disebut juga sebagai Koperasi Syari'ah. BMT melaksanakan dua jenis kegiatan, yaitu sebagai *Baitul Maal* dan *Baitul*

---

<sup>1</sup>Euis Amalia, *Keadilan Distributif Dalam Ekonomi Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 82.

*Tamwil*. Sebagai *Baitul Maal*, BMT menerima titipan zakat, infaq, dan shadaqah serta menyalurkan (*tasaruf*) sesuai dengan peraturan dan amanahnya, dapat dikatakan bahwa sebagai baitul maal BMT berperan dan memiliki fungsi sosial. Sedangkan sebagai *Baitul Tamwil* untuk mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas kegiatan pengusaha kecil bawah dan kecil dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan ekonomi.

Sebagai *Baitul Tamwil*, BMT merupakan lembaga keuangan syariah yang memiliki fungsi hampir sama dengan lembaga perbankan makro, yaitu melakukan upaya penghimpunan dan penyaluran dana. Namun BMT sebagai suatu badan usaha koperasi memiliki fungsi intermediasi yang khusus artinya penghimpunan dana dan penyaluran dana ini tidak mencakup keseluruhan masyarakat sebagaimana lembaga perbankan, tetapi hanya kepada anggota mereka saja. Tentunya sebagai Koperasi syari'ah BMT dijalankan dengan menggunakan prinsip syariah, inilah yang membedakan BMT dengan koperasi-koperasi yang lainnya.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara. Tetapi, hal penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah, bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan,

mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan.<sup>2</sup>

Gary Dessler menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai “semua konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti seleksi, pelatihan, pemberian imbalan, dan penilaian (dan semua kegiatan lain yang selama ini dikenal). R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah pendaya gunaan aset-aset insane perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi.<sup>3</sup>

Mondy dan Noe mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ivancevich mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah fingsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu.<sup>4</sup>

Dari beberapa penjelasan yang diungkapkan diatas, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, , rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya

---

<sup>2</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 3

<sup>3</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Perspektif Intgratif)*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal. 19

<sup>4</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, .....* , hal 3

manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan, dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang obyektif.

Dalam fungsi sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi operasional, yakni:<sup>5</sup>

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia, merupakan proses penentuan jumlah dan mutu/kualitas SDM di masa yang akan datang.
2. Rekrutmen dan Seleksi, proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi.
3. Pengembangan SDM, upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.
4. Kompensasi, balas jasa atau semua imbalan yang diterima oleh seseorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi.
5. Keselamatan dan Kesehatan Kerja, keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Sedangkan kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

---

<sup>5</sup> Ibid, hal. 8

6. Hubungan Industrial, merupakan sebuah system hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri dari unsure pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah.
7. Penelitian sumberdaya manusia, studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi

### C. Konflik *Interpersonal*

#### 1. Pengertian Konflik

Konflik merupakan bagian tidak terpisahkan dari kehidupan manusia normal sejak dahulu kala hingga kini. Dapat dipastikan tidak ada seorang pun manusia yang hidup didunia ini yang luput dari konflik. Ketidaksesuaian, ketidaksetujuan, perbedaan pendapat, atau kesalahpahaman merupakan esensi konflik. Meskipun tidak menyenangkan, tetapi bukan berarti konflik selalu berdampak negative yang harus diberantas sampai tuntas. Konflik bisa menjadi kekuatan positif didalam organisasi, jika dikelola dengan baik.

Konflik adalah ketidaksesuaian atau perbedaan antara tujuan-tujuan yang ingin dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>6</sup> Dari sisi psikologi, konflik adalah ketegangan atau stress yang terjadi karena pemuasan kebutuhan dihadapkan kepada dua alternative yang sama menarik atau tidak menarik. Konflik yang terjadi pada suatu

---

<sup>6</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ....., hal. 302

organisasi adalah ketidak sesuaian berkaitan dengan sasaran, tujuan, pemikiran kepercayaan, atau emosi didalam atau antara individu atau kelompok sehingga sehingga terjadi perbedaan pendapat.<sup>7</sup>

Prof. Winardi mengartikan konflik sebagai adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. Adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, maka akan menimbulkan perbedaan pendapat, keyakinan serta ide-ide. Menurut *R. Wayne Pace* dan *Done F. Faules*, konflik merupakan suatu perjuangan yang dieskpresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling tergantung, yang mempersepsikan tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka.<sup>8</sup>

Thomas mendefinisikan konflik sebagai “*a process that begins when one party perceives that another party has negatively affect, or is about to negatively affect, something that the first party cares about*”, yaitu sebuah proses yang diawali ketika satu pihak menganggap bahwa pihak lain mengganggu (mempengaruhi secara negatif), atau akan mengganggu sesuatu yang bernilai bagi pihak pertama.<sup>9</sup>

Robbins mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang berawal ketika satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah

---

<sup>7</sup> E.B. Surbakti, *Panduan Lengkap Manajemen Perusahaan*, (Jakarta: Praninta Aksara, 2012), hal. 133

<sup>8</sup> Imam Moedjino, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Jogjakarta: UII Press, 2002), hal. 203

<sup>9</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, . . . . .*, hal. 303

menyerang secara negatif atau akan menyerang secara negatif terhadap sesuatu yang menjadi urusan penting/sangat dihargai oleh pihak pertama.<sup>10</sup>

Dari beberapa definisi konflik menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan suatu interaksi oleh satu pihak atau lebih dimana konflik itu dapat terjadi apabila dalam satu peristiwa terdapat dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan. Konflik akan sering terjadi karena kegiatan kehidupan sehari-hari serta kemajuan teknologi pesat membawa gelombang perubahan yang luar biasa. Perubahan ini bisa menimbulkan perbedaan pendapat, rasa ketidakpastian, ketakutan, dan keresahan.<sup>11</sup>

## 2. Penyebab Timbulnya Konflik

Konflik timbul kapan saja dan dimana saja. Terutama di tempat kerja karena sebagian besar waktu dihabiskan ditempat kerja. Sehingga memungkinkan untuk berinteraksi dengan banyak orang yang bervariasi bentuknya. Tanda-tanda awal konflik terlihat dalam peningkatan intensitas ketidaksepakatan diantara anggota-anggota kelompok. Komentar-komentar yang sebelumnya netral menjadi bernada tidak ramah. Konflik dinyatakan melalui keluhan kesah, gerakan-gerakan kegelisahan, pada wajah, perilaku gugup, sikap bengong, duduk terbunguk di kursi, melamun, melengos dan ucapan-ucapan yang ketus.<sup>12</sup>

---

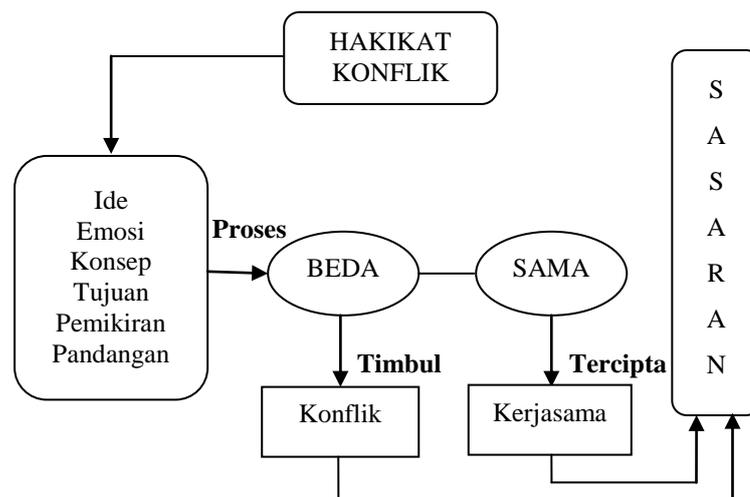
<sup>10</sup> Anggota IKAPI, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), hal. 469

<sup>11</sup> Imam Moedjino, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, ..... , hal. 203

<sup>12</sup> *Ibid*, hal. 204

Selain itu penyebab timbulnya konflik adalah adanya campur tangan, entah dalam bentuk halus dan tersamar, tidak langsung, atau terkendali dengan baik, hingga campur tangan secara kasar seperti menyerang, kerusuhan atau perang. Konflik jenis ini memang erat sekali kaitannya dengan konotasi negatif karena sifatnya menghancurkan dan meniadakan.<sup>13</sup>

**Gambar 2.1**  
**Penyebab Konflik di Dalam Organisasi**



*Sumber: E.B. Surbakti, Panduan Lengkap Manajemen Perusahaan, 2012*

Dari Gambar 2.1, dapat dijelaskan bahwa apabila dalam suatu interaksi terdapat kesamaan baik berupa ide, emosi, konsep, tujuan, pemikiran serta pandangan maka hal ini akan menciptakan kerjasama yang

<sup>13</sup> E.B. Surbakti, *Panduan Lengkap Manajemen Perusahaan*, ....., hal. 134

positif. Dan apabila terdapat perbedaan justru akan menimbulkan konflik yang dapat mempengaruhi proses mencapai suatu sasaran.

Banyak aspek yang berpotensi menjadi pemicu konflik di dalam organisasi. Beberapa latar belakang timbulnya konflik adalah:<sup>14</sup>

1. Konflik karena perbedaan tujuan. Konflik karena perbedaan tujuan terjadi karena terdapat ketidaksesuaian sasaran akhir yang ingin dicapai oleh organisasi dan individu yang ada didalam organisasi tersebut. Akibatnya menimbulkan ketegangan yang menyebabkan konflik.
2. Konflik karena emosi. Emosi timbul karena keadaan atau reaksi psikologis dan fisiologis, seperti kegembiraan, kesedihan, keharuan, kecintaan, keberanian yang bersifat subyektif. Emosi yang tidak tersalurkan dengan baik dapat memicu konflik.
3. Konflik karena perbedaan ide, konsep, dan pandangan. Ide merupakan buah pikiran cemerlang untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan terbaik dalam hidup seseorang. Konsep merupakan pola berpikir seseorang dan dalam hidupnya. Dan pandangan selalu dimuati oleh subyektivitas berfikir seseorang yang dibangun berdasarkan keyakinan diri dan pembenaran sepihak. Setiap individu pasti memiliki ide, konsep dan pandangan yang berbeda-beda pada suatu peristiwa yang sama, hal ini bisa menimbulkan konflik apabila tidak ditangani dengan baik.

---

<sup>14</sup> *Ibid*, hal. 135

4. Konflik karena perbedaan gender. Seringkali suatu organisasi memperlakukan secara berbeda antara wanita dan juga pria. Untuk meraih keberhasilan, wanita sering kali merasa harus bekerja lebih baik dibandingkan dengan pria. Satu hal yang menjadi masalah serius dalam perbedaan gender adalah pelecehan seksual. Pelecehan tidak selalu melibatkan fisik atau ancaman terbuka. Ia dapat berbentuk gangguan yang terus-menerus, dampak yang berlarut-larut dan pada akhirnya menimbulkan konflik.<sup>15</sup>
5. Konflik karena kurang peka. Kurangnya kepekaan dapat menimbulkan konflik, karena ada pihak yang merasa disepelekan.
6. Konflik karena saling mengharapkan. Jika harapan dari seseorang dari seseorang yang sangat mengharapkan tidak terkabulkan, hal ini akan menyebabkan konflik
7. Konflik karena perbedaan generasi. Sebagai contoh, generasi tua selalu merasa lebih berpengalaman dan cenderung memandang generasi muda kurang bertanggung-jawab. Sebaliknya, generasi muda memandang generasi tua kolot, lamban, dan sudah ketinggalan jaman sehingga menghambat kemajuan organisasi.
8. Konflik karena masalah relasi. Di dalam organisasi terdapat hubungan vertical dan horizontal. Kedua jenis hubungan ini menimbulkan perbedaan tanggung jawab dan hirarki sehingga mudah menimbulkan konflik. Selain itu, semua organisasi dirancang untuk saling

---

<sup>15</sup> Robert J. Edelman, *Interpersonal Conflicts At Work*, terj. Srikandi Waluyo (Yogyakarta: Kanisius, 1997), hal. 29

bergantung. Padahal kondisi saling bergantung rawan sekali terhadap timbulnya konflik.

9. Konflik karena distorsi komunikasi. Salah satu sumber konflik yang tingkat kejadiannya tinggi adalah komunikasi yang buruk. Komunikasi yang buruk seringkali terkait dengan ketidakjelasan pesan-pesan yang disampaikan, atasan kadang-kadang menganggap bahwa pesan-pesannya jelas sementara bawahannya bingung tentang apa yang dilakukan.<sup>16</sup> Distorsi komunikasi bisa menyangkut semantik, salah pengertian, atau saluran komunikasi yang buruk. Selain itu tidak menutup kemungkinan disertai dengan unsure kesengajaan.
10. Konflik karena perbedaan individu. Manusia dilahirkan dengan karakter, watak, kepribadian, tata nilai, harapan, maupun persepsi yang tentu saja berbeda-beda. Perbedaan ini lah yang seringkali menimbulkan perselisihan antar satu pihak dengan pihak yang lain.

### 3. Macam-macam Konflik

Ada beberapa macam konflik yang bisa saja timbul ditempat kerja antara lain:

#### a. Konflik Diri (konflik *intrapersonal*)

Konflik *intrapersonal* melibatkan ketidaksesuaian emosi bagi individu, seperti ketidakadilan, kepentingan, tujuan atau nilai-nilai untuk memenuhi tugas-tugas atau pengharapan yang jauh dari

---

<sup>16</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, .....*, hal. 306

menyenangkan. Konflik ini dialami atau dirasakan baik secara fisik, mental atau emosional.<sup>17</sup>

Konflik diri bisa juga terjadi pada diri seseorang yang mempunyai kepribadian ganda. Ia adalah seseorang yang munafik dan melakukan sesuatu yang berbeda antara perkataan dan perbuatan. Sebagai contoh, seorang pemimpin yang mengampanyekan demokratisasi dalam semua bidang kehidupan dan mendirikan organisasi forum demokrasi. Namun, dalam memimpin paratai yang dipimpinnya, ia bertindak dengan cara otokratis tidak dengan demokratis yang telah ia ajarkan.<sup>18</sup>

b. Konflik antar Individu (konflik *interpersonal*)

Sedangkan yang dimaksud dengan konflik interpersonal (antar individu) adalah konflik yang terjadi karena pertentangan antar satu individu dengan individu lainnya. Konflik ini biasanya dipengaruhi oleh adanya perbedaan diantara masing-masing individu tersebut. Perbedaan tersebut bisa dikarenakan perbedaan pendapat, perbedaan tujuan maupun persaingan.

Konflik interpersonal biasanya terjadi diantara rekan kerja, teman, anggota keluarga, atau antara *supervisor*, dan karyawan-karyawan. Misalnya saja, ketika seseorang tidak setuju atau tidak suka dengan gaya hidup individu lainnya. Dalam contoh ini, tujuan dalam memecahkan masalah konflik bukanlah pada mengubah pendapat atau filosofi antara yang satu dengan yang lainnya mengenai gaya hidup

---

<sup>17</sup> Imam Moedjino, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, ..... , hal. 205

<sup>18</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), hal. 55

siapa yang benar. Tujuan sebenarnya adalah untuk memfokuskan pada perilaku bagaimana yang dipakai seseorang yang akan mempengaruhi tujuan-tujuan atau hidup individu lainnya secara langsung

c. Konflik antar kelompok konflik (*Konflik Intragroup*)

Konflik antar group adalah konflik yang terjadi karena adanya perbedaan atau persaingan diantara dua kelompok. Dalam suatu perusahaan, konflik kelompok ini dapat terjadi karena adanya perbedaan antara pekerja dan manajemen perusahaan ataupun antara unit kerja yang satu dengan yang lainnya. Konflik antar kelompok adalah konflik yang paling rumit dan serius bagi perusahaan. Setiap kali konflik bertambah panas dan menyebar diantara kelompok, desas-desus dan gunjingan akan membawa kekacauan yang pada akhirnya akan merusak diri sendiri dan perusahaan.

Saat yang paling baik untuk menghadapi konflik adalah saat jumlah orang yang terlibat masih kecil. Langkah pertama terbaik adalah memilah-milah konflik dan mengidentifikasi akibatnya bagi individu yang terlibat dan perubahan skala konflik dari situasi yang terfokus menjadi tersebar dan dari local menjadi konflik yang lebih luas dan melibatkan banyak orang.

4. Pendekatan Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Maka hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja

dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi.

Beberapa contoh dari konflik interpersonal, beserta cara menghadapi konflik, yaitu:

a. Konflik Antar Manajer

Konflik ini terjadi antara manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi. Contohnya, setiap tahun terjadi konflik diantara manajer unit kerja mengenai anggaran. Anggaran organisasi terbatas, sedangkan setiap unit kerja organisasi menginginkan tambahan anggaran untuk melaksanakan tugasnya.<sup>19</sup>

Penelitian membuktikan bahwa manajer yang memiliki sikap saling percaya, penghargaan, kehangatan dan perhatian terhadap kebutuhan orang lain umumnya akan menghasilkan pengurangan tekanan pekerjaan. Sebaliknya pemimpin yang menunjukkan sikap pilih kasih, memberi kritik tidak pada tempatnya, mementingkan kedudukan, menggunakan posisinya dengan sewenang-wenang akan menciptakan lingkungan yang penuh dengan kemarahan dan ketegangan. Hal-hal tersebut tentu saja akan menimbulkan konflik di dalam organisasi.<sup>20</sup>

Untuk menghadapi konflik seperti ini adalah dengan bersikap tenang, membela diri, mendinginkan dan membiarkannya berlalu.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> *Ibid*, hal. 56

<sup>20</sup> Robert J. Edelman, *Interpersonal Conflicts At Work*, terj. Srikandi Waluyo (Yogyakarta: Kanisius, 1997), hal. 58

<sup>21</sup> *Ibid*, hal. 64

## b. Konflik Antar Rekan Kerja

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa sebagian besar waktu kita dihabiskan di tempat kerja, sehingga kita lebih banyak berinteraksi dengan rekan kerja. Beberapa aturan main dengan rekan kerja:

- Menerima pembagian beban kerja yang adil
- Kemauan untuk saling membantu
- Kerja sama saling menghargai untuk berbagi ruangan (seperti mentaati peraturan untuk tidak merokok)
- Mampu bekerja sama dengan rekan kerja meskipun tidak menyukai orangnya.
- Menghormati hak pribadi orang lain
- Tidak mengkritik rekan kerja di depan umum
- Hindari melakukan pencemaran nama baik rekan kerja.

Beberapa cara untuk menyelesaikan konflik antar rekan kerja, yang pertama adalah kenali masalahnya. Apakah masalah tersebut cukup penting untuk diketahui dan diselesaikan? Yang kedua, mencoba untuk saling mengerti posisi masing-masing. Cobalah untuk meletakkan diri kita pada posisi orang lain. Yang ketiga, diskusikan masalahnya. Dan yang terakhir pilih salah satu cara untuk menyelesaikannya. Hal ini akan dijelaskan lebih lanjut di bab berikutnya.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hal. 87

### c. Permasalahan Dalam Hubungan Profesional

Konflik yang terjadi dalam hubungan profesional dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor-faktor *inheren* yang ada didalam suatu hubungan, yaitu penerimaan atau penolakan terhadap peraturan yang mengatur hubungan tersebut.
2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan karakteristik dan kepribadian dari mereka yang terlibat dalam hubungan tersebut. Begitu pula dengan cara mereka menilai dan memperlakukan orang lain.
3. Faktor-faktor yang berhubungan dengan evaluasi terhadap situasi, meliputi pula penggunaan bahasa dan perbedaan asumsi yang memperbesar kesalahpahaman.

Cara yang bisa digunakan untuk menghadapi konflik hubungan profesional adalah dengan cara mengerti batasan dan tanggung jawab profesi, tetap berusaha tenang dan saling menjaga perasaan masing masing individu.<sup>23</sup>

### d. Pelecehan di Tempat Kerja

Yang perlu diperhatikan bahwa pelecehan itu tidak selalu melibatkan fisik ataupun ancaman terbuka. Setiap tingkah laku yang menyebabkan ketidaknyamanan fisik atau emosi dapat dipandang sebagai pelecehan. Pelecehan secara pragmatis berarti menimbulkan

---

<sup>23</sup> *Ibid*, hal. 103

gangguan, kesengsaraan atau kebingungan oleh serangan yang berkelanjutan, pertanyaan-pertanyaan dan seterusnya.<sup>24</sup>

Pelecehan dapat dihadapi secara hukum, organisasi maupun individual. Selain itu kita juga dapat melakukan tindakan-tindakan yang penting untuk dilakukan, antara lain:

- Mengabaikan tingkah laku dengan cara berdiam diri atau menghindari pelaku
- Bereaksi menentang tingkah laku tersebut, atau memintanya untuk berhenti
- Membuat lelucon tentang tingkah laku itu atau menyesuaikan diri
- Melontarkan ancaman untuk mengatakannya dengan orang lain, atau mengadukannya pada atasan atau badan lain
- Mengambil tindakan hukum
- Keluar dari pekerjaan atau berusaha pindah bagian.<sup>25</sup>

##### 5. Dampak Negatif Konflik

Sisi negatif konflik adalah jika konflik karena perbedaan tujuan atau karena perbedaan pemikiran berubah menjadi konflik yang melibatkan emosi (afeksi). Konflik yang seperti ini biasanya terjadi ketika muncul perbedaan ketidaksetujuan atau ketidaksesuaian terhadap nilai-nilai. Perbedaan terhadap nilai ini timbul karena perbedaan sisi pandang, perlakuan atau system tata nilai yang dianut. Dalam kenyataan,

---

<sup>24</sup> *Ibid*, hal. 136

<sup>25</sup> *Ibid*, hal. 140

kebanyakan manusia telah terbiasa untuk tidak menyukai/menerima orang yang tidak sependapat dengan dirinya.

Dari penjelasan mengenai konflik interpersonal diatas. Banyak sekali dampak yang ditimbulkan dengan adanya konflik tersebut. Dampak negatif dari konflik interpersonal ditempat kerja terbukti mempengaruhi pribadi maupun tingkat organisasi. Pada tahap berikutnya, konflik mempengaruhi pula prestasi organisasi atau unit secara keseluruhan. Beberapa dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya konflik antara lain:<sup>26</sup>

a. Biaya konflik

Konflik memerlukan biaya untuk melakukan transaksi interaksi konflik dalam bentuk sumber-sumber, seperti energi fisik, energi psikologi, uang, waktu dan peralatan. Semakin tinggi intensitas konflik, maka biaya konflik akan meningkat karena konflik merusak organisasi dan pihak yang terlibat konflik.

b. Merusak hubungan dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat

Konflik dapat menurunkan kualitas dan intensitas hubungan di antara pihak-pihak yang terlibat konflik serta dapat menimbulkan rasa tidak senang, benci, dan marah kepada lawan konflik.

c. Merusak sistem organisasi

System organisasi yang harmonis menciptakan sinergi positif, produksi subsistem-subsistem yang bekerja dalam kesatuan system,

---

<sup>26</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, ..... , hal. 108

hasilnya lebih besar daripada jumlah produksi masing-masing subsistem. Konflik merusak sistem dan menciptakan sinergi negatif. Produksi subsistem-subsistem yang bekerja dalam kesatuan sistem lebih kecil daripada jumlah produksi masing-masing subsistem. Keadaan ini menimbulkan ketidakpastian pencapaian tujuan organisasi

d. Menurunkan mutu pengambilan keputusan

Konflik yang berkembang secara tidak sehat akan menghasilkan kebuntuan diskusi, fitnah, agresi dan sabotase, serta menghilangkan sikap saling percaya. Situasi seperti ini tidak mungkin mengembangkan sumber alternatif dalam pengambilan keputusan.

e. Kehilangan waktu kerja

Konflik akan mengurangi waktu untuk berproduksi dan menurunkan produktivitas organisasi. Sehingga berdampak kerugian yang besar pada organisasi.

f. Sikap dan perilaku negatif

Konflik antar manajer dan pegawai akan menurunkan motivasi kerja, komitmen berorganisasi, absentisme, kepuasan kerja, rasa saling percaya, serta sabotase dan pencurian.

g. Kesehatan

Konflik menyebabkan pihak yang terlibat konflik marah, stress, kecewa, emosional dan irasional. Keadaan ini meningkatkan kemungkinan orang tekanan darahnya meningkat. Bagi perusahaan, keadaan ini meningkatkan biaya kesehatan bagi para karyawannya.

Menghadapi konflik tentu saja menimbulkan stress, yang pada akhirnya akan meningkatkan sinisme terhadap klien atau rekan kerja, yang akan menuju konflik lebih jauh. Reaksi-reaksi ini kemungkinan akan mengurangi objektivitas seseorang dan memperlihatkan ketidakmampuan seseorang dalam mengontrol sikap yang terus-menerus menyalahkan orang lain. Oleh karena itu, pengelolaan konflik interpersonal memegang peranan penting dalam mengurangi resiko stress di tempat kerja.<sup>27</sup>

## 6. Dampak Positif Konflik

Meskipun konflik erat sekali konotasinya dengan keadaan negatif dan selalu diposisikan sebagai penghambat kemajuan, namun konflik juga mempunyai sisi positif, antara lain:<sup>28</sup>

### a. Konflik meningkatkan kewaspadaan

Konflik meningkatkan kewaspadaan manajer terhadap berbagai masalah didalam organisasinya, siapa saja yang terlibat di dalamnya, dan bagaimana menyelesaikan persoalan atau kesulitan yang dihadapi sumber daya manusia dan organisasinya.

### b. Konflik memudahkan terciptanya problem solving

Setiap anggota organisasi digairahkan dan secara psikologis memokuskan diri kepada masalah. Konflik juga mendorong dan memotivasi manajemen menerapkan perencanaan yang baik ke dalam organisasi.

---

<sup>27</sup> Robert J. Edelman, *Interpersonal Conflict at Work*, ..... hal. 14

<sup>28</sup> E.B. Surbakti, *Panduan Lengkap Manajemen Perusahaan*, ....., hal. 147

c. Konflik merangsang perubahan

Konflik mendorong organisasi menjadi lebih waspada terhadap ketidakadilan, pemborosan, penyimpangan, dan apa yang diperlukan untuk memperbaikinya.

d. Konflik menghasilkan keputusan bermutu

Konflik berpotensi menghasilkan keputusan bermutu ketika anggota organisasi mengemukakan pandangan oposisi dan perspektif mereka.

e. Konflik mendorong kreatifitas manajemen

Adanya konflik akan mendorong manajemen melihat penyelesaiannya dari berbagai sisi. Hal inilah yang mendorong kreatifitas manajemen.

f. Konflik menambah kesenangan kerja

Konflik akan menambah kesenangan kerja. Hal ini tentu saja jika tidak terlalu ditanggapi secara serius

g. Konflik meningkatkan produktivitas

Konflik berpotensi meningkatkan produktivitas jika disertai dengan dorongan dan tantangan untuk berprestasi.

## 7. Solusi Menangani Konflik

Jika dalam organisasi konflik meluas atau terlalu sering terjadi tekanan yang tinggi, maka sumber daya manusia harus segera menguranginya. Membiarkan konflik berlangsung dalam intensitas yang tinggi tentu saja akan mengganggu kinerja karyawan sehingga akan

mengganggu sistem operasional di organisasi tersebut. Beberapa teknik untuk menyelesaikan konflik di dalam organisasi adalah:<sup>29</sup>

a. *Problem Solving*

Cara ini dilakukan dengan cara melakukan konfrontasi langsung secara tatap muka antara individu atau kelompok langsung secara tatap muka antara individu atau kelompok yang sedang konflik. Disini, penyelesaian tidak bermaksud menentukan mana yang benar dan mana yang salah. Metode ini cocok digunakan untuk menyelesaikan konflik yang disebabkan oleh kesulitan komunikasi.

b. Menghindar

Salah satu metode untuk mencegah terjadinya konflik adalah menghindar. Tetapi menghindar bukanlah cara penyelesaian konflik untuk jangka panjang. Metode ini efektif untuk jangka pendek.

c. Keramahan

Keramahan dapat digambarkan sebagai proses mengurangi perbedaan antara individu atau kelompok, namun menekankan persamaan. Perbedaan ditekan dengan lembut sehingga menurun sambil menonjolkan persamaan. Di dalam perbedaan umumnya terdapat persamaan dan keramahan adalah salah satu jalan untuk meminimalisasi perbedaan dan mengedepankan persamaan.

---

<sup>29</sup>E.B. Surbakti, *Panduan Lengkap Manajemen Perusahaan, .....*, hal. 156

d. Kompromi

Teknik ini mungkin paling sering digunakan untuk menyelesaikan konflik. Kompromi sering kali melibatkan pihak luar atau pihak ketiga. Selanjutnya pihak yang sedang konflik mengajukan tawaran nilai-nilai. Di dalam kompromi tidak ada yang menang ataupun yang kalah. Bagi masyarakat penganut demokrasi, kompromi merupakan cara-cara klasik untuk menyelesaikan konflik.

e. Kekuasaan

Pendekatan kekuasaan sering kali memaksakan pandangan kepada orang lain. Ini memang akan menimbulkan perlawanan tersembunyi. Menggunakan kekuasaan sangat ampuh dalam mengatasi konflik jangka pendek. Kelemahannya dibandingkan metode menghindar, keramahan atau kompromi adalah kekuasaan hanya mengobati dampak konflik bukan penyebabnya. Metode ini adalah salah satu dari sekian banyak pilihan yang cocok untuk menyelesaikan konflik karena nilai-nilai atau perbedaan kepribadian.

f. Kolaborasi

Kolaborasi adalah kebalikan dari kekuasaan. Cara ini sering juga disebut *win-win strategy*. Kedua belah pihak saling mengukur kekuatan lawannya. Kolaborasi sangat baik dalam menyelesaikan konflik karena memandang masalah sebagai “masalah bersama”.

g. Penyesuaian Diri

Penyesuaian diri sering kali dimaknai sebagai kelemahan pihak yang mau mengalah karena dianggap terlalu lemah karena mungkin sekali (terlalu) banyak mengalah. Itulah sebabnya, cara ini sering kali dipandang sebagai “kehilangan muka”.

h. Restrukturisasi

Jika konflik terjadi karena struktur organisasi tidak memadai, maka manajemen sebaiknya meninjau kembali struktur organisasinya. Mungkin perlu dilakukan restrukturisasi organisasi untuk menyegarkan organisasi. Metode ini cocok untuk konflik yang disebabkan oleh karena hubungan structural (*structural relationship*).

Huse dan Bowditch menyarankan lima cara meminimalkan konflik dalam organisasi, yaitu:<sup>30</sup>

1. Pastikan bahwa informasi untuk mengatasi masalah ditemukan dan diberikan kepada kelompok-kelompok yang terlibat. Wakil dari kelompok-kelompok yang berlainan dapat bertemu secara teratur untuk mengkaji bidang-bidang masalah dan untuk membuat rekomendasi bersama.
2. Pergilirkan orang-orang di antara kelompok-kelompok yang berbeda. Sebagian anggota kelompok terlalu terspesialkan untuk menggunakan metode ini untuk mengurangi konflik, namun beberapa bidang kerja sesuai untuk memperlakukan anggota.

---

<sup>30</sup> Imam Moedjino, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, ....., hal. 212

3. Buatlah kelompok-kelompok berhubungan dekat satu sama lain. Hadirkan kelompok-kelompok yang menentang untuk menjelaskan masalah dan izinkan mereka untuk berbagi persepsi.
4. Temukan musuh bersama. Sebuah organisasi atau suatu kelompok dapat membuat kelompok-kelompok yang berkonflik bersatu dan berkerjasama untuk melawan musuh tersebut. Hal ini dapat mendekatkan hubungan antar kelompok dan mengurangi konflik
5. Identifikasi atau kembangkan suatu perangkat tujuan bersama. Ini merupakan gagasan menemukan suatu tujuan bersama yang unggul bagi kelompok-kelompok yang bersangkutan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tidak ada cara tunggal yang ampuh dan mujarab yang mampu menyelesaikan seluruh konflik didalam organisasi. Semua metode penyelesaian konflik memiliki kelebihan dan kekurangan sendiri. Dengan demikian, manajemen harus mengetahui dengan jelas sumber-sumber dan penyebab konflik sebelum menentukan metode atau teknik penyelesaiannya.

#### **D. Gaya Kepemimpinan**

##### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Dalam pengertian umum, kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang memimpin (*direct*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*) atau mengontrol (*controls*) pikiran, perasaan atau tingkah-laku orang lain. Kepemimpinan adalah proses interaksi. Tidak ada pemimpin tanpa pengikut. Tidak ada *leader* tanpa *follower*. Tidak ada *leadership*

tanpa *followership*. Jika dalam kepemimpinan dilakukan suatu percobaan, maka percobaan itu harus ditanggapi dengan rasa senang oleh orang lain sebelum dijadikan suatu kegiatan. Pengikut harus bergerak, meskipun hanya sedikit saja, kearah yang dituju oleh pemimpin.<sup>31</sup>

Menurut *George R. Terry* kepemimpinan adalah “*leadership is the relationship in which one person, the leader influences other to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*”. Kepemimpinan merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga kemampuannya dalam menggerakkan orang lain untuk berkerja. Sehingga, pemimpin mampu menjadi penggerak untuk bawahannya.<sup>32</sup>

Menurut *Veithzal Rivai*, gaya diartikan dengan sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Selanjutnya, ia mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau strategi yang disukai atau sering ditetapkan oleh seorang pemimpin. Pada dasarnya gaya kepemimpinan mengandung arti sebagai suatu perwujudan tingkah

---

<sup>31</sup> Onong Uchjana Effendy, *Human Relation dan Public Relations*, (Bandung : CV. Mandar Maju, 1993), hal. 194

<sup>32</sup>Fatkhur Rohman Albanjari, *Pengaruh Karakteristik Biografis dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung, Skripsi tidak diterbitkan, 2016), hal. 35

laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin agar dapat mempengaruhi bawahannya.<sup>33</sup>

Pengertian gaya kepemimpinan menurut beberapa para ahli antara lain:

- James et. al., mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan memengaruhi pekerja.
- Suranta, Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain.
- Waridin, Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya
- Tampubolon, Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* ..... hal. 51

<sup>34</sup> Galih Aryo Nimpuno, *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Pustaka Pelajar Yogyakarta*, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, Skripsi tidak diterbitkan, 2015), diakses pada tanggal 3 Oktober 2016

## 2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan yang dapat penulis rangkum dari berbagai sumber, yaitu:<sup>35</sup>

### a. Gaya Kepemimpinan Diktator

Kepemimpinan diktator atau biasa disebut dengan kepemimpinan otokratis/otoriter adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin bertindak sebagai diktator. Pemimpin adalah penguasa, semua kendali ada ditangan pemimpin.

Ciri-ciri dari kepemimpinan diktator antara lain:

- Tidak diperkenankan bertanya. Diktator menetapkan hukum di dalam kelompoknya dan mengharapkan setiap orang melakukannya tanpa mempertanyakan kewenangannya.
- Pengetahuan adalah kekuatan. Diktator dengan tepat mempercayai pengetahuan adalah salah satu kunci kekuasaan. Karena hal ini, seorang diktator akan seringkali menyimpan sendiri pengetahuan yang sangat penting dari suatu unit atau organisasi an menyebarkan bagian-bagian informasi hanya pada basis yang perlu diketahui.
- Tidak boleh ada alasan. Diktator selalu mengharapkan kualitas kinerja yang paling tinggi. Kesalahan tidak akan ditoleransi. Kesalahan biasanya berakhir dengan pemberhentian atau suatu bentuk hukuman lain terhadap pribadi perilaku.

---

<sup>35</sup> Elizabeth O'Leary, *Penuntun 10 Menit Kepemimpinan*, terj. Deddy Jacobus, (Yogyakarta: ANDI, 2005), hal. 17

Pada gaya diktator sangat efektif digunakan bila suatu kelompok telah kehilangan kendali dan mempuat upaya kerja yang kecil atau sama sekali tidak sungguh-sungguh dalam bekerja. Dalam kasus ini, diktator dapat menjadi penyentak para anggota tim bahwa mereka masing-masing bertanggung jawab untuk memikul beban yang sama.

Namun gaya kepemimpinan diktator juga memiliki kelemahan. Gaya kepemimpinan diktator. tidak biasa menciptakan lingkungan kerja yang kreatif dan pasti. Diktator juga tidak akan mengenyam manfaat kreatifitas timnya. Jika seseorang pengawas tidak tahu apa-apa tentang status dan saasaran-sasaran tim, para anggota tim tidak akan mampu memperlihatkan kemampuan terbaik mereka.<sup>36</sup>

#### b. Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Gaya kepemimpinan demokrasi sedikit lebih lunak dari pada kediktatoran. Pemimpin dalam situasi ini berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu kesatuan.<sup>37</sup>

Pemimpin seperti ini menciptakan perasaan bahwa mereka sungguh-sungguh ingin mendengarkan pikiran dan kepedulian pegawai. Dan pemimpin ini tahu cara meredam konflik dan menciptakan harmoni. Misalnya, memperbaiki keretakan di dalam kelompok.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibid*, hal.18

<sup>37</sup> *Ibid*, hal. 19

<sup>38</sup> Daniel Goleman, et. All., *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, terj. Susi Purwoko, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), hal. 82

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokrasi adalah:<sup>39</sup>

- Partisipasi. Pemimpin melibatkan tim di dalam sebagian besar aspek bisnis, memastikan bahwa setiap anggota tim sama-sama menyadari apa yang sedang terjadi di seluruh unit.
- Mendorong perdebatan. Pemimpin mengakui nilai perdebatan dan kompetisi dan mendorong para anggota tim untuk berperan serta dalam menyusun arah baru untuk unit mereka.
- Kekuasaan memveto. Kekuasaan mutlak sang pemimpin yang membuat gaya kepemimpinan ini mendapatkan tambahan sebutan “relative”. Meskipun pemimpin mendorong adanya partisipasi, pada akhirnya dirinyalah yang membuat keputusan akhir atas semua hal yang penting bagi unit.

Demokrasi sangat berhasil bila sedang memimpin staf yang sangat inovatif namun membutuhkan pengarahan. Meskipun mereka memiliki jutaan ide, kuantitas tidak selalu setara dengan kualitas. Pemimpin bertanggung jawab untuk memutuskan mana yang salah dan mana yang benar.

#### c. Gaya Kepemimpinan Kemitraan

Kemitraan adalah jenis kepemimpinan yang sangat berbeda dari gaya-gaya yang telah dibahas terdahulu. Kediktatoran maupun demokrasi mempertahankan batas yang jelas antara pemimpin dengan para anggota kelompok. Sebaliknya, kemitraan mengaburkan garis

---

<sup>39</sup> Elizabeth O’Leary, *Penuntun 10 Menit Kepemimpinan*, ..., hal.19

tersebut dan menghendaki pemimpin menjadi tidak lebih dari salah satu anggota kelompok.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kemitraan adalah:

- Kesejajaran. Pemimpin tidak lebih dari anggota kelompok yang lain, seseorang yang mungkin memiliki pengalaman lebih, tetapi juga seseorang yang tidak menarik bobot yang lebih besar dibandingkan pribadi-pribadi lain dalam kelompok.
- Visi kelompok. Semua anggota kelompok berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan dalam menetapkan arah untuk unit.
- Berbagi tanggung jawab. Semua anggota kelompok bertanggung jawab atas hasil-hasil dan dampak dari tindakan kelompok.

Kemitraan adalah gaya kepemimpinan yang sangat berhasil di dalam suatu kelompok kecil orang-orang yang luar biasa berpengalaman atau terlatih. Kepercayaan, kejujuran, dan keyakinan akan kemampuan staf adalah unsur-unsur penting untuk keberhasilan kemitraan. Namun ini bukan gaya yang dapat digunakan apabila khawatir kewenangan dipertanyakan.<sup>40</sup>

#### d. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Para pemimpin transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melalui *status-quo*. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk

---

<sup>40</sup> *Ibid*, hal. 20

mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan.

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional adalah:

- Karisma. Pemimpin transformasional adalah seseorang yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkonsumsikan visi tersebut kepada para anggota tim.
- Keyakinan. Pemimpin ini memiliki naluri bisnis yang baik dan mampu melihat keputusan-keputusan apa yang akan berpengaruh positif terhadap organisasi. ini memampukan mereka untuk bertindak dengan penuh keyakinan, dan membangkitkan kepercayaan di antara para anggota tim
- Rasa hormat dan pengabdian. Pemimpin transformasional membangkitkan rasa hormat dan pengabdian di dalam diri tiap-tiap orang dengan menyediakan waktu untuk menyatakan bahwa mereka penting
- Pujian terbuka. Pemimpin transformasional sering memberi pujian terhadap orang-orang dan tim atas pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Menyatakan betapa besar kontribusi individu-individu tersebut terhadap sebuah kesuksesan akan membuat mereka lebih tajam dalam menghadapi tantangan-tantangan hari esok.
- Inspirasi. Pemimpin transformasional adalah jawara dalam membantu orang-orang melakukan sesuatu yang mereka sangsi

mampu mengerjakan. Ini dicapai melalui pujian-pujian dan dorongan-dorongan.

Gaya kepemimpinan transformasional sangat cocok digunakan untuk meningkatkan kinerja seseorang, organisasi secara drastis. Namun kelemahan dari tipe ini adalah sangat melelahkan. Karena harus bertanggung jawab untuk visi dan cara-cara mencapai visi tersebut. Pemimpin transformasional pada tingkat tertentu bagaikan seorang penjudi, yang mempertaruhkan visinya sebagai visi yang benar.<sup>41</sup>

### 3. Kepemimpinan dalam pandangan Islam

Secara umum, konsep kepemimpinan dalam islam memiliki dasar-dasar hukum yang kuat dan kukuh. Ia tidak dibangun hanya dengan nilai-nilai transedental, namun telah dipraktekkan sejak dahulu oleh Nabi Muhammad SAW, para sahabat dan Al-Khulafa' al-Rasyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan dalam Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh dunia internasional. Islam di dalam Al-Qur'an mengerahkan kepemimpinan pada prinsip-prinsip kepemimpinan Islam, yaitu:<sup>42</sup>

#### 1. Kejujuran (*Amanah*)

Kata *amanah* dalam bahasa Arab berarti kejujuran dan kepercayaan hal yang dapat dipercaya). *Amanah* merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul dan merupakan sumber dari keberhasilan.

---

<sup>41</sup> *Ibid*, hal. 21

<sup>42</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* ..... hal. 84

Dalam firman Allah yang tertuang Al-Qur'an surat Al-Ahzab ayat 72

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ  
تَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

Artinya: “*Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memilkui amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan pikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu umat amat zalim dan amat bodoh.*” (QS Al-Ahzab:72)<sup>43</sup>

Ayat tersebut menggambarkan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban *amanah* karena manusia diberikan kemampuan itu oleh Allah, walaupun kemudian mereka berbuat zalim, terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati *amanah* itu. Manusia dalam mengemban *amanah* dalam organisasi pada riilnya mampu untuk mencapai tujuan berlandaskan pada aturan main yang ada. Ini membuktikan bahwa kemampuan yang diberikan oleh Allah kepada manusia akan mampu mendorong terciptanya tatanan keserasian dalam organisasi dengan tetap pada tugasnya masing-masing tugas atau pendistribusian wewenang.

<sup>43</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemahan dan Asbabunnuzul*, (Surakarta: Al Hanan, 2009), hal. 427

## 2. Adil ('Adl)

*Al-'Adl* merupakan salah satu dari Asmaul Husna, yang merupakan dari bahasa Arab yang berarti adil. Salah satu contoh ayat yang berbicara mengenai keadilan adalah QS Al-A'raf (7) : 29

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ ۗ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ  
مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ ۚ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Artinya: *Katakanlah, "Tuhanku menyuruhku menjalankan keadilan." Dan (katakanlah), "Luruskanlah muka (diri)mu disetiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepada-Nya)." (QS Al-A'raf: 29)*<sup>44</sup>

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah menyuruh orang untuk berlaku adil. Allah mewajibkan manusia agar setiap memutuskan perkara harus secara adil dan transparan dengan tidak mempertimbangkan aspek apa pun seperti saudara maupun hal-hal lainnya.

## 3. Musyawarah (Syura)

Selain dua prinsip diatas, Nevin Abd. Khaliq Musthafa menyatakan bahwa musyawarah merupakan salah satu prinsip dalam berorganisasi yang harus dibangun antara pemimpin dan bawahannya. Kata musyawarah diadopsi dari bahasa Arab *syura*. Segala sesuatu yang diambil harus atas kesepakatan musyawarah, sebagaimana dianjurkan dalam QS Al-Syura (42): 38

<sup>44</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemahan dan Asbabunnuzul*, (Surakarta: Al Hanan, 2009), hal. 153

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا

رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.” (QS Al-Syura:38)<sup>45</sup>

Dalam ayat tersebut pemimpin harus mampu untuk memilih situasi dan kondisi kapan ia harus mendengarkan bawahannya dan kapan pula ia harus memutuskan secara mandiri.

#### 4. Etika Tauhid dan *Amr Ma'ruf Nahi Munkar*

Kepemimpinan Islam dikembangkan diatas prinsip etika tauhid yang akhirnya akan memunculkan perilaku (prinsip) *amr ma'ruf nahi munkar*. Dalam Ensiklopedia Islam Indonesia, kata *amr ma'ruf nahi munkar* diartikan sebagai seruan untuk berbuat baik serta mencegah untuk berbuat jahat. Salah satu contoh ayat yang berbicara mengenai *amr ma'ruf nahi munkar* adalah QS Ali-Imran, ayat 104:

وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ

﴿١٠٤﴾ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: “dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan

<sup>45</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemahan dan Asbabunnuzul*, (Surakarta: Al Hanan, 2009), hal. 487

*mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.*” (QS Ali-Imran (72) : 104<sup>46</sup>)

*Ma'ruf* adalah segala perbuatan yang mendekatkan kita kepada Allah, sedangkan *munkar* ialah segala perbuatan yang menjauhkan kita dari pada-Nya. Kuntowoyo memberikan penjelasan bahwa yang dimaksud dengan konsep humanisasi merupakan perilaku yang menganjurkan atau menegakkan kebaikan. *amr ma'ruf* dimaksudkan untuk mengangkat dimensi dan potensi (*ma'ruf*) manusia, untuk mengemansipasi manusia kepada nur atau cahaya petunjuk Ilahi dalam rangka mencapai keadaan fitrah. Sedangkan *nahi munkar*, diterjemahkan sebagai kebebasan dari kebodohan, kemiskinan, atau penindasan.

#### **E. Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata “kerja” yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *performance* yang berarti pelaksanaan, keberlangsungan, perbuatan, dan prestasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan kemampuan kerja, sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

---

<sup>46</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemahan dan Asbabunnuzul*, (Surakarta: Al Hanan, 2009), hal. 63

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>47</sup>

Helfert menjelaskan kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Secara umum, kinerja merupakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar. Sedangkan menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>48</sup>

Menurut Keith Davis terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, factor kemampuan (*ability*) dan factor motivasi (*motivation*):<sup>49</sup>

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

---

<sup>47</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hal 67

<sup>48</sup> Veithzal Rivai Zainal, et all, *Manajemen Sumber Manusia Untuk Perusahaan Edisi Ketiga*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hal. 447

<sup>49</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, ....., hal. 67

Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara fisik, mental, tujuan dan situasi). Artinya, seseorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja menurut Simamora adalah:<sup>50</sup>

1. Kuantitas kerja, yaitu pencapaian kinerja karyawan yang dapat terlihat pada diri karyawan itu sendiri pada saat bekerja, yang meliputi ketepatan waktu dalam menjalankan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga terampil dalam mengerjakan tugas.
2. Kualitas kerja, adalah pencapaian kinerja karyawan yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai pekerja dalam bekerja, kualitas kerja juga dapat diukur oleh output atau hasil kerja dibandingkan dengan standart output yang telah ditetapkan perusahaan.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan

---

<sup>50</sup> Henry Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), hal. 338

4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, yaitu keaktifan menyampaikan pendapat di dalam rapat.
5. Perencanaan kerja, yaitu kegiatan yang dirancang sebelum melaksanakan aktifitas pekerjaannya.

#### **F. Kajian Penelitian Terdahulu**

Adapun penelitian yang pernah diteliti sebelumnya yang menjadi bahan acuan dalam penyusunan proposal ini adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Rifandi yang berjudul Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependent adalah kinerja pegawai sedangkan variabel independent adalah konflik.

Hasil penelitian menyatakan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sultra. Dengan diperoleh nilai koefisien regresi yang menunjukkan pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sultra yang bertanda positif. Ini menunjukkan bahwa konflik stabil akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena konflik yang relatif stabil akan memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya kinerja pegawai akan meningkat.

Dalam penelitian ini terdapat persamaan dalam memperoleh data yaitu dengan dari data primer dan sekunder dengan menyebar angket kuesioner,

wawancara dan penelitian tersebut sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk perbedaannya adalah pada salah satu variabel. Penulis menggunakan variabel independent konflik *interpersonal*. Sedangkan penelitian dari Rifandi hanya menggunakan variabel konflik jadi lebih umum.<sup>51</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Ivan Kurnia yang berjudul Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciptalift Sejahtera. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependent adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independent adalah motivasi, gaya kepemimpinan, stress kerja dan konflik kerja.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian secara parsial motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan stres kerja dan konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat persamaan dalam memperoleh data yaitu dari data primer dan sekunder dengan menyebar angket kuesioner, wawancara dan penelitian tersebut sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk perbedaannya adalah pada salah satu variabel. Penulis menggunakan variabel independent konflik *interpersonal*. Sedangkan penelitian dari Ivan Kurnia menggunakan

---

<sup>51</sup> Rifandi, *Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara*, (Kendari: Universitas Haluoleo, Skripsi tidak diterbitkan, 2017), diakses pada tanggal 2 Mei 2017.

beberapa variabel independen yaitu konflik kerja jadi lebih bersifat umum. Dan perbedaannya terdapat pada obyek penelitian.<sup>52</sup>

Jurnal penelitian yang dilakukan oleh Rendra Kristi Yogi yang berjudul Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderator Pada PT Sinar Sosro KPW Jawa Timur. Adapun variabel yang digunakan adalah variabel dependen yaitu kinerja karyawan, variabel independen yaitu konflik dan variabel moderator yaitu komunikasi.

Dalam penelitian ini memperoleh hasil bahwa konflik hubungan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,353 dan signifikan pada 5% (T hitung lebih besar daripada 1,96). Hal ini menunjukkan apabila konflik hubungan meningkat maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja karyawan sebesar 59%.

Dalam penelitian ini terdapat persamaan dalam memperoleh data yaitu dari data primer dan sekunder dengan menyebar angket kuesioner, wawancara dan penelitian tersebut sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk perbedaannya adalah pada salah satu variabel. Penulis menggunakan variabel independent konflik *interpersonal*. Sedangkan penelitian dari Rendra menggunakan

---

<sup>52</sup> Ivan Kurnia, *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciptalift Sejahtera*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2011), diakses pada tanggal 2 Mei 2017

variabel independen konflik jadi pembahasan lebih umum. Selain itu penelitian ini juga menambahkan komunikasi sebagai variabel moderator.<sup>53</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Denny Nur Diansyah yang berjudul Pengaruh *Job Stressor* dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Kota Surakarta. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependent menggunakan kinerja karyawan, sedangkan variabel independent adalah *job stressor* dan konflik kerja. Jenis penelitian ini adalah survey kualitatif. Dimana penelitian ini mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai data yang pokok, sementara data sekunder diperoleh secara tidak langsung, pada penelitian ini yaitu data pada Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Kota Surakarta.

Dari hasil penelitian tersebut terdapat terdapat pengaruh yang signifikan negatif dari konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari perolehan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,459 dengan nilai probabilitas (signifikansi) sebesar  $0,017 < 0,05$ , artinya semakin besar konflik kerja, maka akan berpengaruh signifikan dalam menurunkan kinerja karyawan. Maka  $H_2$  yang menyatakan konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini terbukti (diterima).

Dalam penelitian ini terdapat persamaan dalam memperoleh data yaitu dengan menyebar angket kuesioner dan untuk perbedaanya terdapat pada

---

<sup>53</sup> Rendra Kristi Yogi, "Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderator Pada PT Sinar Sosro KPW Jawa Timur", *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 2 Nomor 1, Januari 2014, hal. 32

variabel independen yang menggunakan konflik kerja jadi pembahasan lebih umum serta perbedaan pada obyek penelitian.<sup>54</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Subechi Maulana M yang berjudul Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependent adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independent adalah konflik dan lingkungan kerja.

Dari hasil penelitian tersebut terdapat pengaruh negatif dan signifikan konflik terhadap Kinerja karyawan, Artinya semakin tinggi konflik maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Serta terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, Artinya semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Data yang digunakan menggunakan data primer dan sekunder, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. dan penelitian tersebut sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk perbedaannya adalah pada salah satu variabel. Penulis menggunakan variabel independent konflik *interpersonal*. Sedangkan penelitian dari Subechi Maulana M hanya menggunakan variabel konflik jadi lebih umum.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Denny Nur Diansyah, *Pengaruh Job Stressor Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Kota Surakarta*, (Surakarta: Universitas Sebelas Maret, Skripsi tidak diterbitkan, 2010), hal. 64, diakses pada tanggal 5 Oktober 2016

<sup>55</sup> Subechi Maulana, *Pengaruh konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)*, (Semarang: Universitas Negeri Semarang, Skripsi tidak diterbitkan, 2015), hal. 96, diakses pada tanggal 3 Oktober 2016

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Tinta Dwi Margawati dengan d\judul penelitian ini adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependent adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel independent adalah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja.

Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa hasil pengujian gaya kepemimpinan menunjukkan nilai mean rank gaya kepemimpinan 2,11 menyatakan bahwa setiap pemberian sebuah gaya kepemimpinan dari pimpinan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 2,11. Dan sebaliknya jika setiap penurunan sebuah gaya kepemimpinan dari pimpinan, maka kinerja juga diprediksi akan menurunkan kinerja sebesar 2,11. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, karena nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif serta sama-sama menggunakan skala pengukuran *likert*. sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah responden yang diambil dalam skripsi

Tinta tergolong sedikit hanya 19 responden sedangkan yang peneliti tulis disini menggunakan 33 responden.<sup>56</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh M. Rofi'uddin Manshur yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Al-Salam Cinere Depok. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependent menggunakan kinerja karyawan dan untuk variabel independent adalah gaya kepemimpinan.

Dari uji regresi sederhana pengaruh antara gaya kepemimpinan sebagai variabel X terhadap kinerja karyawan sebagai variabel Y, bahwa korelasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar  $R=0,723$  termasuk kategori hubungan kuat. Koefisien determinasinya sebesar 0,523 yang berarti gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 52,3% sedangkan 47,7% dipengaruhi factor lain. Dan hasil persamaan regresinya yaitu  $Y=36,400+0.943 X$ , artinya bahwa nilai 36,400 merupakan nilai konstanta a yang menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan konstan atau tetap maka kinerja karyawan sebesar 36,400. Jika terjadi peningkatan untuk variabel gaya kepemimpinan mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,943.

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan

---

<sup>56</sup>Tinta Dwi Margawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung, Skripsi tidak diterbitkan, 2015), diakses pada tanggal 5 Februari 2017

kuantitatif serta sama-sama menggunakan skala pengukuran *likert*. sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah variable bebas. Pada penelitian dari M. Rofi'uddin Manshur terdapat satu variable bebas yaitu gaya kepemimpinan saja sedangkan penulis menggunakan dua variable bebas.<sup>57</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Galih Aryo Nimpuno yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Pustaka Pelajar Yogyakarta. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependent adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel independent adalah disiplin kerja dan gaya kepemimpinan.

Hasil penelitian mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar  $\beta=0,210$  (\* $p<0.05$ ;  $p=0,034$ ). Kontribusi gaya kepemimpinan untuk menjelaskan kinerja karyawan sebesar ( $\Delta R_2$ ) 0,041. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan” terbukti. .

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif serta sama-sama menggunakan skala pengukuran *likert*. sedangkan

---

<sup>57</sup> M. Rofi'uddin Manshur, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Al-Salam Cinere Depok*, (Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Skripsi tidak diterbitkan, 2010), hal. 110, diakses pada tanggal 3 Oktober 2016

perbedaannya terdapat pada jumlah responden yang sebanyak 104 karyawan.<sup>58</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Saifullah yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah di Kabupaten Bengkalis. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependent menggunakan kinerja karyawan, sedangkan untuk variabel independent adalah gaya kepemimpinan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui wawancara (*Interview*) serta daftar pertanyaan (*Quesionaire*), untuk menganalisa hasil questioner digunakan skala likert.

. Dari hasil analisis regresi sederhana diketahui nilai R.Square sebesar 21,3% pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Bengkalis, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar faktor bebas yang diteliti. Dari hasil pengujian secara parsial tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Bengkalis terbukti dengan variabel Gaya Kepemimpinan memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $3,207 > t_{tabel} 1,684$ .

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif serta sama-sama menggunakan skala pengukuran *likert*. sedangkan

---

<sup>58</sup> Galih Aryo Nimpuno, *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UD. Pustaka Pelajar Yogyakarta*, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, Skripsi tidak diterbitkan, 2015), diakses pada tanggal 20 November 2016

perbedaannya terdapat pada jumlah variable bebas. Pada penelitian dari Saifullah terdapat satu variable bebas yaitu gaya kepemimpinan saja sedangkan penulis menggunakan dua variable bebas.<sup>59</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Fathkur Rohman Albanjari yang berjudul pengaruh Karakteristik Biografis Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada BMT Binaan Pinbuk Tulungagung. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependent menggunakan kinerja karyawan, sedangkan variabel independent adalah karakteristik biografis dan kepemimpinan. Serta motivasi sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Terbukti dengan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  nilainya sebesar 2,735. Untuk nilai signifikan t untuk motivasi adalah 0,009.

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif serta sama-sama menggunakan skala pengukuran *likert*. sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini yang dilakukan oleh Fatkhur Rohman menambahkan variabel intervening yaitu motivasi.<sup>60</sup>

---

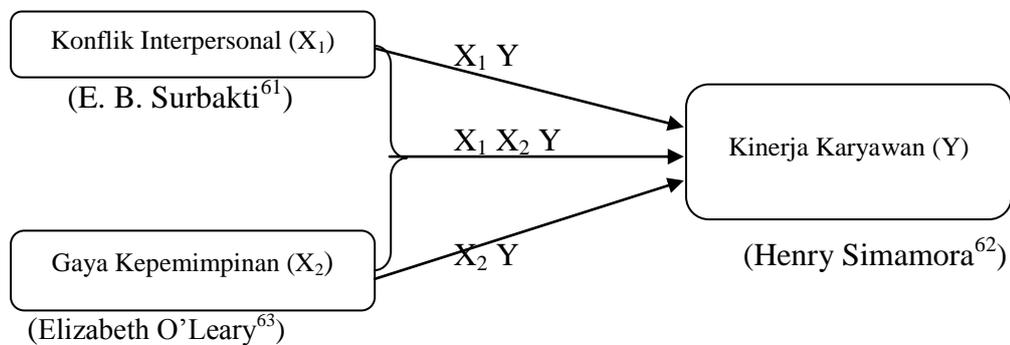
<sup>59</sup> Saifullah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Kabupaten Bengkalis*, (Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Skripsi tidak diterbitkan, 2012), hal. 87, diakses pada tanggal 4 Oktober 2016

<sup>60</sup> Fatkhur Rohman Albanjari, *Pengaruh Karakteristik Biografis, ....* hal. 182

## G. Kerangka Konseptual

Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan judul dengan variabel Independent Konflik Interpersonal ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap variabel dependent Kualitas Kinerja Karyawan (Y). penelitian ini dilakukan pada BMT Pahlawan Tulungagung.

Dari pemaparan judul diatas dapat digambarkan, sebagai berikut:



Pengaruh dalam kerangka konseptual diatas dapat dijelaskan yaitu:

1. Konflik *Interpersonal* ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).
3. Konflik *Interpersonal* ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

<sup>61</sup> E.B. Surbakti, *Panduan Lengkap Manajemen Perusahaan*, (Jakarta: Praninta Aksara, 2012)

<sup>62</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006)

<sup>63</sup> Elizabeth O'Leary, *Penuntun 10 Menit Kepemimpinan*, terj. Deddy Jacobus, (Yogyakarta: ANDI, 2005)

## H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan etimologi, hipotesis adalah sesuatu yang dianggap benar untuk alasan atau pengutaraan pendapat (teori, proposisi) meskipun kebenarannya masih harus dibuktikan.<sup>64</sup> Akan tetapi dalam arti yang luas, hipotesis diartikan sebagai suatu dugaan sementara yang diajukan seorang peneliti yang berupa pernyataan-pernyataan untuk diuji kebenarannya. Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara atau dugaan saja.<sup>65</sup> dengan kata lain, hipotesis merupakan prediksi terhadap hasil penelitian yang diusulkan.

Pernyataan hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

### Hipotesis 1

H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara konflik *interpersonal* terhadap kinerja karyawan pada BMT Pahlawan Tulungagung.

H<sub>a</sub>: Ada pengaruh secara signifikan antara konflik *interpersonal* terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung.

### Hipotesis 2

H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung.

H<sub>a</sub>: Ada pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung.

---

<sup>64</sup> Ebta Setiawan, *KBBI Offline*, Freeware 2010-2013, dalam kata “hipotesis”

<sup>65</sup> Muhamad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam : Pendekatan Kuantitatif*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hal. 70

**Hipotesis 3**

H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh antara konflik *interpersonal* dan gaya kepemimpinan yang sama-sama berpengaruh secara signifikan pada BMT Pahlawan Tulungagung.

H<sub>a</sub>: Adanya pengaruh antara konflik *interpersonal* dan gaya kepemimpinan yang sama-sama berpengaruh secara signifikan pada BMT Pahlawan Tulungagung.

**Jika Probabilitas > 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak**

**Jika Probabilitas < 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima**