



**HUBUNGAN ANTARA
PERSEPSI PEGAWAI
TENTANG KEPEMIMPINAN
DENGAN KINERJA PEMBIAYAAN**

(Studi Terhadap Kepala Cabang Bank Syariah XYZ)

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si.)
dalam bidang Ekonomi dan Keuangan Syariah
pada Program Studi Timur Tengah dan Islam
Program Pascasarjana Universitas Indonesia

I
25510

Oleh :
TJUT MEUTIA IMELDA TENRIWALI
NPM: 0606025153

**EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
PROGRAM STUDI TIMUR TENGAH DAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS INDONESIA
2008**

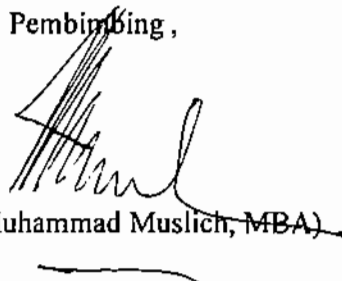


LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Tjut Meutia Imelda Tenriwali
NPM : 0606025153
Kekhususan : Ekonomi dan Keuangan Syariah
Konsentrasi : Perbankan Syariah
Judul Tesis : Hubungan Antara Persepsi Pegawai Tentang
Kepemimpinan dengan Kinerja Pembiayaan.

Tanggal disetujui : 27 Juni 2008

Pembimbing,



(Dr. Muhammad Muslich, MBA)

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**Panitia Sidang Ujian Tesis
Program Pascasarjana Universitas Indonesia
Program Studi Kajian Timur Tengah dan Islam**

Hari, tanggal sidang: Sabtu, 5 Juli 2008.

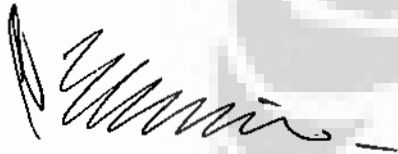
Nama Mahasiswa : Tjut Meutia Imelda Tenriwali

NPM : 06060253153

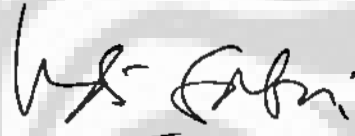
Judul Tesis : Hubungan Antara Persepsi
Pegawai Tentang Kepemimpinan
Dengan Kinerja Pembiayaan.

Ketua Sidang,

Penguji,



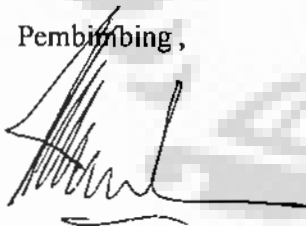
(Mustafa Edwin Nasution, M.Sc, MAEP, Ph.D)



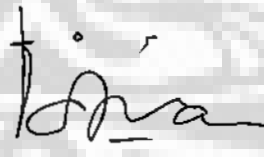
(Nurdin Sobari, SE., MM., CAAE)

Pembimbing,

Reader/Pembaca Ahli,



(Dr. Muhammad Muslich, MBA)



(Dr. Khairul Alwan Ar-Rivai Nasution, MM)

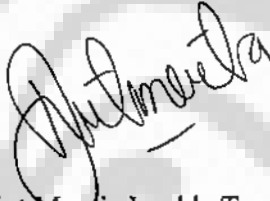
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Tjut Meutia Imelda Tenriwali
NPM : 0606025153
Kekhususan : Ekonomi dan Keuangan Syariah
Konsentrasi : Perbankan Syariah
Judul Tesis : Hubungan Antara Persepsi Pegawai Tentang
Kepemimpinan dengan Kinerja Pembiayaan.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah karya asli dan bukan merupakan *plagiarisme*.

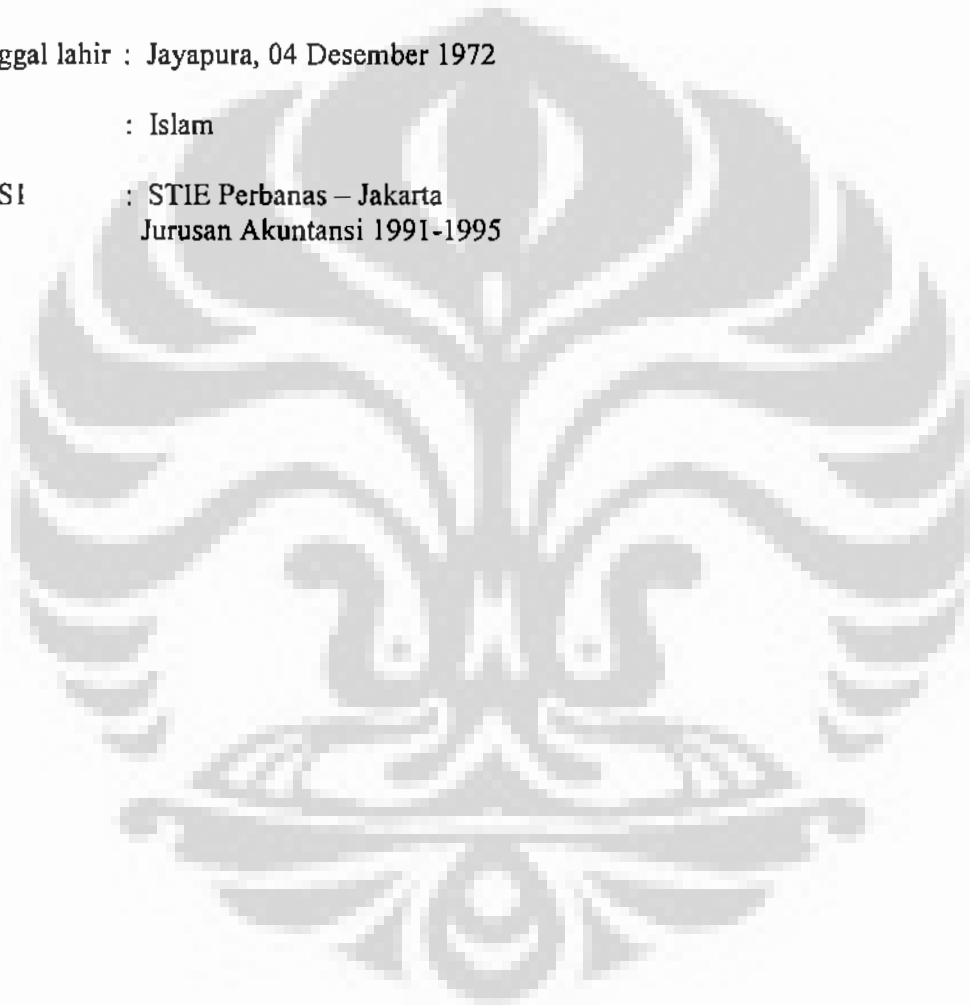
Jakarta, 27 Juni 2008



(Tjut Meutia Imelda Tenriwali)

RIWAYAT HIDUP

Nama : Tjut Meutia Imelda Tenriwali
NPM : 0606025153
Kekhususan : Ekonomi dan Keuangan Syariah
Konsentrasi : Perbankan Syariah
Jenis Kelamin : Wanita
Tempat, tanggal lahir : Jayapura, 04 Desember 1972
Agama : Islam
Pendidikan S1 : STIE Perbanas – Jakarta
Jurusan Akuntansi 1991-1995



KATA PENGANTAR

Bismillaahirrohmaanirrohiim....

Segala puji ke hadirat Ilahi Robbi, Allah Subhanahu Ta'ala atas segala rahmat, berkah dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Sholawat dan salam senantiasa tercurah kepada Rosulullah SAW, sahabat dan pengikutnya yang istiqomah sampai akhir zaman.

Karya akhir ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Master Sains kekhususan Ekonomi Keuangan Syariah pada Program Pascasarjana Program Studi Timur Tengah dan Islam Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa karya akhir ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut demi untuk mencapai kesempurnaan. Dan karenanya, penulis berharap agar karya akhir ini dapat memberikan motivasi bagi pengembangan instrumen-instrumen keuangan yang sesuai dengan syariah Islam.

Dalam menyelesaikan karya akhir ini, penulis mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Endan Kusnadi, MBA., Ch.FC., AAIJ, selaku pembimbing I yang sekalipun dalam keadaan sakit dan ditengah kesibukan beliau masih dapat memberikan bimbingan.
2. Bapak Dr. Muhammad Muslich, MBA, selaku pembimbing 2 yang rela membantu dan memberikan bimbingan.
3. Bapak dan Ibu Staff Pengajar PSTTI UI atas warisan ilmu yang tak terhingga nilainya.
4. Papa, Mama, Syahnan, Endi, Jordan, Ike, Oki , seseorang yang sangat aku cintai, Rizky Putera Alam yang senantiasa menyertai penulis dalam untaian doa dan sujud malamku.
5. Seluruh teman-teman angkatan XI, terima kasih atas kebersamaannya selama ini.
6. Staf administrasi PSTTI UI atas bantuan selama penulis menuntut ilmu.
7. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Jazakumullah Khairan Jaza

Jakarta, 27 Juni 2008

Tjut Meutia Imelda Tenriwali

**Hubungan Antara Persepsi Pegawai
Tentang Kepemimpinan Dengan Kinerja Pembiayaan
(Studi terhadap Kepala Cabang Bank Syariah XYZ)**

oleh

Tjut Meutia Imelda Tenriwali
Ekonomi dan Keuangan Syariah

Abstrak. Dari data tentang karakteristik kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ, ternyata terdapat fakta bahwa dalam periode kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi buruk oleh pegawai, kualitas pembiayaan Bank juga buruk. Sedangkan kualitas kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi baik mempunyai kinerja pembiayaan yang juga baik. Jika merujuk pada alqur'an surat al hujuraat ayat 12, yang membahas mengenai prasangka maka penulis ingin membuktikan dengan melihat hubungan antara persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ dengan kinerja pembiayaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Penelitian ini menggunakan teknik korelasional karena penelitian ini berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel nilai kepemimpinan dengan tingkat NPF dan realisasi pembiayaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi negatif pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang dengan tingkat NPF dan terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi positif pegawai dengan realisasi pembiayaan sehingga dapat hal ini dapat dijadikan data pendukung Al Quran surat Al Hujuraat ayat 12 yang menguraikan mengenai prasangka.

Kata Kunci: *Non Performing Finance*, Bank Syariah, Persepsi Pegawai.

**Relationship Between Perception Of Employees
On Leadership and Financing Performance
(Study Towards Branch Manager Of Bank Syariah XYZ)**

by

Tjut Meutia Imelda Tenriwali
Syariah Economics and Finance

Abstract. From the data on characteristics of leadership of Branch Manager of Bank Syariah XYZ, it appears that it is factual that within the period of leadership of branch manager perceived to be poor by employees, financing quality of the bank is also poor. In the meantime, leadership quality of branch manager perceived to be good also results in good financing performance. Referring to Sura Al Hujuraat verse 12 of the Al Qur'an, discussing the prejudice, writer would like to prove by seeing the relationship between perception of employees on leadership of Branch Manager of Bank Syariah XYZ and financing performance. The method used in this research is survey method. This research uses correlational technique because this research tried to study the relationship between some variables of research, namely leadership value variable at the level of NPF and financing realization. Based on the result of research, it is known that there is a significant relationship between negative perception on leadership of Branch Manager and the level of NPF and there is a significant relationship between positive perception of employee and financing realization that it will be used as supporting data of Sura Al Hujuraat verse 12 of the Al Qur'an which describes the prejudice.

Key Word: Non-Performing Finance, Sharia Bank, Employee perception

العلاقة بين وجهة نظر الموظفين حول الرئاسة والعمل التمويلي
(دراسة على رئيس الفرع لمصرف الشريعة XYZ)

تقديم :

تجوت موتيا إيمelda تئريوالي
الاقتصاد و شؤون المال اشريعة

تجريد. من البيان عن الميزة الرئاسية لرئيس الفرع بمصرف الشريعة XYZ ، تبين أنه خلال مرحلة رئاسة مدير الفرع التي يراها الموظفون سيئة، يتبعها سوء جودة التمويل المصرفي. وفي مقابل ذلك، جودة رئاسة مدير الفرع التي لوحظت أنها جيدة، تتبعها جودة التمويل. وبالإشارة إلى ما ورد في القرآن الكريم سورة الحجرات الآية: 12 عن "الظن" فحاولت الكاتبة في برهنة توافق العلاقة بين "الظن" الموظفين حول الرئاسة لرئيس الفرع لمصرف الشريعة XYZ والعمل التمويلي. المنهج الذي تعتمد عليه الكاتبة في هذا البحث هو المنهج التقييمي باستخدام الأسلوب الارتباطي لأنها تبحث عن العلاقة بين متغيرات البحث: متغير قيم الرئاسة بمستوى NPF والتنفيذ التمويلي. من خلال البحث نجد علاقة توافقية بين وجهة النظر السيئة "الظن" للموظفين حول الرئاسية لرئيس الفرع بمصرف الشريعة ومستوى NPF، ووجهة النظر الجيدة في التنفيذ التمويلي. وهذا يقرر ويشاهد ما ورد في سورة الحجرات الآية: 12 حول "الظن".

كلمات مهمة : التمويل الغير المنجز/NPF ، مصرف الشريعة، وجهة نظر.

RINGKASAN EKSEKUTIF

Islam telah meletakkan persoalan kepemimpinan sebagai satu persoalan pokok dalam ajarannya. Kepimpinan yang berwibawa menjadi faktor utama ke arah maju mundurnya umat manusia.

Dari diskusi dengan para pegawai di beberapa cabang ternyata terdapat pendapat bahwa dalam periode kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi buruk oleh pegawai, kualitas pembiayaan juga buruk. Sedangkan kualitas kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi baik mempunyai kinerja pembiayaan yang juga baik. Jika merujuk pada alqur'an surat al hujurat ayat 12 mengenai prasangka, maka penulis ingin melihat hubungan antara persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ dengan kinerja pembiayaan.

Allah berfirman dalam Alqur'an:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ
بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ
أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢﴾

12.

Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan dari prasangka, sesungguhnya sebagian prasangka itu adalah dosa dan janganlah kamu mencari-cari kesalahan orang lain dan janganlah sebagian kamu menggunjing sebagian yang lain. Sukakah salah seorang di antara kamu memakan daging saudaranya yang sudah mati. Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang. (QS. 49:12)

Adapun pertanyaan-pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungannya antara persepsi negatif pegawai dengan tingkat pembiayaan bermasalah (NPF) ?
2. Apakah ada hubungannya antara persepsi positif pegawai dengan tingkat realisasi pembiayaan?

x

3. Apakah persepsi pegawai yang buruk membuktikan hasil yang buruk dan persepsi yang baik membuktikan hasil yang baik pula sehingga dapat dijadikan data pendukung Al Qur'an surat Al Hujuraat ayat 12 yang menguraikan mengenai prasangka?
4. Bagaimana rata-rata persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang di Bank Syariah XYZ ?

Penelitian ini akan dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner survey ke seluruh karyawan di cabang sampel Bank Syariah XYZ dan melihat kinerja pembiayaan khususnya tingkat NPF dan realisasi pembiayaan di cabang serta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Penelitian ini menggunakan teknik korelasional. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H₀: Persepsi negatif pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ tidak berhubungan dengan tingkat pembiayaan bermasalah atau *Non Performing Financing*.
H₁: Persepsi negatif pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ berhubungan dengan tingkat pembiayaan bermasalah atau *Non Performing Financing*
2. H₀: Persepsi positif pegawai mengenai kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ tidak berhubungan dengan tingkat realisasi pembiayaan.
H₁: Persepsi positif pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ berhubungan dengan tingkat realisasi pembiayaan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi negatif pegawai dengan tingkat pembiayaan bermasalah atau *Non Performing Financing* (NPF).
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi positif pegawai dengan tingkat realisasi pembiayaan
3. Persepsi pegawai yang buruk membuktikan hasil yang buruk pula sehingga dapat dijadikan data pendukung Al Qur'an surat Al Hujuraat ayat 12 yang menguraikan mengenai prasangka.
4. Berdasarkan persepsi pegawai diketahui bahwa rata-rata persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang di Bank Syariah XYZ adalah baik.

Peneliti meyarankan beberapa hal antara lain:

1. Agar pegawai diberikan pembinaan dan pencerahan mengenai *husnuzhan*
2. Bank melakukan pembinaan kepada kepala cabang yang berdasarkan hasil survey memiliki kecenderungan untuk menekan bawahannya.



DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
RIWAYAT HIDUP	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAKSI (BAHASA INDONESIA).....	vii
ABSTRAKSI (<i>ENGLISH</i>).....	viii
ABSTRAKSI (<i>ARABIC</i>).....	ix
RINGKASAN EKSEKUTIF	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GRAFIK	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR ISTILAH	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Rumusan Masalah & Pertanyaan Penelitian...	4
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Ruang Lingkup Penelitian	6
1.5. Manfaat Penelitian	6
1.6. Kerangka Pemikiran	7
1.7. Hipotesis	9
1.8. Metode Penelitian.....	9
1.9. Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Kerangka Teori.....	11
2.2 Definisi Persepsi	12
2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Proses Persepsi Sosial	13
2.2.2 Faktor yang Menghalangi Kesan yang Akurat Mengenai Orang Lain Teori Kepemimpinan dalam islam	15
2.2.3 Proses Persepsi Sosial	16
2.3 Persepsi / Prasangka dan pembahasannya dalam Al Qur'an	16
2.3.1 Su'uzhzhon Bukan Sifat Orang Beriman	16
2.3.2 Su'uzhzhon itu sifat orang munafik	18
2.3.3 Jangan sampai menjadi obyek su'uzhzhon	19
2.3.4 Manfaat Baik Sangka	21

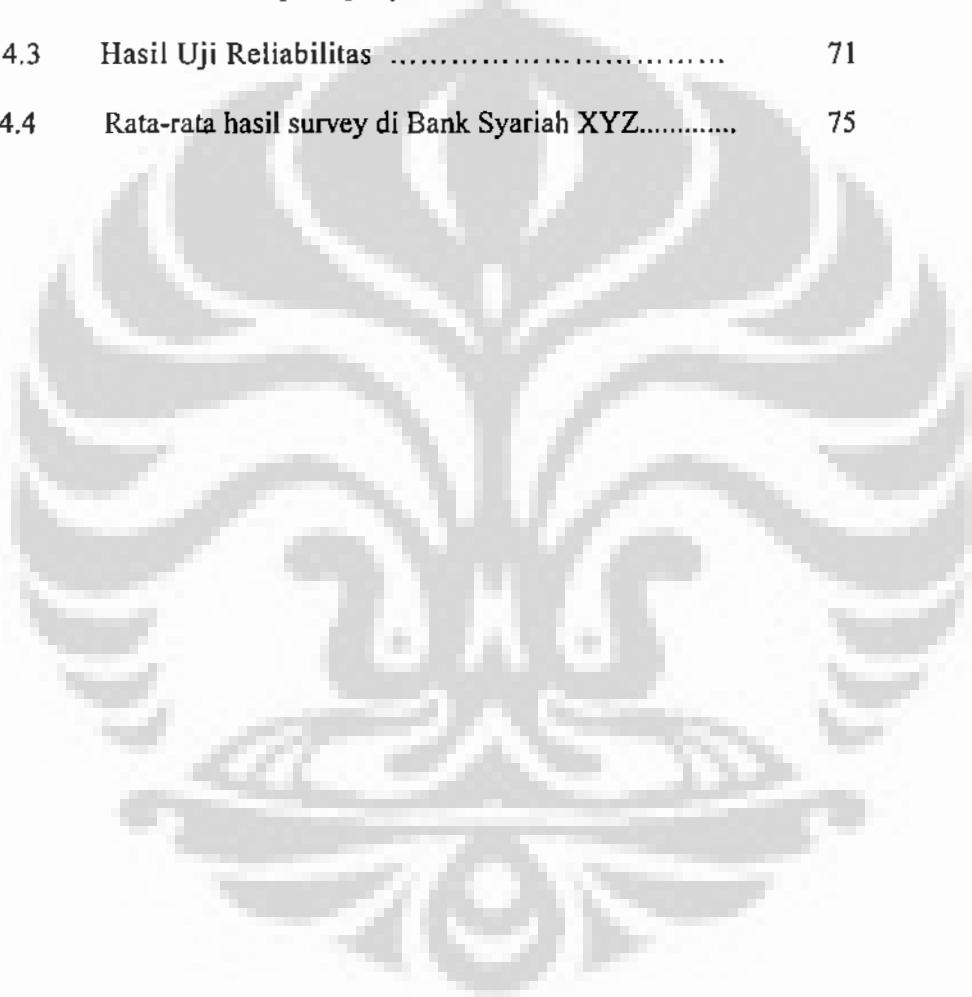
	Hal
2.3.5	Ruginya Berburuk Sangka 21
2.3.6	Larangan Berburuk Sangka 22
2.4	Teori-Teori Kepemimpinan dan Perannya bagi Organisasi 25
2.5	Kepemimpinan dalam mengatasi krisis 30
2.6	Hasil Penelitian Sebelumnya 32
2.7	Penerapan Teori dalam Pemecahan Masalah 41
2.7.1	Teori Kepemimpinan dalam Islam 41
2.7.2	Pengertian Kepemimpinan 41
2.7.3	Kepemimpinan Menurut Islam 42
2.7.4	Syarat-Syarat Pemimpin 42
2.7.5	Kepemimpin Bukan Suatu Kemuliaan 44
2.7.6	Ciri-ciri Pemimpin Islam 45
2.7.7	Prinsip Kepemimpinan Islam 45
2.7.8	Penyempurnaan Amanah kepemimpinan 48
2.7.9	Kepemimpinan Rasulullah 49
2.7.10	Transendensi & Teori <i>Religious Comitment</i> 53
2.7.11	Teori Ghazali 55
2.8	Konsep Manajemen Perbankan Syariah..... 57
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN DAN DATA 60
3.1	Metodologi untuk Pemecahan Masalah 60
3.2	Data yang Digunakan 60
3.2.1	Tempat dan Waktu Penelitian 60
3.2.2	Populasi dan Sampling 61
3.2.3	Teknik Pengumpulan Data 62
3.2.4	Definisi Konsep 62
3.2.5	Definisi Operasional 63
3.3	Tahap/Prosedur Penyelesaian masalah 64
3.3.1	Validitas..... 64
3.3.2	Reliabilitas 65
3.3.3	Analisis Mean 66
3.3.4	<i>Flow Chart</i> Tahap Penyelesaian masalah 66
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN 68
4.1	Analisis Persepsi Negatif dan Persepsi Positif dengan Kinerja Pembiayaan..... 68
4.1.1	Hasil Analisis Persepsi Negatif 68
4.1.2	Hasil Analisis Persepsi Positif 69
4.1.3	Analisis Relibialitas..... 70
4.2	Pembahasan Penyelesaian Masalah..... 70
4.3	Analisis Masalah dan Pembuktian Hipotesis..... 72
4.4	Analisis Persepsi Pegawai Tentang Karakteristik Kepala Cabang Bank Syariah XYZ..... 73
4.5	Analisis Permasalahan Berdasarkan Al Qur'an dan Al Hadist..... 77
4.6	Pembahasan Berdasarkan Manajemen yang Dicontohkan oleh Rasulullah (Kepemimpinan dalam Islam) 80

	Hal
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	87



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien korelasi	67
Tabel 4.1 Hasil korelasi persepsi negative	69
Tabel 4.2 Hasil korelasi persepsi positif	71
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas	71
Tabel 4.4 Rata-rata hasil survey di Bank Syariah XYZ.....	75



DAFTAR GRAFIK

	Hal
Grafik 4.1: Fungsi Pemecahan Masalah	76
Grafik 4.2: Fungsi Sosial	76
Grafik 4.3: Ketrampilan Pemimpin	77
Grafik 4.4: Perilaku Pemimpin	77



DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran	8
Gambar 3.1 Alur Tahap Pemecahan Masalah	68



DAFTAR ISTILAH

Non Performing Financing (NPF) adalah pembiayaan yang masuk ke dalam kategori kredit Kurang Lancar, Diragukan, dan Macet berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensori mereka untuk memberi makna lingkungannya.

falah yakni menuju kemakmuran di dunia dan kebahagiaan di akhirat.

Tabligh yaitu mampu berkomunikasi dengan baik. Istilah ini juga diterjemahkan dalam bahasa manajemen sebagai supel, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat tanggap, koordinasi, kendali dan supervisi.

Istiqomah yaitu secara konsisten menampilkan dan mengimplementasikan nilai-nilai diatas sekalipun mendapatkan tantangan dan godaan.

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 Form Kuesioner	L1
Lampiran 2 NPF.....	L2
Lampiran 3 Pencapaian Target	L3
Lampiran 4 Tabel Indikator.....	L4
Lampiran 5 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C1.....	L5
Lampiran 6 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C2.....	L6
Lampiran 7 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C3.....	L7
Lampiran 8 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C4.....	L8
Lampiran 9 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C5.....	L9
Lampiran 10 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C6.....	L10
Lampiran 11 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C7.....	L11
Lampiran 12 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C8.....	L12
Lampiran 13 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C9.....	L13
Lampiran 14 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C10.....	L14
Lampiran 15 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C11.....	L15
Lampiran 16 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C12.....	L16
Lampiran 17 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C13.....	L17
Lampiran 18 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C14.....	L18
Lampiran 19 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C15.....	L19
Lampiran 20 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C16.....	L20
Lampiran 21 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C17.....	L21
Lampiran 22 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C18.....	L22
Lampiran 23 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C19.....	L23
Lampiran 24 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C20.....	L24
Lampiran 25 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C21.....	L25
Lampiran 26 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C22.....	L26
Lampiran 27 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C23.....	L27
Lampiran 28 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C24.....	L28
Lampiran 29 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C25.....	L29
Lampiran 30 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C26.....	L30
Lampiran 31 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C27.....	L31
Lampiran 32 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C28.....	L32
Lampiran 33 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C29.....	L33
Lampiran 34 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C30.....	L34
Lampiran 35 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C31.....	L35
Lampiran 36 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C32.....	L36
Lampiran 37 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C33.....	L37
Lampiran 38 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C34.....	L38
Lampiran 39 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C35.....	L39
Lampiran 40 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C36.....	L40
Lampiran 41 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Cabang C37.....	L41
Lampiran 42 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Seluruh Cabang.....	L42
Lampiran 43 Total Responden	L43

	Hal
Lampiran 44 Hasil olahan SPSS.....	L44
Lampiran 45 Rata-rata.....	L45
Lampiran 46 Reliabilitas.....	L46
Lampiran 47 Korelasi.....	L47



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Islam telah meletakkan persoalan kepemimpinan sebagai satu persoalan pokok dalam ajarannya. Kepimpinan yang berwibawa menjadi faktor utama ke arah maju mundurnya umat manusia. Islam telah menggariskan beberapa panduan untuk melahirkan kepimpinan yang diridhai Allah, yang mampu menyelamatkan manusia di dunia dan akhirat. Sejarah Islam telah membuktikan kepentingan ini selepas kewafatan Rasulullah s.a.w., di mana para sahabat telah memberi penekanan dan keutamaan dalam melantik pengganti baginda memimpin umat Islam. Umat Islam tidak seharusnya dibiarkan tanpa pemimpin. Saidina Umar r.a. pernah berkata, "Tiada Islam tanpa jamaah, tiada jamaah tanpa kepimpinan dan tiada kepimpinan tanpa taat" (Othman. 1990: 99)

Kepimpinan adalah suatu peranan dan proses mempengaruhi orang lain. Pemimpin adalah seorang ahli yang diberi kedudukan tertentu dan diberikan kuasa untuk bertindak sesuai dengan kedudukannya. Pemimpin juga seorang ahli dalam kumpulan yang diharapkan menggunakan pengaruh dalam melaksana dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang amanah ialah seorang yang memimpin dan bukan seseorang yang menggunakan kedudukan untuk memimpin.

Didalam menjalankan bisnis perbankan syariah, diperlukan pemimpin untuk menggerakkan roda usaha berdasarkan prinsip syariah. Salah satu pemimpin yang menggerakkan roda usaha perbankan syariah adalah para kepala cabang. Fungsi dan nilai kepemimpinan kepala cabang untuk pengelolaan Bank yang baik dan sehat, telah menjadi tuntutan bagi dunia perbankan termasuk Bank Syariah.

Hal ini dipicu pengalaman beberapa periode yang lalu yaitu pada saat adanya deregulasi perbankan yang memungkinkan pendirian Bank baru. Namun demikian karena pengelolaannya tidak mengedepankan prinsip prudensialitas maka terjadi keterpurukan dan akhirnya dilakukan penutupan bank, konsolidasi ataupun *merger*.

Bank Syariah perlu untuk menyikapi hal ini dengan menerapkan prinsip pengelolaan bank yang sehat melalui sistem *Effective Management of Good Banks* atau Manajemen Bank Sehat

Jika terjadi peningkatan penyaluran pembiayaan yang tidak berhati-hati maka NPF akan meningkat yang tidak diikuti dengan peningkatan perolehan pendapatan. Maka hal ini menyebabkan modal berkurang dan *pool fund* yang akan disalurkan kembali kepada masyarakat pun akan berkurang. Meningkatnya NPF akan mengurangi jumlah modal bank, karena pendapatan yang diterima bank digunakan untuk menutupi NPF yang tinggi. Selain itu meningkatnya NPF akan mempengaruhi bank dalam menyalurkan pembiayaan pada periode berikutnya.

Selain mempunyai berbagai fungsi yang berdampak positif, organisasi justru dapat ditimpa kegagalan karena peran manajemen/pemimpin yang tidak diharapkan, yaitu tidak mendorong pada pencapaian kinerja yang baik dan sehat.

Berbagai kesalahan/kelemahan pengelolaan yang dilakukan cabang-cabang, dalam proses pemenuhan prosedur perbankan yang dilakukan oleh petugas/pejabat sehingga menyebabkan permasalahan dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja, akibat kurangnya proses belajar dari petugas/pejabat itu sendiri ataupun kurangnya fungsi supervisi dari pihak atasan sebagai manajemen.

Berdasarkan hal ini, kemudian penulis tertarik untuk melakukan penelitian dari sudut pandang *stakeholder*, dalam hal ini pegawai sebagai salah satu *stakeholder* perusahaan, guna melihat apakah ada hubungannya antara persepsi pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ dengan kinerja pembiayaan khususnya tingkat pembiayaan bermasalah atau *Non Performing Financing Gross* (NPF) dan realisasi pembiayaan.

Stakeholder adalah orang-orang yang memiliki kepentingan langsung maupun tidak langsung dalam sebuah bisnis. *Stakeholder* terdiri dari pemegang saham, pegawai, konsumen, penyuplai, kreditor, pembeli, langganan, pemerintah, lingkungan alam, lingkungan sosial. Para *stakeholder* adalah alasan utama dari kesuksesan sebuah bisnis. Tanpa adanya *stakeholder* yang hebat, maka bisnis tersebut bisa punah. Keberadaan *stakeholder* merupakan bagian dari mata rantai bisnis, apakah itu industri jasa, perbankan. *Stakeholder* akan hadir dengan misi dan visi yang berbeda, dan untuk melayani misi dan visi yang berbeda tersebut, para pengelola bisnis (manajemen) wajib menjalankan praktik-praktik bisnis yang beretika dan bermoral tinggi, agar semua kepentingan *stakeholder* terpenuhi secara sempurna.

Dalam dunia bisnis hubungan antara para pengelola bisnis dengan pemegang saham (*shareholder*) adalah hubungan pegawai dan majikan, sedangkan hubungan antara pengelola bisnis (manajemen) dengan *stakeholder* adalah hubungan etika dan moral untuk tidak merugikan kepentingan mereka di dalam bisnis tersebut. Hubungan yang harmonis diantara *stakeholder* adalah sebuah obsesi yang wajib diwujudkan oleh para pengelola bisnis, dan harus menjadi komitmen untuk menjaga kepentingan dari para *stakeholder* dalam sebuah lingkaran bisnis yang harmonis dan seimbang. Menjaga kepentingan *stakeholder* haruslah menjadi kunci kekuatan dalam sebuah hubungan bisnis yang hebat, sikap cerdas dari pengelola bisnis untuk bertindak jujur dan adil kepada *stakeholder* adalah sebuah tindakan hebat yang akan mengantar perusahaan bersama bisnisnya ke arah kinerja yang hebat.

Dari diskusi dengan para pegawai (yang juga merupakan *stakeholder*) di beberapa cabang ternyata terdapat fakta bahwa dalam periode kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi buruk oleh pegawai, kualitas pembiayaan juga buruk. Sedangkan kualitas kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi baik mempunyai kinerja pembiayaan yang juga baik.

Berdasarkan hal ini, maka perlu dilakukan penelitian terhadap posisi manajemen cabang yaitu Kepala Cabang dan melihat hubungannya antara persepsi pegawai tentang kepemimpinan dengan kinerja pembiayaan. Persepsi pegawai disini merupakan penilaian bahwa suatu permasalahan telah terjadi. Permasalahan yang muncul tersebut terkadang merupakan suatu kondisi negatif atau tidak menyenangkan yang membuat seseorang berkeinginan untuk menghilangkan kondisi tersebut. Selain itu, permasalahan juga dapat terjadi ketika seseorang menetapkan suatu tujuan karena tujuan juga mewakili suatu perasaan atau hasrat untuk memperbaiki kondisi yang terjadi saat itu.

Setelah permasalahan dikenali dan didefinisikan, individu mengambil keputusan mencari alternatif-alternatif yang sekiranya dapat mengurangi kondisi negatif yang terjadi atau alternatif yang dapat membantu mencapai tujuan. Alternatif tersebut adalah aktivitas-aktivitas yang diperkirakan individu bersangkutan akan mengarahkannya pada keadaan yang lebih baik. Ketika individu yang bersangkutan tersebut menggenerasikan alternatif-alternatif, ia membuat asumsi-asumsi dan prediksi-prediksi mengenai hasil yang akan dihasilkan oleh alternatif-alternatif tersebut.

Untuk memilih alternatif yang terbaik, individu yang bersangkutan harus menggunakan kriteria untuk mengevaluasi alternatif tersebut. Kriteria yang digunakan untuk menilai alternatif tersebut biasanya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya dan biasanya kriteria yang digunakan tersebut tidak senantiasa jelas. Pada tahap inilah unsur subjektivitas turut berperan seperti persepsi, dan sikap dari seorang pegawai.

Jika merujuk pada alqur'an surat al hujuraat ayat 12, yang membahas mengenai prasangka atau persepsi maka penulis ingin membuktikan dengan melihat hubungan antara persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ dengan kinerja pembiayaan.

Allah berfirman dalam Alqur'an:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ
بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ
أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿١٢﴾

12. Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan dari prasangka, sesungguhnya sebagian prasangka itu adalah dosa dan janganlah kamu mencari-cari kesalahan orang lain dan janganlah sebagian kamu menggunjing sebagian yang lain. Sukakah salah seorang di antara kamu memakan daging saudaranya yang sudah mati. Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang. (QS. 49:12)

Oleh karena hal tersebut diatas, perlu diketahui apakah persepsi pegawai yang buruk membuktikan hasil yang buruk pula sehingga dapat dijadikan data pendukung Al Qur'an surat Al Hujuraat ayat 12 yang menguraikan mengenai prasangka.

1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Posisi Kepala Cabang sebagai pemimpin Bank Syariah yang mendapatkan amanah menjalankan bisnis perbankan cabang sesuai syariah mendapatkan banyak tantangan dengan adanya target pembiayaan.

Dari data tentang karakteristik kepemimpinan kepala cabang ternyata terdapat fakta bahwa dalam periode kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi buruk oleh pegawai, kualitas pembiayaan Bank juga buruk. Sedangkan kualitas kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi baik mempunyai kinerja pembiayaan yang juga baik.

Dengan demikian rumusan masalah dalam tesis ini adalah karakteristik kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi buruk oleh pegawai akan mengakibatkan kinerja pembiayaan yang buruk sehingga menjadi data pendukung surat alhujurat ayat 12 mengenai prasangka.

Berdasarkan perumusan masalah diatas, pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungannya antara persepsi negatif pegawai mengenai kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ yang menekan bawahan untuk melakukan tindakan bertentangan prosedur yang berlaku dengan tingkat pembiayaan bermasalah atau *Non Performing Financing* (NPF) ?
2. Apakah ada hubungannya antara persepsi positif pegawai mengenai kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ yang telah menjalankan operasional bank sesuai dengan prosedur yang berlaku/sehat secara syariah dengan tingkat realisasi pembiayaan?
3. Apakah persepsi pegawai yang buruk membuktikan hasil yang buruk dan persepsi yang baik membuktikan hasil yang baik pula sehingga dapat dijadikan data pendukung Al Qur'an surat Al Hujuraat ayat 12 yang menguraikan mengenai prasangka?
4. Bagaimana rata-rata persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang di Bank Syariah XYZ ?

Hasil analisis akan digunakan untuk mengetahui nilai kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ & tingkat kemampuan/kelayakan para pejabat bersangkutan dalam menghasilkan kinerja pembiayaan perbankan syariah yang sehat/baik.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengetahui hubungan antara persepsi pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ dengan pembiayaan bermasalah dan realisasi pembiayaan.
2. Mengetahui karakteristik kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ menurut persepsi pegawai.
3. Melakukan upaya perbaikan dan tindakan yang tepat terhadap performa kepala cabang yang mempunyai hubungan dengan pembiayaan bermasalah.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian akan dilakukan dengan melihat kinerja pembiayaan khususnya tingkat NPF di cabang serta menyebarkan kuesioner survey ke seluruh karyawan di cabang sampel Bank Syariah XYZ.

Penilaian dilakukan secara kuantitatif dengan cara mengkuantifisir kriteria-kriteria penilaian yang bersifat kualitatif, sehingga diperoleh besaran nilai yang relatif dapat mencerminkan kualitas dari kepala cabang.

Penelitian dilakukan hanya untuk manajemen cabang yang telah menjabat lebih dari 1 tahun dan penilaian pencapaian pembiayaan serta tingkat NPF dilihat untuk periode pencapaian akhir tahun saja. Waktu penelitian dilakukan sejak bulan Januari 2005 hingga Desember 2006.

Proses penelitian ini terbatas hanya atas dasar hasil survey kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ, dan tingkat *Non Performing Finance (NPF) Gross* cabang yang bersangkutan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil-hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Memberikan masukan bagi perusahaan mengenai kepemimpinan Kepala Cabang di Bank Syariah XYZ;
2. Bank Syariah XYZ dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam mengidentifikasi, mengelola dan membina Sumber Daya Manusia manajemen di cabang-cabang Bank Syariah XYZ;

3. Para peneliti yang ingin mengembangkan penelitian lebih lanjut, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi.

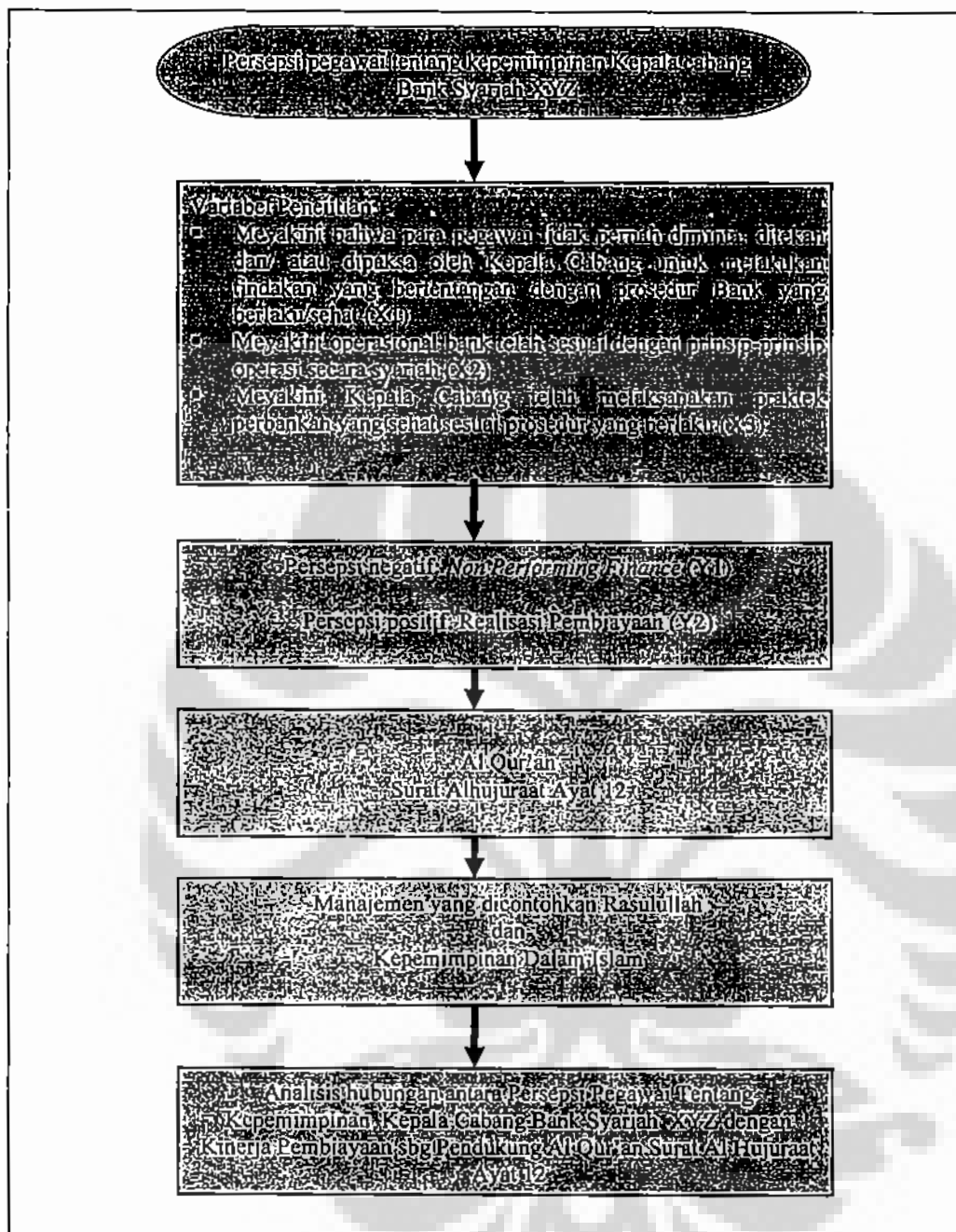
1.6 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan selalu erat terkait dengan tanggung jawab. Tanggung jawab (*mas'uliyah*) didasarkan atas kewenangan (*shalahiyah*) serta hak pengambilan keputusan (*taqrir*) yang diamanatkan kepada seorang pemimpin. Ketiganya merupakan unsur kepemimpinan yang diamanatkan secara mandiri pada seorang pemimpin.

Karenanya terjadi suatu kewajaran bila seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong, dan memberi keyakinan, serta memfasilitasi kepada orang yang dipimpinnya untuk mencapai suatu tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki.

Peneliti akan menghubungkan persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ. Hasil survey persepsi pegawai mengenai kepemimpinan kepala Cabang tersebut kemudian dihubungkan dengan tingkat pembiayaan bermasalah (*NPF Gross*) maupun dengan realisasi pembiayaan. Kemudian berdasarkan hasil korelasi antara persepsi pegawai dengan pembiayaan tersebut kemudian dilihat dari sudut pandang Al Qur'an Surat Alhujuraat Ayat 12. Analisis akan membahas mengenai hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala cabang di Bank Syariah XYZ dengan model kepemimpinan Rasulullah.

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

1.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. H0: Persepsi negatif pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ tidak berhubungan dengan tingkat pembiayaan bermasalah atau *Non Performing Financing*.
H1: Persepsi negatif pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ berhubungan dengan tingkat pembiayaan bermasalah atau *Non Performing Financing*.
2. H0: Persepsi positif pegawai mengenai kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ yang telah menjalankan operasional Bank sesuai dengan prosedur yang berlaku/sehat secara syariah tidak berhubungan dengan tingkat realisasi pembiayaan.
H1: Persepsi positif pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ yang telah menjalankan operasional Bank sesuai dengan prosedur yang berlaku/sehat secara syariah berhubungan dengan tingkat realisasi pembiayaan.

1.8 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Penelitian ini menggunakan teknik korelasional karena penelitian ini berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel persepsi negatif dan persepsi positif pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ dengan tingkat NPF dan realisasi pembiayaan. Studi ini akan menggunakan analisis korelasi.

1.9 Sistematika Penulisan

Bab I, berisi latar belakang masalah, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, batasan masalah, kerangka pemikiran, hipotesis, metode penelitian dan diakhiri sistematika penulisan.

Bab II, menyajikan literatur mengenai Al Qur'an surat alhujuraat ayat 12, persepsi, manajemen rasulullah, kepemimpinan dalam islam dan konsep perbankan syariah serta penelitian-penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan teori-teori tersebut.

Bab III, Metodologi penelitian, data yang digunakan, model ekonometrik, alat-alat uji hipotesis dan diagram analisis data

Bab IV, menyajikan analisis dan pembahasan hasil-hasil yang diperoleh dalam penelitian ini dalam bentuk tabel, uji hipotesis dan analisis dari sudut pandang syariah berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadist.

Bab V merupakan kesimpulan mengenai hasil analisis hubungan antara persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ dengan kinerja pembiayaan serta saran bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM di Bank syariah XYZ.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi, merupakan suatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktivitas organisasi yang sehat secara keseluruhan. Dalam bab ini akan dibahas tentang teori motivasi dan kepemimpinan dalam Islam.

2.1. Kerangka Teori

Kepemimpinan selalu erat terkait dengan tanggung jawab. Tanggung jawab (*mas'uliyah*) didasarkan atas kewenangan (*shalahiyah*) serta hak pengambilan keputusan (*taqrir*) yang diamanatkan kepada seorang pemimpin. Ketiganya merupakan unsur kepemimpinan yang diamanatkan secara mandiri pada seorang pemimpin. Karenanya terjadi suatu kewajaran bila seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong, dan memberi keyakinan, serta memfasilitasi kepada orang yang dipimpinnya untuk mencapai suatu tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki.

Peneliti akan menghubungkan persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ. Hasil survey persepsi pegawai mengenai kepemimpinan kepala Cabang tersebut kemudian dihubungkan dengan tingkat pembiayaan bermasalah dicabang bersangkutan. Kemudian berdasarkan hasil korelasi antara persepsi pegawai dengan tingkat pembiayaan bermasalah tersebut kemudian dilihat dari sudut pandang Al Qur'an Surat Alhujuraat Ayat 12. Analisis akan membahas mengenai hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala cabang di Bank Syariah XYZ dengan model kepemimpinan Rasulullah.

Pemecahan masalah dalam penelitian ini mengacu pada model kepemimpinan Rasulullah. Penelitian ini menerjemahkan lebih spesifik, sehingga terbentuk model berikut untuk menjawab permasalahan.

2.2 Definisi Persepsi

Istilah persepsi merupakan suatu istilah yang lazim digunakan orang didalam kehidupan. Menurut Moorhead dan Griffin (1989) persepsi merupakan sekumpulan proses yang menyebabkan seseorang individu menjadi sadar mengenai lingkungannya dan kemudian menginterpretasikannya. Sedangkan menurut Robbins (1995) persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensori mereka untuk memberi makna lingkungannya. Kreitner dan Kinicki (1992) berpendapat bahwa persepsi lebih merupakan suatu proses mental dan kognitif yang membuat seorang individu mampu menginterpretasikan dan memahami sekelilingnya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa sebenarnya persepsi merupakan proses penginterpretasian individu terhadap informasi-informasi dari lingkungannya. Pada saat melakukan interpretasi terhadap lingkungannya seseorang individu melibatkan proses mental dan kognitif.

Definisi persepsi seperti yang diulas diatas merupakan definisi atas persepsi yang bersifat umum. Maksud dari persepsi yang bersifat umum adalah persepsi yang tidak membedakan antara persepsi terhadap benda dengan persepsi terhadap manusia. Persepsi terhadap benda dikenal dengan nama persepsi, sedangkan persepsi terhadap manusia dikenal dengan nama persepsi sosial

Secara umum yang dimaksud dengan persepsi sosial adalah sbagaimana seseorang memahami seseorang yang lain. Menurut Nelson dan Quick (1997) yang dimaksud dengan persepsi sosial adalah proses menginterpretasikan informasi-informasi mengenai orang lain. Hal tersebut berarti bagaimana informasi-informasi mengenai orang lain bermakna bagi diri si pemersepsi. Menurut Baron dan Greeberg (1990), persepsi sosial merupakan satu tugas mengkombinasikan, mengintegrasikan dan menginterpretasikan informasi mengenai diri orang lain untuk mendapatkan pemahaman yang akurat mengenai diri orang tersebut. Hal ini berarti bahwa agar seseorang individu dapat memahami orang lain dia harus melakukan dan melalui serangkaian proses yang kompleks dalam dirinya.

Berdasarkan pendapat kedua ahli tersebut diatas dapat terlihat bahwa agar seseorang dapat memahami diri individu lain yang ada disekitarnya dengan baik individu yang bersangkutan haruslah mampu mengkombinasikan, mengintegrasikan informasi yang diterimannya mengenai individu lain dengan baik, baik secara kognitif maupun afektif, sehingga dapat menghasilkan interpretasi yang akurat (objektif) mengenai individu yang bersangkutan.

2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Proses Persepsi Sosial

Menurut Nelson dan Quick (1997), kelancaran dan keberhasilan proses persepsi sosial dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

A. Karakteristik pemersepsi

1. Familiaritas dengan target yang akan dipersepsi.

Bila seseorang pemersepsi *familiar* atau akrab dengan seseorang maka dia akan melakukan observasi yang berulang-ulang untuk memastikan kesannya terhadap orang yang bersangkutan. Jika informasi yang diperolehnya selama berlangsung observasi tersebut akurat maka dia mungkin akan mempunyai persepsi yang akurat mengenai target. Namun demikian keakraban dengan target tidak selalu menjamin akurat karena terkadang kita cenderung akan menghapus dan mengabaikan informasi-informasi yang tidak konsisten dengan informasi yang telah kita miliki mengenai target sebelumnya.

2. Sikap pemersepsi.

Bagaimana sikap seseorang pemersepsi terhadap suatu hal dapat mempengaruhi persepsinya terhadap orang lain.

3. Suasana Hati

Suasana hati memiliki pengaruh yang akurat pada persepsi seseorang. Seseorang akan memiliki pikiran yang berbeda bila dia sedang gembira dari pada ketika dia dalam keadaan depresi. Selain itu, seseorang yang mengingat informasi yang konsisten dengan suasana hatinya dari pada informasi yang tidak konsisten dengan kondisi suasana hatinya. Bila suasana hati positif maka orang tersebut akan membentuk kesan yang positif mengenai orang itu.

4. Konsep diri pemersepsi.

Seseorang dengan konsep diri yang positif cenderung akan memperhatikan atribut yang positif pada diri orang lain.

5. Struktur Kognitif.

Pola pikir seseorang juga dapat mempengaruhi persepsi sosialnya. Beberapa orang memiliki kecenderungan untuk memperhatikan sesuatu yang berhubungan dengan fisik. Kekompleksan kognitif akan mengarahkan seseorang untuk memperhatikan banyak karakteristik dari orang lain daripada hanya memperhatikan sifat-sifat yang sedikit jumlahnya.

B. Karakteristik target

Karakteristik dari target, orang yang akan dipersepsi dapat mempengaruhi persepsi sosial seseorang. Beberapa karakteristik dari target yang mempengaruhi persepsi sosial adalah:

1. Penampilan fisik

Karakteristik ini memainkan peranan besar dalam persepsi terhadap orang lain. Pemersepsi akan memperhatikan keadaan fisik target.

2. Komunikasi verbal.

Dalam mempersepsi seseorang, pemersepsi cenderung mendasarkan inputnya pada topik yang dibicarakan, tekanan suara dan aksen bicara seorang target.

3. Komunikasi non verbal.

Karakteristik ini memberi banyak informasi mengenai target. Kontak mata, ekspresi wajah, gerak tubuh dan postur dan semua yang ditunjukkan oleh seorang target diperhatikan oleh pemersepsi untuk merumuskan kesan mengenai target.

4. Intensi.

Maksud yang diutarakan oleh seorang target mempengaruhi cara pemersepsi memandang target tersebut.

C. Karakteristik situasi

Situasi yang ada saat terjadi interaksi antara pemersepsi dan target turut mempengaruhi kerja pemersepsi terhadap target. Beberapa hal dari situasi yang mempengaruhi persepsi sosial seseorang yaitu:

1. Konteks sosial

Hal ini merupakan pengaruh utama dalam persepsi sosial. Konteks sosial adalah situasi dari tempat dimana interaksi antara pemersepsi dan target sedang berlangsung.

2. Kekuatan dari isyarat situasional

Beberapa situasi menyajikan isyarat-isyarat yang kuat untuk perilaku yang tepat. Dalam situasi yang seperti ini, pemersepsi menganggap bahwa perilaku individual dapat menyesuaikan dengan situasi dan ini mungkin tidak merefleksikan disposisi individu itu sendiri.

2.2.2 Faktor yang Menghalangi Kesan yang Akurat Mengenai Orang Lain.

A. Persepsi yang selektif

Persepsi yang selektif ini merupakan kecenderungan pemersepsi untuk memiliki informasi-informasi yang mendukung pandangannya. Dengan adanya persepsi yang demikian, seorang individu sering mengabaikan informasi-informasi yang membuat dirinya merasa tidak nyaman dan mengancam pandangannya.

B. Stereotip

Stereotip merupakan suatu generalisasi tentang sekelompok orang. Stereotip ini membuat pemersepsi mengurangi informasi mengenai diri orang lain/ target hingga pada suatu level yang dapat bekerja dan efisien untuk penyusunan dan pengguna informasi. Stereotip ini dapat akurat dan ketika stereotip ini akurat, dia dapat berguna untuk dijadikan petunjuk persepsual. Namun demikian, stereotip ini lebih sering tidak akurat. Stereotip merusak individu atau pemersepsi bila mereka memperoleh kesan yang tidak akurat karena kesan tersebut akan diterapkan pada semua aspek pandangannya pada diri target tanpa diuji dan tidak diubah terlebih dahulu.

C. Teori kepribadian implisit

Faktor ini dapat mempengaruhi persepsi sosial menjadi persepsi yang tidak akurat dengan faktor ini pemersepsi cenderung membuat teori mininya sendiri mengenai bagaimana seseorang terlihat dan berperilaku berdasarkan pemikirannya sendiri.

D. Ramalan pemuasan diri.

Ramalan pemuasan diri adalah suatu situasi dimana harpaan-harapan pemersepsi mengenai seorang target mempengaruhi interaksinya dengan target hingga harapannya terpenuhi.

2.2.3 Proses Persepsi Sosial

Berdasarkan uraian diatas terlihat bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi sosial dan ada juga faktor yang dapat menghambat terbentuknya persepsi sosial yang akurat. Keseluruhan faktor tersebut, baik faktor yang mempengaruhi persepsi sosial maupun faktor penghambat, saling berinteraksi hingga dihasilkan suatu persepsi sosial. Proses tersebut dijelaskan oleh Brigham (1991). Kadang-kadang seorang pemersepsi melakukan penilaian pantas melalui tanda-tanda tersebut yaitu orang, perilaku dan situasi. Dengan berdasar pada ketiga tanda tersebut, pemersepsi langsung membuat kesan mengenai diri seseorang. Namun terkadang di lain waktu seseorang pemersepsi membentuk kesan hanya setelah membuat atribut dan kemudian menginterpretasikannya. Menurut Brigham, keseluruhan kesan yang dihasilkan baik melalui penilaian pantas maupun analisis yang lebih hati-hati, pemersepsi tetap menjadi subjek bagi terjadinya bias.

2.3 Persepsi / Prasangka dan pembahasannya dalam Al Qur'an

Alangkah naifnya kita jika mengambinghitamkan orang di sekitar kita tanpa melihat diri kita terlebih dahulu, karena kegagalan dan kesalahan kita biasanya berawal dari tindakan kita sendiri.

Su'uzhzhon yang sering diterjemahkan dengan 'berburuk sangka', dalam terminologi syar'i adalah prasangka atau dugaan yang berujung dengan menyifati orang lain dengan kejelekan dan keburukan tanpa dalil dan bukti (*Aafaat 'Ala'ih Thariiq*, Nuh, 1/327). Orang yang *su'uzhzhon* selalu melihat apa pun dengan penglihatan negatif. Pikirannya dipenuhi dengan pikiran minor. Sehingga tidak ada sedikit pun kebaikan pada orang lain, dalam pandangannya.

Untuk itu, ayat di atas hadir ke tengah-tengah kita untuk menerapi berbagai macam fenomena *su'uzhzhon* yang ada di tengah masyarakat yang membuat hidup tidak tentram dan tidak nyaman.

2.3.1 Su'uzhzhon Bukan Sifat Orang Beriman

Sebelum melarang untuk menjauhi kebanyakan *azh Zhan* (prasangka), Allah swt mengawali dengan panggilan mesra "Yaa Ayyuhalladziina Aamanuu (Hai orang-orang yang beriman)". Metode ini banyak kita dapatkan dalam Al Qur'an, tidak lain agar perintah tersebut dapat direspon secara positif dan diapresiasi dengan baik.

Dan ini merupakan pelajaran penting bagi da'i, orangtua dan kalangan pendidik dalam menyampaikan pesan-pesan spiritual, nasehat dan taujih-taujihnya. Yaitu memulai dengan memuji dan menyebut-nyebut kebaikan obyek da'wah atau orang atau anak yang akan dinasehatinya, baru kemudian masuk kepada materi asasi yang ingin disampaikan.

Dalam konteks tema ini, maka penggalan awal ayat tersebut memberikan pemahaman kepada kita bahwa berparasangka buruk (*su'uzhzhon*) bukanlah sifat dan karakter orang yang beriman. Kejujuran keimanan seseorang kepada Allah dan Rasul-Nya akan menjauhkannya dari sifat yang berbahaya ini.

Dalam kajian Imam Ibnu Katsir *-rahimahullah-* yang dimaksud dengan kebanyakan prasangka yang harus dijahui oleh seorang mukmin adalah, "Tuhmah (tuduhan) kepada kerabat dan orang lain yang tidak pada tempatnya. Karena sebagian prasangka itu murni sebagai dosa, maka hendaknya ia menjauhi kebanyakan darinya untuk kehati-hatian" (*Tafsir Ibnu Katsir IV/487*).

Su'uzhzhon yang diharamkan oleh Allah dalam ayat di atas adalah su'uzhzhon terhadap Allah swt, Rasul-Nya dan orang-orang mukmin yang sudah jelas terlihat keshalihan dan keistiqomahannya.

Selain ayat di atas, banyak sekali dalil lain yang menegaskan keharaman su'uzhzhon. Di antaranya:

1. Firman Allah swt, *"Tetapi kamu menyangka bahwa Rasul dan orang-orang mukmin tidak sekali-kali akan kembali kepada keluarga mereka selama-lamanya dan syaitan telah menjadikan kamu memandang baik dalam hatimu persangkaan itu, dan kamu telah menyangka dengan sangkaan yang buruk dan kamu menjadi kaum yang binasa"* (QS Al Fath [48]: 12).
2. Allah juga berfirman, *"Dan kebanyakan mereka tidak mengikuti kecuali persangkaan saja. Sesungguhnya persangkaan itu tidak sedikit pun berguna untuk mencapai kebenaran. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang mereka kerjakan"* (QS Yunus [10]: 36).
3. Rasulullah saw juga melarang hal ini melalui sabdanya, *"Jauhilah azh Zhan (prasangka). Sebab, sesungguhnya prasangka itu akdzbu'l hadits (ucapan yang paling dusta)"* HR Bukhari VIII/23 dan Muslim IV/1986.

4. Abdullah bin Umar RA bercerita, "Aku pernah melihat Nabi SAW thawaf mengelilingi Ka'bah dan bersabda, *"Alangkah bagusnya engkau dan alangkah harumnya baumu. Alangkah agungnya engkau dan alangkah agungnya kehormatanmu. Demi Dzat yang jiwa Muhammad di tangan-Nya, sungguh kehormatan seorang mukmin lebih agung di sisi Allah dari pada kehormatanmu (Ka'bah). Demikian pula harta dan darahnya. Dan hendaknya tidak berprasangka kepadanya (orang mukmin) kecuali yang baik"* HR Ibnu Majah no. 3932. Kata Al Bushairi dalam *Az Zawaaid* (III/223), "Ada seorang perawi hadits ini yaitu, Nasr bin Muhammad yang *didha'ifkan* oleh Abu Haatim, tapi disebut Ibnu Hibban dalam kitab *Ats Tsiqaat*-nya. Sedangkan para perawi lainnya semuanya *tsiqah*". Luar biasa nilai seorang mukmin di sisi Allah menurut hadits tadi. Sampai-sampai harta, darah dan kehormatannya mengungguli kehormatan Ka'bah yang agung itu. Karenanya, melalui ayat di atas Allah ingin mensucikan hati orang mukmin dari polusi *su'uzhzhon* sehingga membuatnya jatuh dalam kubangan dosa.

Menurut Sayyid Quthb, ayat tersebut bukan hanya mentarbiyah dhamir dan hati. Melainkan juga mengajarkan prinsip dalam *ta'amul* (berhubungan) dengan orang lain dengan menghormati hak asasi masyarakat yang hidup dalam komunitas yang bersih. Karenanya, tidak boleh seseorang diganjar atas dasar prasangka dan dihukum atas dasar keragu-raguan dan persangkaan. Jangan sampai prasangka menjadi landasan dan pijakan untuk menvonis dan menghukum seseorang. Bahkan, tidak boleh menjadi landasan untuk *mentahqiq* (menyidik)nya. Sebab, Rasulullah telah bersabda, *"Jika engkau berprasangka (kepada seseorang) maka jangan engkau mentahqiq (menyidiknya berdasarkan prasangka itu)"* HR Ath Thabari dalam *Al Mu'jam Al Kabir* III/228. Ini artinya bahwa manusia pada dasarnya bebas dari tuduhan negatif apa pun dan terpelihara hak-hak asasinya, kemerdekaannya sampai ada bukti yang akurat bahwa mereka layak untuk dituduh dan dihukum. Prasangka saja tidaklah cukup dijadikan dasar untuk menghukum mereka (Lihat *Fii Zhilal Al Qur'an* IV/3345).

2.3.2 *Su'uzhzhon* itu sifat orang munafik

Al Qur'an telah menguak dalam banyak ayatnya sifat dan karakter orang-orang munafik. Dan salah satu sifat mereka adalah selalu mencibiri orang-orang muslim yang melakukan kebajikan. Mereka selalu *su'uzhzhon* terhadap kaum muslimin.

Seperti komentar mereka terhadap orang-orang mukmin yang rajin bersedekah, mereka mengatakan bahwa orang-orang mukmin menunaikan kebaikan tersebut dengan motif riya' (pamer) dan sekadar mencari popularitas. Maka, Allah swt menurunkan ayat-Nya, "*Orang-orang munafik*) yaitu orang-orang yang mencela orang-orang mukmin yang memberi sedekah dengan sukarela dan (mencela) orang-orang yang tidak memperoleh (untuk disedekahkan) selain sekadar kesanggupannya, maka orang-orang munafik itu menghina mereka. Allah akan membalas penghinaan mereka itu, dan untuk mereka adzab yang pedih" (QS At Taubah [9]: 79).

2.3.3 Jangan sampai menjadi obyek su'uzhzhon

Penggalan ayat di atas, "*sesungguhnya sebagian prasangka itu adalah dosa*" menunjukkan bahwa ada zhan yang tidak dosa. Bahkan, para ulama menghukumi wajib su'uzhzhon terhadap orang kafir yang jelas-jelas memproklamirkan permusuhannya kepada Allah, Rasul-Nya dan orang-orang mukmin. Sebab, menurut Allah yang Maha Mengetahui apa yang tersimpan dalam hati, "*Mereka menyenangkan hatimu dengan mulutnya, sedang hatinya menolak*" (QS At Taubah [9]: 8).

Dalam ayat lain, "*Mereka mengatakan dengan mulutnya apa yang tidak terkandung dalam hatinya. Dan Allah lebih mengetahui apa yang mereka sembunyikan*" (QS Ali Imran [3]: 167).

Demikian pula wajib su'uzhzhon terhadap seorang muslim atau mengaku muslim, namun terang-terangan menantang Allah dengan maksiat dan menghalangi da'wah serta beragam kebaikan. Seperti terang-terangan meminum khamr (miras), berzina, mencuri dan merampok, termasuk melakukan tindak korupsi. Juga wajib su'uzhzhon terhadap orang-orang yang bisa jadi diperalat orang-orang kafir untuk merealisasikan rencana-rencana jahat dan makar mereka terhadap Islam dan kaum muslimin. Su'uzhzhon terhadap mereka adalah sebagai bentuk *warning* dan waspada agar tidak meniru perbuatannya serta guna meng-*counter* dan mengantisipasi tipu daya dan konspirasi mereka.

Untuk itu seorang muslim, apa pun profesinya baik dia pemimpin, karyawan, maupun pejabat eksekutif dan lain-lain tidak boleh menjatuhkan diri dalam hal-hal yang syubhat apalagi yang jelas-jelas haram agar tidak menjadi obyek su'uzhzhon.

Seperti memiliki mobil dan rumah mewah sementara semua orang tahu gaji dari pekerjaannya tidak mungkin dapat membeli mobil itu. Berpenampilan *borjuis* padahal penghasilannya pas-pasan. Atau masuk ke tempat-tempat maksiat yang tidak pantas dimasuki oleh seorang mukmin.

Hal ini telah dicontohkan oleh Rasulullah seperti diceritakan oleh istri beliau, Shafiyah binti Huyay ra, *"Nabi saw pernah melakukan i'tikaf, lalu aku menemuinya malam hari dan berbincang dengannya. Kemudian aku beranjak pulang dan beliau pun berdiri ingin mengantarku –sebab Shafiyah tinggal di rumah Usamah bin Zaid. Lalu dua orang lelaki dari kaum Anshar lewat (berpapasan dengan kami). Begitu keduanya melihat Nabi, maka keduanya mempercepat jalannya, Nabi saw pun lantas menegurnya, "Pelan-pelan saja kalian (dan jangan terburu-buru). Sesungguhnya (wanita yang bersamaku) ini adalah Shafiyah binti Huyay". Keduanya lalu berucap, "Subhaanallah (Maha Suci Allah) wahai Rasulullah!" (Keduanya tidak ingin dituduh su'uzhzhon). Nabi lalu bersabda, "Sesungguhnya syetan itu mengalir di aliran darah manusia, dan aku sungguh takut syetan menancapkan keburukan (su'uzhzhon) di hati kalian"*

Jika seorang hamba tidak berbaik sangka kepada Allah, karena kebaikan sifat-sifat-Nya, hendaklah kalian berbaik sangka kepada-Nya, karena nikmat dan rahmat yang telah kalian terima dari-Nya. Dia (Allah) hanya membiasakan memberikan nikmat kepada kalian, dan hanya menganugerahkan kebaikan kepada kalian.”

“Hubungan yang baik antara satu dengan lain dan khususnya antara muslim yang satu dengan muslim lainnya merupakan sesuatu yang harus dijalin dengan sebaik-baiknya. Ini karena Allah telah menggariskan bahwa mukmin itu bersaudara. Itulah sebabnya, segala bentuk sikap dan sifat yang akan memperkuat dan memantapkan persaudaraan harus ditumbuhkan dan dipelihara, sedangkan segala bentuk sikap dan sifat yang dapat merusak ukhuwah harus dihilangkan. Agar hubungan ukhuwah islamiyah itu tetap terjalin dengan baik, salah satu sifat positif yang harus dipenuhi adalah husnuzhon (berbaik sangka). Oleh karena itu, apabila kita mendapatkan informasi negatif tentang sesuatu yang terkait dengan pribadi seseorang apalagi seorang muslim, maka kita harus melakukan tabayyun (penyelidikan) terlebih dahulu sebelum mempercayainya apalagi meresponnya secara negatif, Allah berfirman yang artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Jika datang kepada kamu seorang fasik membawa sesuatu berita, maka selidikilah (untuk menentukan) kebenarannya, supaya kamu tidak menimpakan sesuatu kaum dengan perkara yang tidak diingini dengan sebab kejahilan kamu (mengenainya) sehingga menjadikan kamu menyesali apa yang kamu telah lakukan.” Q.S Al-Hujuraat : 6

2.3.4 Manfaat Berbaik Sangka

Ada banyak nilai dan manfaat yang diperoleh seseorang muslim bila dia memiliki sifat husnuzhan kepada orang lain. Pertama, hubungan persahabatan dan persaudaraan menjadi lebih baik, perkara ini karena berbaik sangka dalam hubungan sesama muslim akan menghindari terjadinya keretakan hubungan. Bahkan keharmonisan hubungan akan semakin terasa karena tidak ada halangan psikologis yang menghambat hubungan itu. Kedua, terhindar dari penyesalan dalam hubungan dengan sesama karena buruk sangka akan membuat seseorang menimpakan keburukan kepada orang lain tanpa bukti yang benar, Allah berfirman sebagaimana yang disebutkan pada Surah Al-Hujuraat Ayat 6 di atas.

Ketiga, selalu berbahagia atas segala kemajuan yang dicapai orang lain, meskipun kita sendiri belum dapat mencapainya, perkara ini memiliki arti yang sangat penting, karena dengan demikian jiwa kita menjadi tenang dan terhindar dari iri hati yang boleh berkembang pada dosa-dosa baru sebagai kelanjutannya. Ini berarti kebaikan dan kejujuran akan membawa kita pada kebaikan yang banyak dan dosa serta keburukan akan membawa kita pada dosa-dosa berikutnya yang lebih besar lagi dengan dampak negatif yang semakin banyak.

2.3.5 Ruginya Berburuk Sangka

Manakala kita melakukan atau memiliki sifat berburuk sangka, ada sejumlah kerugian yang akan kita peroleh, baik dalam kehidupan di dunia mahupun di akhirat. Pertama, mendapat dosa. Berburuk sangka (su'udzhon) merupakan sesuatu yang jelas-jelas bernilai dosa, karena disamping kita sudah menganggap orang lain tidak baik tanpa dasar yang jelas, berusaha menyelidiki atau mencari-cari keburukan orang lain, juga akan membuat kita melakukan dan mengungkapkan segala sesuatu yang buruk tentang orang lain yang kita berburuk sangka kepadanya, Allah berfirman yang artinya :

“Wahai orang-orang yang beriman! Jauhilah kebanyakan dari sangkaan (supaya kamu tidak menyangka sangkaan yang dilarang) karena sesungguhnya sebahagian dari sangkaan itu adalah dosa dan janganlah kamu mengintip atau mencari-cari kesalahan dan keaiban orang dan janganlah setengah kamu mengumpat setengahnya yang lain. Adakah seseorang dari kamu suka memakan daging saudaranya yang telah mati? (Jika demikian keadaan mengumpat) maka sudah tentu kamu jijik kepadanya. (Oleh itu, patuhilah larangan-larangan yang tersebut) dan bertakwalah kamu kepada Allah; sesungguhnya Allah Penerima taubat, lagi Maha mengasihani.” Q.S Al-Hujuraat : 12

Kedua, dusta yang besar. Berburuk sangka akan membuat kita menjadi rugi, karena apa yang kita kemukakan merupakan suatu dusta yang sebesar-besarnya, perkara ini disabdakan oleh Rasulullah : “Jauhilah prasangka itu, sebab prasangka itu pembicaraan yang paling dusta” HR.Muttafaqun alaihi

Ketiga, menimbulkan sifat buruk. Berburuk sangka kepada orang lain tidak hanya berakibat pada penilaian dosa dan dusta yang besar, tetapi juga akan mengakibatkan munculnya sifat-sifat buruk lainnya yang sangat berbahaya, baik dalam perkembangan pribadi maupun hubungannya dengan orang lain, sifat-sifat itu antara lain ghibah, kebencian, hasad, menjauhi hubungan dengan orang lain dll. Dalam satu hadith, Rasulullah bersabda : “Hendaklah kamu selalu benar. Sesungguhnya kebenaran membawa kepada kebajikan dan kebajikan membawa ke syurga. Selama seseorang benar dan selalu memilih kebenaran dia tercatat di sisi Allah seorang yang benar (jujur). Berhati-hatilah terhadap dusta, sesungguhnya dusta membawa kepada kejahatan dan kejahatan membawa kepada neraka. Selama seseorang dusta dan selalu memilih dusta dia tercatat di sisi Allah sebagai seorang pendusta. HR. Bukhari

2.3.6 Larangan Berburuk Sangka

Karena berburuk sangka merupakan sesuatu yang sangat tercela dan mengakibatkan kerugian, maka perbuatan ini sangat dilarang di dalam Islam sebagaimana yang sudah disebutkan pada Surah Al-Hujuraat Ayat 12 di atas. Untuk menjauhi perasaan berburuk sangka, maka masing-masing kita harus menyadari betapa hal ini sangat tidak baik dan tidak benar dalam hubungan persaudaraan, apalagi dengan sesama muslim. Disamping itu, bila ada benih- benih di dalam hati perasaan berburuk sangka, maka perkara itu harus segera dicegah dan dijauhi karena ia berasal dari godaan syaitan yang bermaksud buruk kepada kita.

Dan yang lebih penting lagi adalah memperkuat terus jalinan persaudaraan antara sesama muslim agar yang selalu kita kembangkan adalah berbaik sangka, bukan malah berburuk sangka.

Oleh karena itu, Khalifah Umar bin Khattab menyatakan: Janganlah kamu menyangka dengan satu kata pun yang keluar dari seorang saudaramu yang mukmin kecuali dengan kebaikan yang engkau dapatkan bahwa kata-kata itu mengandung kebaikan. Demikian perkara-perkara dasar yang harus mendapat perhatian kita dalam kaitan dengan sikap husnuzhan (berbaik sangka). Ya Allah, bukakanlah ke atas kami hikmatMu dan limpahilah ke atas kami khazanah rahmatMu, wahai Tuhan Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Wahai Tuhanku, tambahkanlah ilmuku dan luaskanlah kefahamanku. Wahai Tuhanku, lapangkanlah dadaku dan mudahkanlah urusanku

“Seandainya engkau menyampaikan keburukan saudaramu, Jika itu benar, maka berarti kamu sudah membuka aib saudaramu, dan jika itu salah, maka engkau sudah melakukan fitnah”. Ditemukan 4 hadist dengan kata "prasangka", antara lain:

1. Dari Abu Muhammad, budak yang dimerdekan Abu Qatadah, bahwa sesungguhnya Abu Qatadah berkata : Rasulullah saw, bersabda pada Hari Hunain: "Barangsiapa yang punya bukti atas korban (dari pihak musuh) yang dibunuhnya, maka bagian barang pelucutannya (pakaian, harta, senjata, dll) yang dipakai korban". Maka aku (Abu Qatadah) berdiri hendak mencari bukti atas korban (yang aku bunuh), maka aku tidak menemukan seseorangpun yang mau bersaksi untuk aku (atas pembunuhan tersebut). Lalu aku duduk, maka terbuka bagiku, (yaitu) aku menuturkan perkara ini kepada Rasulullah saw, lalu seorang laki-laki dari orang-orang yang duduk bersama beliau mengatakan : "senjata korban yang disebutkan (Abu Qatadah) itu pada saya". Beliau bersabda : "Maka ridakanlah (senjata) itu kepadanya". Maka Abu Bakar berkata : "Jangan, janganlah ia memberikannya kepada burung dari Quraisy dan membiarkan singa dari singa-singa Allah, yang berperang membela Allah dan Rasul-Nya". Abu Qatadah berkata : maka Rasulullah saw, memerintahkan, lalu beliau memenuhinya kepadaku, lalu dari harta itu aku membeli kebun, maka itulah harta pertama yang aku jadikan modal. Abdullah (ibn Shalih) berkata dari Al-Laits : Maka Nabi saw, memenuhi kepadaku.

Penduduk Hejaz (Imam Malik dan para pengikutnya) mengatakan : "Hakim tidak boleh memutuskan dengan pengetahuannya, baik pengetahuannya itu disaksikan sewaktu berkuasa atau sebelumnya". Apabila orang yang bertengkar berikrar kepada lawannya di hadapan hakim terhadap suatu hak dalam mejelis pengadilan, maka hakim tidak boleh memutuskan terhadap dia menurut pendapat sebagian ulama sehingga hakim memanggil dua orang saksi, maka hakim menghadirkan dua orang saksi di hadapan ikrar. Dan ulama yang lain dari mereka (yakni Imam Abu Yusuf dan para pengikutnya) berkata : Bisalah dia (hakim) memutuskan dengan (yang terjadi diluar) itu, karena dia dipercaya. Dan persaksian itu dikehendaki hanyalah untuk mengetahui kebenaran, maka pengetahuannya adalah lebih banyak dari pada persaksian". Dan sebagian ulama Irak berkata : "(Hakim) mengadili dengan pengetahuannya adalah dalam harta dan tidaklah ia mengadili (dengan pengetahuannya) di dalam selain harta".

Al-Qasim (ibn Muhammad ibn Abu Bakar Al-Shidiq) berkata : "Tidaklah seyogya hakim mengesahkan keputusan dengan pengetahuannya dari pada persaksian orang lain, tetapi dalam (keputusan dengan pengetahuannya tanpa bukti) itu membuka tuduhan terhadap dirinya dihadapan kaum muslimin dan menjatuhkan (membawa) mereka ke dalam prasangka-prasangka, sedangkan Nabi saw, sungguh tidak menyukai prasangka, maka beliau bersabda, "Sesungguhnya ini adalah Shafiyah"(HR: Bukhari).

2. Dari Abu Hurairah ra. sesungguhnya Nabi Muhammad saw. bersabda: "Takutlah kalian akan Buruksangka, sesungguhnya prasangka itu ucapan paling dusta, dan janganlah kalian saling memperdengarkan kabar, dan janganlah saling memata - matai (Mencari cari kesalahan), dan janganlah saling memakelari jualan, dan janganlah saling dengki mendengki, dan janganlah saling benci, dan janganlah saling mendiamkan, dan jadilah kalian semua wahai Hamba Allah sebagaimana saudara".(HR: Bukhari)
3. Dari Hudzaifah ra. Nabi saw. bersabda: "Ada seorang lelaki di antara orang-orang sebelum kamu (Bani Israil) mempunyai prasangka buruk terhadap perbuatannya, lalu ia berkata kepada keluarganya: "Kalau saya sudah mati, maka ambillah (abu jasad)ku dan taburkanlah ke laut pada suatu hari yang panas". Maka mereka mengerjakannya, lalu Allah mengumpulkan (abu jasad)nya, kemudian Allah bertanya: "Apakah yang mendorongmu terhadap apa yang kamu kerjakan?".

Ia menjawab: "Tidak ada yang mendorongku melainkan karena rasa takutku kepada-Mu".Lalu Allah memberi ampunan kepadanya (HR: Bukhari)

4. Dari Abu Hurairah ra. katanya: "Rasulullah saw. bersabda: "Hindarilah kamu dari prasangka karena sesungguhnya prasangka adalah perkataan yang paling dusta, janganlah kamu mencari-cari informasi dan janganlah kamu memata-matai, janganlah kamu saling membenci dan janganlah kamu saling bermusuhan dan jadilah kamu hamba-hamba Allah yang bersaudara" (HR: Bukhari).

2.4 Teori-Teori Kepemimpinan dan Perannya bagi Organisasi

Dari banyaknya teori-teori kepemimpinan, dalam pembahasan disini hanya akan disinggung sebagian saja yang dinilai memiliki relevansi kuat dengan pokok permasalahan yang ada. Teori sifat misalnya, mengadopsi pendapat Davis yang merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yakni :

1. Kecerdasan, artinya pemimpin harus memiliki kecerdasan lebih dari pengikutnya, tetapi tidak terlalu banyak melebihi kecerdasan pengikutnya.
2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, artinya seorang pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan mempunyai keinginan untuk menghargai dan dihargai orang lain.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, sehingga pemimpin akan selalu energik dan menjadi teladan dalam memimpin pengikutnya.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dalam arti bahwa pemimpin harus menghargai dan memperhatikan keadaan pengikutnya, sehingga dapat menjaga kesatuan dan keutuhan pengikutnya.

Teori kelompok memandang bahwa agar tujuan organisasi (kelompok) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya. Kemudian teori kepemimpinan situasional dari Fiedler, mengemukakan pandangan bahwa efektivitas kerja dalam organisasi dapat dicapai jika terdapat kombinasi antara situasi yang menyenangkan dengan gaya kepemimpinan. Situasi yang menyenangkan sendiri dapat tercapai jika pemimpin diterima oleh pengikutnya, tugas-tugas ditentukan secara jelas, serta penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (Thoha, 1995 : 38).

Dari adanya berbagai teori kepemimpinan diatas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan (*leadership style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya.

Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana pembedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun non ekonomis), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Selain gaya kepemimpinan diatas, terdapat gaya lainnya yaitu gaya otokratik, partisipatif, dan bebas kendali (*free rein atau laissez faire*).

1. Pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkannya. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antara lain : memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.
2. Pemimpin partisipatif lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak. Adapun pemimpin bebas kendali menghindari kuasa dan tanggung jawab, kemudian menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Diantara ketiganya, kecenderungan umum yang terjadi adalah kearah penerapan praktek partisipasi secara lebih luas karena dianggap paling konsisten dengan perilaku organisasi yang supportif.

Selanjutnya dilihat dari orientasi si pemimpin, terdapat dua gaya kepemimpinan yang diterapkan, yaitu gaya konsideran dan struktur, atau dikenal juga sebagai orientasi pegawai dan orientasi tugas.

Beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila konsiderasi merupakan gaya kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi.

Pemimpin yang positif, partisipatif dan berorientasi konsiderasi, tidak selamanya merupakan pemimpin yang terbaik. Fiedler telah mengembangkan suatu model pengecualian dari ketiga gaya kepemimpinan diatas, yakni model kepemimpinan kontingensi. Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja.

Dengan teorinya ini Fiedler ingin menunjukkan bahwa keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan tiga variabel yang berkaitan dengan pengikut, tugas dan organisasi. Ketiga variabel itu adalah hubungan antara pemimpin dengan anggota (*leader member relations*), struktur tugas (*task structure*), dan kuasa posisi pemimpin (*leader position power*).

1. Variabel pertama ditentukan oleh pengakuan atau penerimaan (*akseptabilitas*) pemimpin oleh pengikut,
2. Variabel kedua mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melakukan pekerjaan, dan
3. Variabel ketiga menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi pemimpin.

Model kontingensi Fiedler ini serupa sekali dengan gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Konsepsi kepemimpinan situasional ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan (*maturity*) pengikutnya. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Ludlow dan Panton, 1996 : 18 dst), masing-masing gaya kepemimpinan ini hanya memadai dalam situasi yang tepat meskipun disadari bahwa setiap orang memiliki gaya yang disukainya sendiri dan sering merasa sulit untuk mengubahnya meskipun perlu.

1. *Directing* adalah gaya yang tepat apabila dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut ; atau apabila pemimpin berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. pemimpin menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi *over-communicating* (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu).
2. *Coaching* adalah gaya yang tepat apabila staf Anda telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Disini Anda perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan mereka.
3. *Supporting* akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin perlu meluangkan waktu untuk berbincang-bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja.
4. *Delegating* akan berjalan baik apabila staf sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga pemimpin dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri

Ditengah-tengah dinamika organisasi (yang antara lain diindikasikan oleh adanya perilaku staf / individu yang berbeda-beda), maka untuk mencapai efektivitas organisasi penerapan keempat gaya kepemimpinan diatas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan *situational leadership*, sebagaimana telah disinggung diatas. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa untuk dapat mengembangkan gaya kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

1. Kemampuan analitis (*analytical skills*), yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
2. Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility atau adaptability skills*), yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
3. Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*), yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang Anda terapkan.

Ketiga kemampuan diatas sangat dibutuhkan bagi seorang pemimpin, sebab seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decision making*) (Gordon, 1996 : 314-315).

Peran pertama meliputi peran *figure head* (sebagai simbol dari organisasi), *leader* (berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya), dan *liaison* (menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi).

Sedangkan peran kedua terdiri dari tiga peran juga yakni monitor (memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan), *disseminator* (menyampaikan informasi, nilai-nilai baru dan fakta kepada bawahan) serta *spokesman* (juru bicara atau memberikan informasi kepada orang-orang diluar organisasinya).

Adapun peran ketiga terdiri dari empat peran yaitu *entrepreneur* (mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi), *disturbance handler* (mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun), *resources allocator* (mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadwalan, memprogram tugas-tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan), serta *negotiator* (melakukan perundingan dan tawar menawar).

Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan (1996 : 156) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan "3A", yakni:

1. *alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya),
2. *aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju kearah yang sama), serta
3. *allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

Pemimpin memimpin, pengikut mengikut. Kalau pemimpin sudah tidak bisa memimpin dengan baik, cirinya adalah pengikut tidak mau lagi mengikuti. Para pengikut menduplikasi pemimpinnya. Oleh karena itu kualitas kita tergantung kualitas pimpinan kita. Makin kuat yang memimpin maka makin kuat pula umatnya.

Apakah rahasia utama kepemimpinan? Jawabannya adalah : kekuatan terbesar seorang pemimpin bukan dari kekuasaannya, bukan dari kecerdasannya, tapi dari kekuatan pribadinya. Tidak akan bisa mengubah orang lain dengan efektif sebelum merubah diri sendiri.

seorang pemimpin sejati selalu bekerja keras memperbaiki dirinya sebelum sibuk memperbaiki orang lain. Pada dasarnya, fungsi kepemimpinan memiliki dua aspek dasar yaitu :

1. Fungsi administrasi, yaitu mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya
2. Fungsi sebagai top manajemen, yaitu mengadakan *planning, organizing, staffing, directing commanding, controlling, dan sebagainya.*

Albert Einstein mengatakan *Religion without science is blind, science without religion is lame* (Agama tanpa ilmu pengetahuan adalah buta, ilmu pengetahuan tanpa agama adalah membuat pincang) .

2.5 Kepemimpinan dalam mengatasi krisis

Pada saat genting, munculah para pemimpin yang kuat. Mereka muncul dan mau mengambil tanggung jawab untuk memimpin keluar dari krisis. Untuk mengatasi *Non Performing Financing* (NPF) yang timbul akibat pembiayaan bermasalah dibutuhkan pemimpin yang kuat.

Manajer krisis yang baik mengadakan pada keahlian orang lain untuk mengatasi krisis, tetapi tidak ada keraguan soal siapa yang memimpin. Salah satu aksioma teori kepemimpinan mengatakan bahwa ketika suatu kelompok menghadapi krisis, maka yang dibutuhkan adalah gaya kepemimpinan yang kuat dan jelas arahnya (*directive*).

Salah satu ajaran dalam manajemen krisis adalah bahwa ada serangkaian aksi dan perilaku tertentu yang cocok untuk menghadapi sebuah krisis. Untuk menghindari kekacauan dengan gaya kepemimpinan aktual yang dinamakan mode manajemen krisis.

Model ini mengandung beberapa komponen dan beberapa diantaranya diidentifikasi oleh konsultan manajemen krisis Ramee:

1. Tetap tenang dibawah tekanan.
2. Jangan menggunakan penyelesaian buru-buru yang bisa merugikan organisasi dalam jangka panjang
3. Cari informasi baru. Mengumpulkan semua informasi baru akan membuat kita tahu apakah strategi valid atau harus membuat strategi baru

4. Merevisi strategi
5. Buat satu otoritas
6. Bertindak cepat dan tegas
7. Percaya pada intuisi

Untuk membangun dan memimpin tim berkinerja tinggi maka diperlukan orang yang memiliki hati yang mampu mengumpulkan suatu tim bersama-sama dan memberi mereka inspirasi untuk mencapai sesuatu yang hebat. Tetapi jika harus memilih antara orang yang hanya memiliki IQ lebih dari 150 saja dengan orang yang ber IQ 140 tetapi memiliki gairah kerja, maka ia lebih memilih orang yang selalu memiliki gairah kerja. Dalam bahasa yang sederhana, perusahaan mencari otak dan hati di dalam diri pemimpin. Otak, yang dalam hal ini adalah intelektual dan pertimbangan mengandung kebijaksanaan untuk mengetahui apa yang perlu diubah dan apa yang tidak perlu diubah dan komitmen serta kemampuan untuk menjadi yang terbaik.

Hati, yang dalam hal ini adalah gairah merupakan percikan yang memberikan inspirasi solusi yang kreatif, petunjuk moral dan melakukan hal yang benar, serta kepemimpinan personal dan kualitas personal yang dapat membawa yang lain bersama-sama untuk membuat terjadinya perubahan.

Di dalam perusahaan berkinerja tinggi, setiap orang memfokuskan energi mereka bukan hanya kepada tujuan akhir melainkan tiga hal yaitu:

1. Menjadi penyedia pilihan. Laba adalah pujian yang akan didapatkan dari melayani pelanggan dan menciptakan lingkungan yang memotivasi orang-orang.
2. Menjadi pilihan karyawan. Karyawan yang dipelakukan dengan buruk cenderung memperlakukan pelanggan dengan buruk juga
3. Menjadi pilihan investor. Perusahaan berkinerja tinggi adalah perusahaan-perusahaan yang sepanjang waktu terus menghadirkan hasil-hasil yang luar biasa dengan tingkat kepuasan dan komitmen untuk sukses yang tinggi.

Perusahaan yang berkinerja tinggi selalu menciptakan SCORES yaitu:

- a. *Shared Information and Open Communication*. Informasi yang terdistribusi dan komunikasi yang terbuka.
- b. *Compelling Vision*. Visi yang meyakinkan
- c. *On Going Learning*. Pembelajaran berkelanjutan
- d. *Relentless Focus on Customer Results*. Fokus tanpa henti kepada kepuasan pelanggan
- e. *Energizing Systems and Structures*. Sistem dan struktur yang memberi semangat.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pejabat di lingkungan Bank Syariah XYZ, penelitian atas pengaruh nilai kepemimpinan menurut persepsi pegawai terhadap tingkat *Non Performing Financing* (NPF) dicabang-cabang Bank Syariah XYZ belum pernah dilakukan.

Akan tetapi terdapat penelitian yang kurang lebih sejenis dengan penelitian yang sedang penulis lakukan yaitu tesis yang ditulis oleh Surati dari program pasca sarjana Universitas Airlangga. Pada penelitiannya yang berjudul “Analisis pengaruh faktor-faktor kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan petugas dinas luas pada BPR di Pulau Lombok” menunjukkan kepemimpinan perilaku tugas dan kepemimpinan perilaku hubungan tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja. Faktor yang berpengaruh langsung secara signifikan terhadap produktivitas kerja adalah motivasi kebutuhan fisiologis, motivasi kebutuhan rasa aman dan motivasi kebutuhan sosial. Faktor motivasi kebutuhan penghargaan dan motivasi kebutuhan aktualisasi diri tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan petugas dinas luar pada BPR di Pulau Lombok. Kepemimpinan perilaku tugas berpengaruh secara tidak langsung kepada produktivitas kerja melalui variabel *intervening* motivasi kebutuhan fisiologis dan motivasi kebutuhan rasa aman, sedang kepemimpinan perilaku hubungan berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas melalui variabel *intervening* motivasi kebutuhan rasa aman dan motivasi kebutuhan sosial.

Menurut Lili Bismala dalam tesisnya yang berjudul pengaruh Komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Cinitex Sonoco Bekasi pada iklim organisasi yang kondusif, menjelaskan terdapat faktor-faktor sosial dan psikologis yang ikut berperan dalam pembentukan kinerja. Faktor-faktor itu terdiri dari komitmen pemimpin (X1), penghayatan akan struktur organisasi (X2) dan pemberdayaan karyawan (X3). Pada PT. Conitex Sonoco, permasalahan yang terjadi adalah bahwa kinerja karyawan seringkali tidak stabil sehingga berakibat pada ketidak stabilan kinerja perusahaan, di samping iklim organisasi yang mereka rasakan kurang cukup baik. Komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan diprediksikan memberikan pengaruh terhadap iklim organisasi dan pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja karyawan.

Iklm organisasi pada penelitian ini diposisikan sebagai variabel moderator di mana posisinya bersifat untuk memperkuat pengaruh variabel komitmen pemimpin, penghayatan akan struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan metode penelitian eksplanasi, penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti pengaruh komitmen pemimpin (X1), penghayatan akan struktur organisasi (X2) dan pemberdayaan karyawan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan didukung oleh iklim organisasi (2) yang kondusif. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa komitmen pemimpin (X1), penghayatan akan struktur organisasi (X2) dan pemberdayaan karyawan (X3) terhadap iklim organisasi (2) menunjukkan bahwa komitmen pemimpin, struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan secara bersama-sama mempengaruhi iklim organisasi dengan taraf signifikansi 0,000 dan pengaruh yang diberikan oleh variabel X adalah sebesar 33,9%.

Kemudian iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan, dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan pengaruh yang diberikan adalah sebesar 27,4%. Hasil tersebut tidak berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, di mana telah dikemukakan bahwa iklim organisasi ditentukan oleh gaya pemimpin mereka, seberapa baik karyawan diarahkan, dibangun dan dihargai oleh pimpinannya, perilaku pemimpin. Demikian halnya dengan penghayatan akan struktur organisasi, di mana dari suatu penelitian mengenai struktur organisasi dan iklim organisasi, ditemukan bahwa sentralisasi dan konflik berhubungan dengan iklim organisasi.

Namun dalam penelitian ini 6 (enam) unsur utama yang membentuk struktur organisasi diteliti. Perusahaan yang ingin efisien dan efektif dalam menjalankan operasinya tentu saja harus membuat struktur organisasi yang sefleksibel mungkin. Hasil penelitian yang lain juga menyebutkan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam perusahaan pada level yang berbeda dari job deskripsinya akan lebih puas terhadap pekerjaannya, jarang membolos, bertahan lebih lama bekerja di perusahaan dan menghasilkan kinerja yang baik. Pelibatan karyawan diprediksi dapat memperbaiki iklim organisasi, karena dengan lebih terlibat secara luas karyawan akan merasa dihargai. Mereka akan merasa lebih berarti, bukan hanya sekedar karyawan yang disuruh melakukan tugas rutin saja. Dari hasil penelitian sebelumnya tentang organisasi, salah satu variabel kunci yang dapat digunakan manajer untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah iklim.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, bahwa ada pengaruh antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Terjadinya perkembangan dalam memanageri sdm dan berubahnya sifat kerja mengakibatkan karyawan tidak lagi diperlakukan sebagai mesin semata, namun mereka lebih mempunyai arti. Maknanya adalah bahwa mereka dapat menuntut suatu iklim organisasi yang baik sehingga mempengaruhi kinerja ke arah yang lebih baik. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah : (1) Perusahaan dapat lebih meningkatkan iklim organisasi karena masih banyak responden yang menyatakan bahwa iklim perusahaan cukup dan kurang baik. Indikator cukup di sini tidak dapat diketahui apakah lebih cenderung ke kondisi baik atau buruk. (2) Perubahan yang terjadi berkaitan dengan cara memanageri sdm harus diperhatikan oleh perusahaan jika ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (3) Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya di mana masih ada faktor lain yang perlu untuk diteliti, seperti misalnya hubungan-hubungan karyawan, tingkat kerja sama tim dan pendekatan-pendekatan koersif.

Landang Judi dalam tesisnya yang berjudul Pengaruh Diklat Adum & Tingkat Motivasi PNS Terhadap Kemampuan Pelaksanaa Tugas Struktural Eselon III dan IV di Pemerintahan Kabupaten Kotawaringin Timur, menuliskan bahwa Diklat adum yang diselenggarakan oleh Pemerintah kabupaten Kotawaringin Timur adalah disesuaikan dengan PP No. 14 Tahun 1994 tentang administrasi umum (Adum) yang telah dilaksanakan sejak tahun 1997 hingga tahun 2002 ini.

Dan hasil pelaksanaan kegiatan tersebut, menunjukkan bahwa prestasi pegawai masih kurang berkualitas, oleh sebab itu perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan tersebut, yakni pelaksanaan diklat dan tingkat motivasi yang diberikan untuk mendukung aparatur mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk memberikan kontribusi bagi PNS eselon III dan IV terhadap kemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara, abdi masyarakat dan aparatur pemerintah. Sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah PNS yang telah mengikuti atau menduduki jabatan pada eselon III dan IV sebanyak 200 orang dari populasi sebanyak 659 orang, populasi diambil dari 25 Dinas/Instansi/Badan yang berada di kota Sampit.

Dalam kerangka konsep diambil yakni pengaruh diklat dan tingkat motivasi PNS terhadap kemampuan pelaksanaan tugas-tugas di bidang perencanaan eselon III dan IV adalah secara bersama-sama dapat dipadukan antara diklat dan tingkat motivasi yang diberikan dengan kebijakan yang telah diambil selama ini meliputi : Diklat yang indikatornya terdiri dari potensi peserta diklat, materi diklat, metode diklat, media diklat dan lamanya diklat. Tingkat motivasi indikatornya adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan disukai. Analisis yang digunakan untuk membuktikan pengaruh variabel bebas (diklat dan tingkat motivasi) terhadap variabel terikat kemampuan (*ability*) PNS eselon III dan IV adalah menggunakan alat analisis regresi linier berganda dibantu dengan komputer (SPSS 9.0), kemudian untuk mengetahui hubungan setiap variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji simultan (uji f) dan secara parsial (uji t).

Dari hasil analisis diperoleh bahwa variabel diklat dan tingkat motivasi secara bersama-sama dan secara parsial mempengaruhi variabel kemampuan pelaksanaan tugas PNS Pemkab. Ktw Timur, oleh sebab itu faktor diklat dan tingkat motivasi yang diberikan agar ditingkatkan baik dari volume kegiatan diklat dan kebutuhan prestasi diberikan sebagai penghargaan pengabdian pegawai.

Saran yang diajukan, dari hasil penelitian ini bagi pemerintah kabupaten kotawaringin timur agar segera dilaksanakan untuk tercapainya tujuan yang hendak dicapai serta mengingat faktor diklat dan tingkat motivasi berpengaruh terhadap kemampuan PNS Pemkab. Ktw Timur, maka perlu adanya peningkatan pelaksanaan diklat dan juga perlu diperhatikan adalah pengembangan karier bagi pegawai. Dan dalam memilih peserta pelatihan, hendaknya dipilih yang memiliki potensi atau mampu menduduki jabatan/ eselon, disamping persyaratan-persyaratan lainnya sesuai perundang-undangan yang berlaku

Menurut Suryohadiprojo, di lingkungan Belanda pengertian kepemimpinan (kurang lebih sama dengan *leiderschap*) adalah satu kemampuan manusia yang diperoleh dari lahir, bukan karena mendapat pendidikan tertentu. Hal ini telah tersebar luas beberapa dasawarsa yang lalu. Konsep kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard dalam bukunya "*Life Cycle, Theory of Leadership*" pada tahun 1969. Adapun makalah Sayidman ini membahas teori kepemimpinan situasional yang disarikan oleh Mudjito (1983) dari hasil pemikiran Ken Blanchard.

1. Tipe 1 disebut tipe instruktif, sebab tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peran bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana, bagaimana sesuatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi wewenang pemimpin, yang kemudian diumumkan kepada para bawahan. Pelaksanaan pekerjaan diawasi secara ketat oleh pemimpin.
2. Tipe 2 disebut pula tipe konsultatif, sebab kepemimpinan tipe ini masih memberikan instruksi yang cukup besar serta penetapan keputusan-keputusan dilakukan oleh pemimpin. Bedanya adalah bahwa tipe konsultatif ini menggunakan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang keputusan yang diambil. Sementara bantuan ditingkatkan, pengawasan atas pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Tipe 3 disebut juga tipe partisipatif, sebab kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seimbang antara pemimpin dan bawahan, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin bertambah frekuensinya, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan makin banyak, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan telah memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup luas untuk menyelesaikan tugas.
4. Tipe 4 disebut pula tipe delegatif, sebab pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan para bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Selanjutnya menjadi hak bawahan untuk menentukan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan. Dengan demikian bawahan diperkenankan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri sebab mereka telah dianggap memiliki kecakapan dan dapat dipercaya untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengelola dirinya sendiri.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Gaya Instruksi ,Ciri-cirinya ;
 - a. Pemimpin memberikan pengarahan tinggi dan rendah dukungan.
 - b. Pemimpin memberikan batasan peranan bawahan.

- c. Pemimpin memberitahukan bawahan tentang apa, bilamana, dimana, dan bagaimana bawahan melaksanakan tugasnya.
 - d. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.
 - e. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diumumkan oleh pemimpin, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
2. Gaya Konsultasi, Ciri-cirinya :
- a. Pemimpin memberikan baik pengarahan maupun dukungan tinggi.
 - b. Pemimpin mengadakan komunikasi dua arah dan berusaha mendengarkan perasaan, gagasan, dan saran bawahan.
 - c. Pengawasan dan pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Gaya Partisipasi, ciri-cirinya :
- a. Pemimpin memberikan dukungan tinggi dan sedikit/rendah pengarahan.
 - b. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara berganti antara pemimpin dan bawahan.
 - c. Komunikasi dua arah ditingkatkan.
 - d. Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif.
 - e. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan.
4. Gaya Delegasi, ciri-cirinya :
- a. Pemimpin memberikan maupun pengarahan sedikit/rendah.
 - b. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan tentang definisi masalah yang dihadapi.
 - c. Pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada bawahan.
 - d. Bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang cara melaksanakan tugas.
 - e. Pemimpin berkeyakinan bahwa bawahan dapat memikul tanggung jawab dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Berdasarkan empat gaya kepemimpinan di atas maka timbul pertanyaan; Adakah kepemimpinan yang terbaik ? Jawabnya adalah tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik.

Yang ada adalah kepemimpinan yang berhasil, yaitu pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya sesuai dengan situasi tertentu. Hal ini erat kaitannya dengan tingkat perkembangan dan kematangan bawahan dalam melaksanakan suatu tugas tertentu.

Berdasarkan tingkat perkembangannya, bawahan dapat dibagi atas 4 macam, yaitu:

1. Tingkat rendah (P-1), yaitu tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin.
2. Tingkat rendah ke sedang (P-2), yaitu tidak mampu tetapi mau.
3. Tingkat sedang ke tinggi (P-3). Yaitu mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin.
4. Tingkat tinggi (P-4) yaitu mampu dan mau.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu.

Berbagai gaya ini tentu saja mempunyai kelemahan dan kelebihan, dan sangat tergantung dari lingkungan di mana seorang pemimpin berada, dan juga kesiapan dari bawahannya. Makanya kemudian timbul apa yang disebut sebagai "*situational leadership*". *Situational leadership* mengindikasikan bagaimana seorang pemimpin harus menyesuaikan dengan keadaan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Dalam kajian stabilitas keuangan II tahun 2006 oleh Bank Indonesia disebutkan salah satu *proxy* yang dapat digunakan untuk menggambarkan stabilitas sektor perbankan adalah jumlah pembiayaan bermasalah (NPF) yang terjadi. Makin tinggi jumlah pembiayaan bermasalah tersebut, makin besar kemungkinan bank untuk tidak dapat berfungsi sebagai perantara keuangan dengan baik, dengan demikian semakin tinggi pula ketidakstabilannya.

Keterkaitan NPF dengan perkembangan suku bunga Sertifikat Bank Indonesia (SBI) dalam asesmen diperhitungkan dalam bentuk perhitungan *elastisitas*. Perhitungan *elastisitas* dengan menggunakan metode *ordinary least squares* (OLS) (dengan periode pengamatan 2003-Juni 2007) dengan NPF sebagai dependen dan SBI *rate* sebagai independen variabel. Berdasarkan simulasi perhitungan OLS dimaksud, didapat bahwa pengaruh kenaikan SBI secara signifikan mempengaruhi (dengan lag 3 bulan) kenaikan NPF walaupun dalam *magnitude* tidak terlalu besar, yakni sebesar 0,057 persen. Sementara itu, nilai R^2 dari model dimaksud sebesar 0,093 dan mengisyaratkan bahwa kemampuan menjelaskan (*explanatory power*) suku bunga SBI terhadap variasi NPF tidak besar.

Atau dengan kata lain masih banyak faktor yang mempengaruhi kenaikan NPF .

Penelitian yang dilakukan Swandari (2002) berusaha untuk menganalisa apakah tingginya perilaku risiko dari pemegang saham, kepemilikan institusi dan kinerja mempengaruhi kebangkrutan bank. Sampel penelitian ini terdiri dari bank yang dikategorikan *fail* dan bank yang sehat yang terdiri atas 25 bank yang dikategorikan *fail* dan 35 bank yang sehat atau *survive*. Dalam penelitian ini variabel kinerja diproksikan dengan NITA (laba bersih / total aktiva) dan FUTL (laba operasi / total kewajiban), selain itu dalam penelitian ini juga memasukkan variabel kontrol yaitu *size* perusahaan dan jumlah modal.

Diprediksikan bahwa perilaku risiko berpengaruh positif terhadap kebangkrutan bank, sedangkan porsi kepemilikan institusi dan kinerja berpengaruh negatif terhadap kebangkrutan bank. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Variabel perilaku resiko memiliki tanda sesuai dengan prediksi namun secara statistik tidak signifikan atau dapat dikatakan hipotesis yang dinyatakan dalam penelitian ini ditolak. Hasil ini sejalan dengan teori *agency cost of debt* yang menyatakan bahwa perusahaan dengan tingkat hutang yang tinggi akan menyebabkan manajer atau pemilik bank berperilaku lebih beresiko atas beban *debtholder* atau para deposan. Dengan kata lain, pemilik akan berupaya meningkatkan nilai opsi call dari saham yang mereka miliki.
2. Variabel *proksi* kepemilikan institusi juga memiliki tanda sesuai prediksi namun secara statistik tidak signifikan atau dapat dikatakan hipotesis yang dinyatakan dalam penelitian ini ditolak..
3. Sedangkan dua variabel kinerja yang digunakan yaitu NITA dan FUTL, keduanya memberikan dukungan terhadap hipotesis yang dinyatakan dalam penelitian ini

Penelitian yang dilakukan Djohanputro & Kountur (2007) menyebutkan penyebab terjadinya NPF adalah sebagai berikut:

1. Integritas pemilik, pengurus dan pegawai Bank berupa intervensi yang bersumber pada tiga hal: ketidakjelasan prosedur, ketidakdisiplinan pencatatan, dan kurangnya perhatian dan pengawasan pemilik.
2. Kompetensi pemilik dan pengurus, baik terhadap ketentuan Bank Indonesia maupun dalam menjalankan proses bisnis Bank.
3. Pergantian direksi Bank yang dapat menyebabkan perpindahan nasabah dengan kolektibilitas yang lancar.

4. Kompetensi pegawai Bank dalam menerapkan prosedur, penerapan 5C, pengawasan dan penanganan pembiayaan bermasalah, dan administrasi.
5. Pembayaran dengan pemotongan gaji dari tabungan, sekalipun efektif tetapi menimbulkan potensi penyimpangan.
6. Pembayaran pembiayaan dengan jempunan dapat berdampak negatif.
7. Strategi pemasaran Bank yang masih lemah dan perlu mendapat perhatian.
8. Perlunya peningkatan penggunaan analisis pemberian pembiayaan yang lebih baik dan konsisten.
9. Pengikatan agunan yang tidak hati-hati.
10. Tidak mempertimbangkan kondisi nasabah
11. Kerjasama pemberian pembiayaan dengan pihak luar.
12. Sistem dan mekanisme pengawasan dan program *recovery* kredit.

Berdasarkan duabelas sumber permasalahan tersebut, rekomendasi yang dapat diberikan kepada BI adalah sebagai berikut:

1. Perlunya program sertifikasi dan pendidikan reguler baik untuk pengurus maupun karyawan Bank.
2. Perlunya pembinaan dan pengawasan terhadap ketersediaan kelengkapan sistem dan prosedur di Bank.
3. Perlunya pedoman mengenai agunan dan membantu ketersediaan lembaga fiducia atau sejenisnya.
4. Perlunya penelitian lanjutan untuk menguji beberapa faktor yang diduga mempengaruhi NPF tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian ini, yaitu asal daerah, usia, dan lainnya.

Komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Komitmen organisasi merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (karyawan) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu, dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam kajian analisa posisi Bank Syariah XYZ diantara Bank pesaing semester I tahun 2006 yang dibuat oleh Divisi Perencanaan, pengembangan dan manajemen kinerja Bank Syariah XYZ disebutkan setelah keluarnya PBI No. 8/3/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 yang memungkinkan perluasan layanan syariah, maka pada Paket Kebijakan Perbankan Oktober 2006, juga dikeluarkan peraturan-peraturan yang mendorong intermediasi dan konsolidasi dalam pengembangan perbankan syariah. Namun, di sisi lain, meningkatnya NPF Bank Syariah melewati batas 5%, dapat menjadi kontraprestasi dari upaya-upaya pengembangan Bank Syariah yang sedang dilakukan oleh semua *stakeholder*.

Pengaruh kualitas pembiayaan / *Non Performing Financing* (NPF) Bank Syariah XYZ berperan signifikan atas terjadinya peraturan-peraturan yang mendorong intermediasi dan konsolidasi dalam pengembangan perbankan syariah.

2.7 Penerapan Teori dalam Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah dalam penelitian ini mengacu pada model kepemimpinan rasulullah dan konsep perbankan syariah.

2.7.1 Teori Kepemimpinan dalam Islam

Islam telah meletakkan persoalan kepemimpinan sebagai satu persoalan pokok dalam ajarannya. Kepimpinan yang berwibawa menjadi faktor utama ke arah maju mundurnya usaha. Islam telah menggariskan beberapa panduan untuk melahirkan kepimpinan yang diridhai Allah, yang mampu menyelamatkan manusia di dunia dan akhirat. Sejarah Islam telah membuktikan kepentingan ini selepas kewafatan Rasulullah s.a.w., di mana para sahabat telah memberi penekanan dan keutamaan dalam melantik pengganti baginda memimpin umat Islam. Umat Islam tidak seharusnya dibiarkan tanpa pemimpin. Saidina Umar r.a. pernah berkata, "Tiada Islam tanpa jamaah, tiada jamaah tanpa kepimpinan dan tiada kepimpinan tanpa taat" (Othman. 1990: 99)

2.7.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepimpinan adalah suatu peranan dan proses mempengaruhi orang lain. Pemimpin adalah seorang ahli yang diberi kedudukan tertentu dan diberikan kuasa untuk bertindak sesuai dengan kedudukannya.

Pemimpin juga seorang ahli dalam organisasi yang diharapkan menggunakan pengaruh dalam melaksana dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang amanah ialah seorang yang memimpin dan bukan seseorang yang menggunakan kedudukan untuk memimpin.

2.7.3 Kepemimpinan Menurut Islam

Kepimpinan menjadi tonggak tegaknya Islam di muka bumi dan kemaslahatan umat. Seorang pemimpin yang mementingkan diri, kedudukan, kebendaan, jabatan dan sebagainya bukanlah daripada pimpinan Islam sebenar walaupun dilabelkan dengan nama Islam. Kepimpinan dalam Islam merupakan usaha menyeru manusia kepada kebaikan dan melarang manusia daripada keburukan. Kepimpinan adalah bagi mereka yang layak dan berhak sahaja. Dianggap telah melakukan satu pengkhianatan terhadap agama apabila diangkat seorang pemimpin yang tidak layak. Rasulullah s.a.w. telah memberi peringatan dengan sabda baginda "siapa yang melantik seorang lelaki sebagai pemimpin untuk sesuatu golongan, sedangkan di kalangan mereka masih ada orang lain yang lebih diredhai oleh Allah daripada lelaki itu, maka dia telah mengkhianati Allah, Rasul-Nya dan mengkhianati seluruh umat Islam". Kepimpinan Rasulullah s.a.w. merupakan contoh terbaik dalam menghayati nilai-nilai kepimpinan. Baginda telah meletakkan kepentingan umat Islam mengatasi segala kepentingan diri dan keluarga. Sifat-sifat kepimpinan yang dihayati dan ditonjolkan baginda telah menjadi ikutan para pengikutnya di sepanjang zaman dan setiap generasi. Al- Quran telah menjelaskan:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا
Artinya: "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan dia banyak menyebut Allah." (Surah al-Ahzab: 21)

2.7.4 Syarat-Syarat Pemimpin

Kepimpinan adalah satu tugas yang besar dan berat tanggungjawabnya. Bagi menentukan kejayaan dan kebesaran, Islam telah meletakkan beberapa syarat. Seseorang itu menjadi *amir*, *mufli*, *qadhi* (hakim), *daie* atau seorang pemimpin, dia haruslah tertakluk kepada syarat-syarat *khas* dan *am* yang berkaitan dengan tugas dan jabatan masing-masing.

Boleh dikatakan syarat-syarat asas *ijmak* ulama mengenainya ialah:

- 1) Muslim, aqil baligh dan lelaki.
- 2) Adil. Berarti tidak fasik, umpamanya tidak meninggalkan solat dan beramal apa yang diketahui. Tidak berbeda antara perbuatan dan kata-katanya. Tidak menyalahi kitab Allah dan Sunnah Rasulullah s.a.w.
- 3) Berilmu. Artinya dia mengetahui perkara-perkara yang berkaitan dengan fardu ain dan fardu kifayah sehingga dapat membedakan yang *maaruf* dan yang mungkar. Mengetahui perkara-perkara yang berkaitan dengan kepimpinan.
- 4) Mempunyai *qudrat* dan kemampuan. Artinya mampu bertindak menyelesaikan sesuatu urusan dan menggunakan tenaga, perkataan, tulisan atau pikiran dalam suasana apapun.
- 5) Beradab mengikut akhlak Islam. Artinya seseorang pemimpin haruslah mampu memberi contoh teladan mengikut akhlak Islam kepada diri dan orang yang dipimpinya. Selain itu, di dalam dirinya mengandungi sifat ikhlas, jujur, tidak angkuh, ria dan sebagainya. Ringkasnya, terkumpul di dalam dirinya sifat-sifat terpuji dan jauh daripada sifat-sifat keji.
- 6) Sempurna panca indera dan sihat tubuh badan (Abdul Wahab Zakaria 1994:83).
- 7) Memiliki sifat berlapang dada, tidak mendengar dan menerima umpatan serta pengaduan tanpa usul periksa. Jika perkara ini tidak dapat dijaga, maka dia akan membuka ruang kepada syaitan. Dalam memikul tanggungjawab, pemimpin akan berhadapan dengan berbagai masalah pengikutnya, maka perlu baginya menjadi tidak mudah terkesan dengan apa yang disampaikan tanpa memahami keadaan sebenarnya. Pemimpin perlulah mengikut ajaran Rasulullah s.a.w. separtimana yang diceritakan oleh Ibn Mas'ud, Artinya: "Tidaklah salah seorang daripada sahabatku menyampaikan kepadaku sesuatu perkara tentang seseorang (keburukannya), melainkan sesungguhnya aku suka untuk keluar menemui kamu dalam keadaan dada yang lapang (tanpa menyimpan apa-apa perasaan atau prasangka buruk). (Riwayat Abu Daud dan at-Tirmizi). Seseorang pemimpin tidak mendengar dan tidak mengikut karena yang diajukan oleh orang bawahan tanpa memeriksa asal usul, hal ini merupakan satu sifat terpuji yang dituntut bagi seorang pemimpin (Mustafa Masyhur 1986:52).

8) Mampu menilai dan membuat pengamatan terhadap apa yang berlaku di sekelilingnya secara tepat. Berpendirian dan mampu mengkaiktan setiap apa yang terjadi dalam organisasi dan sekelilingnya demi kemaslahatan umat dan agama. Tidak mudah terpengaruh dengan aliran pemikiran negatif dan mempunyai kecerdikan dalam menentukan masa depan.

2.7.5 Kepemimpin Bukan Suatu Kemuliaan

Kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang adalah satu amanah yang akan dipersoalkan di hadapan *Rabbul Jalil* di Akhirat nanti. Oleh sebab inilah maka ia bukanlah satu kemuliaan (*tasyhrif*) tetapi lebih merupakan satu bebanan (*taklif*) amanah yang mesti dilaksanakan dengan penuh kesempurnaan. Menyadari hakikat inilah maka tidak sepatutnya seseorang itu berusaha untuk mendapatkan kepimpinan dan jabatan ini, kecuali dalam suasana yang dibenarkan oleh syariah. Rasulullah s.a.w. telah memberi peringatan dengan sabdanya "Setiap kamu adalah pemimpin dan kamu semua akan ditanya terhadap apa yang kamu pimpin."

Para Khulafa' al-Rasyidin sendiri merasakan diri mereka bukanlah orang yang paling layak untuk memimpin. Mereka memahami bahwa tanggungjawab kepimpinan adalah satu amanah besar daripada Allah S.W.T. Maka tidak heranlah jika ada di kalangan mereka yang sanggup dimuhasabah walaupun dengan mata pedang. Pernah dua orang sahabat datang bertemu Rasulullah s.a.w. seperti yang diceritakan oleh Abu Musa di mana salah seorang daripada mereka meminta diberikan beberapa jabatan kepimpinan untuknya lalu Rasulullah s.a.w. menjawab dengan sabdanya: "Demi Allah! Sesungguhnya kami tidak akan menyerahkan (melantik) seseorang yang memintanya (meminta jabatan itu) atau seseorang yang begitu prihatin untuk menjabatnya bagi melaksanakan tugas ini. (Riwayat al-Khashikhan).

Di sini dapat dipahami bahwa kepimpinan bukanlah satu perkara yang boleh diminta-minta untuk dipikul tanggungjawabnya oleh seseorang tanpa sebab-sebab yang dibenarkan oleh syariah. Ia bukan satu kemuliaan yang harus dibanggakan.

2.7.6 Ciri-ciri Pemimpin Islam

Pemimpin dalam Islam sebagai penggerak utama untuk maju dan Bergeraknya orang-orang yang dipimpinnya. Bagi memenuhi tuntutan ini seseorang pemimpin mestilah mempunyai beberapa ciri:

- 1) Setia (*Wala*). Pemimpin dan pengikut terikat dengan setia terhadap Allah S.W.T.
- 2) Tujuan Islam yang menyeluruh (global). Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kehendak organisasi tetapi dalam *scope* objek Islam yang luas.
- 3) Pengikut Syariah dan Akhlak Islamiah. Pemimpin terikat dengan peraturan-peraturan Islam dan boleh terus memegang amanah kepimpinan mengikut perintah syariah. Semasa mengendalikan tugas dan tanggungjawab, dia mestilah mengikut adab-adab Islam.
- 4) Memberi *Thiqah*. Pemimpin menerima kuasa sebagai amanah daripada Allah yang disertai tanggungjawab yang besar. Para pemimpin disuruh oleh Allah S.W.T. supaya melaksanakan tanggungjawabnya terhadap Allah S.W.T. dan menunjukkan kebaikan kepada para pengikutnya. Firman Allah S.W.T. yang bermaksud:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا
اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Orang-orang yang Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar, dan kepada Allahlah kembali segala urusan.” (Surah al-Maidah : 8)

2.7.7 Prinsip Kepemimpinan Islam

Tiga prinsip yang mengawal perjalanan kepimpinan Islam ialah :

- 1) *Syura*. Ia merupakan prinsip pertama dalam kepimpinan Islam. Para pemimpin Islam wajib melaksanakan *syura* dengan orang yang dapat memberikan pandangan yang baik.

فَجَمِيعَ السَّحَرَةِ لِمَيِّقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan mesyuarat antara mereka dan mereka menafkahkan sebagian daripada rezeki yang Kami berikan kepada mereka.” (Surah as-Syura: 38).

Pelaksanaan *syura* ini menjadi azas dalam melaksanakan keputusan. *Syura* juga berfungsi sebagai tempat mengawasi tindakan pemimpin agar tidak terkeluar daripada garis panduan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin sudah tentu tidak wajib melaksanakan *syura* dalam semua perkara. Perkara-perkara biasa hendaklah dihadapi dengan cara dan kaedah yang lain. Pemimpin mestilah mengikut dan melaksanakan keputusan yang dibuat dalam lingkungan *syura*. Dia hendaklah mengelakkan diri daripada bermain dengan kata-kata yang menonjolkan pendapatnya atau mengubah keputusan yang diputuskan oleh *syura*. Secara umumnya, panduan untuk memahami perjalanan kegiatan *syura* ini adalah seperti dibawah:

- a. Pengurusan hendaklah dikendalikan oleh pemimpin.
 - b. Urusan yang memerlukan keputusan yang pantas dan segera hendaklah ditangani oleh pemimpin.
 - c. Ahli-ahli atau wakil mereka hendaklah mampu memeriksa dan mempersoalkan tindakan pemimpin secara bebas tanpa mempunyai perasaan malu.
 - d. Dasar-dasar yang hendak diambil, objektif jangka panjang dan keputusan yang penting mestilah dibuat oleh wakil yang dipilih dalam suatu proses *syura* yang besar. Perkara ini tidak boleh diserahkan kepada pemimpin saja (Hisham Altalib.1992:54)
- 2) Adil. Pemimpin hendaklah berlaku adil dalam menjalankan tugasnya tanpa melihat kepada bangsa, warna kulit ataupun agama. Sifat-sifat buruk seperti dendam, *hasad* dan sebagainya bukan menjadi sifat pemimpin Islam. Walaupun terhadap orang yang dibencinya namun tidak menghalangnya melakukan keadilan dan memberi hak yang saksama terhadap orang yang dipimpinnnya. Allah telah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا
اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) kerana Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, kerana adil itu lebih dekat kepada taqwa. Dan bertawakalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Surah al-Maidah : 8)

Dalam Islam kebenaran dan keadilan adalah antara unsur yang mesti diberi penekanan dan tidak boleh bertolak elakang dengannya. Kebenaran tidak boleh dijual beli dengan harta benda dunia dan kedudukan serta dianggap pengkhianat agama bagi sesiapa yang tidak mementingkan kebenaran dan keadilan. Firman Allah S.W.T. tentang kepentingan keadilan ini:

تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ وَمَنْ يُطِعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ يُدْخِلْهُ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi kerana Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. Jika dia kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu kerana ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah adalah Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan” (Surah al-Nisa” : 13)

- 3) Bebas Memberi Pandangan. Pemimpin Islam mestilah menyediakan ruang yang membolehkan orang yang dipimpinnya bebas memberi pandangan dan ide yang membina. Peluang diberikan sepenuhnya kepada orang yang dipimpin menyampaikan pandangan secara bebas dan menjawab segala persoalan yang ditimbulkan. Kedudukan sebagai seorang pemimpin bukan menjadi halangan untuk menjelaskan kebenaran. Inilah yang menjadi amalan umat pimpinan Khulafa al- Rasyidin yang sanggup menegur pemimpin dengan amaran mata pedang jika pemimpin mereka melakukan kekhilafan.

Tegasnya, kepimpinan Islam bukanlah satu bentuk kepimpinan yang zalim. Islam mewajibkan seseorang pemimpin mesti bersikap adil, berunding dan senantiasa hormat menghormati antara pemimpin dan yang dipimpin. Seseorang pemimpin bertanggungjawab bukan saja kepada para pengikutnya tetapi yang lebih berat ialah tanggungjawab terhadap Allah S.W.T.

2.7.8 Penyempurnaan Amanah kepemimpinan

Dalam melaksanakan tanggungjawab kepemimpinan Islam, banyak perkara yang perlu diambil demi menjamin kesempurnaan amanah kepemimpinan.

Adapun tindakan yang mesti dilaksanakan ialah:

1. Memilih yang Lebih Sempurna (*Aslah*) atau Paling Layak. Apabila terdapat beberapa orang yang memenuhi syarat dengan sepenuhnya untuk sesuatu tugas atau menyempurnakan amanah, maka hendaklah dipilih orang yang lebih sempurna yaitu yang '*aslah*' atau yang paling layak. Prinsip ini berdasarkan tindakan Nabi Muhammad s.a.w. yang telah menyerahkan kunci Ka'abah kepada Banī Syaibah karena mereka lebih layak (*aslah*) untuk tugas tersebut. Memilih yang paling layak ini merupakan satu kewajiban dan kemestian. Perlantikan pemimpin yang dibuat atas dasar hubungan kasih sayang atau ikatan kekeluargaan berarti satu pengkhianatan terhadap Allah S.W.T., Rasul-Nya dan kaum muslimin.
2. Memilih yang Lebih Baik (*Amthal*). Jika tidak terdapat calon yang layak memenuhi sesuatu tugas maka hendaklah dipilih calon yang lebih hampir dalam memenuhi syarat. Ini bermakna memilih yang terbaik di kalangan calon yang ada. Hal ini hendaklah dibuat dan diusahakan secara sungguh-sungguh. Perlu diperingatkan bahwa semua jabatan yang mempunyai kekuasaan ialah: *Al-Quwwah* dan *Al-Amanah*. Kedua-duanya merupakan syarat kelayakan tugas. Sesuai dengan firman Allah S.W.T.: "Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau ambil bekerja ialah yang kuat lagi amanah."

Quwwah maksudnya di sini ialah kekuatan dalam pengertian yang luas. Bukan sekadar kekuatan tubuh badan tetapi lebih luas daripada itu. Ini bergantung pada bidang tugas dan pekerjaan yang dipikul. Sebagai contoh, *quwwah* bagi kepemimpinan. ketentaraan ialah mempunyai sifat keberanian, pengetahuan dan mengetahui tipu daya serta selok-belok ketentaraan dan peperangan, mampu berhadapan dengan musuh dan memimpin. *Quwwah* dalam menghukum pula ialah kemampuan dari sudut ilmiah yang tinggi sehingga boleh menghukum dengan adil dan saksama berdasarkan al-Quran dan al-Sunnah. Juga berkemampuan untuk melaksanakan hukum. Amanah maksudnya di sini ialah takut kepada Allah S.W.T., tidak menjual ayat-ayat Allah S.W.T. dengan harga yang murah dan tidak takut kepada manusia. Inilah tiga ciri bagi sifat-sifat amanah yang telah ditetapkan oleh Allah S.W.T.

Kombinasi dua sifat ini bagi satu peribadi adalah agak sulit. Imam Ahmad pernah ditanya mengenai dua orang yang akan menyertai serangan. Terdapat seorang yang kuat tetapi *fajir* (jahat) dan seorang lagi soleh tetapi lemah.

Imam Ahmad telah menjawab bahwa sesungguhnya yang kuat tetapi *fajir* itu lebih memberi kekuatan kepada kaum muslimin, sedangkan yang soleh tetapi lemah itu kesolehannya adalah untuk dirinya sendiri sedangkan kelemahannya merugikan kaum muslimin, maka berperanglah bersama yang kuat walaupun *fajir*. Prinsip ini penting di mana jika tidak ada calon yang memenuhi syarat *quwwah* dan amanah ini, maka hendaklah dilihat kepada kemampuan dan kepakaran yang mana lebih mendatangkan manfaat dan mengurangkan *mudharat* bagi kaum muslimin. Tegasnya kemampuan, kecakapan dan kepakaran yang diperlukan bagi mengisi jabatan itu adalah diutamakan yaitu meletakkan orang yang sesuai untuk tugas yang sesuai. Dalam mengenal pasti calon yang lebih layak dan pelaksanaannya perlu dipastikan apakah tujuan jabatan tersebut. Ini bermakna, jabatan tersebut hendaklah dipastikan tujuan, tugas, bidang kuasa seseorang itu dilantik untuk mengisinya. Sejauh itu, hendaklah diketahui dan dipastikan cara pemilihan dan pelantikan bakal pemegang jabatan tersebut. Jika telah dapat dipastikan tujuan dan cara, maka sempurnalah urusan. (Mahmud Saedon Hj. Othman 1996:85–89).

2.7.9 Kepemimpinan Rasulullah

Kepimpinan adalah satu gerak kerja yang memerlukan kemahiran. Ini penting demi menentukan kejayaan dan kebesaran. Antara kejayaan dan kebesaran dalam kepemimpinan ini dapat dilihat dalam beberapa sudut:

1. Peranan seseorang pemimpin ialah mengatur, menyusun dan mengikat hubungan yang rapat dengan para pekerja dan bukan menjalankan kerja-kerja yang sama dengan pekerja lain, kecuali dalam kerja-kerja tertentu (cemas) supaya ia boleh memberi perhatian kepada tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Kajian telah menunjukkan bahwa pemimpin yang berjaya ialah pemimpin yang telah menghabiskan lebih separuh masanya dalam mengatur, menyusun, melatih dan meningkatkan hubungan kemasyarakatan dalam organisasi kerja.

2. Pemimpin yang berhasil telah memberi petunjuk yang benar kepada orang bawahannya yaitu dengan mengukuhkan hubungan dengan para pekerja dan menimbulkan kemesraan di antara mereka. Pemimpin yang hanya memberi penekanan kepada kerja, kebiasaannya hubungan pemimpin ini dengan orang bawahan amat ringan, nilai mereka hanya berhubung dengan kerja dan biaya saja.
3. Pemimpin yang berhasil boleh menyerahkan bagian kekuasaan yaitu memberi peluang kepada para pekerja membuat keputusan bersama. Hal ini boleh memberikan mereka peluang berlatih menguruskan kepimpinan atau pengurusan kecil-kecilan. Juga boleh memberi kesempatan kepada seseorang pemimpin menguruskan tanggungjawab yang lain (Sery, 1990:95).
4. Peranan seseorang pemimpin ialah mampu menyelesaikan permasalahan yang timbul di kalangan orang yang dipimpinya. Kemahiran berkomunikasi bagi seseorang pemimpin dan wujudnya sistem komunikasi yang berkesan akan dapat membantunya menyelesaikan masalah yang timbul. Kegagalan dalam aspek ini dapat menimbulkan banyak masalah yang akan menghancurkan perjalanan sesebuah organisasi (Zin, 1991:92).

Pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepimpinan Islam akan memikul tanggung jawab kepimpinan organisasi maupun umat. Kepimpinan adalah satu amanah. Ia bukanlah gelanggang untuk mencari publisitas diri, kepentingan, mencari kekayaan diri, keluarga dan saudara dari kepercayaan yang diberikan. Apa yang pasti adalah setiap amanah itu akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah S.W.T.

Tipe pemimpin turut menentukan efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Sebenarnya sejak awal islam telah mendorong umatnya untuk mengorganisasi setiap pekerjaan dengan baik, Jadi dalam ajaran islam, manajemen telah diterapkan sejak zaman Rasulullah SAW. Bahkan sejak masa nabi-nabi terdahulu. Pembagian tugas-tugas telah mulai dibentuk.

Walaupun Rasulullah SAW sendiri tidak menyatakan bahwa hal ini adalah sebuah proses manajemen, namun aspek aspek manajemen secara nyata telah dilakukan, misalnya mengapa Umar Ibnu Khatab tidak pernah menjadi panglima perang karena ternyata memang beliau diarahkan menjadi seorang negarawan. Demikian pula Abu Bakar Ash-shiddiq, ia tidak pernah menjabat sebagai pemimpin perang karena memang diarahkan untuk menjadi negarawan.

Mengapa ketika seorang sahabat nabi Ghifari meminta jabatan kepada Rasulullah SAW, sementara teman-temannya sudah diangkat menjadi gubernur dan lain-lain, maka Rasulullah mengatakan “ini adalah amanat berat dan engkau adalah lemah ...”

Inilah manajer yang baik yaitu manajer yang mampu menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan bidangnya masing-masing. Penempatan *the right man in the right place* merupakan hal yang sangat penting. Keahlian itu sangat penting bahkan dalam sebuah Rasulullah SAW bersabda

“Apabila sebuah urusan diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya” (HR Bukhari).

Hal ini menunjukkan bahwa salah satu fungsi manajemen adalah menempatkan orang di posisi yang tepat. Rasulullah SAW memberikan contoh dalam hal ini, bagaimana menempatkan orang ditempatnya. Hal ini misalnya dapat dilihat bagaimana Abu Hurairah ditempatkan Rasulullah SAW sebagai penulis hadist. Atau dapat dilihat pula bagaimana Rasulullah SAW menempatkan orang-orang yang kuat untuk setiap pekerjaan dan tugas.

Kesuksesan Muhamad SAW dalam berbisnis dilandasi oleh dua hal pokok yaitu kepribadian yang amanah dan terpercaya, serta pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni. Dua hal pokok itu, amanah dan ilmu pulalah yang telah menjadikan nabi Yusuf mampu membangun kesejahteraan masyarakat, sebagaimana terdapat dalam alquran (Yusuf:55)

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمَّ

Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan

Kedua Hal tadi merupakan pesan moral yang bersiat universal yang uraiannya antara lain sebagai berikut:

1. *Shiddiq*, yaitu benar dan jujur, tidak pernah berdusta dalam melakukan berbagai macam transaksi bisnis . Rasulullah SAW bersabda“hendaknya kalian selalu berusaha menjadi orang yang benar dan jujur akan melahirkan kebaikan-kebaikan (keuntungan-keuntungan). Dan kebaikan akan menunjukkan jalan ke surga. Jika seseorang terus berusaha menjadi yang jujur, maka pasti dicatat oleh Allah sebagai orang yang selalu jujur. Jauhilah dusta dan menipu karena dusta itu akan melahirkan kejahatan dan kejahatan akan menunjukkan ke neraka.

Jika seseorang terus menerus berdusta, maka akan dicatat oleh Allah sebagai orang yang selalu berdusta” (HR Mutafaqun Alaih).

Larangan berdusta, menipu, mengurangi takaran timbangan, dan mempermainkan kualitas akan menyebabkan kerugian yang sesungguhnya, baik di dunia ini maupun di akhirat nanti. “Kecelakaan bagi orang-orang yang curang (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain, mereka minta dipenuhi. Dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain mereka mengurangi. Tidaklah orang-orang itu yakin bahwa sesungguhnya mereka akan dibangkitkan pada suatu hari yang besar (yaitu) hari ketika manusia berdiri menghadap Tuhan semesta alam (al-muthaffifin: 1-6)

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ

Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang,

الَّذِينَ إِذَا كَانُوا عَلَى النَّاسِ يَتَوَفَّوْنَ

(yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi,

وَإِذَا كَانُوا لَهُمْ أَوْ لِزَوٰجِهِمْ يَوْسُرُونَ

dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi.

أَلَا يَظُنُّ أُولَٰئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ

Tidaklah orang-orang itu menyangka, bahwa sesungguhnya mereka akan dibangkitkan,

لِيَوْمٍ عَظِيمٍ

pada suatu hari yang besar,

يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ

(yaitu) hari (ketika) manusia berdiri menghadap Tuhan semesta alam?

Bagi pebisnis yang jujur, Rasulullah SAW memberikan sebuah kabar gembira sebagai mana dikemukakan dalam sabda beliau SAW. “Pedagang yang jujur dan terpercaya akan bersama para nabi, para shiddiqin, orang-orang yang mati syahid dalam peperangan dan orang-orang yang sholeh (kelak didalam surga)”. (HR Imam Tirmidzi). Nilai *shiddiq*, disamping bermakna jujur, juga bermakna tahan uji, ikhlas, serta memiliki keseimbangan emosional.

2. Kreatif, berani dan percaya diri. Ketiga hal itu mencerminkan kemauan berusaha untuk mencari dan menemukan peluang-peluang bisnis yang baru, prospektif dan berwawasan masa depan, namun tidak mengabaikan prinsip kekinian. Hal ini hanya mungkin dapat dilakukan bila seorang pebisnis memiliki kepercayaan diri dan keberanian untuk membuat sekaligus menanggung berbagai macam risiko. Sifat ini merupakan paduan antara amanah dan *fathanah* yang sering diterjemahkan dalam nilai-nilai bisnis dan manajemen dengan bertanggung jawab, transparan, tepat waktu, memiliki manajer ber-visi, manajemen dan pemimpin yang cerdas.
3. *Tabliqh*, yaitu mampu berkomunikasi dengan baik. Istilah ini juga diterjemahkan dalam bahasa manajemen sebagai supel, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat tanggap, koordinasi, kendali dan supervisi.
4. *Istiqomah*, yaitu secara konsisten menampilkan dan mengimplementasikan nilai-nilai diatas sekalipun mendapatkan tantangan dan godaan.
5. Hanya dengan *istiqomah* dan *mujahadah*, peluang-peluang bisnis yang prospektif dan menguntungkan akan selalu terbuka lebar (al-ankaboot:69).

اللَّهُ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ

Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.

(al-ahqaaf:13).

خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا

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

2.7.10 Transendensi & Teori *Religious Comitment*

Transendensi merupakan dasar dari dua unsurnya yang lain. Transendensi hendak menjadikan nilai-nilai transendental (keimanan) sebagai bagian penting dari proses membangun peradaban. Transendensi menempatkan agama (nilai-nilai Islam) pada kedudukan yang sangat sentral.

Ekses-ekses negatif yang ditimbulkan oleh modernisasi mendorong terjadinya gairah untuk menangkap kembali alternatif-alternatif yang ditawarkan oleh agama untuk menyelesaikan persoalan-persoalan kemanusiaan. Manusia produk renaissance adalah manusia antroposentris yang merasa menjadi pusat dunia, cukup dengan dirinya sendiri. Melalui proyek rasionalisasi, manusia memproklamirkan dirinya sebagai penguasa diri dan alam raya. Rasio mengajari cara berpikir bukan cara hidup. Rasio menciptakan alat-alat bukan kesadaran. Rasio mengajari manusia untuk menguasai hidup, bukan memaknainya. Akhirnya manusia menjalani kehidupannya tanpa makna.

Di sinilah transendensi dapat berperan penting dalam memberikan makna yang akan mengarahkan tujuan hidup manusia. Islam dapat membawakan kepada dunia yang sekarat, bukan karena kurang alat atau teknik, akan tetapi karena kekurangan maksud, arti dari masyarakat yang ingin merealisasikan rencana Tuhan. Nilai-nilai transendental ketuhanan inilah yang akan membimbing manusia menuju nilai-nilai luhur kemanusiaan.

Transendensi adalah dasar dari humanisasi dan liberasi. Transendensi memberi arah kemana dan untuk tujuan apa humanisasi dan liberasi itu dilakukan. Transendensi dalam Ilmu Sosial Profetik di samping berfungsi sebagai dasar nilai bagi praksis humanisasi dan liberasi, juga berfungsi sebagai kritik. Dengan kritik transendensi, kemajuan teknik dapat diarahkan untuk mengabdikan pada perkembangan manusia dan kemanusiaan, bukan pada kehancurannya. Melalui kritik transendensi, masyarakat akan dibebaskan dari kesadaran materialistik-di mana posisi ekonomi seseorang menentukan kesadarannya-menuju kesadaran transendental. Transendensi akan menjadi tolok ukur kemajuan dan kemunduran manusia. Transendensi merupakan dasar dari dua unsurnya yang lain. Transendensi hendak menjadikan nilai-nilai transendental (keimanan) sebagai bagian penting dari proses membangun peradaban.

Menurut teori *religious commitment* kehadiran ketempat atau kegiatan peribadatan, pentingnya nilai-nilai religius dalam pandangan seseorang keyakinan akan nilai religius dan persepsi religius terhadap diri sendiri.

Jika ditinjau dari sudut pandang teori psikologi, *religious commitment* merupakan bagian dari topik pembahasan nilai kemanusiaan yang universal dan diakui sebagai salah satu kekuatan sosial paling penting dalam sejarah umat manusia sehingga menjadi penentu perilaku individu dalam menjalani kehidupan bermasyarakat.

Berdasarkan studi yang dilakukan, individu-individu yang memiliki tingkat *religious commitment* yang tinggi cenderung untuk berperilaku, sebagai berikut:

1. Lebih bermoral
2. Lebih konsisten
3. Lebih disiplin dan bertanggung jawab
4. Lebih independent dan berjiwa sosial
5. lebih berempati
6. Lebih konservatif dan traditional
7. Lebih di percaya
8. Kurang dominan
9. Kurang kecenderungan menempatkan diri pada posisi "*feminist*"
10. Lebih pengertian dan dewasa
11. Lebih positif terhadap kualitas hidup mereka.

2.7.11 Teori Ghazali

Nama lengkap Al-Ghazali adalah Abu Hamid Muhammad bin Muhammad at-Thusi Al-Ghazali. Ia lahir di kota Thus Khurasan pada tahun 450 H atau 1058 M. Pendidikan Al-Ghazali dimulai dari Sang Ayah yang mengajarnya Al-Qur'an. Kemudian ia berguru kepada Ahmad bin Muhammad ar-Razikani dan Imam al-Haramain al-Juwaini di madrasah Nizamiyah. Al-Ghazali wafat pada tahun 505 H/1111 M dalam usia ke-55 dan dimakamkan di kota kelahirannya.

Al-Ghazâli melalui pendekatan tasawufnya banyak mengungkap hakikat dan perilaku manusia. Dari pemikiran-pemikiran Al-Ghazâli yang fenomenal ini banyak terlahir pemikir-pemikir baru di bidang psikologi Islam. Diantara pemikiran Al-Ghazâli adalah konsepnya tentang fitrah yang dikenal dengan sebutan *al-Nafs al-Rabbâniyyah*. Konsep fitrah Al-Ghazâli berkaitan erat dengan pembahasan tentang motivasi. Untuk menjelaskan motivasi perilaku manusia, Al-Ghazâli menyuguhkan konsep *syahwat* sebagai motivasi mendekat (*al-sabab al-dâkhili*) dan *ghadlab* sebagai motivasi menjauh (*al-sabab al-khâriji*).

Dalam pandangan aliran Transpersonal manusia memiliki kebutuhan paling tinggi yaitu kebutuhan spiritual yang membuat mampu mencapai posisi transendensi diri melewati batas kesadaran biasa yang pada suatu saat mampu mencapai tingkat penghayatan mistis, penyatuan diri dengan Tuhan yang Maha Besar.

Menurut Al-Ghazali manusia terbagi ke dalam tiga dimensi, yaitu dimensi materi, dimensi nabati, dimensi hewani, dan dimensi kemanusiaan. Dalam tiga dimensi itu struktur jiwa manusia terdiri atas *al-qalb*, *al-ruh*, *al-nafs*, dan *al-aql*. Unsur yang empat ini mengerucut pada satu makna yakni *latifah* atau *al-ruh al-rabbaniyyah* yang merupakan esensi manusia yang memiliki daya cerap, mengetahui dan mengenal, dan sekaligus menjadi obyek pertanggungjawaban atas perbuatan yang dilakukannya.

Menurut Al-Ghazali sebuah perilaku terjadi karena peran dari *Junud al-Qalb* atau tentara hati. Dalam diri manusia terdapat dua kelompok *Junud al-Qalb*, yaitu yang bersifat fisik berupa anggota tubuh yang berperan sebagai alat dan yang bersifat psikis. Yang bersifat psikis mewujud dalam dua hal yaitu *syhawwat* dan *ghadlab* yang berfungsi sebagai pendorong (*iradah*). *Syahwat* mendorong untuk melakukan sesuatu (motif mendekat) dan *ghadlab* mendorong untuk menghindari dari sesuatu (motif menjauh). Adapun tujuan dari perilaku tersebut adalah untuk sampai kepada Allah. Tetapi dalam praktiknya perilaku ini terbagi ke dalam hirarki motivasi *Ammarah* (hedonistik), motivasi *Lawwamah* (skeptik), dan motivasi *Muthmainnah* (spiritualistic).

Ada tiga kata kunci dalam memahami konsep Islam tentang manusia, yaitu *basyar*, *insân*, *fitrah*, dan *nafs*, dan *ruh*. Konsep *basyar* menunjukkan posisi manusia sebagai makhluk biologis yang memerlukan kebutuhan dasar (*physiological needs*). Sedangkan konsep *insân* menunjukkan bahwa manusia adalah totalitas yang memiliki fisik dan psikis, badaniah dan ruhaniah, individualistik, khas, unik, berbeda antara manusia satu dengan yang lainnya. Sementara *nafs* dan *ruh* merupakan tentara hati manusia (*junûd al-qalb*). Hati manusia ini telah memiliki potensi yang disebut fitrah. Demikian penjelasan Al-Ghazâli.

Al-Ghazali mengajukan 10 langkah untuk memecahkan konflik, yaitu

1. Konsistensi dan ketulusan niat,
2. Ikhlas,
3. Penyesuaian diri dengan kehendak Allah,
4. Tidak melakukan *bid'ah*,
5. Cita-cita yang tinggi,
6. Merasa lemah di hadapan Tuhan,
7. Memiliki sifat takut dan berharap,

8. Melakukan wirid,
9. *Muraqabah* dan
10. Berdo'a.

Al-Ghazali berpendapat bahwa orang yang telah mencapai aktualisasi diri adalah orang-orang yang senantiasa mentaati kaedah-kaedah agama dan memenuhi kewajiban baik dalam hubungan dengan Allah maupun dengan sesama makhluk Allah.

Menurut Al-Ghazali aktualisasi diri dapat dicapai melalui *riyadlah al-nafs* (pengendalian nafsu), *tathahhur* (penyucian jiwa), *tahaqquq* (kristalisasi), *takhalluq* (peneladanan terhadap sifat Allah), dan *'uzlah* (pengasingan diri).

2.8 Konsep Manajemen Perbankan Syariah

Bank Syariah adalah lembaga Bank yang dikelola dengan dasar-dasar syariah. Dengan kata lain, pengelolaan bank syariah harus didasarkan pada nilai, prinsip dan konsep syariah.

Manajemen dalam bahasa arab disebut *idarah*. *Idarah* diambil dari perkataan *adartasy-syai'a*. Secara istilah, sebagian pengamat mengartikannya sebagai alat untuk merealisasikan tujuan umum. Oleh karena mereka mengatakan bahwa *idarah* adalah suatu aktivitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahannya, pengembangan personal, perencanaan dan pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang berkenaan dengan unsur-unsur pokok dalam suatu proyek.

Perubahan lingkungan yang akan datang terjadi mendesak manajemen untuk membuka diri pada dampak perubahan lingkungan eksternal dan transformasi visi, misi dan strategi, serta kultur, struktur dan sistem. Perubahan ini membentuk keterbukaan manajemen secara keseluruhan untuk menanganinya. Oleh karena itu, harus ada perubahan konsep, yaitu konsep yang dulu mengandalakan *super stars* menuju pada konsep *super teams*, sehingga harus berani membongkar dan menanggalkan pemikiran yang usang, sehingga mampu melakukan gugatan berupa keberanian moral untuk merubah mentalitas "pedagang" menuju *entrepreneur* yang profesional. Hal ini belum cukup, namun perlu didasarkan pada hubungan yang humanis, bahkan sampai kepada pendekatan *theologist-etis*.

Pendekatan ini penting, karena pendekatan ini mampu berperan sebagai *akselerator* bagi terciptanya pola interaksi pemimpin dengan pekerja yang humanis, dimana kerja akan dirasakan baik oleh manajemen maupun pekerja, sebagai wahana humanisasi diri dan realisasi kediriannya.

Pendekatan atau kerangka manajemen *theologist etis* mengarah pada keterlibatan dimensi spiritual dalam perilaku manajemen. Spritualitas membawa kepada wujud semesta dan Ilahi. Kenyataan yang tidak sepenuhnya dapat dipahami akhirnya akan membawa kepada pengalaman dan penghayatan atas yang *transenden*. *Transenden* itu sudah menjadi kebutuhan baru, yakni *self transedence*. Dalam hirarki kebutuhan sebagai mana yang diteorikan Abraham Maslow, maka *self transedence* dapat diletakan diatas jenjang kebutuhan tartinggi, yaitu *self actualization*.

Disamping itu ada juga yang menemukan sistem dalam alam semesta. Juga ada yang menemukan Allah atau Tuhan dalam pengalaman *transendennya*. Bagi mereka kegiatan yang relevan adalah amal dan ibadah. Sehingga kunci keberhasilan dalam hidup ini adalah iman dan ketaatan. Iman dan ketaqwaan atau ketaatan membuahkan makna hidup dan keselamatan bagi manusia dan kemuliaan bagi Allah dan ciptaannya.

Manajemen islam dibangun atas tiga ranah, yaitu: manajemen, etika dan spiritualitas. Ketiga ranah ini membentuk hubungan yang tidak terpisahkan. Ketiga ranah berjalan membangun kekuatan dalam menjalankan amanah. Dengan demikian, jika satu proses manajemen berjalan menjalankan amanah, maka amanah merupakan metafora yang akan dibentuk. Dengan demikian, jika metafora amanah yang akan dan telah dibentuk, maka didalamnya akan ditemukan tiga hal penting, yaitu: pihak pemberi amanah, pihak penerima amanah dan amanah itu sendiri.

Secara umum, dalam manajemen islami keberadaannya harus mengkaitkan antara material dan spiritual aatau iman dan material. Dengan demikian, untuk mengukur keberhasilan dalam menjalankan manajemen dapat diukur dengan parameter: iman dan materi. Parameter ini diharapkan dapat mengidentifikasi sejauh mana tingkat iman seseorang dengan etos kerjanya.

Islam mewajibkan para penguasa dan para pengusaha untuk berbuat adil, jujur dan amanah demi terciptanya kebahagiaan manusia (*falah*) dan kehidupan yang baik (*hayatan thayyibah*) yang sangat menekankan aspek persaudaraan (*ukhuvah*), keadilan sosioekonomi, dan pemenuhan kebutuhan spiritual ummat manusia.

Ummat manusia yang memiliki kedudukan yang sama di sisi Allah sebagai khalifah dan sekaligus sebagai hamba-Nya tidak akan dapat merasakan kebahagiaan dan ketenangan batin kecuali bila kebutuhan-kebutuhan materil dan sprituil telah terpenuhi. Tujuan utama syariat adalah memelihara kesejahteraan manusia yang mencakup perlindungan keimanan, kehidupan, akal, keturunan dan harta benda mereka. Apa saja yang menjamin terlindunginya lima perkara ini adalah *maslahat* bagi manusia dan dikehendaki.

Dengan sangat bijaksana Imam Ghazali meletakkan iman pada urutan pertama adalah daftar tujuan (*maqasid*) syariat yaitu, karena perspektif islam, iman adalah isi yang sangat penting bagi kebahagiaan manusia. Iman lah yang meletakkan hubungan-hubungan kemanusiaan pada fondasi yang benar, yang memungkinkan manusia berinteraksi satu sama lain dalam suatu pergaulan yang seimbang dan saling menguntungkan dalam mencapai kebahagiaan bersama. Iman juga memberikan suatu filter moral bagi alokasi dan distribusi sumber-sumber daya menurut kehendak persaudaraan dan keadilan ekonomi, disamping menyediakan pula suatu sistem pendorong untuk mencapai sasaran seperti pemenuhan kebutuhan serta distribusi pendapatan dan kekayaan yang merata.

Imam Ghazali meletakkan harta benda pada urutan terakhir karena harta bukanlah tujuan itu sendiri. Ia hanyalah suatu perantara, meskipun sangat penting, untuk merealisasikan kebahagiaan manusia. Harta benda tidak dapat mengantarkan tujuan ini, kecuali bila dialokasikan dan didistribusikan secara merata. Hal ini menuntut penyertaan kriteria moral tertentu dalam menikmati harta benda. Apabila harta benda itu yang menjadi tujuan itu sendiri, maka akan mengakibatkan ketidakmerataan, ketidakseimbangan dan pengrusakan lingkungan yang pada akhirnya akan mengurangi kebahagiaan anggota masyarakat di masa sekarang maupun bagi generasi yang akan datang. Tiga tujuan yang berada ditengah yaitu kehidupan, akal dan keturunan berhubungan dengan manusia itu sendiri dan kebahagiaanya menjadi tujuan utama syariah. Segala sesuatu yang diperlukan untuk memperkaya tiga tujuan ini bagi semua umat manusia harus dianggap sebagai kebutuhan.

Pemenuhan keutuhan ini akan menjamin generasi sekarang dan yang akan datang dalam kedamaian kenyamanan, sehat efisiensi serta mampu memberikan kontribusi secara baik bagi realisasi dan kelanggengan *falah* dan *hayatan thayyibah*. Pelaksanaan kewajiban tersebut, maka para pemimpin atau pengusaha harus menjalankan manajemen yang baik dan sehat. Manajemen yang baik harus memenuhi syarat-syarat yang tidak boleh ditinggalkan demi mencapai hasil tugas yang baik.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN & DATA

3.1 Metodologi untuk Pemecahan Masalah

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Penelitian ini menggunakan teknik korelasional karena penelitian ini berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel persepsi negatif dan persepsi positif pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ dengan tingkat NPF dan realisasi pembiayaan. Studi korelasi ini akan menggunakan analisis korelasi.

Variabel penelitian berupa satu variabel yang merupakan persepsi negatif pegawai dan dua variabel yang merupakan persepsi positif pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ, yaitu:

- Meyakini bahwa para pegawai tidak pernah diminta, ditekan dan/ atau dipaksa oleh Kepala Cabang untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur Bank yang berlaku/sehat (X1)
- Meyakini operasional bank telah sesuai dengan prinsip-prinsip operasi secara syariah (X2)
- Meyakini Kepala Cabang telah melaksanakan praktek perbankan yang sehat sesuai prosedur yang berlaku (X3)

Kemudian persepsi negatif (X1) dihubungkan dengan satu variabel yaitu tingkat NPF Gross (Y1) dan dua persepsi positif (X2 dan X3) dihubungkan dengan satu variabel yaitu realisasi pembiayaan (Y2).

3.2 Data yang Digunakan

3.2.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian adalah pada cabang-cabang Bank Syariah XYZ di 37 cabang di Indonesia. Penelitian dilakukan hanya untuk kepala cabang yang telah menjabat lebih dari 1 tahun dan kinerja pembiayaan dibatasi hanya dilihat dari pembiayaan bermasalah/tingkat NPF dan realisasi pembiayaan untuk periode pencapaian akhir tahun saja. Waktu penelitian dilakukan dengan menggunakan hasil kuesioner yang disebarkan di cabang-cabang Bank Syariah XYZ sejak bulan Januari 2005 hingga Desember 2006.

Adapun kegiatan penelitian ini dimulai dari persiapan penelitian, menyusun instrumen penelitian, uji coba instrumen penelitian, pengumpulan data tentang kepemimpinan dan tingkat NPF, dilanjutkan dengan analisis data dan diakhiri dengan pembuatan laporan hasil penelitian.

3.2.2 Populasi dan Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini 107 cabang Bank Syariah XYZ terhadap posisi manajemen cabang yaitu Kepala Cabang dengan jumlah populasi 107 orang.

Bila subyeknya kurang dari 100. lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10 - 15%, atau 20 -25% atau lebih. Dalam hal ini penulis mengambil 35% dari populasi jadi jumlah sampelnya adalah 37 orang.

Untuk menilai kepemimpinan 37 orang kepala cabang Bank Syariah XYZ disebarkan kuesioner di 37 cabang, dengan responden adalah seluruh pegawai di 37 cabang tersebut. Adapun total responden adalah sebanyak 719 orang (lihat lampiran 43)

Pada inferensi ini ukuran sample yang digunakan termasuk sampel besar. Dalam kasus dimana jumlah sampel yang diambil cukup besar atau varians populasi diketahui, maka bisa dipakai rumus (uji) z. Yang dimaksud dengan sampel “besar”, sebenarnya tidak ada ketentuan yang tepat batas besar kecilnya suatu sampel. Namun, sebagai sebuah pedoman, jumlah sampel diatas 30 sudah bisa dianggap sampel yang besar.

Alasan peneliti hanya mengambil sampel 37 Kepala Cabang Bank Syariah XYZ adalah:

1. Kemampuan peneliti karena keterbatasan waktu, tenaga dan biaya;
2. Cabang-cabang Bank Syariah XYZ menurut peneliti telah cukup untuk mewakili kelompok Bank Syariah XYZ.

3.2.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner mengenai persepsi penilaian seluruh pegawai cabang terhadap kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ.

Kuesioner dititipkan kepada auditor yang bertugas ke cabang. Berdasarkan kuesioner yang dititipkan maka terkumpul hasil kuesioner dari 37 cabang dengan total responden sebanyak 719 orang. Hasil kuesioner ini kemudian di olah.

Pertanyaan kuesioner (lampiran 1) terdiri dari 1(satu) pertanyaan negatif dan 2 (dua) pertanyaan positif terkait kinerja pembiayaan serta 6 (enam) pertanyaan terkait ketrampilan dan perilaku kepala cabang.

Kuesioner dibuat dengan bentuk tertutup dengan 2 (dua) pilihan (opsion) untuk mengubah data kualitatif dari hasil angket tersebut menjadi data kuantitatif, maka angket diberi skor. Misalnya, atas dasar sikapnya atas pertanyaan "Apakah saudara pernah diminta, ditekan dan/atau dipaksa oleh atasan (Kepala Cabang dan/atau Manager) untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur Bank yang berlaku/yang sehat?" dapat diurutkan menjadi "Tidak" dan "Ya". Kalau "Tidak " diberi nilai 0 dan "Ya" diberi nilai 1, angka-angka tersebut merupakan nilai responden untuk variabel tersebut.

Sebelum digunakan dalam penilaian, instrumen tersebut diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Butir-butir instrumen yang valid digunakan untuk alat pengukuran dalam penilaian, sedangkan butir yang instrumen yang tidak valid dibuang.

3.2.4 Definisi Konsep

Penjelasan umum mengenai variabel yang akan diteliti itulah makna dari definisi konsep. Definisi konsep ini bukan merupakan teori yang dikonsep oleh peneliti melainkan merupakan pendapat peneliti yang ditulis berdasarkan teori-teori tertentu. Singarimbun (1982:34) menyatakan: "Konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu."

Agar tidak terjadi kesalahan pengukuran maka konsep perlu didefinisikan dengan jelas sebab konsep berperan sebagai penghubung antara teori dengan observasi antara abstraksi dengan realitas.

Untuk dapat memberikan penjelasan tentang permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini, yang berhubungan dengan beberapa variabel, maka definisi konseptual masing-masing variabel, sebagai berikut:

1. Persepsi negatif pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ (X1) adalah proses menginterpretasikan informasi tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ yang dimaknai oleh para pegawai dengan cara meyakini bahwa para pegawai tidak pernah diminta, ditekan dan/ atau dipaksa oleh Kepala Cabang untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur Bank yang berlaku/sehat
2. Persepsi positif pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ (X2 dan X3) adalah proses menginterpretasikan informasi tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ yang dimaknai oleh para pegawai dengan cara meyakini operasional bank telah sesuai dengan prinsip-prinsip operasi secara syariah (X2) dan meyakini Kepala Cabang telah melaksanakan praktek perbankan yang sehat sesuai prosedur yang berlaku (X3)
3. Tingkat NPF (variabel dependent (Y1)) adalah kualitas pembiayaan yang digolongkan kurang lancar, diragukan dan macet.
4. Realisasi pembiayaan (variabel dependent (Y2)) adalah pencapaian nominal pembiayaan.

3.2.5 Definisi Operasional

Salah satu unsur yang sangat membantu komunikasi antara peneliti adalah definisi operasional yang merupakan petunjuk tentang bagaimana variabel diukur. Dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seorang peneliti akan mengetahui pengukuran suatu variabel sehingga ia dapat mengetahui baik buruknya pengetahuan tersebut.

Berdasarkan pengertian definisi operasional di atas maka kesimpulan penulis tentang definisi operasional adalah pengukuran konsep yang abstrak teoritis menjadi kata-kata tentang tingkah laku/gejala yang dapat diamati, dapat diuji dan dapat ditentukan kebenarannya oleh orang lain.

Persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ adalah Interpretasi informasi tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ yang dimaknai oleh para pegawai.

Definisi operasional yang relevan dalam penelitian ini adalah persepsi negatif pegawai akan menghasilkan hal yang negatif sedangkan persepsi positif pegawai akan menghasilkan hal yang positif. Persepsi ini sebagai bukti pendukung Al Qur'an surat Al Hujuraat Ayat 12 yang menjabarkan mengenai prasangka. Hasil rata-rata persepsi pegawai tentang kepemimpinan akan mengacu kepada fungsi kepemimpinan dalam islam yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW sebagai jalan keluar menjalankan manajemen yang baik.

Persepsi negatif pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ dilihat dari indikator yang terkait pembiayaan yang sehat dan tidak bermasalah saja dan persepsi positif pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ dilihat dari indikator yang terkait realisasi pembiayaan.

3.3 Tahap/Prosedur Penyelesaian masalah

Sebelum penelitian dilaksanakan maka langkah yang utama adalah melakukan uji coba instrumen penelitian.

Uji coba dari butir-butir instrumen pada ketiga variabel dimaksudkan untuk menguji keabsahan dan kehandalan butir-butir instrumen yang digunakan dalam penelitian. Untuk itu hasil uji coba harus dicari validitas dan reliabilitasnya.

3.3.1 Validitas

Validitas instrumen diuji dengan menggunakan korelasi skor butir dengan skor total 'Product Moment (Pearson) ". Analisis dilakukan terhadap semua butir instrumen. Kriteria pengujiannya dilakukan dengan cara membandingkan r hitung dengan r table pada taraf $\alpha = 0,05$.

Rumus korelasi Product Moment dari *Karl's Pearson*:

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

R_{xy} = Koefisien korelasi antara gejala x dan gejala y

X = Skor butir item

Y = Jumlah skor

N = Jumlah data

Jika hasil perhitungan ternyata $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrumen dianggap valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dianggap tidak valid (*invalid*), sehingga instrumen tidak dapat digunakan dalam penelitian. Teknik korelasi untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan. Selanjutnya dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasinya tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Adapun interpretasi tingkat keeratn hubungan antara variabel X dengan Y, digunakan tabel interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,00	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2000:149)

Table 3.1. Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien korelasi

Dalam penghitungan dan pengolahan data ini penulis menggunakan bantuan komputer aplikasi *microsoft excel* dan dengan aplikasi SPSS versi 15.

3.3.2 Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan oleh responden.

Adapun alat analisisnya menggunakan metode belah dua (*split half*) dengan mengkorelasikan total skor ganjil lawan total skor genap, selanjutnya dihitung reliabilitasnya menggunakan rumus "*Spearman Brown*", dengan rumus:

$$r_i = \frac{2rb}{1 + rb}$$

r_i = reliabilitas internal seluruh instrumen

rb = Korelasi Product Moment antara belahan pertama dan kedua

Pemberian interpretasi terhadap reliabilitas (r_1) pada umumnya digunakan patokan sebagai berikut :

1. Reliabilitas (r_1) uji coba sama dengan atau lebih dari 0,70 berarti hasil uji coba tesnya memiliki reliabilitas tinggi;
2. Reliabilitas (r_1) uji coba kurang dari 0,70 berarti hasil uji coba tesnya memiliki reliabilitas kurang (*un-reliable*).

3.3.3 Analisis Mean

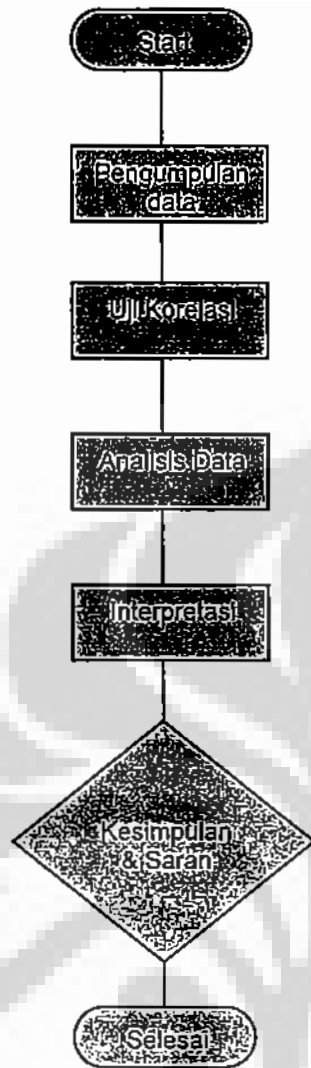
Uji statistik dasar untuk menentukan deskriptif data mengenai persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ, dan tingkat NPF dalam bentuk frekuensi dan prosentase.

3.4 Flow Chart Tahap Penyelesaian Masalah

Kepemimpinan selalu erat terkait dengan tanggung jawab. Tanggung jawab (*mas'uliyah*) didasarkan atas kewenangan (*shalahiyah*) serta hak pengambilan keputusan (*taqdir*) yang diamanatkan kepada seorang pemimpin. Ketiganya merupakan unsur kepemimpinan yang diamanatkan secara mandiri pada seorang pemimpin. Karenanya terjadi suatu kewajaran bila seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong, dan memberi keyakinan, serta memfasilitasi kepada orang yang dipimpinnya untuk mencapai suatu tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki.

Implementasi dari persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ diuraikan dengan makna prasangka dalam Al Qur'an Surat Al Hujurat Ayat 12.

Pemecahan masalah dalam penelitian ini mengacu pada teori kepemimpinan dalam Islam yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW. Penelitian ini menerjemahkan lebih spesifik, sehingga terbentuk model berikut untuk menjawab permasalahan.



Gambar 3.1 Alur Tahap Pemecahan Masalah

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas hasil uji korelasi dan reliabilitas serta rata-rata variabel-variabel yang diminati. Disini akan disorot aspek untuk analisis korelasi, yaitu apakah data sampel yang ada menyediakan bukti cukup bahwa ada kaitan antara variabel-variabel dalam populasi asal sampel.

4.1 Analisis Persepsi Negatif dan Positif dengan Kinerja Pembiayaan

4.1.1 Hasil Analisis Persepsi Negatif

Dari hasil uji validitas dengan menggunakan korelasi bivariat (lampiran 47) maka diperoleh hasil bahwa persepsi negatif pegawai tentang Kepala cabang yang pernah menekan dan/ atau memaksa pegawai untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur Bank yang berlaku adalah valid karena angka sig dibawah 0.05 yaitu sebesar 0,00. Item instrumen yang valid menunjukkan bahwa item tersebut adalah item yang tepat untuk digunakan sebagai instrument survey penelitian.

Berdasarkan uji signifikansi korelasi untuk interpretasi tingkat keeratan hubungan antara variabel X1 dengan Y1 adalah sebesar 0,545. Hal ini berarti persepsi pegawai tentang kepala cabang yang menekan dan/atau memaksa karyawan untuk melakukan tindakan yang bertentangan prosedur Bank mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembiayaan bermasalah / NPF.

Correlations

		Hasil Kuesioner	Pemb bermasalah
Hasil Kuesioner	Pearson	1	.545(**)
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	37	37
Pemb bermasalah	Pearson	.545(**)	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	37	37

Tabel 4.1 Hasil korelasi persepsi negatif

4.1.2 Hasil Analisis Persepsi Positif

Uji persepsi positif menggunakan korelasi parsial. Korelasi Parsial berhubungan dengan perlunya mempertimbangkan pengaruh atau efek dari variabel lain dalam menghitung korelasi antara dua variabel. Oleh karena itu, bisa dikatakan korelasi parsial mengukur korelasi antara dua variabel dengan mengeluarkan pengaruh dari satu atau beberapa variabel lain (disebut variabel kontrol).

Bagian pertama *out put* adalah *zero order partial*, karena belum dilakukan korelasi parsial. Untuk bagian *output* kedua, sudah dilakukan korelasi parsial. Disini karena jumlah variabel kontrol adalah satu (realisasi pembiayaan), maka disebut *first order partial*.

Dari hasil uji validitas dengan menggunakan korelasi parsial (lampiran 47) maka diperoleh hasil bahwa persepsi positif pegawai tentang Kepala cabang Bank Syariah XYZ yang telah menjalankan operasional Bank sesuai dengan prosedur yang berlaku/sehat secara syariah berhubungan dengan tingkat realisasi pembiayaan adalah valid karena angka sig dibawah 0.05 yaitu sebesar 0,045 dan 0,049. Item instrumen yang valid menunjukkan bahwa item tersebut adalah item yang tepat untuk digunakan sebagai instrument survey penelitian.

Berdasarkan uji signifikansi korelasi untuk interpretasi tingkat keeratan hubungan antara variabel X1 dengan Y1 adalah sebesar 0.326 dan 0,332. Hal ini berarti persepsi positif pegawai tentang Kepala cabang Bank Syariah XYZ yang telah menjalankan operasional Bank sesuai dengan prosedur yang berlaku/sehat secara syariah mempunyai hubungan yang signifikan dengan realisasi pembiayaan.

Korelasi Persepsi Positif

Control Variables			ops sesuai syariah	prtk sesuai prod	pemb desember
-none-(a)	ops sesuai syariah	Correlation	1.000	.288	.332
		Significance (2-tailed)	.	.083	.045
		Df	0	35	35
	prtk sesuai prod	Correlation	.288	1.000	.326
		Significance (2-tailed)	.083	.	.049
		Df	35	0	35
	pemb desember	Correlation	.332	.326	1.000
		Significance (2-tailed)	.045	.049	.
		Df	35	35	0
pemb desember	ops sesuai syariah	Correlation	1.000	.202	
		Significance (2-tailed)	.	.237	
		Df	0	34	
	prtk sesuai prod	Correlation	.202	1.000	
		Significance (2-tailed)	.237	.	
		Df	34	0	

Tabel 4.2 Hasil korelasi persepsi positif

4.1.3 Analisis Reliabilitas

Dari hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *scale reliability analysis* (lampiran 46) maka persepsi pegawai menunjukkan nilai koefisien reliabilitas 0,854. Sesuai kriteria, nilai ini sudah lebih besar dari 0.70, maka hasil data survey memiliki tingkat reliabilitas yang baik, atau dengan kata lain data hasil survey dapat dipercaya.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	10

Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas

4.2 Pembahasan Penyelesaian Masalah

Dalam pengelolaan suatu organisasi di cabang-cabang Bank Syariah XYZ, kelompok manajemen cabang menempati posisi yang sangat penting dalam menjamin kelancaran kerja, karena merekalah yang berhadapan langsung dengan aktivitas utama organisasi untuk menghasilkan output tertentu yang diusahakan.

Perubahan lingkungan yang begitu cepat dan persaingan yang begitu ketat menuntut perusahaan untuk beradaptasi secara cepat pula. Persaingan dalam waktu menggambarkan suatu peningkatan tekanan terhadap bank-bank tidak hanya pada pelayanan yang baik tapi juga mengejar target pembiayaan secara lebih cepat dari pada kompetitor.

Berbagai kesalahan/kelemahan pengelolaan yang dilakukan cabang-cabang, dalam proses pemenuhan prosedur perbankan yang dilakukan oleh petugas/pejabat sehingga menyebabkan permasalahan dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja demi mengejar pencapaian target, kurangnya proses belajar dari petugas/pejabat itu sendiri ataupun kurangnya fungsi supervisi dari pihak atasan sebagai manajemen.

Dengan semakin bertambahnya kompleksitas permasalahan perbankan, maka kinerja perbankan akan menjadi tidak baik, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada tingkat kesehatan dari bank secara keseluruhan.

Posisi Kepala Cabang sebagai pemimpin Bank Syariah yang mendapatkan amanah menjalankan bisnis perbankan cabang sesuai syariah tentunya mendapatkan banyak tantangan dengan adanya target dan kompetisi diantara perbankan. Peneliti ingin melihat apakah dalam mengejar target pembiayaan dan menjalankan operasional perbankan, kepala cabang Bank Syariah masih mengedepankan fungsinya sebagai pemimpin yang menjalankan nilai spiritual dengan mencari keridhoan Allah SWT.

Dari diskusi dengan para pegawai di beberapa cabang ternyata terdapat fakta bahwa dalam periode kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi buruk oleh pegawai, kualitas pembiayaan juga buruk. Sedangkan kualitas kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi baik mempunyai kinerja pembiayaan yang juga baik.

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh hasil bahwa persepsi negatif pegawai tentang kepala cabang yang menekan dan/atau memaksa karyawan untuk melakukan tindakan yang bertentangan prosedur Bank mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembiayaan bermasalah / NPF. Dan persepsi positif pegawai tentang Kepala cabang Bank Syariah XYZ yang telah menjalankan operasional Bank sesuai dengan prosedur yang berlaku/sehat secara syariah berhubungan dengan tingkat realisasi pembiayaan.

Persepsi pegawai disini merupakan penilaian bahwa suatu permasalahan telah terjadi. Permasalahan yang muncul tersebut terkadang merupakan suatu kondisi negatif atau tidak menyenangkan yang membuat seseorang berkeinginan untuk menghilangkan kondisi tersebut.

Alternatif tersebut adalah aktivitas-aktivitas yang diperkirakan pegawai bersangkutan akan mengarahkannya pada keadaan yang lebih baik. Ketika pegawai yang bersangkutan tersebut menggenerasikan alternatif-alternatif, ia membuat asumsi-asumsi dan prediksi-prediksi mengenai hasil yang akan dihasilkan oleh alternatif-alternatif tersebut. Untuk memilih alternatif yang terbaik, pegawai yang bersangkutan harus menggunakan kriteria untuk mengevaluasi alternatif tersebut. Kriteria yang digunakan untuk menilai alternatif tersebut biasanya berbeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya dan biasanya kriteria yang digunakan tersebut tidak senantiasa jelas. Pada tahap inilah unsur subjektivitas turut berperan seperti persepsi, dan sikap dari seorang pegawai.

Jika merujuk pada alqur'an surat al hujuraat ayat 12, yang membahas mengenai prasangka atau persepsi maka hal ini membuktikan bahwa persepsi pegawai yang negatif mempunyai hubungan dengan pembiayaan yang buruk pula dan bukan menunjukkan bahwa persepsi yang negatif mempunyai hubungan dengan pembiayaan yang sehat karena jika demikian maka persepsi pegawai hanya merupakan prasangka.

4.3 Analisis Masalah dan Pembuktian Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka rumusan masalah dan hipotesis guna mencari solusi kualitas kepemimpinan kepala cabang yang dapat dipersepsi baik oleh pegawai agar kinerja pembiayaan baik, telah mendapat jawaban sebagai berikut:

1. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi negatif pegawai tentang kepala cabang yang menekan dan/atau memaksa karyawan untuk melakukan tindakan yang bertentangan prosedur Bank mempunyai dengan pembiayaan bermasalah / NPF.
2. H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi positif pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ yang telah menjalankan operasional Bank sesuai prosedur yang berlaku/sehat secara syariah berhubungan dengan tingkat realisasi pembiayaan.

4.4 Analisis Persepsi Pegawai Tentang Karakteristik Kepala Cabang Bank

Syariah XYZ

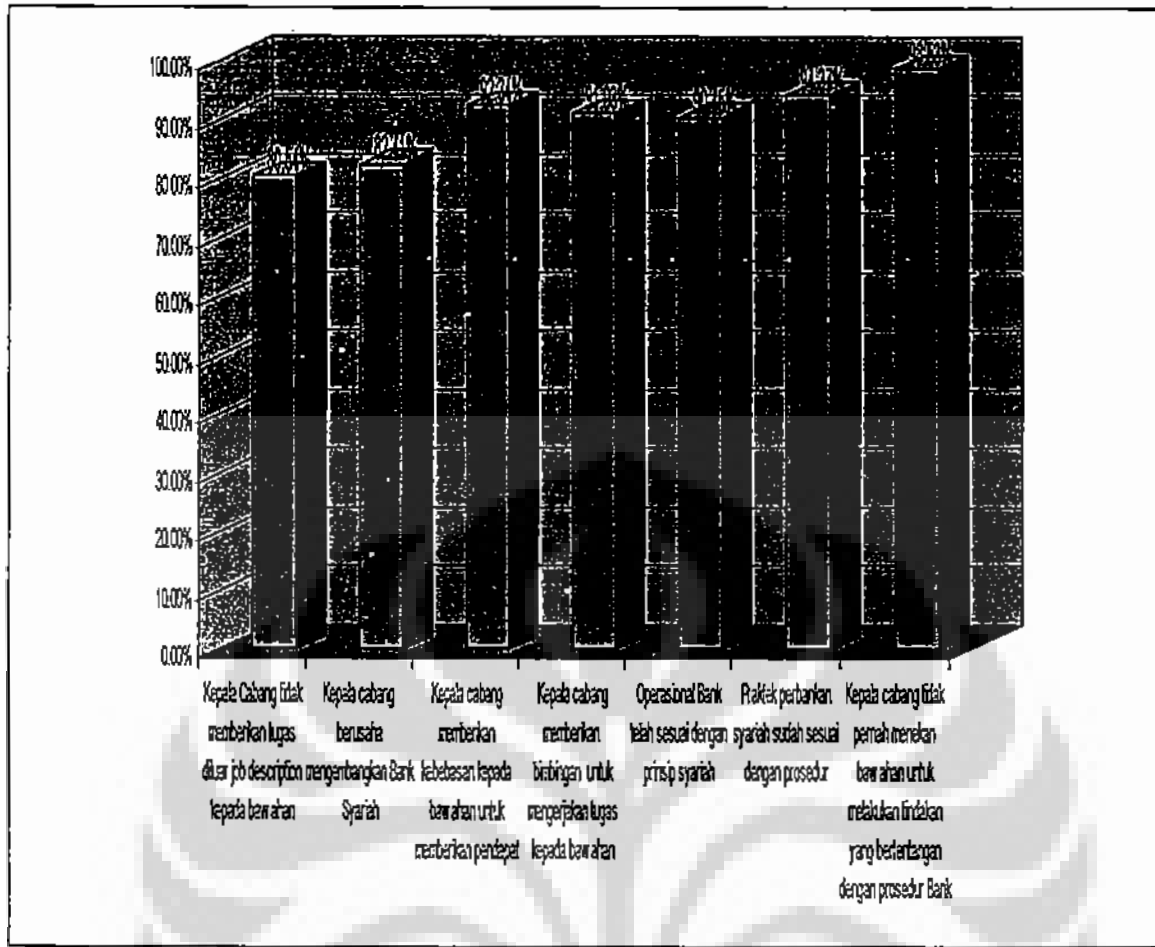
Dari hasil survey atas ketrampilan dan perilaku pemimpin diperoleh bahwa rata-rata kepala cabang adalah baik (lampiran 44).

	Mean
pemb bermasalah	.0735
Pernah ditekan	.0149
Suasana kerja	.8295
Berwibawa	.8249
Senang dng gaya	.7941
Pengembangan syariah	.8238
Pendapat	.9238
Bimbingan	.9097
ops sesuai syariah	.9043
prtk sesuai prod	.9435

Tabel 4.4 Rata-rata hasil survey di Bank Syariah XYZ

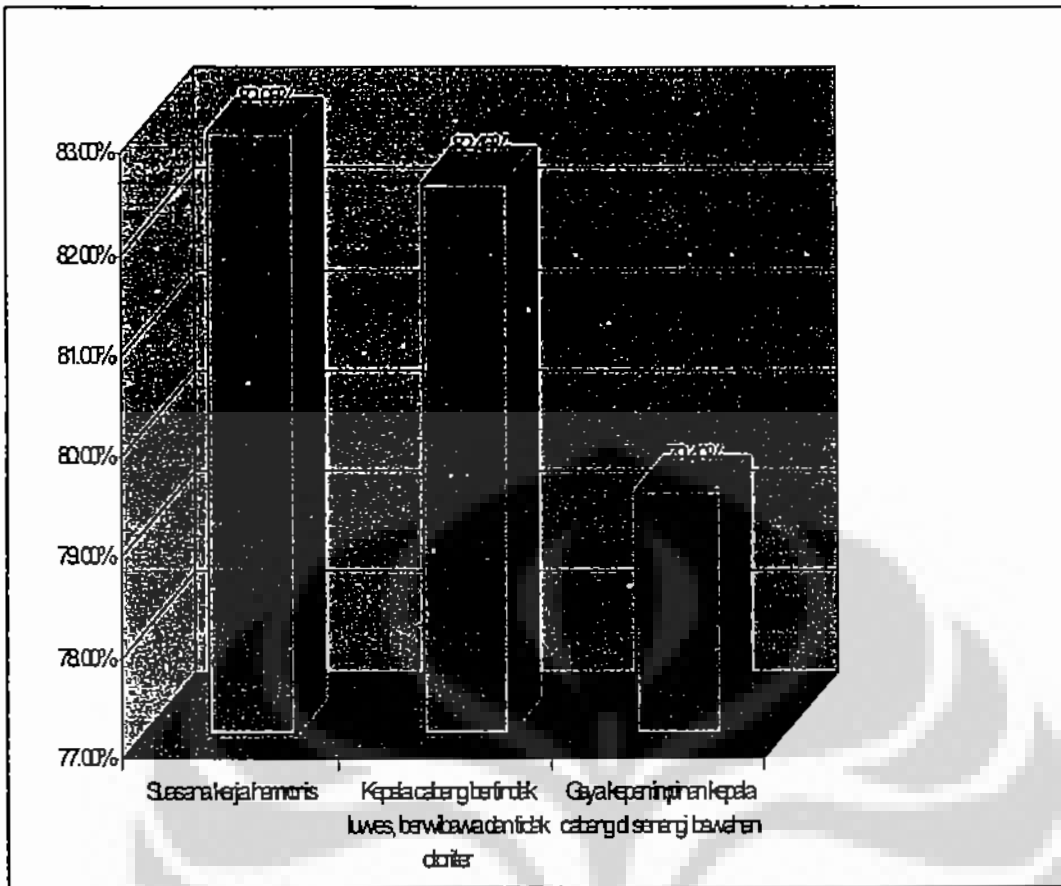
Fungsi kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ yang dijabarkan dalam dua fungsi utama, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator):

- I. Fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi). Fungsi ini diarahkan juga untuk memberikan motivasi *ruhiah* kepada para SDM organisasi. Dari hasil survey terlihat bahwa kepala cabang Bank Syariah XYZ dalam memecahkan masalah memiliki fungsi yang rata-rata relatif baik. Hal ini dapat dilihat dari grafik dibawah ini.



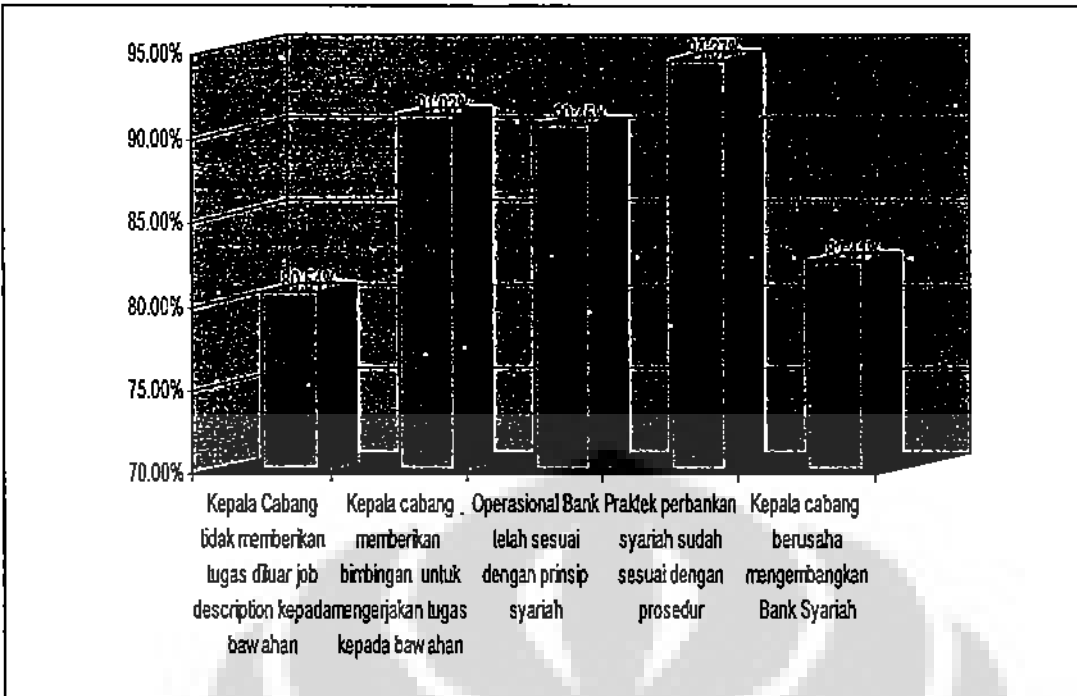
Grafik 4.1: Fungsi Pemecahan Masalah

2. Fungsi sosial (fasilitator) yang berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim. Dari hasil survey terlihat bahwa kepemimpinan kepala cabang Bank Syariah XYZ dalam fungsi sosial memiliki nilai rata-rata relatif baik. Hal ini dapat dilihat dari grafik dibawah ini.

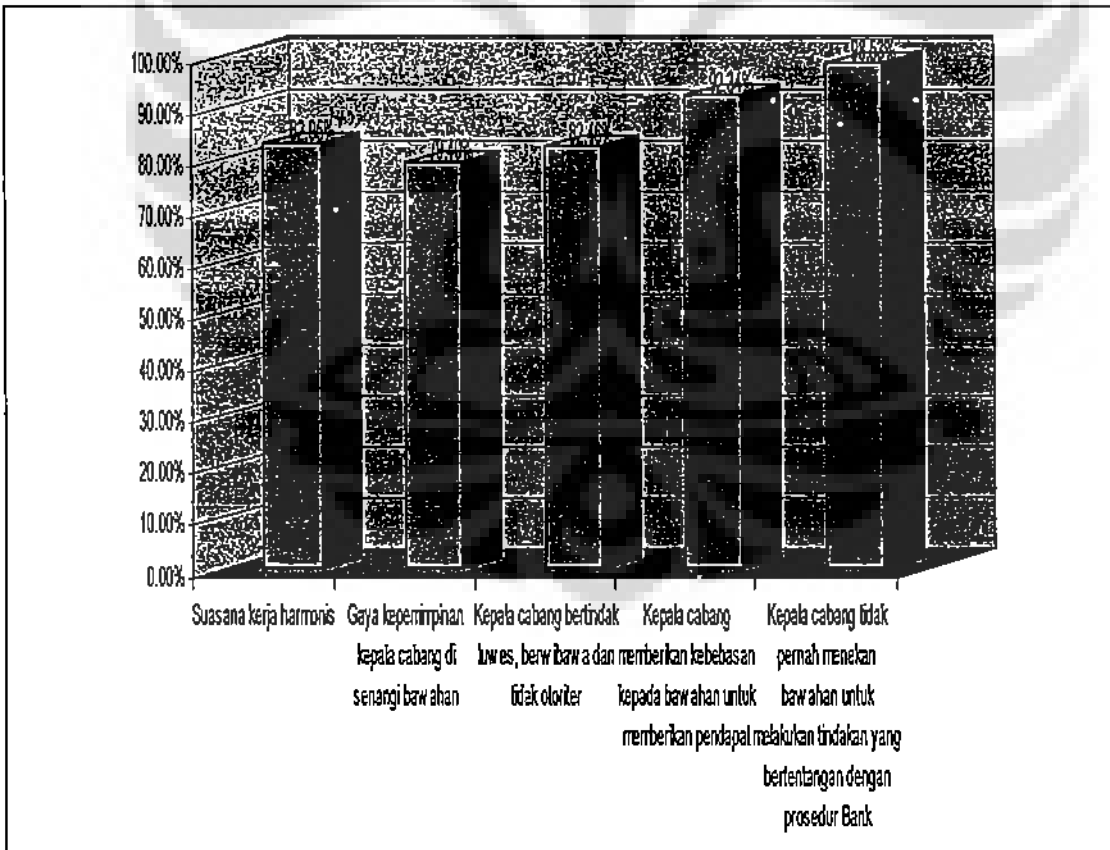


Grafik 4.2: Fungsi Sosial

Dari hasil survey atas ketrampilan dan perilaku pemimpin diperoleh hasil bahwa kepala cabang Bank Syariah XYZ memiliki ketrampilan dan perilaku rata-rata relatif baik. Hal ini dapat dilihat dari grafik dibawah ini.



Grafik 4.3: Ketrampilan Pemimpin



Grafik 4.4: Perilaku Pemimpin

Kepemimpinan yang berhasil, yaitu pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya sesuai dengan situasi tertentu. Hal ini erat kaitannya dengan tingkat perkembangan dan kematangan bawahan dalam melaksanakan suatu tugas tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu.

Berbagai gaya ini tentu saja mempunyai kelemahan dan kelebihan, dan sangat tergantung dari lingkungan di mana seorang pemimpin berada, dan juga kesiapan dari bawahannya. Makanya kemudian timbul apa yang disebut sebagai "*situational leadership*". *Situational leadership* mengindikasikan bagaimana seorang pemimpin harus menyesuaikan dengan keadaan dari orang-orang yang dipimpinya.

4.5 Analisis Permasalahan Berdasarkan Al Qur'an dan Al Hadist

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi pegawai tentang kepala cabang yang menekan dan/atau memaksa karyawan untuk melakukan tindakan yang bertentangan prosedur Bank dengan pembiayaan bermasalah / NPF.

Persepsi pegawai disini merupakan penilaian bahwa suatu permasalahan telah terjadi. Permasalahan yang muncul tersebut terkadang merupakan suatu kondisi negatif atau tidak menyenangkan yang membuat seseorang berkeinginan untuk menghilangkan kondisi tersebut. Pada tahap inilah unsur subjektivitas turut berperan seperti persepsi, dan sikap dari seorang pegawai.

Jika merujuk pada alqur'an surat al hujuraat ayat 12, yang membahas mengenai prasangka maka hal ini membuktikan bahwa persepsi pegawai yang negatif mempunyai hubungan dengan pembiayaan yang buruk pula dan bukan menunjukkan bahwa persepsi yang negatif mempunyai hubungan dengan pembiayaan yang sehat karena jika demikian maka persepsi pegawai hanya merupakan prasangka.

Membahas mengenai prasangka, alangkah naifnya kita jika kita tidak melakukan penelitian yang obyektif atas prasangka itu. Berprasangka buruk (*su'uzhzhon*) bukanlah sifat dan karakter orang yang beriman. Kejujuran keimanan seseorang kepada Allah dan Rasul-Nya akan menjauhkannya dari sifat yang berbahaya ini.

Menurut Sayyid Quthb, ayat tersebut bukan hanya mentarbiyah dhamir dan hati. Melainkan juga mengajarkan prinsip dalam *ta'amul* (berhubungan) dengan orang lain dengan menghormati hak asasi masyarakat yang hidup dalam komunitas yang bersih. Karenanya, tidak boleh seseorang diganjar atas dasar prasangka dan dihukum atas dasar keragu-raguan dan persangkaan. Jangan sampai prasangka menjadi landasan dan pijakan untuk menvonis dan menghukum seseorang. Bahkan, tidak boleh menjadi landasan untuk *mentahqiq* (menyidik)nya. Sebab, Rasulullah telah bersabda, "*Jika engkau berprasangka (kepada seseorang) maka jangan engkau mentahqiq (menyidik)nya berdasarkan prasangka itu*" HR Ath Thabari dalam *Al Mu'jam Al Kabir* III/228. Ini artinya bahwa manusia pada dasarnya bebas dari tuduhan negatif apa pun dan terpelihara hak-hak asasinya, kemerdekaannya sampai ada bukti yang akurat bahwa mereka layak untuk dituduh dan dihukum. Prasangka saja tidaklah cukup dijadikan dasar untuk menghukum mereka.

Untuk itu seorang muslim, apa pun profesinya baik dia pemimpin, pegawai maupun pejabat eksekutif dan lain-lain tidak boleh menjatuhkan diri dalam hal-hal yang syubhat apalagi yang jelas-jelas haram agar tidak menjadi obyek *su'uzhzhon*.

Hubungan yang baik antara satu dengan lain dan khususnya antara muslim yang satu dengan muslim lainnya merupakan sesuatu yang harus dijalin dengan sebaik-baiknya. Ini karena Allah telah menggariskan bahwa mukmin itu bersaudara. Itulah sebabnya, segala bentuk sikap dan sifat yang akan memperkukuh dan memantapkan persaudaraan harus ditumbuhkan dan dipelihara, sedangkan segala bentuk sikap dan sifat yang dapat merusak ukhuwah harus dihilangkan. Agar hubungan ukhuwah islamiyah itu tetap terjalin dengan baik, salah satu sifat positif yang harus dipenuhi adalah *husnuzhon* (berbaik sangka). Oleh karena itu, apabila kita mendapatkan informasi negatif tentang sesuatu yang terkait dengan pribadi seseorang apalagi seorang muslim, maka kita harus melakukan *tabayyun* (penyelidikan) terlebih dahulu sebelum mempercayainya apalagi meresponnya secara negatif, Allah berfirman "Wahai orang-orang yang beriman! Jika datang kepada kamu seorang fasik membawa sesuatu berita, maka selidikilah (untuk menentukan) kebenarannya, supaya kamu tidak menimpakan sesuatu kaum dengan perkara yang tidak diingini dengan sebab kejahilan kamu (mengenainya) sehingga menjadikan kamu menyesali apa yang kamu telah lakukan." Q.S Al-Hujuraat : 6

Ada banyak nilai dan manfaat yang diperoleh seseorang muslim bila dia memiliki sifat husnuzhan kepada orang lain.

1. Hubungan persahabatan dan persaudaraan menjadi lebih baik, perkara ini karena berbaik sangka dalam hubungan sesama muslim akan menghindari terjadinya keretakan hubungan. Bahkan keharmonisan hubungan akan semakin terasa karena tidak ada halangan psikologis yang menghambat hubungan itu.
2. Terhindar dari penyesalan dalam hubungan dengan sesama karena buruk sangka akan membuat seseorang menimpakan keburukan kepada orang lain tanpa bukti yang benar.
3. Selalu berbahagia atas segala kemajuan yang dicapai orang lain, meskipun kita sendiri belum dapat mencapainya, perkara ini memiliki arti yang sangat penting, karena dengan demikian jiwa kita menjadi tenang dan terhindar dari iri hati yang boleh berkembang pada dosa-dosa baru sebagai kelanjutannya. Ini berarti kebaikan dan kejujuran akan membawa kita pada kebaikan yang banyak dan dosa serta keburukan akan membawa kita pada dosa-dosa berikutnya yang lebih besar lagi dengan dampak negatif yang semakin banyak.

Manakala kita melakukan atau memiliki sifat berburuk sangka, ada sejumlah kerugian yang akan kita peroleh, baik dalam kehidupan di dunia maupun di akhirat.

1. Mendapat dosa.
2. Dusta yang besar.
3. Menimbulkan sifat buruk.

Karena berburuk sangka merupakan sesuatu yang sangat tercela dan mengakibatkan kerugian, maka perbuatan ini sangat dilarang di dalam Islam sebagaimana yang sudah disebutkan pada Surah Al-Hujurat Ayat 12 di atas. Untuk menjauhi perasaan berburuk sangka, maka masing-masing kita harus menyadari betapa hal ini sangat tidak baik dan tidak benar dalam hubungan persaudaraan, apalagi dengan sesama muslim dan aktivis dakwah. Disamping itu, bila ada benih-benih di dalam hati perasaan berburuk sangka, maka perkara itu harus segera dicegah dan dijauhi karena ia berasal dari godaan syaitan yang bermaksud buruk kepada kita. Dan yang lebih penting lagi adalah memperkuat terus jalinan persaudaraan antara sesama muslim dan aktivis dakwah agar yang selalu kita kembangkan adalah berbaik sangka, bukan malah berburuk sangka.

4.6 Pembahasan Berdasarkan Manajemen yang Dicontohkan oleh Rasulullah (Kepemimpinan dalam Islam)

Menurut Al-Ghazali manusia terbagi ke dalam tiga dimensi, yaitu dimensi materi, dimensi nabati, dimensi hewani, dan dimensi kemanusiaan. Dalam tiga dimensi itu struktur jiwa manusia terdiri atas *al-qalb*, *al-ruh*, *al-nafs*, dan *al-aql*. Unsur yang empat ini mengerucut pada satu makna yakni *latifah* atau *al-ruh al-rabbaniyyah* yang merupakan esensi manusia yang memiliki daya serap, mengetahui dan mengenal, dan sekaligus menjadi obyek pertanggungjawaban atas perbuatan yang dilakukannya.

Al-Ghazali berpendapat bahwa orang yang telah mencapai aktualisasi diri adalah orang-orang yang senantiasa mentaati kaedah-kaedah agama dan memenuhi kewajiban baik dalam hubungan dengan Allah maupun dengan sesama makhluk Allah.

Perilaku kepala cabang yang menekan bawahan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur Bank sehingga menyebabkan pembiayaan bermasalah bukan merupakan tindakan seseorang pemimpin yang baik. Jabatan kepala cabang merupakan amanah yang diberikan oleh sebab itu harus dipertanggung jawabkan.

Islam telah meletakkan persoalan kepemimpinan sebagai satu persoalan pokok dalam ajarannya. Kepimpinan yang berwibawa menjadi faktor utama ke arah maju mundurnya usaha. Islam telah menggariskan beberapa panduan untuk melahirkan kepimpinan yang diridhai Allah, yang mampu menyelamatkan manusia di dunia dan akhirat. Pemimpin yang amanah ialah seorang yang memimpin dan bukan seseorang yang menggunakan kedudukan untuk memimpin.

Kepimpinan menjadi tonggak tegaknya Islam di muka bumi dan kemaslahatan umat. Seorang pemimpin yang mementingkan diri, kedudukan, kebendaan, jabatan dan sebagainya bukanlah daripada pimpinan Islam sebenar walaupun dilabelkan dengan nama Islam.

Rasulullah s.a.w. telah memberi peringatan dengan sabda baginda "siapa yang melantik seorang lelaki sebagai pemimpin untuk sesuatu golongan, sedangkan di kalangan mereka masih ada orang lain yang lebih diredhai oleh Allah daripada lelaki itu, maka dia telah mengkhianati Allah, Rasul-Nya dan mengkhianati seluruh umat Islam". Kepimpinan Rasulullah s.a.w. merupakan contoh terbaik dalam menghayati nilai-nilai kepimpinan.

Baginda telah meletakkan kepentingan umat Islam mengatasi segala kepentingan diri dan keluarga. Sifat-sifat kepemimpinan yang dihayati dan ditonjolkan baginda telah menjadi ikutan para pengikutnya di sepanjang zaman dan setiap generasi. Al- Quran telah menjelaskan:

لَفِذْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَتَوَكَّرَ اللَّهُ كَثِيرًا

Artinya: "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan dia banyak menyebut Allah." (Surah al-Ahzab: 21)

Seseorang pemimpin tidak mendengar dan tidak mengikut karena yang diajukan oleh orang bawahan tanpa memeriksa asal usul, hal ini merupakan satu sifat terpuji yang dituntut bagi seorang pemimpin .

Kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang adalah satu amanah yang akan dipersoalkan di hadapan *Rabbul Jalil* di Akhirat nanti. Oleh sebab inilah maka ia bukanlah satu kemuliaan (*tasyhrif*) tetapi lebih merupakan satu bebanan (*taklif*) amanah yang mesti dilaksanakan dengan penuh kesempurnaan.

Pemimpin dalam Islam sebagai penggerak utama untuk maju dan Bergeraknya orang-orang yang dipimpinnya. Bagi memenuhi tuntutan ini seseorang pemimpin mestilah mempunyai beberapa ciri:

- a. Setia (*Wala*). Pemimpin dan pengikut terikat dengan setia terhadap Allah S.W.T.
- b. Tujuan Islam yang menyeluruh (global). Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kehendak organisasi tetapi dalam *scope* objek Islam yang luas.
- c. Pengikut Syariah dan Akhlak Islamiah. Pemimpin terikat dengan peraturan-peraturan Islam dan boleh terus memegang amanah kepemimpinan mengikut perintah syariah. Semasa mengendalikan tugas dan tanggung jawab, dia mestilah mengikut adab-adab Islam.
- d. Memberi *Thiqah*. Pemimpin menerima kuasa sebagai amanah daripada Allah yang disertai tanggung jawab yang besar. Para pemimpin disuruh oleh Allah S.W.T. supaya melaksanakan tanggungjawabnya terhadap Allah S.W.T. dan menunjukkan kebaikan kepada para pengikutnya.

Firman Allah S.W.T. yang bermaksud:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا
اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Orang-orang yang Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar, dan kepada Allahlah kembali segala urusan.” (Surah al-Maidah : 8)

Kepimpinan dalam Islam bukanlah satu bentuk kepemimpinan yang zalim. Islam mewajibkan seseorang pemimpin mesti bersikap adil, berunding dan senantiasa hormat menghormati antara pemimpin dan yang dipimpin. Seseorang pemimpin bertanggungjawab bukan saja kepada para pengikutnya tetapi yang lebih berat ialah tanggungjawab terhadap Allah S.W.T.

Dalam melaksanakan tanggungjawab kepemimpinan Islam, banyak perkara yang perlu diambil demi menjamin kesempurnaan amanah kepemimpinan. Adapun tindakan yang mesti dilaksanakan ialah:

1. Memilih yang lebih sempurna (*Aslah*) atau paling layak.
2. Memilih yang lebih baik (*Amthal*).

Pemimpin yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan Islam akan memikul tanggung jawab kepemimpinan organisasi maupun umat. Kepimpinan adalah satu amanah. Ia bukanlah gelanggang untuk mencari publisitas diri, kepentingan, mencari kekayaan diri, keluarga dan saudara dari kepercayaan yang diberikan. Apa yang pasti adalah setiap amanah itu akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah S.W.T.

Tipe pemimpin turut menentukan efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Sebenarnya sejak awal islam telah mendorong umatnya untuk mengorganisasi setiap pekerjaan dengan baik, Jadi dalam ajaran islam, manajemen telah diterapkan sejak zaman Rasulullah SAW. Bahkan sejak masa nabi-nabi terdahulu. Pembagian tugas-tugas telah mulai dibentuk.

Walaupun Rasulullah SAW sendiri tidak menyatakan bahwa hal ini adalah sebuah proses manajemen, namun aspek aspek manajemen secara nyata telah dilakukan, misalnya mengapa Umar Ibnu Khatab tidak pernah menjadi panglima perang karena ternyata memang beliau diarahkan menjadi seorang negarawan. Demikian pula Abu Bakar Ash-shiddiq, ia tidak pernah menjabat sebagai pemimpin perang karena memang diarahkan untuk menjadi negarawan.

Hal ini menunjukkan bahwa salah satu fungsi manajemen adalah menempatkan orang di posisi yang tepat. Rasulullah SAW memberikan contoh dalam hal ini, bagaimana menempatkan orang ditempatnya.

Kesuksesan Muhamad SAW dalam berbisnis dilandasi oleh dua hal pokok yaitu kepribadian yang amanah dan terpercaya, serta pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni. Kedua Hal tadi merupakan pesan moral yang bersiat universal yang uraiannya antara lain sebagai berikut:

1. *Shiddiq*, yaitu benar dan jujur, tidak pernah berdusta dalam melakukan berbagai macam transaksi bisnis .
2. Kreatif, berani dan percaya diri. Ketiga hal itu mencerminkan kemauan berusaha untuk mencari dan menemukan peluang-peluang bisnis yang baru, prospektif dan berwawasan masa depan, namun tidak mengabaikan prinsip kekinian. Hal ini hanya mungkin dapat dilakukan bila seorang pebisnis memiliki kepercayaan diri dan keberanian untuk membuat sekaligus menanggung berbagai macam risiko. Sifat ini merupakan paduan antara amanah dan *fathanah* yang sering diterjemahkan dalam nilai-nilai bisnis dan manajemen dengan bertanggung jawab, transparan, tepat waktu, memiliki manajer ber-visi, manajemen dan pemimpin yang cerdas.
3. *Tabligh*, yaitu mampu berkomunikasi dengan baik. Istilah ini juga diterjemahkan dalam bahasa manajemen sebagai supel, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat tanggap, koordinasi, kendali dan supervisi.
4. *Istiqomah*, yaitu secara konsisten menampilkan dan mengimplementasikan nilai-nilai diatas sekalipun mendapatkan tantangan dan godaan.
5. Hanya dengan *istiqomah* dan *mujahadah*, peluang-peluang bisnis yang prospektif dan menguntungkan akan selalu terbuka lebar (al-ankabuut:69).

اللَّهُ لِمَعَ الْمُحْسِنِينَ وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِيْنَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ

Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diuraikan dalam Bab IV di muka, dimana sebagian besar hasil survey adalah berupa persepsi positif namun demikian masih terdapat persepsi negatif sebesar 1% maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

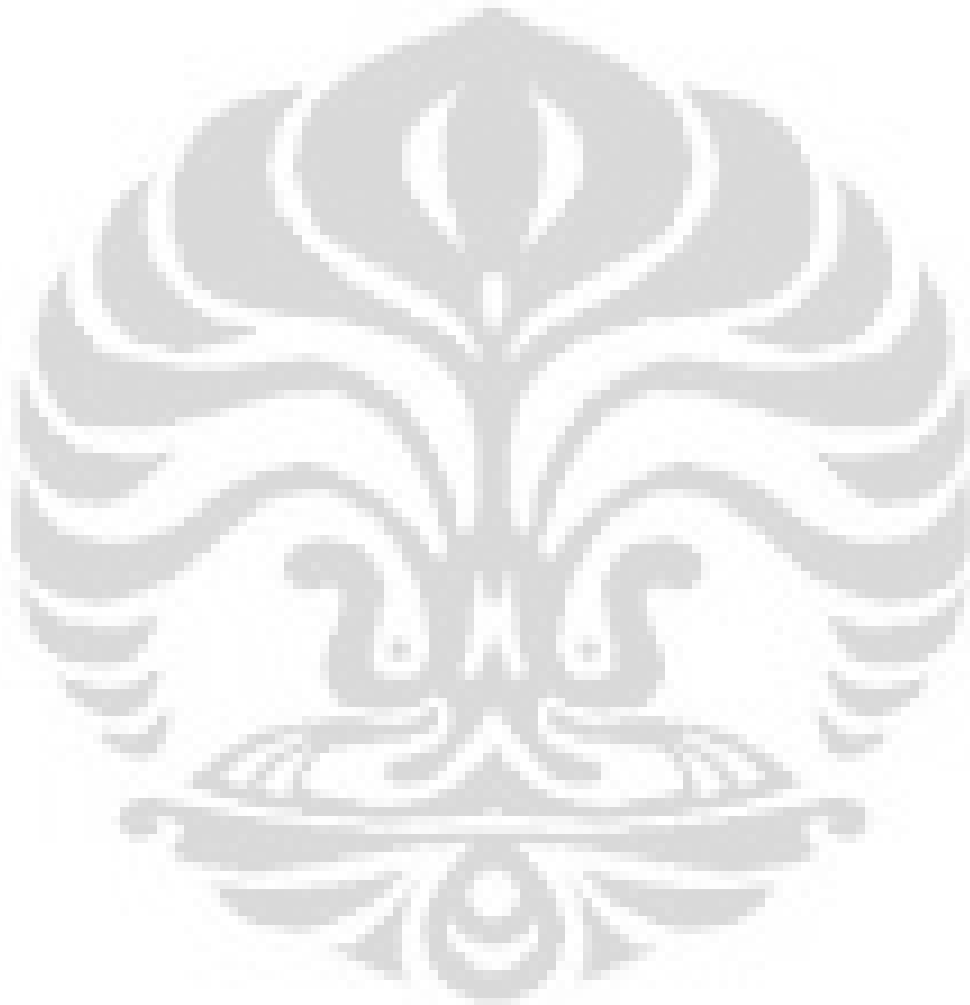
1. Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi negatif pegawai tentang kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ yang menekan bawahan untuk melakukan tindakan bertentangan prosedur yang berlaku dengan tingkat pembiayaan bermasalah atau *Non Performing Financing* (NPF). Sehingga hal ini membuktikan bahwa sesuatu yang buruk juga akan menghasilkan hal yang buruk pula, karena jika sesuatu yang di persepsi buruk ternyata menghasilkan sesuatu hal yang baik maka itu hanya merupakan prasangka. Islam melarang prasangka, oleh sebab itu sesuatu hal yang di prasangka sebaiknya dilakukan penelitian atau penyelidikan terlebih dahulu.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi positif pegawai mengenai kepemimpinan Kepala Cabang Bank Syariah XYZ yang telah menjalankan operasional bank sesuai dengan prosedur yang berlaku/sehat secara syariah dengan tingkat realisasi pembiayaan. Sehingga hal ini membuktikan bahwa sesuatu yang baik juga akan menghasilkan hal yang baik pula, karena jika sesuatu yang di persepsi baik ternyata menghasilkan sesuatu hal yang buruk maka itu hanya merupakan prasangka. Islam melarang prasangka, oleh sebab itu sesuatu hal yang di prasangka sebaiknya dilakukan penelitian atau penyelidikan terlebih dahulu.
3. Persepsi pegawai yang buruk membuktikan hasil yang buruk pula sehingga dapat dijadikan data pendukung Al Quran surat Al Hujuraat ayat 12 yang menguraikan mengenai prasangka.
4. Berdasarkan persepsi pegawai diketahui bahwa rata-rata persepsi pegawai tentang kepemimpinan kepala cabang di Bank Syariah XYZ adalah baik dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin maupun dalam menjalankan operasional perbankan syariah.

5.2 Saran

Persepsi bahwa dalam periode kepemimpinan kepala cabang yang dipersepsi buruk oleh pegawai, kualitas pembiayaan Bank juga buruk dan persepsi baik tentang kepala cabang menghasilkan realisasi pembiayaan yang baik pula. Jika merujuk pada alqur'an surat al hujuraat ayat 12, yang membahas mengenai prasangka maka hal ini membuktikan bahwa persepsi pegawai yang negatif mempunyai hubungan dengan pembiayaan yang buruk pula dan bukan menunjukkan bahwa persepsi yang negatif mempunyai hubungan dengan pembiayaan yang sehat karena jika demikian maka persepsi pegawai hanya merupakan prasangka. Membahas mengenai prasangka, alangkah naifnya kita jika kita tidak melakukan penelitian yang obyektif atas prasangka itu. Berprasangka buruk (su'uzhzhon) bukanlah sifat dan karakter orang yang beriman. Oleh sebab itu peneliti meyarankan beberapa hal antara lain:

1. Agar pegawai diberikan pembinaan dan pencerahan tentang banyak nilai dan manfaat yang diperoleh seseorang muslim bila dia memiliki sifat husnuzhan kepada orang lain, diantaranya:
 - a. Hubungan persahabatan dan persaudaraan menjadi lebih baik.
 - b. Terhindar dari penyesalan dalam hubungan dengan sesama karena buruk sangka akan membuat seseorang menimpakan keburukan kepada orang lain tanpa bukti yang benar.
 - c. Selalu berbahagia atas segala kemajuan yang dicapai orang lain, meskipun kita sendiri belum dapat mencapainya, karena dengan demikian jiwa kita menjadi tenang dan terhindar dari iri hati yang boleh berkembang pada dosa-dosa baru.
2. Untuk selanjutnya, Bank perlu mengumpulkan dan melakukan pembinaan kepada kepala cabang yang berdasarkan hasil survey memiliki kecenderungan untuk menekan bawahannya. Konflik bathin kepemimpinan biasanya terjadi ketika muncul dorongan ke arah kehidupan *target* duniawi di satu sisi dan dorongan kehidupan akhirat di sisi lain. Untuk mengatasi hal ini sebaiknya dilakukan pembinaan agar setiap pemimpin kembali kepada tujuan mencari keridhoan Allah. Langkah-langkah pembinaan yang dapat dilakukan, yaitu:
 - a. Melakukan *uzlah* (pengasingan diri) dengan cara menarik yang bersangkutan untuk sementara tidak menjabat sebagai kepala cabang guna menyadarkan bahwa yang dilakukan telah bertentangan dengan ajaran Allah.

- b. Meyakinkan bahwa jabatan dan kepemimpinan adalah amanah yang akan dipertanggungjawabkan di akhirat nanti.
- c. Meyakinkan konsistensi dan ketulusan niat. Ikhlas bekerja sebagai ibadah untuk mencari kebutuhan hidup dunia dan keselamatan di akhirat;
- d. Memotivasi semangat bekerja untuk menjadi bagian dari umat yang membangun ekonomi islam,
- e. Melakukan ibadah wajib dan berbagai ibadah sunnah sebagai upaya pengendalian nafsu dan peneladanan terhadap sifat Allah.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an

Al-Hadist

Baron, R.A & Greenberg, J. 1990. *Behaviours in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work*. 3rd ed. New York : Allyn & Bacon

Brigham, J.C. 1991. *Social Psychology*. 2nd ed, New York: Harper Collins Publishers

Brooks, Donna, 2005, *Ten Secrets of Successful Leaders*, New York, The McGraw-Hill Companies

Blanchard, Ken, *Leading at Higher Level*, Alex Media, 2007

Bergman, U. Michael dan Hansen, Jan. "Financial Instability and Monetary Policy: The Swedish Evidence". *Sveriges Riksbank Working Papers*, June 02002, No. 137, 2002.

Bramantyo Djohanputro & Ronny Kountur, *Non Performing Loan*, Juli 2007

Dubrin, Andrew J, 2002, *The Complete Ideals Guides Leadership*, 2nd Edition, Prenada

Fifi Swandari. 2002. "Pengaruh Perilaku Resiko, Kepemilikan Institusi dan Kinerja terhadap Kebangkrutan Bank Umum di Indonesia". *Simposium Nasional Keuangan In Memoriam Prof. Dr. Bambang Riyanto*. Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Gangestad, Steven W. Dan Snyder, Mark, 2000, *Self Monitoring: Appraisal and Reappraisal*, The American Psychological Assosiation, Inc.

Gumbira-Said, 2003, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, Khairul Bayaan, Jakarta

Hafidhuddin, Didin dkk, 2005, Cetakan kedua, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta

Harnish, Verne, *Mastering the Rockefeller Habits*, New York, 2003

Hisham Altalib 1992. *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

Jamal, Azim, 2007, *Corporate Sufi*, Penerbit Hikmah, Bandung

Kreitner, R & Kinicki, A. 1992, *Organizational Behaviour*. 2nd ed. Boston : Richard D Irwin, Inc

- Kuncoro, Mudrajad, 2002, *Manajemen Bank Syariah*, AMP YKPN, Yogyakarta
- Levin, Richard I, *Statistic for Management*, Prentice Hall International, Seventh Edition, London
- Mahmud Saedon Hj. Othman 1996. *Teori Pentadbiran Islam Menurut Ibn Taimiyyah*.
- Muljono, Teguh Pudjo, 1999, *Aplikasi Management Audit dalam Industri Perbankan*, BPFE, Yogyakarta
- Mony, R.W & Noe III, R.M. 1993. *Human Resource Management*. 5th ed. New York: Allyn & Bacon
- Moorhead, G & Griffin, RW.1989. *Organizational Behaviour*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company
- Nachrowi, Djalal Nachrowi, dan Usman, Hardius, 2006, *Pendekatan Populer dan Praktis Ekonometrika untuk Analisis Ekonomi dan Keuangan*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Nelson, D.I & Quick, JC, 1997. *Organizational Behaviour Foundationa, Realities and Challenges*. 2nd ed. Canada: West Publishing Company
- Pengurusan Dalam Islam*. Penyelenggara – Abd. Halim El-Muhammady. Persatuan Bekas Mahasiswa Timur Tengah.
- Razali Mat Zin 1991. *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Robbins, S.P. 1995. *Organizational Behaviour-Concept, Controversies, Application*. 8th ed. New Jersey :Prentice Hall Inc
- Sohair Abdel Moneim Sery 1990. *Konsep Pengurusan Pentadbiran Menurut Ajaran Islam*. Kuala Lumpur: Pustaka Antara.
- Suhardjono, Mudrajad Kuncoro, 2002, *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*, BPFE, Yogyakarta
- Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 5/ 21 /DPNP tanggal 29 September 2003 perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
- Singarimbun, Masri. dan Sofian Effendi. 1982. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sjabadhyni, Bertina., Indarwahyanti Graitto dan Rufus Patty Wutun, *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO, Bagian Psikologi Industri dan Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok, 2001.

Sekaran, Uma, *Research Methods for Business*, 4th Edition, John Willey & Sons Inc, New York.

Tunggal, Iman Sjahputra dkk, 2003, Peraturan Perundang-undangan Perbankan di Indonesia, Harvarindo

Wilkes, R.E., Burnet, J.J., dan Howell R.D., 1986, *on the Meaning and Measurement of Religiosity in Consumer Research*, journal of the academy of marketing science, volume 14, number 1

Zakaria, Abdul Wahab, 1994. Konsep Kepimpinan Dalam Islam. Kuala Lumpur: Percetakan MICO(M) Sdn.Bhd.

Zulkifli, Sunarto, 2003, Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syariah, Zikrul Hakim, Jakarta.



KUESIONER PENILAIAN

Pengantar :

1. Kuesioner ini diisi oleh seluruh pegawai cabang sebagai narasumber untuk menilai kepemimpinan kepala cabang.
2. Hasil pengisian kuesioner harap diserahkan langsung kepada Tim Penilaian.
3. Pengisian dilakukan dengan mencoret salah satu jawaban yang tidak sesuai, berikut uraian keterangan yang dianggap penting/perlu untuk disampaikan. Jika ruang penjelasan dirasa kurang, anda dapat menggunakan ruang kosong di balik lembar kuesioner ini atau menggunakan lembar tambahan.
4. Bila ada, mohon sertakan data pendukung yang relevan dengan informasi anda.
5. Penyerahan kembali dilakukan selambat-lambatnya 3 (tiga) hari setelah kuesioner diterima.

Tujuan :

Memperoleh informasi mengenai efektifitas sistem pengendalian intern dan pengelolaan kegiatan di unit kerja anda, atau hal-hal lain yang perlu mendapat perhatian dan bermanfaat bagi perbaikan lingkungan kerja dan kinerja.

Informasi Umum :

1. Nama :
2. NIP :
3. Bagian/Jabatan :
4. Tgl Masuk kerja :

Pertanyaan Terkait Kinerja Pembiayaan yang Sehat:

Persepsi negatif:

1. Apakah saudara pernah diminta, ditekan dan/ atau dipaksa oleh atasan (Kepala Cabang) untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur Bank yang berlaku/sehat? Ya/Tidak *) Jelaskan :

Persepsi Positif:

1. Apakah operasional bank telah sesuai dengan prinsip-prinsip operasi secara syariah ? Ya/Tidak *) jelaskan :
2. Apakah menurut Saudara Cabang telah melaksanakan praktek perbankan yang sehat sesuai prosedur yang berlaku? Ya/Tidak *) jelaskan:

Pertanyaan Terkait Ketrampilan dan Perilaku Kepala Cabang:

1. Apakah menurut Saudara suasana kerja cukup harmonis? Ya/Tidak*).
jelaskan :
2. Apakah Pimpinan Saudara (Kepala Cabang) bertindak luwes, beribawa dan tidak otoriter? Ya/Tidak*). jelaskan :
3. Apakah Saudara senang dengan cara/gaya memimpin atasan Saudara? Ya/Tidak*).
jelaskan :
4. Apakah Saudara puas dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha Bank Syariah? Ya/Tidak*). jelaskan :
5. Apakah Saudara diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat/ide oleh atasan? Ya/Tidak *) jelaskan :
6. Apakah bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin? Ya/Tidak *)
jelaskan :

Hal-hal yang ingin disampaikan :

Ide-ide yang dapat diberikan :

(.....)

***) Coret yang tidak sesuai**

NON PERFORMING FINANCE (NPF) PER 31 DESEMBER 2006

NO	CAHANG	KA GABUNGAN MULAI/BERAKHIR	NPF
1	C1*)	17-Mar-2003	0.51%
2	C2*)	26-Mar-2003	14.77%
3	C3*)	23-Dec-2002	0.35%
4	C4	15-Jan-2003	3.42%
5	C5*)	30-Oct-2002	4.75%
6	C6*)	20-Jan-2003	6.29%
7	C7*)	27-Jan-2003	3.79%
8	C8	4-Sep-2003	1.04%
9	C9*)	1-Aug-2000	8.80%
10	C10	24-Sep-2003	6.08%
11	C11*)	27-Dec-2002	13.71%
12	C12*)	1-Mar-2003	22.23%
13	C13*)	23-Dec-2002	1.29%
14	C14	23-Oct-2003	5.46%
15	C15*)	17-Jul-2001	1.47%
16	C16*)	21-Sep-2001	5.41%
17	C17	1-Jun-2002	16.71%
18	C18	15-Jan-2002	2.17%
19	C19*)	17-Apr-2002	0.92%
20	C20	17-Jul-2002	1.16%
21	C21*)	30-Aug-2002	5.50%
22	C22	25-Sep-2003	0.97%
23	C23	30-Oct-2002	3.85%
24	C24	24-Dec-2002	1.00%
25	C25	3-Feb-2003	0.03%
26	C26	26-Mar-2003	0.00%
27	C27	23-Apr-2003	2.68%
28	C28	28-Apr-2003	25.68%
29	C29	5-Sep-2003	3.16%
30	C30	5-Dec-2003	6.66%
31	C31	17-Nov-2003	11.70%
32	C32	5-Dec-2003	0.00%
33	C33		0.66%
34	C34	5-Dec-2003	5.15%
35	C35		0.00%
36	C36		0.00%
37	C37		83.68%

Keterangan:

*) : Termasuk KCP

REALISASI PENCAPAIAN TARGET PEMBIAYAAN CABAN
(Rp. Juta)

NO.	CABANG	TGL OPERASI	KA-CAB/UNIT MULAI MENJABAT	REALISASI DES'2005
1	C1*)	1-Nov-1999	17-Mar-2003	92,268
2	C2*)	1-Nov-1999	26-Mar-2003	79,458
3	C3*)	1-Nov-1999	23-Dec-2002	100,368
4	C4	1-Nov-1999	15-Jan-2003	35,368
5	C5*)	1-Nov-1999	30-Oct-2002	350,909
6	C6*)	1-Nov-1999	20-Jan-2003	148,124
7	C7*)	1-Nov-1999	27-Jan-2003	219,684
8	C8	14-Jul-2000	4-Sep-2003	21,508
9	C9*)	18-Aug-2000	1-Aug-2000	72,212
10	C10	18-Oct-2000	24-Sep-2003	22,397
11	C11*)	12-Jan-2001	27-Dec-2002	76,091
12	C12*)	19-Apr-2001	1-Mar-2003	80,711
13	C13*)	22-Jun-2001	23-Dec-2002	98,780
14	C14	16-Jul-2001	23-Oct-2003	53,919
15	C15*)	27-Jul-2001	17-Jul-2001	56,627
16	C16*)	21-Sep-2001	21-Sep-2001	118,291
17	C17	15-Nov-2001	1-Jun-2002	60,608
18	C18	16-Jan-2002	15-Jan-2002	8,321
19	C19*)	17-Apr-2002	17-Apr-2002	33,455
20	C20	17-Jul-2002	17-Jul-2002	45,764
21	C21*)	30-Aug-2002	30-Aug-2002	17,843
22	C22	16-Sep-2002	25-Sep-2003	31,548
23	C23	30-Oct-2002	30-Oct-2002	35,134
24	C24	24-Dec-2002	24-Dec-2002	24,913
25	C25	3-Feb-2003	3-Feb-2003	38,550

REALISASI PENCAPAIAN TARGET PEMBIAYAAN CABAN
(Rp. Juta)

NO.	CABANG	TGL. OPERASI	KA. CAB/UNIT MULAI MENJABAT	REALISASI DES'2005
26	C26	26-Mar-2003	26-Mar-2003	80,344
27	C27	23-Apr-2003	23-Apr-2003	39,520
28	C28	28-Apr-2003	28-Apr-2003	37,041
29	C29	5-Sep-2003	5-Sep-2003	61,035
30	C30	5-Dec-2003	5-Dec-2003	22,514
31	C31	17-Nov-2003	17-Nov-2003	11,708
32	C32	4-Jun-2004	5-Dec-2003	14,929
33	C33	14-Jun-2004		67,788
34	C34	7-Jul-2004	5-Dec-2003	17,525
35	C35	23-Dec-2004		10,229
36	C36	14-Feb-2005		14,528
37	C37	25-Feb-2005		18,524

Keterangan:

*) : Termasuk KCP

TABEL INDIKATOR

3	4	5	6	7
1	2	3	4	5
Variable			Indikator	Number
Kepemimpinan	(X1)	Pertanyaan Negatif	Meyakini bahwa para pegawai tidak pernah diminta, ditekan dan/ atau dipaksa oleh atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur Bank yang berlaku/sehat	1
	(X2)	Pertanyaan Positif	Meyakini operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	1
	(X3)	Pertanyaan Positif	Meyakini Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	2
Tingkat Non Performing Finance Gross	(Y1)	Pertanyaan Negatif	Tingkat NPF	1
Realisasi pembiayaan posisi	(Y2)	Pertanyaan Positif	Nominal Pembiayaan	2

REKAPITULASI KUESIONER
PEGAWAI CI
TAHUN 2006

No Item	1 Perusahaan dapat diandalkan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kegiatan yang bertanggung jawab dalam perusahaan bank	2 Operasional Bank lebih jernih dan transparan	3 Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	4 Suasana Kerja Cukup harmonis	5 Pimpinan bertindak juust, terbuka, dan tidak otoriter	6 Seorang dan Cita-Cita menempin dalam Saudara	7 Pusat kegiatan ibadah masjid untuk pengembangan usaha bank memerlukan penyuluhan syariah	8 Kebijakan untuk membantu masyarakat umum kegiatan rutin	9 Bimbingan dari atasan sudah dibina untuk kegiatan rutin
Respon 1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 2	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 3	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 4	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 5	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 6	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 7	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 8	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 9	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 10	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 11	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 12	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 13	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 14	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 15	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 16	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 17	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 18	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 19	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 20	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 21	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 22	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 23	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 24	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 25	0	1	1	1	1	1	1	1	
TOTAL	0	27	27	27	27	27	27	27	
Persentase	0%	96%	100%	88%	58%	50%	88%	96%	

REKAPITULASI KUESIONER
PEGAWAI CI
TAHUN 2006

No Item	1 Pernah dipakai/dikenal namun untuk melakukan tindakan yang beresponden dengan prosedur baik	2 Operasional baik lebih sesuai dgn prinsip nyarah	3 Praktik perubahan nyarah sudah sesuai prosedur	4 Situasi X-nya harmonis	5 Pimpinan bertindak jujur, berdaya, dan tidak egois	6 Semang dgn Cara/Cyts memenuhi aturan	7 Pusat dengan tidak ada proses untuk pengembangan mutu bank nyarah	8 Keflexuan untuk memberikan pendapat	9 Dimungkinkan untuk dilakukan untuk kegiatan rutin
Responden 1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 2	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 3	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 4	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 5	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 6	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 7	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 8	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 9	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 10	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 11	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 12	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 13	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 14	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 15	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 16	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 17	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 18	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 19	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 20	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 21	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 22	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 23	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 24	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 25	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 26	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 27	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 28	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 29	0	1	1	1	1	1	1	1	
TOTAL	0	29	29	22	22	19	24	28	
Faktor Pembagi	70	100%	100%	76%	16%	66%	83%	97%	
Persentase	0%	100%	100%	76%	16%	66%	83%	97%	
								79%	

REKAPITULASI KUESIONER
PECAWAI C4
TAHUN 2005

No Item	1 Pernah dipasok/diambil atau untuk membuat produk yang menggunakan bahan produksi lain.	2 Operasional B2B lebih sesuai dari semua jenis operasional lainnya.	3 Praktek pembelian dengan sistem pembelian produk produksi lain.	4 Sukanya Kerja Hemah.	5 Perjanjian pembelian lebih, pembelian, dan sistem kontrak.	6 Semanggi Carakaya memperoleh bahan produksi.	7 Pilih dengan briket atau untuk pengembangan usaha B2B jenis.	8 Mendapat untuk membayar produk.	9 Berkontribusi dan lain dibayar untuk kegiatan lain.
Respon 1	0	0	0	1	1	1	0	1	
Respon 2	0	0	0	1	0	1	0	1	
Respon 3	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 4	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 5	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 6	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 7	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 8	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 9	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 10	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 11	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 12	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 13	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 14	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 15	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 16	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 17	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 18	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 19	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 20	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 21	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 22	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 23	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 24	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 25	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 26	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 27	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 28	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 29	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 30	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 31	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 32	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 33	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 34	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 35	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 36	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 37	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 38	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 39	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 40	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 41	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 42	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 43	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 44	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 45	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 46	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 47	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 48	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 49	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 50	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 51	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 52	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 53	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 54	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 55	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 56	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 57	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 58	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 59	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 60	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 61	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 62	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 63	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 64	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 65	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 66	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 67	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 68	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 69	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 70	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 71	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 72	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 73	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 74	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 75	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 76	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 77	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 78	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 79	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 80	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 81	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 82	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 83	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 84	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 85	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 86	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 87	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 88	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 89	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 90	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 91	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 92	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 93	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 94	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 95	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 96	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 97	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 98	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 99	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 100	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 101	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 102	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 103	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 104	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 105	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 106	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 107	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 108	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 109	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 110	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 111	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 112	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 113	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 114	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 115	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 116	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 117	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 118	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 119	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 120	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 121	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 122	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 123	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 124	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 125	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 126	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 127	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 128	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 129	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 130	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 131	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 132	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 133	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 134	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 135	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 136	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 137	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 138	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 139	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 140	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 141	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 142	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 143	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 144	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 145	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 146	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 147	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 148	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 149	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 150	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 151	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 152	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 153	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 154	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 155	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 156	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 157	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 158	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 159	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 160	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 161	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 162	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 163	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 164	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 165	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 166	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 167	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 168	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 169	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 170	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 171	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 172	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 173	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 174	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 175	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 176	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 177	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 178	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 179	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 180	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 181	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 182	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 183	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 184	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 185	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 186	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 187	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 188	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 189	0	0	0	1	1	1	1	1	
Respon 190	0	0	0	1	1	1</			

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C6
 TAHUN 2006

No Item	1 Pernah dipasifikan status untuk melikikan	2 Operasional Bank tidak sesuai dan prinsip syariah	3 Praktik perbankan syariah sudah sesuai prosedur	4 Sarana Kerja harmonis	5 Pelayanan beradab (senyap, ramah, dan tidak asertif)	6 Senang dgn Care/Giya memiliki unsur Saadara	7 Pura dengan tindakan azzan untuk pengembangannya atau bank syariah	8 Kebijakan untuk memberikan pendapat	9 Bidang dari azzan lebih dilakukan untuk kegiatan rutin
Respon 1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 2	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 3	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 4	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 5	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 6	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 7	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 8	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 9	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 10	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 11	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 12	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 13	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 14	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 15	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 16	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 17	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 18	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 19	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 20	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 21	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 22	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 23	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 24	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 25	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 26	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 27	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 28	0	1	1	1	1	1	1	1	
Respon 29	0	1	1	1	1	1	1	1	
TOTAL	0	30	30	30	30	30	30	30	
Fraksi Pembury	0%	100%	100%	76%	76%	65%	61%	57%	
Presentase								79%	

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C10
 TAHUN 2006

No Item	1 Pernah dipakdikan/ diadukan tindakan mendakikan	2 Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	3 Praktik perbankan syariah sudah sesuai prosedur	4 Suasana Kerja yang harmonis	5 Pimpinan berdidak layak, berprestasi, dan tidak otoriter	6 Sangat dgn Cara/Gaya manajemen sesuai Syaria	7 Pua dengan indikasi akan ubah pengembangannya untuk arah	8 Kebijakan untuk membentuk pendage diadakan untuk kegiatan baru	9 Bimbingan dari managen baru
Responden 1	0	1	1	0	1	1	1	0	
Responden 2	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 3	0	1	1	0	0	0	0	1	
Responden 4	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 5	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 6	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 7	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 8	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 9	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 10	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 11	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 12	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 13	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 14	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 15	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 16	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 17	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 18	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 19	0	1	1	1	1	1	1	1	
Responden 20	0	1	1	1	1	1	1	1	
Total	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Salah Responden	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	16	17	32	10	11	35	18	
Salah Responden	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	0	30	30	30	30	30	30	30	
Salah Responden	0%	80%	87%	100%	100%	100%	100%	100%	
Total	0%	80%	87%	100%	100%	100%	100%	100%	

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI 14
 TAHUN 2006

No Item	1 Perlu dibekalkan dengan untuk melakukan tindakan yang bermanfaat bagi perusahaan (Bek)	2 Operasional Bank tidak sesuai dgn prinsip syariah	3 Praktik perbankan tidak sesuai dengan prinsip syariah	4 Sarana Karya tidak memadai	5 Proses berinteraksi dengan karyawan, dan tidak cepat	6 Sangat dengan Customer service sangat baik	7 Pusat kegiatan layanan untuk pengembangan usaha bank syariah	8 Kelembagaan untuk memberikan pendapat	9 Tambahan dan status tidak dilakukan untuk kegiatan rutin
Responden 1	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 2	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 3	0	0	0	0	1	1	0	1	1
Responden 4	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 5	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 6	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 7	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 8	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 9	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 10	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 11	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 12	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 13	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 14	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 15	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 16	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 17	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 18	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 19	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 20	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 21	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 22	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 23	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 24	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 25	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 26	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 27	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 28	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 29	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 30	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 31	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 32	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 33	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 34	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 35	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 36	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 37	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 38	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 39	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 40	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 41	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 42	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 43	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 44	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 45	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 46	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 47	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 48	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 49	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 50	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 51	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 52	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 53	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 54	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 55	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 56	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 57	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 58	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 59	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 60	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 61	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 62	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 63	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 64	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 65	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 66	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 67	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 68	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 69	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 70	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 71	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 72	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 73	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 74	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 75	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 76	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 77	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 78	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 79	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 80	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 81	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 82	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 83	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 84	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 85	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 86	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 87	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 88	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 89	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 90	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 91	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 92	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 93	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 94	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 95	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 96	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 97	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 98	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 99	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 100	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 101	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 102	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 103	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 104	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 105	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 106	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 107	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 108	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 109	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 110	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 111	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 112	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 113	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 114	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 115	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 116	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 117	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 118	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 119	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 120	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 121	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 122	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 123	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 124	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 125	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 126	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 127	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 128	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 129	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 130	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 131	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 132	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 133	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 134	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 135	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 136	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 137	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 138	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 139	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 140	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 141	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 142	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 143	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 144	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 145	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 146	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 147	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 148	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 149	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 150	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 151	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 152	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 153	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 154	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 155	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 156	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 157	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 158	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 159	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 160	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 161	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 162	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 163	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 164	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 165	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 166	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 167	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 168	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 169	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 170	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 171	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 172	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 173	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Responden 174	0	0	0	0	1	1			

**REKAPITULASI KUESIONER
PEGAWAI C15
TAHUN 2006**

NO	PERTANYAAN	DIR NO.											JUMLAH	PERSENTASE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	Pernah dipaksa/ditekan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur bank													0	0.00
2	Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
3	Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100.00
1	Suasana Kerja Cukup harmonis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	90.91
2	Pimpinan bertindak luwes, berwibawa, dan tidak otoriter	1				1	1	1	1				1	5	45.45
3	Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	1				1	1	1	1				1	6	54.55
4	Puas dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syariah		1										1	5	45.45
5	Kebebasan untuk memberikan pendapat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100.00
6	Bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	72.73

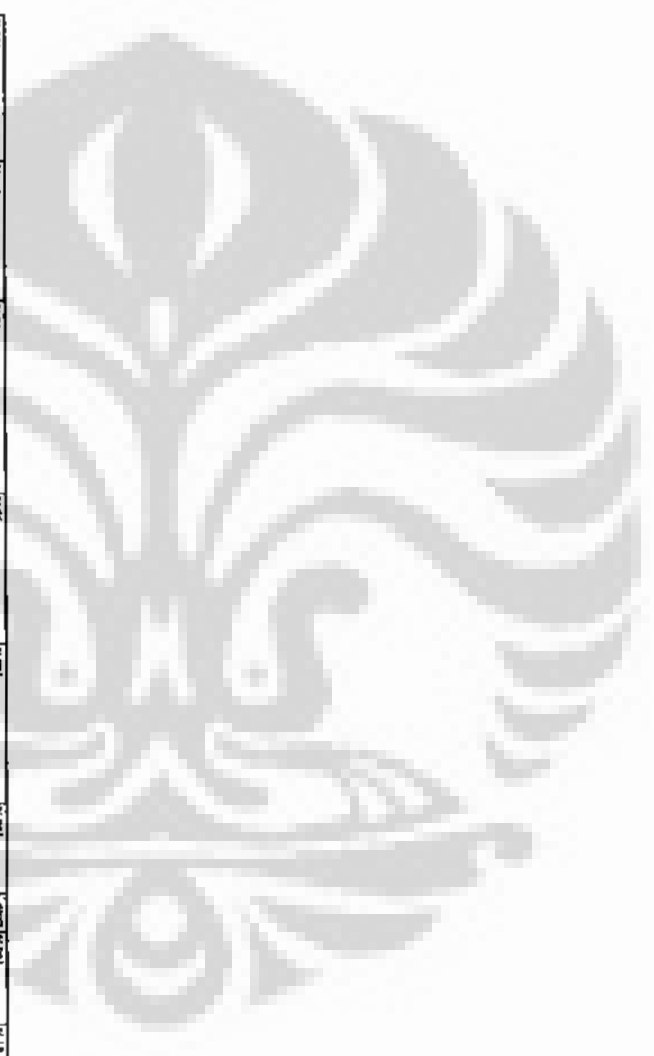
REKAPITULASI KUESIONER
PEGAWAI C16
TARUN 2006

No	1	2	3	4	5	6	
Nama	Peran dapat dilakukan teman untuk melakukan kegiatan yang bersangkutan dengan prosedur kerja	Operasional dapat lebih sesuai dgn prmpg gnyah	Praktek perbaikan gnyah sudah pernah proukasi	Keanggotaan Cerdas/Keanggotaan Menakutkan	Puas dengan kegiatan utama untuk penggantian Utlah baik gnyah	Kebiasaan untuk membuat perbaiki	Ditunjuk oleh atasan lebih dibalukan untuk kegiatan lain
Responden 1	0	0	1	1	1	1	
Responden 2	0	0	1	1	1	1	
Responden 3	0	0	1	1	1	1	
Responden 4	0	0	1	1	1	1	
Responden 5	0	0	1	1	1	1	
Responden 6	0	0	1	1	1	1	
Responden 7	0	0	1	1	1	1	
Responden 8	0	0	1	1	1	1	
Responden 9	0	0	1	1	1	1	
Responden 10	0	0	1	1	1	1	
Responden 11	0	0	1	1	1	1	
Responden 12	0	0	1	1	1	1	
Responden 13	0	0	1	1	1	1	
Responden 14	0	0	1	1	1	1	
Jumlah	0	0	14	14	14	14	
Presentase	0%	0%	100%	100%	100%	100%	



REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C17
 TAHUN 2006

No	1	2	3	4	5	6
Nama	Pernah dipindahkan status untuk melakukan tindakan yang bertanggung jawab tersebut	Operasional ELEM (tidak pernah dipromosikan)	Praktek (tidak pernah dipromosikan)	Manajemen (tidak pernah dipromosikan)	Keberhasilan dalam melaksanakan tugas	Dibagikan dari status tidak dilakukan untuk jabatan
Bermulaan 1	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 2	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 3	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 4	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 5	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 6	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 7	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 8	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 9	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 10	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 11	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 12	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 13	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 14	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 15	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 16	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 17	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 18	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 19	0	0	0	0	0	0
Bermulaan 20	0	0	0	0	0	0
Jumlah	0	13	15	14	14	13
Jumlah Pembaca	15	15	15	15	15	15
Persentase	0%	87%	100%	93%	93%	100%



**REKAPITULASI KUESIONER
PEGAWAI C19
TAHUN 2006**

No	Dapat Penilaian	Jumlah Ya	Responden	%
1	Pernah dipaksa/ditekan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan	0	7	0.00%
2	Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	6	7	85.71%
3	Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	6	7	85.71%
1	Suasana Kerja Cukup harmonis	6	7	85.71%
2	Pimpinan bertindak luwes, berwibawa, dan tidak otoriter	6	7	85.71%
3	Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	6	7	85.71%
4	Puas dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syariah	7	7	100.00%
5	Kebebasan untuk memberikan pendapat	7	7	100.00%
6	Bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin	7	7	100.00%

**REKAPITULASI KUESIONER
PEGAWAI C20
TAHUN 2006**

NO	PERNYATAAN	PRESTASI												JUMLAH	PEKSHINASE		
		12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1				
1	Pemah dipaksa/ditekan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur bank															0	0.00
2	Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	9	75.00
3	Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	83.33
1	Suasana Kerja Cukup harmonis	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	58.33
2	Pimpinan bertindak luwes, berwibawa, dan tidak otoriter																
3	Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	66.67
4	Puas dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syariah	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	7	58.33	
5	Kebebasan untuk memberikan pendapat	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	4	33.33	
6	Bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	91.67	
		1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	83.33	

**REKAPITULASI KUESIONER
PEGAWAI C21
TAHUN 2006**

No.	Dapat Peranyaan	Jumlah	Responden	%
1	Pemah dipaksa/ditekan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur bank	0	10	0.00%
2	Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	8	10	80.00%
3	Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	10	10	100.00%
1	Suasana Kerja Cukup harmonis	9	10	90.00%
2	Pimpinan bertindak luwes, berwibawa, dan tidak otoriter	10	10	100.00%
3	Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	10	10	100.00%
4	Puas dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syariah	10	10	100.00%
5	Kebebasan untuk memberikan pendapat	10	10	100.00%
6	Bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin	9	10	90.00%

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C22
 TAHUN 2006

No. Item	1 Pernah dipaksa/ditikan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur bank	2 Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	3 Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	1 Suasana Kerja harmonis	2 Pimpinan bertindak lulus, berwibawa, dan tidak otoriter	3 Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	4 Puas dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syar'ih	5 Kebehasan untuk memberikan pendapat	6 Bimbingan dan atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin
Responden 1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 2	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Responden 3	0	0	1	0	1	1	1	1	1
Responden 4	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 5	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 7	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 8	0	1	1	0	0	0	1	1	1
Responden 9	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 10	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 11	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 12	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 13	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 14	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 15	0	0	1	0	1	1	1	1	1
Responden 16	0	1	1	0	1	1	1	1	1
Responden 17	0	0	1	0	0	0	1	1	1
Responden 18	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Responden 19	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Responden 20	0	0	1	0	1	1	1	1	1
Responden 21	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 22	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 23	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Responden 24	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Responden 25	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Responden 26	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Responden 27	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 28	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 29	0	0	1	0	1	1	1	1	1
Responden 30	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 31	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Responden 32	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Totial	0	23	32	26	30	31	32	32	32
Faktor Pembagi	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Persentase	0%	22%	100%	81%	94%	97%	100%	100%	100%

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C24
 TAHUN 2006

No Item	1 Terdapat gejala-gejala stress akibat perubahan lingkungan yang berkaitan dengan prosedur bank	2 Operasional bank telah sekarang diproses secara otomatis	3 Perilaku perubahan sistem telah sesuai dengan prosedur	4 Sarana Kerja sangat memadai	5 Pengelolaan bank sangat baik, dan tidak ada masalah	6 Sangat Adekuat dalam hal keuangan	7 Kebijakan bank sangat baik dan mendukung perkembangan bank	8 Bantuan dan dukungan manajemen bank sangat baik
Item 1	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 2	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 3	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 4	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 5	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 6	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 7	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 8	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 9	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 10	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 11	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 12	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 13	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 14	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 15	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 16	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 17	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 18	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 19	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 20	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0
Tingkat Pembacaan	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Deviasi	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



**REKAPITULASI KUESIONER
PEGAWAI C25
TAHUN 2006**

No	Daftar Peranyaan	Jumlah Respon	Respon	Persentase
1	Pernah dipaksa/ditekan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur bank	0	18	0.00%
2	Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	17	18	94.44%
3	Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	17	18	94.44%
	Susunan Kerja Cukup harmonis			
1	Pimpinan bertindak luwes, berwibawa, dan tidak otoriter	18	18	100.00%
2	Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	18	18	100.00%
3	Puns dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syariah	18	18	100.00%
4	Kebebasan untuk memberikan pendapat	17	18	94.44%
5	Bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin	18	18	100.00%
6		18	18	100.00%

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C26
 TAHUN 2006

NO	PERTANYAAN	RESPONDEN																JUMLAH	PERSENTASE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	Pemah dipaksa/ditekan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur bank																	0	0.00
2	Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	100.00
3	Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	93.75
1	Suasana Kerja Cukup harmonis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	100.00
2	Pimpinan bertindak luwes, berwibawa, dan tidak otoriter	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	100.00
3	Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	100.00
4	Puas dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syariah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	93.75
5	Kebebasan untuk memberikan pendapat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	100.00
6	Bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	100.00

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C27
 TAHUN 2006

NO	PERTANYAAN	RESPONDEN																				JUMLAH RESPONDEN	PERSENTA	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			21
1	Pernah dipaksa/ditekan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur bank																					0	21	9%
2	Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	21	95%
3	Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	21	95%
4	Suasana Kerja Cukup harmonis																							
1	Pimpinan bertindak luwes, berwibawa, dan tidak otoriter	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	21	100%
2	Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	21	95%
3	Puas dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syariah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	21	100%
4	Kebebasan untuk memberikan pendapat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	21	95%
5	Bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	21	100%
6		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	21	100%

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C28
 TAHUN 2006

No	1 dipraktikkan atau melakukan yang berkaitan	2 Operasional tulis atau praktik yang praktis	3 Praktik yang praktis atau praktis	4 Situasi Kerja Bermanfaat	5 Pimpinan bertindak dengan baik dan tidak menyakit	6 Sangat Sedikit	7 Sangat Sedikit	8 Sangat Sedikit	9 Sangat Sedikit	10 Sangat Sedikit	11 Sangat Sedikit	12 Sangat Sedikit	13 Sangat Sedikit	14 Sangat Sedikit	15 Sangat Sedikit	16 Sangat Sedikit
Kuesioner 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FAKOR Pembayar	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Presentase	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C30
 TAHUN 2006

No Item	1 Terdapat dukungan keluarga atau sahabat, melakukan tindakan yang bertentangan dengan promosi jarak	2 Operasional tidak sudah selesai dengan prosedur promosi	3 Tidak perubahan pola kerja sudah sesuai promosi	4 Sesuai Kriteria Cukup terpenuhi K	5 Persepsi terhadap keajaiban, kemampuan, dan minat belajar	6 Sangat dirangsang meningkatkan kinerja	7 Tidak dengan tindakan atau sikap yang berpengaruh sangat positif	8 Kebiasaan untuk mendapatkan pendapat manajemen	9 Tidak dengan diri sendiri tidak dibutuhkan untuk kegiatan manajemen
Kuesioner 1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 2	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 13	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuesioner 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3	13	17	7	6	7	7	7	17
Nilai Rata-rata	15	19	19	19	19	19	19	19	19
Uraian	11%	29%	27%	17%	12%	21%	27%	27%	61%



REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C32
 TAHUN 2006

No Item	1 Pernah dipabas/ditikan asasan untuk melakukan	2 Operasional Bank telah sesuai dgn prouap syarat	3 Praktek perbankan syarat sudah sesuai prosedur	4 Dapatnya Susana Kerja harmonis	5 Pempjian berindak lumen, berwhawa, dan tidak otoriter	6 Semang dgn CaraGaya memimpin dalam Sudara	7 Pasi dengan inidakan asasan untuk pengembanga usaha bank syarah	8 Kebiasaan umuk memberhkan pendapat	9 Dimbangan dan asasan telah dilakukn untuk kegiatan retn
Responden 1	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Responden 2	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Responden 3	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Responden 4	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Responden 5	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Responden 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Responden 7	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Responden 8	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Responden 9	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Responden 10	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Responden 11	0	1	1	0	0	0	1	1	0
Responden 12	0	0	0	1	0	0	1	1	1
Responden 13	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Responden 14	0	1	1	0	0	0	0	0	1
Responden 15	0	1	1	0	1	1	1	1	1
Responden 16	0	1	1	0	1	1	1	1	1
Responden 17	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Responden 18	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Total	2	15	16	4	1	2	4	14	8
Faktor Pembayi	19	18	18	11	18	18	18	18	18
Persentase	11%	83%	89%	22%	5%	11%	22%	78%	44%

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C33
 TAHUN 2006

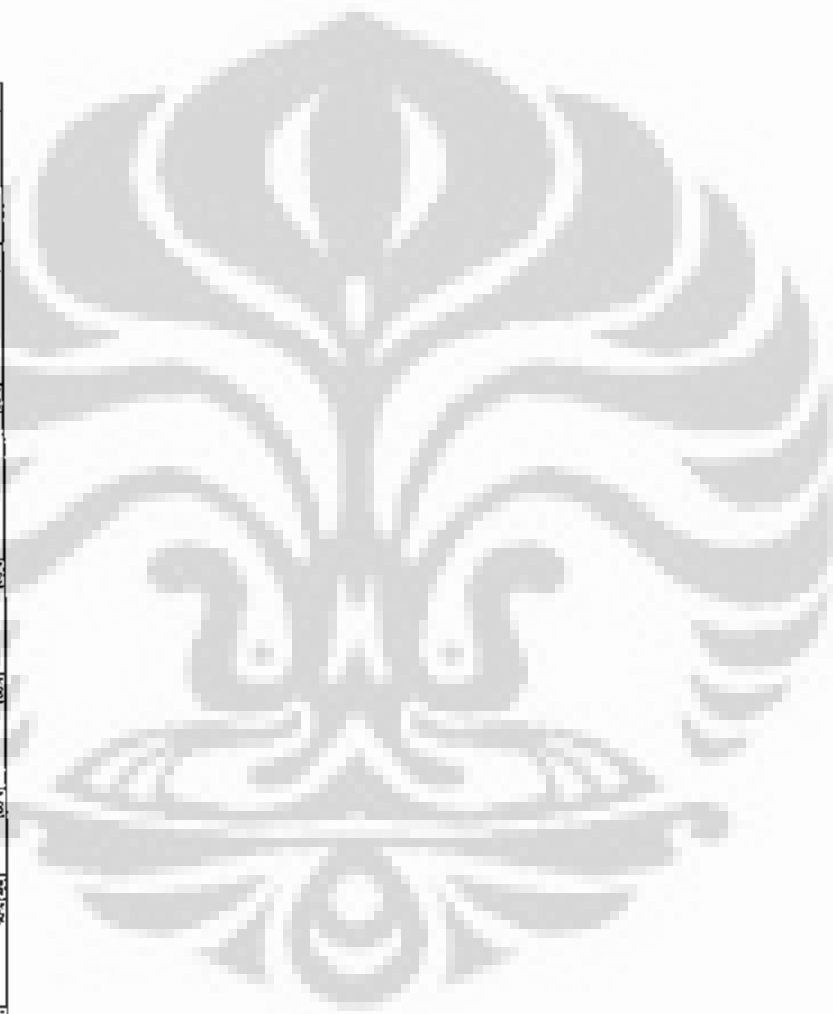
No	Kategori	RESPONDEN												TOTAL	RESPONDEN	%		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1	Pernah dipakari/ditikan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur bank															0	20	0%
2	Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	20	90%
3	Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	20	85%
1	Suasana Kerja Cukup harmonis																	
1	Pimpinan bertindak luwes, berwibawa, dan tidak otoriter	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	20	80%
2																		
2	Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	20	60%
3	Puas dgn tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syariah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	20	75%
4	Kelebasan untuk memberikan pendapat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	20	95%
5	Bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	20	80%
6		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	20	100%

**REKAPITULASI KUESIONER
PEGAWAI C34
TAHUN 2006**

NO	PERTANYAAN	RESPONDEN												TOTAL	RESPONDEN	PERSENTASE		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1	Pernah dipaksa/ditekan atasan untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur bank															0	12	0
2	Operasional Bank telah sesuai dgn prinsip syariah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	100
3	Praktek perbankan syariah sudah sesuai prosedur	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	100
4	Suasana Kerja Cukup harmonis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	12	58
5	Pimpinan bertindak luwes, berwibawa, dan tidak otoriter	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	12	83
6	Senang dgn Cara/Gaya memimpin atasan Saudara	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	12	92
7	Puas dengan tindakan atasan untuk pengembangan usaha bank syariah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	100
8	Kebebasan untuk memberikan pendapat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	100
9	Bimbingan dari atasan telah dilakukan untuk kegiatan rutin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	12	92

REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C36
 TAHUN 2006

No Item	1 Tumbuh dan berkembang sebagai manusia, memiliki budi pekerti yang berkontribusi dengan profesional tumbuh	2 Operasional Buruk tidak sesuai dgn peraturan perusahaan	3 Praktik pelayanan nyawa mata mata profesional	4 Sesuai Kerja Harganya	5 Proposisi bermula sempurna, harmonis, dan tidak bertent	6 Sangat disiplin Cepatnya emponpe dalam bekerja	7 Pusat dengan keahlian khusus untuk pengembangan pada hasil yang diperoleh	8 Kerjasama tim meningkatkan produktivitas	9 Berkontribusi dan meningkatkan kepercayaan
Kepuasan 1	0	0	1	1	1	1	1	1	
Kepuasan 2	0	0	1	1	1	1	1	1	
Kepuasan 3	0	0	1	1	1	1	1	1	
Kepuasan 4	0	0	1	1	1	1	1	1	
Kepuasan 5	0	0	1	1	1	1	1	1	
Kepuasan 6	0	0	1	1	1	1	1	1	
Kepuasan 7	0	0	1	1	1	1	1	1	
Kepuasan 8	0	0	1	1	1	1	1	1	
Kepuasan 9	0	0	1	1	1	1	1	1	
Kepuasan 10	0	0	1	1	1	1	1	1	
Tingkat Perbaikan	0	0	1	1	1	1	1	1	
Jumlah	0	0	10	10	10	10	10	10	
Persentase	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	



REKAPITULASI KUESIONER
 PEGAWAI C37
 TAHUN 2006

No. Item	Pernah dipukul/dibentak selama kerja, melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur kerja	Opportunistik (suka mengambil jalan pintas)	Indikasi perubahan sikap/ perilaku sebagai akibat promosi	Skor Kedisiplinan	2 Pembinaan berprestasi kurang, berprestasi, dan tidak menarik	3 Sering dipuji/ Cita-Cita mencapai status Standar	4 Pun dengan melihat aspek aspek pengembangannya baik hasil, proses, pengembangan produk	5 Kefasihan untuk melaksanakan prosedur	6 Berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas
Respon Item 1	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 2	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 3	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 4	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 5	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 6	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 7	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 8	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 9	1	0	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 10	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 11	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 12	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 13	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 14	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 15	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 16	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 17	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 18	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 19	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 20	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 21	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 22	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 23	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 24	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 25	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 26	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 27	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 28	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 29	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 30	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 31	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 32	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 33	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 34	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 35	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 36	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 37	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 38	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 39	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 40	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 41	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 42	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 43	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 44	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 45	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 46	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 47	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 48	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 49	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 50	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 51	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 52	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 53	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 54	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 55	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 56	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 57	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 58	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 59	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 60	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 61	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 62	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 63	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 64	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 65	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 66	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 67	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 68	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 69	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 70	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 71	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 72	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 73	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 74	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 75	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 76	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 77	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 78	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 79	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 80	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 81	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 82	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 83	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 84	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 85	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 86	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 87	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 88	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 89	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 90	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 91	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 92	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 93	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 94	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 95	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 96	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 97	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 98	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 99	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 100	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 101	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 102	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 103	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 104	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 105	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 106	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 107	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 108	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 109	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 110	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 111	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 112	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 113	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 114	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 115	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 116	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 117	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 118	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 119	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 120	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 121	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 122	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 123	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 124	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 125	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 126	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 127	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 128	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 129	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 130	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 131	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 132	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 133	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 134	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 135	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 136	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 137	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 138	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 139	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 140	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 141	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 142	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 143	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 144	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 145	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 146	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 147	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 148	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 149	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 150	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 151	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 152	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 153	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 154	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 155	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 156	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 157	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 158	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 159	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 160	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 161	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 162	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 163	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 164	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 165	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 166	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 167	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 168	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 169	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 170	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 171	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Respon Item 172	0	1	1	1	0	1			

TOTAL RESPONDEN

CABANG	TOTAL RESPONDEN
C1*)	25
C2*)	19
C3*)	29
C4	22
C5*)	46
C6*)	29
C7*)	24
C8	15
C9*)	36
C10	20
C11*)	19
C12*)	16
C13*)	31
C14	21
C15*)	11
C16*)	14
C17	15
C18	15
C19*)	7
C20	12
C21*)	10
C22	32
C23	17
C24	20
C25	18
C26	16
C27	21
C28	15
C29	16
C30	19
C31	17
C32	18
C33	20
C34	12
C35	13
C36	10
C37	19
Total	719
Faktor Pembagi	37
Rata-rata	19

Rata-Rata

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
pemb bermasalah	.0735	.14415	37
Pernah ditekan	.0149	.04032	37
Suasana kerja	.8295	.19884	37
Berwibawa	.8249	.21592	37
Senang dng gaya	.7941	.21636	37
Pengembangan syariah	.8238	.21809	37
Pendapat	.9238	.12994	37
Bimbingan	.9097	.12516	37
ops sesuai syariah	.9043	.08258	37
prtk sesuai prod	.9435	.06382	37

```

GET
  FILE='C:\Documents and Settings\admin\My Documents\Imel\TANYA1
NPF.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
NEW FILE.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet2.
DATASET CLOSE DataSet1.
GET
  FILE='C:\Documents and Settings\admin\My Documents\Imel\TANYA1
NPF.sav'.
DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet2.
SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\admin\My
Documents\Imel\TANYALENGKAP.sav
'
/COMPRESSED.
SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\admin\My
Documents\Imel\TANYALENGKAP.sav
'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE DataSet2.
DATASET CLOSE DataSet3.
SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\admin\My
Documents\Imel\TANYALENGKAP.sav
'
/COMPRESSED.
RELIABILITY
  /VARIABLES=Tanya1 Tanya2 Tanya3 Tanya4 Tanya5 Tanya6 Tanya7 Tanya8
Tanya9
NPF
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

[DataSet2] C:\Documents and Settings\admin\My Documents\Imel\TANYALENGKAP.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	37	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	10

1. KORELASI PERTANYAAN ATAS PERSEPSI NEGATIF

```

SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\admin\My Documents\Imel\TANYAL
NPF.sav'
/COMPRESSED.
CORRELATIONS
/VARIABLES=Pertanyaan1 NPF
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

```

Correlations

```

[DataSet0] C:\Documents and Settings\admin\My Documents\Imel\TANYAL
NPF.sav

```

Correlations

		Hasil Kuesioner	Pemb bermasalah
Hasil Kuesioner	Pearson Correlation	1	.545(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	37	37
Pemb bermasalah	Pearson Correlation	.545(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	37	37

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. KORELASI PERTANYAAN ATAS PERSEPSI POSITIF

PARTIAL CORR

```

/VARIABLES= Tanya2 Tanya3 BY pembdes
/SIGNIFICANCE=TWOTAIL
/STATISTICS=CORR
/MISSING=LISTWISE .

```

Partial Corr

[DataSet1] C:\Documents and Settings\admin\My Documents\imel\tesis juni
2008 rev 1\olahan SPSS\tanya.sav

Correlations

Control Variables			ops sesuai syariah	prtk sesuai prod	pemb desember
-none-(a)	ops sesuai syariah	Correlation	1.000	.288	.332
		Significance (2-tailed)	.	.083	.045
		df	0	35	35
	prtk sesuai prod	Correlation	.288	1.000	.326
		Significance (2-tailed)	.083	.	.049
		df	35	0	35
	pemb desember	Correlation	.332	.326	1.000
		Significance (2-tailed)	.045	.049	.
		df	35	35	0
pemb desember	ops sesuai syariah	Correlation	1.000	.202	
		Significance (2-tailed)	.	.237	
		df	0	34	
	prtk sesuai prod	Correlation	.202	1.000	
		Significance (2-tailed)	.237	.	
		df	34	0	

a Cells contain zero-order (Pearson) correlations.