

## **BAB IV**

### **LAPORAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum PT. Bank Muamalat Tbk Cabang Banjarmasin**

##### **1. Sejarah singkat perusahaan**

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk didirikan pada 24 Rabiul Tsani 1412 H atau 1 Nopember 1991, diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia, dan memulai kegiatan operasinya pada 27 Syawwal 1412 H atau 1 Mei 1992. Dengan dukungan nyata dari eksponen Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha muslim, pendirian Bank Muamalat juga menerima dukungan masyarakat, terbukti dari komitmen pembelian saham Perseroan senilai Rp 84 miliar pada saat penandatanganan akta pendirian Perseroan. Selanjutnya, pada acara silaturahmi peringatan pendirian tersebut di Istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen dari masyarakat Jawa Barat yang turut menanam modal senilai Rp 106 miliar.

Pada tanggal 27 Oktober 1994, hanya dua tahun setelah didirikan, Bank Muamalat berhasil menyandang predikat sebagai Bank Devisa. Pengakuan ini semakin memperkuat posisi Perseroan sebagai bank syariah pertama dan terkemuka di Indonesia dengan beragam jasa maupun produk yang terus dikembangkan.

Pada akhir tahun 1990-an, Indonesia dilanda krisis moneter yang memporakporandakan sebagian besar perekonomian Asia Tenggara. Sektor

perbankan nasional tergulung oleh kredit macet di segmen korporasi. Bank Muamalat pun terimbas dampak krisis. Di tahun 1998, rasio pembiayaan macet (NPF) mencapai lebih dari 60%. Perseroan mencatat rugi sebesar Rp 105 miliar. Ekuitas mencapai titik terendah, yaitu Rp 39,3 miliar, kurang dari sepertiga modal setor awal.

Dalam upaya memperkuat permodalannya, Bank Muamalat mencari pemodal yang potensial, dan ditanggapi secara positif oleh *Islamic Development Bank* (IDB) yang berkedudukan di Jeddah, Arab Saudi. Pada RUPS tanggal 21 Juni 1999 IDB secara resmi menjadi salah satu pemegang saham Bank Muamalat. Oleh karenanya, kurun waktu antara tahun 1999 dan 2002 merupakan masa-masa yang penuh tantangan sekaligus keberhasilan bagi Bank Muamalat. Dalam kurun waktu tersebut, Bank Muamalat berhasil membalikkan kondisi dari rugi menjadi laba berkat upaya dan dedikasi setiap Kru Muamalat, ditunjang oleh kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha yang tepat, serta ketaatan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni.

Melalui masa-masa sulit ini, Bank Muamalat berhasil bangkit dari keterpurukan. Diawali dari pengangkatan kepengurusan baru di mana seluruh anggota direksi diangkat dari dalam tubuh Muamalat, Bank Muamalat kemudian menggelar rencana kerja lima tahun dengan penekanan pada:

- a. Tidak mengandalkan setoran modal tambahan dari para pemegang saham,
- b. Tidak melakukan PHK satu pun terhadap sumber daya insani yang ada, dan dalam hal pemangkasan biaya, tidak memotong hak kru Muamalat sedikitpun,

- c. Pemulihan kepercayaan dan rasa percaya diri kru Muamalat menjadi prioritas utama di tahun pertama kepengurusan direksi baru,
- d. Peletakan landasan usaha baru dengan menegakkan disiplin kerja Muamalat menjadi agenda utama di tahun kedua, dan
- e. Pembangunan tonggak-tonggak usaha dengan menciptakan serta menumbuhkan peluang usaha menjadi sasaran Bank Muamalat pada tahun ketiga dan seterusnya, yang akhirnya membawa bank kita, dengan rahmat Allah Rabbul Izzati, ke era pertumbuhan baru memasuki tahun 2004 dan seterusnya.

Saat ini Bank Muamalat memberikan layanan bagi lebih dari 2,5 juta nasabah melalui 275 gerai yang tersebar di 33 provinsi di Indonesia. Jaringan BMI didukung pula oleh aliansi melalui lebih dari 4000 Kantor Pos Online/SOPP di seluruh Indonesia, 32.000 ATM, serta 95.000 merchant debit. BMI saat ini juga merupakan satu-satunya bank syariah yang telah membuka Cabang luar negeri, yaitu di Kuala Lumpur, Malaysia. Untuk meningkatkan aksesibilitas nasabah di Malaysia, kerjasama dijalankan dengan jaringan Malaysia Electronic Payment System (MEPS) sehingga layanan BMI dapat diakses di lebih dari 2000 ATM di Malaysia. Sebagai Bank Pertama Murni Syariah, Bank Muamalat berkomitmen untuk menghadirkan layanan perbankan yang tidak hanya *comply* terhadap syariah, namun juga kompetitif dan aksesibel bagi masyarakat hingga pelosok nusantara. Komitmen tersebut diapresiasi oleh pemerintah, media massa,

lembaga nasional dan internasional serta masyarakat luas melalui lebih dari 70 award bergengsi yang diterima oleh BMI dalam 5 tahun terakhir.<sup>1</sup>

Salah satu Cabang dari BMI adalah yang terletak di Banjarmasin, yang pertama kali beroperasi pada tahun 2003 yang terletak di Jl. A. Yani km. 6. Dan sekarang Cabang Banjarmasin telah dipindah dan bertempat di Jl. A. Yani km. 5,2 Banjarmasin.

Bank Muamalat Cabang Banjarmasin beroperasi pada bangunan bertingkat 3. Lantai dasar terdiri dari *Banking hall* (unit pelayanan), *teller*, *costumer service*, dan ruangan *back office*. Lantai dua terdiri dari ruangan bagian *marketing financing*, ruang rapat, dan ruang *branch manajer*. Lantai tiga terdiri dari ruangan *marketing funding*, ruangan *unit support* penanaman dana, mushalla, dan dapur umum. Selain itu di halaman bank terdapat pos penjaga keamanan sedangkan toilet terdapat di setiap lantai. Bank Muamalat Cabang Banjarmasin telah membuka lima Cabang pembantu, yang pertama di Kayutangi, Cabang kas di Pasar Harum Manis, kedua di Banjarbaru, ketiga di Martapura, keempat di Barabai, kelima di Kandangan, dan Cabang pembantu terakhir berada di Batulicin. Direncanakan pada tahun mendatang akan dibuka Cabang kas lainnya di Banjarmasin.<sup>2</sup>

Adapun data para karyawan yang dijadikan peneliti sebagai responden adalah sebagai berikut:

---

<sup>1</sup> PT. Bank Muamalat Tbk., "Tentang Muamalat Profil Muamalat", <http://www.muamalatbank.com/home/about/profile>, diakses 11 Juni 2014, pukul 09.51 WITA.

<sup>2</sup> Qoimun, Branch Manager, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, Pada Tanggal 19 Mei 2014 Pukul 09.00 WITA.

Tabel 4.1  
Data Responden

No	Nama	Bagian/Jabatan
1	Yaser Arafat	Operation Manager
2	Nurul Qomariah	Relationship Manager Funding
3	Brigietta Arie Dhian Poerbadi	Relationship Manager Financing
4	Kaspul Anwar Tang	Coordinator of Financig
5	Mustafa Ridho	Coordinator of Funding
6	Ahyadi Luthfi	Unit Support Penanaman Dana (USPD)
7	Yuda Hertoni	Relationship Manager Funding
8	Yudi Suharno	Relationship Manager Funding
9	Yenni Sunarlie	Head Customer Service
10	Rizal Hadiannur	Operasional Pembiayaan
11	Bayu Ferdyan	Personalia
12	Nissha Hardyan Sari	Back Office
13	Mujiburrohman	Financing
14	Rian Adriannoor	Operasional Pembiayaan
15	Athif Raihan	Relationship Manager Financing
16	Santi Wijayanti	Funding
17	Rudy Cahyadi	Customer Service
18	Riza Adi Saputra	Funding
19	Ainah	Service Assistant
20	Dini irwanti Perwangi Noor	Teller
21	Irwan Syah	Back Office
22	Tutud Mareta	Head Teller
23	Muhammad Rizalul Fikrie	Unit Support Penanaman Dana (USPD)
24	Rizkhan Indra Bayu	Unit Support Penanaman Dana (USPD)
25	Nadia Dwi Astuti	Service Assistant
26	Muhammad Taufik	Teller
27	Vina Carina	Teller
28	Khoiru Duhri	Unit Support Penanaman Dana (USPD)
29	Yuldi	Back Office
30	Danu Ismoyo	Financing
31	Wulandari Nursetyorini	Financing
32	Addis Al Hazmi	Funding
33	Ivan Novianto	Teller
34	Rasyid Al Tenggara	Back Office
35	Riezka Astanti	Financing
36	Crisna Nur Sundari	Teller

Sumber: Bank Muamalat Cabang Banjarmasin. Tahun 2014

## 2. Visi dan misi Bank Muamalat<sup>3</sup>

### a. Visi Bank Muamalat

“Menjadi bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional.”

### b. Misi Bank Muamalat

“Menjadi role model lembaga keuangan syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk mamaksimalkan nilai bagi *stakeholder*.”

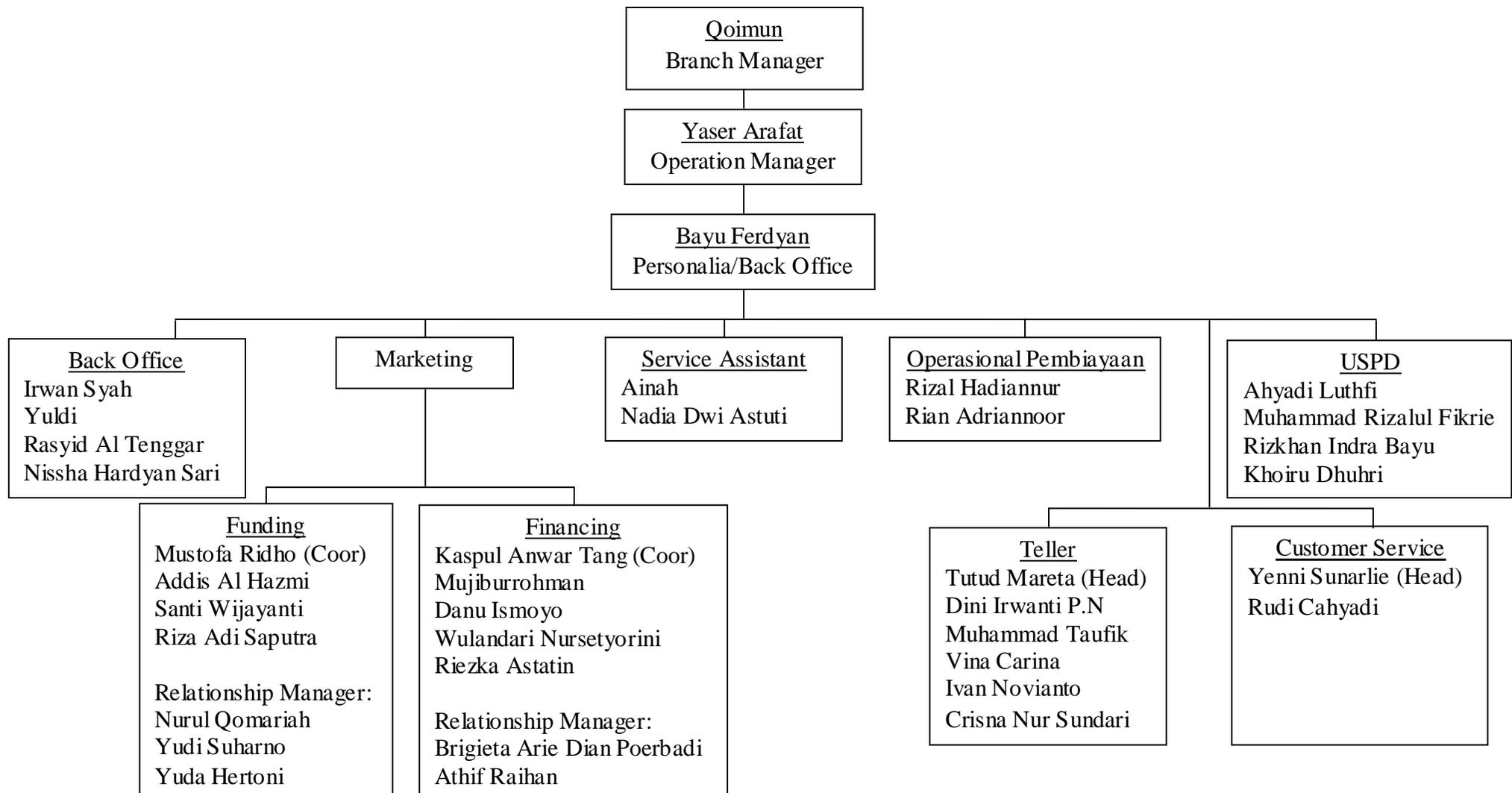
## 3. Struktur organisasi dan *job description*

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan tegas mengenai pola hubungan kerja wewenang serta tanggung jawab dalam organisasi, maka biasanya akan disusun dan diatur dalam suatu struktur organisasi. Adapun struktur organisasi pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dapat dilihat pada gambar berikut:

---

<sup>3</sup> PT. Bank Muamalat Tbk., “Tentang Muamalat Visi dan Misi”, [http://www.muamalatbank.com/index.php/home/about/visi\\_misi](http://www.muamalatbank.com/index.php/home/about/visi_misi), diakses 18 Mei 2014, pukul 20:37 WITA.

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin



Sumber : Bank Muamalat cabang Banjarmasin. Tahun 2014

Adapun uraian tugas-tugas pada masing-masing bagian pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin adalah sebagai berikut:

a. *Branch Manager*

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Bertanggungjawab atas jalannya kegiatan operasional dan financial Cabang.
- 2) Bertanggungjawab atas jalannya kebijaksanaan atau ketentuan perusahaan.
- 3) Memberikan bimbingan dan motivasi pada seluruh karyawan.
- 4) Menyelesaikan segala permasalahan yang muncul di Cabang yang dipimpin.
- 5) Membina hubungan yang baik dengan instansi terikat atau pengusaha daerah.

b. *Operation Manager*

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Bertanggungjawab terhadap kelancaran kegiatan operasional secara umum meliputi *front office, back office, general office/umum*, operasi pembiayaan, serta support pembiayaan.
- 2) Mengelola seluruh aktifitas administrasi dan operasional yang meliputi pengadministrasian, pendokumentasian dan pembukuan transaksi operational serta pembiayaan, pengadaan dan pengelolaan aktiva tetap, dan *supplier*.
- 3) Pengendalian biaya operational perusahaan guna menjamin dapat berjalan secara *efektif, efisien*, dengan ketentuan dan nilai budaya kerja perusahaan.
- 4) Memastikan semua kegiatan operational telah dilaksanakan tepat waktu, akurat serta sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan.

c. *Personalia*

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Bertanggung jawab atas proses rekrutmen, penempatan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan karyawan.
- 2) Melakukan pemberian gaji karyawan dan kompensasi serta lainnya pada karyawan.
- 3) Menetapkan kebijakan perusahaan.
- 4) Menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepersonaliaan.

d. *Back Office*

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Melakukan pembukuan atas transaksi tabungan, giro, dan deposito.
- 2) Bertanggungjawab atas transaksi transfer, inkaso, kliring, dan jasa perbankan lainnya.
- 3) Melakukan laporan mingguan atau bulanan tentang likuiditas bank kepada Bank Indonesia.

e. Bagian operasional pembiayaan

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Melakukan pembukuan atas transaksi yang ada kaitannya dengan pembiayaan.
- 2) Mengidentifikasi status nasabah lancar, kurang lancar, dan macet.

f. Unit support penanaman dana (USPD)

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Keberadaan USPD adalah membantu atau memperlancar proses pembiayaan para nasabah dalam hal pengadministrasikan yang diajukan oleh RMF.
- 2) Melakukan fungsi hukum.
- 3) Melakukan pemeriksaan, penyidikan (*investigasi*) dan sekaligus menilai barang yang akan dijadikan jaminan pembiayaan.
- 4) Mengumpulkan data-data terkait pembiayaan dan pengolahannya dalam bentuk laporan. Laporan tersebut disampaikan kepada manajemen. Maupun kepada unit-unit terkait yang berkaitan dengan bank, seperti BI.
- 5) Melakukan pengadministrasian dan filling dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pembiayaan serta kerahasiaan terhadap isi dokumen dan perjanjian antara nasabah dengan bank.
- 6) Sebagai katalisator/penghitungan antara unit kerja internal dan pihak eksternal dalam hal pembiayaan.
- 7) Bertindak sebagai sekretaris komite pembiayaan unit bisnis.

g. *Marketing (Financing dan Funding)*

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Bertanggungjawab atas penyaluran pembiayaan.
- 2) Menjaga pembiayaan yang teralirkan tetap lancar.
- 3) Menyelesaikan pembiayaan yang kurang lancar atau macet.
- 4) Memobilisi dari masyarakat seoptimal mungkin.
- 5) Berusaha mencari dan mengumpulkan sebanyak mungkin deponan-deponan yang potensial.
- 6) Memasarkan produk pembiayaan ataupun menghimpun dana.
- 7) Mementens/menjaga hubungan baik dengan nasabah.
- 8) Mencari nasabah baru baik dari nasabah lama yang sudah ada atau nasabah diinstansi lain.

h. *Customer Service*

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Memberikan pelajaran pada seluruh pengguna jasa bank.
- 2) Memberikan informasi tentang produk bank.
- 3) Memberikan segala informasi yang dibutuhkan nasabah tentang nasabah.
- 4) Menyelesaikan persoalan yang muncul sehubungan dengan keluhan nasabah.
- 5) Melayani proses pembukaan rekening tabungan, giro dan deposito.
- 6) Menjaga hubungan bank dengan nasabah.

i. *Teller*

Memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1) Bertanggungjawab atas semua transaksi kas.
- 2) Menjalankan transaksi counter diantaranya tarikan, setoran, transfer.
- 3) Melayani penukaran uang kecil.
- 4) Melayani jual beli valas seperti USD, RIVAL.
- 5) Melayani keluhan nasabah.
- 6) Membuat laporan kas harian.

#### **4. Produk dan jasa Bank Muamalat**

Produk dan jasa Bank Muamalat terbagi dalam:

a. *Pendanaan*

- 1) Giro Wadiah (perorangan dan institusi)

- 2) Tabungan
    - a) Tabungan Muamalat
    - b) Tabungan Muamalat Dollar
    - c) Tabungan Haji Arafah
    - d) Tabungan Haji Arafah Plus
    - e) Tabungan Muamalat Umroh
    - f) TabunganKu
    - g) Tabungan iB Muamalat Wisata
    - h) Tabungan iB Muamalat Prima
  - 3) Deposito (Mudharabah dan Fulinves)
- b. Pembiayaan
- 1) Konsumen
    - a) Pembiayaan Hunian Syariah
    - b) Dana Tabungan Porsi Haji
    - c) Pembiayaan Muamalat Umroh
    - d) Pembiayaan Anggota Koperasi
  - 2) Modal Kerja
    - a) Pembiayaan Modal Kerja
    - b) Pembiayaan LKM Syariah
    - c) Pembiayaan Rekening Koran Syariah
  - 3) Investasi
    - a) Pembiayaan Investasi
- c. Layanan atau Jasa

- 1) Remittance BMI – May Bank
- 2) Remittance BMI – BMMB
- 3) Remittance BMI – NCB
- 4) Tabungan Nusantara
- 5) Bank Garansi
- 6) Ekspor
- 7) Impor
- 8) Ekspor Impor Non LC Financing
- 9) SKBDN
- 10) Letter Of Credit
- 11) Stand By LC

## **B. Karakteristik Responden**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada para karyawan pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin yang menjadi responden. Hasil total kuesioner yang dibagikan adalah kepada 36 orang karyawan.

Untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik karyawan yang akan diteliti (responden) dilakukan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif. Dengan mendeskripsikan skor dari suatu ubahan atau variabel yang ada didapatkan suatu gambaran tentang permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan bantuan program SPSS dengan teknik analisis data. Berikut ini disajikan hasil analisis statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pernyataan dalam kuesioner.

### 1. Jenis kelamin responden

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Pria	23	64
2.	Wanita	13	36
	Total	36	100

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok pria dan wanita. Dari tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa responden atau karyawan pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin didominasi oleh karyawan pria yaitu sebanyak 23 orang atau sebesar 64%, sedangkan responden wanita sebanyak 13 orang atau sebesar 36%.

### 2. Umur

Tabel 4.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	20 – 25 Tahun	22	61
2.	26 – 30 Tahun	4	11
3.	31 – 35 Tahun	10	28
4.	36 – 40 Tahun	0	0
5.	41 – 45 Tahun	0	0
6.	46 – 50 Tahun	0	0
7.	> 51 Tahun	0	0
	Total	36	100

Sumber: Data primer yang diolah

Keadaan umur responden dikelompokkan menjadi kelompok dengan masing-masing jumlah frekuensi dan presentase memperoleh data yang berbeda. Kelompok dengan umur 20 – 25 tahun memiliki presentase yang paling tinggi yakni 61% atau sebanyak 22 orang karyawan, kelompok dengan klasifikasi umur 26 – 30 tahun memiliki persentase 11% atau sebanyak 4 orang, dan kelompok responden dengan umur 31 – 35 tahun memiliki persentase sebesar 28% atau sebanyak 10 orang. Sedangkan, responden yang termasuk dalam kelompok umur 36 – 40 tahun, 41 – 45 tahun, 46 – 50 tahun, dan yang lebih dari 50 tahun memiliki besaran presentase yang sama yakni sebesar 0% atau tidak ada karyawan dengan umur di atas 36 tahun.

### 3. Tingkat pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan responden, terdiri atas 5 kelompok, yaitu kelompok SMA/setingkatnya, Strata 0 (D3), Strata 1 (S1), Strata 2 (S2), dan Strata 3 (S3). Hasil analisis data ini diperoleh sebaran frekuensi dari responden berdasarkan tingkat pendidikan, seperti ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1	SMA/setingkatnya	0	0
2	Strata 0 (D3)	0	0
3	Strata 1 (S1)	36	100
4	Strata 2 (S2)	0	0
5	Strata 3 (S3)	0	0
	Total	36	100

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 100% karyawan yang bekerja pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin memiliki tingkat pendidikan yang

sama yakni strata 1 (S1). Hal ini dikarenakan adanya peraturan atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh pihak Bank Muamalat bahwa setiap orang yang akan bekerja di Bank Muamalat harus bertitle sarjana strata 1.

### C. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data jawaban responden, maka gambaran yang berkaitan dengan kebijakan manajemen terhadap solidaritas hubungan kerja yang dilihat dari variabel seleksi ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), dan kesejahteraan ( $X_4$ ).

1. Berikut penjelasan responden terhadap variabel seleksi ( $X_1$ ).

a. Indikator pelaksanaan proses seleksi.

Tabel 4.5  
Pelaksanaan Proses Seleksi yang Dilakukan oleh Perusahaan Telah Dilaksanakan Secara Profesional

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	18	50
2.	Setuju	16	44
3.	Tidak Tahu	2	6
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel seleksi dalam hal pelaksanaan proses penseleksian terhadap karyawan baru sebanyak 18 responden dengan persentase 50% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 16 responden dengan persentase 44% menyatakan setuju, selanjutnya 2 responden dengan persentase 6% menyatakan tidak tahu, sementara tidak setuju dan sangat tidak setuju kosong.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 18 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahapan awal atau tahapan penseleksian ini telah dilaksanakan oleh pihak Bank Muamalat secara profesional.

b. Indikator penempatan posisi para karyawan.

Tabel 4.6  
Para Karyawan Telah ditempatkan pada Posisi yang sesuai  
Kemampuannya Masing-Masing

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	10	28
2.	Setuju	18	50
3.	Tidak Tahu	7	19
4.	Tidak Setuju	1	3
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel seleksi dalam hal penempatan posisi sebanyak 10 responden dengan persentase 28% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 18 responden dengan persentase 50% menyatakan setuju, selanjutnya 7 responden dengan persentase 19% menyatakan tidak tahu dan 1 responden dengan persentase 3% menyatakan tidak setuju, serta tidak ada yang berpendapat sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pertanyaan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 18 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin berpendapat bahwa telah ditempatkan pada posisi yang tepat dengan kemampuan yang dia miliki hal ini

dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju, namun karena masih ada yang tidak tahu dan tidak setuju, maka dalam hal ketepatan dalam penempatan posisi-posisi karyawan harus diperbaiki kembali.

c. Indikator pengaruh kebijakan promosi.

Tabel 4.7  
Pentingnya Pengaruh Kebijakan Promosi pada Kemampuan dan dalam Berbagai Kecakapan Para Karyawan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	7	19
2.	Setuju	19	53
3.	Tidak Tahu	7	19
4.	Tidak Setuju	3	8
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel seleksi dalam pentingnya pengaruh kebijakan promosi pada kemampuan dan kecakapan setiap karyawan sebanyak 7 responden dengan persentase 19% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 19 responden dengan persentase 53% menyatakan setuju, selanjutnya 7 responden dengan persentase 19% menyatakan tidak tahu, dan sebanyak 3 responden dengan persentase 8% menyatakan tidak setuju, serta tidak ada responden yang berpendapat sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 19 orang, kemudian responden yang berpendapat sangat setuju dan tidak setuju dengan presentase yang sama, dan disusul oleh tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin berpendapat bahwa kebijaksanaan

promosi cukup berpengaruh dalam peningkatan kemampuan dan berbagai kecakapannya ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju, namun karena masih ada yang tidak tahu dan tidak setuju maka kebijakan dalam hal promosi karyawan dalam hal peningkatan kemampuan dan dalam berbagai kecakapan para karyawan harus lebih ditingkatkan lagi.

d. Indikator pemberian promosi.

Tabel 4.8  
Pemberian Promosi atau Kenaikan Jabatan pada Karyawan yang Tepat

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	11	31
2.	Setuju	22	61
3.	Tidak Tahu	3	8
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel seleksi dalam hal ketepatan pemberian promosi sebanyak 11 responden dengan persentase 31% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 22 responden dengan persentase 61% menyatakan setuju, selanjutnya 3 responden dengan persentase 8% menyatakan tidak tahu, dan tidak ada responden yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pertanyaan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 22 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin cukup tepat dalam

pemberian promosi atau kenaikan jabatan pada karyawan dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju.

- e. Indikator proses pengambilan keputusan yang menyangkut proses penseleksian, promosi, dan pemberhentian.

Tabel 4.9  
Proses Pengambilan Keputusan yang Menyangkut Proses Penseleksian, Promosi, dan Pemberhentian Sepenuhnya Dilakukan oleh Pimpinan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	11	31
2.	Setuju	20	56
3.	Tidak Tahu	5	13
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel seleksi dalam hal proses pengambilan keputusan yang menyangkut proses penseleksian, promosi, dan pemberhentian sebanyak 11 responden dengan persentase 31% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 20 responden dengan persentase 56% menyatakan setuju, selanjutnya 5 responden dengan persentase 13% menyatakan tidak tahu dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju atau dalam bentuk persentase sebesar 0%.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 20 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sependapat dengan proses pengambilan keputusan yang menyangkut proses penseleksian, promosi, dan

pemberhentian dilakukan oleh seorang pimpinan, hal ini dilihat dari tidak adanya responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Dari penjelasan di atas, berikut ini merupakan tabel rekapitulasi variabel seleksi ( $X_1$ ):

Tabel 4.10  
Jumlah dan Presentase Jawaban Responden terhadap Variabel Seleksi

No	Indikator	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Setuju		Setuju		Tidak Tahu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
		Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)
1.	Pelaksanaan proses seleksi.	18	50	16	44	2	6	0	0	0	0	36	100
2.	Penempatan posisi para karyawan.	10	28	18	50	7	19	1	3	0	0	36	100
3.	Pengaruh kebijakan promosi.	7	19	19	53	7	19	3	8	0	0	36	100
4.	Pemberian promosi.	11	31	22	61	3	8	0	0	0	0	36	100
5.	Proses pengambilan keputusan yang menyangkut proses penseleksian, promosi, dan pemberhentian.	11	31	20	56	5	13	0	0	0	0	36	100

Sumber: Hasil Penelitian 2014 (data diolah)

2. Berikut penjelasan responden terhadap variabel pengembangan ( $X_2$ ).

- a. Indikator manfaat pengembangan terhadap hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.

Tabel 4.11  
Manfaat Pengembangan Terhadap Hubungan yang Serasi Antara Atasan dan Bawahan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	7	19
2.	Setuju	24	67
3.	Tidak Tahu	5	14
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel pengembangan dalam hal adanya manfaat pengembangan terhadap hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan sebanyak 7 responden dengan persentase 19% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 24 responden dengan persentase 67% menyatakan setuju, selanjutnya 5 responden dengan persentase 14% menyatakan tidak tahu dan tidak ada responden yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju akan hal ini.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 24 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa suatu kegiatan pengembangan bermanfaat akan peningkatan keserasian hubungan antara atasan dan bawahan di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin, hal ini ditunjukkan dari banyaknya responden yang menyatakan setuju, namun karena tidak banyak yang menyatakan sangat setuju maka manfaat akan adanya kegiatan pengembangan terhadap para karyawan harus ditingkatkan lagi agar hubungan antara atasan dan bawahan dapat terjalin lebih serasi lagi.

- b. Indikator pelatihan-pelatihan dapat mengembangkan kemampuan.

Tabel 4.12  
Pelatihan-Pelatihan Dapat Mengembangkan Kemampuan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	25
2.	Setuju	24	67
3.	Tidak Tahu	3	8
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel pengembangan dalam hal pelatihan dapat mengembangkan kemampuan para karyawan sebanyak 9 responden dengan persentase 25% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 24 responden dengan persentase 67% menyatakan setuju, selanjutnya 3 responden dengan persentase 8% menyatakan tidak tahu dan tidak ada responden yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju akan hal ini.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 24 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh perusahaan dapat meningkatkan atau mengembangkan kemampuan setiap karyawan di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin, hal ini ditunjukkan dari banyaknya responden yang menyatakan setuju dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

- c. Indikator seminar dalam peningkatan kemampuan intelektual.

Tabel 4.13  
Seminar dalam Peningkatan Kemampuan Intelektual

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	19	53
2.	Setuju	17	47
3.	Tidak Tahu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel pengembangan dalam hal seminar dapat meningkatkan kemampuan intelektual sebanyak 19 responden dengan persentase 53% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 17 responden dengan persentase 47% menyatakan setuju, selanjutnya tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak tahu, tidak setuju dan sangat tidak setuju akan hal ini.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat sangat setuju yaitu sebanyak 19 orang, kemudian disusul setuju, tidak tahu, tidak setuju, kemudian sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa suatu kegiatan pengembangan berupa seminar yang dilakukan oleh pihak Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sangat bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan intelektual karyawan, hal ini ditunjukkan dari banyaknya responden yang menyatakan sangat setuju, dan tidak ada yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju.

d. Indikator rotasi bagian dari pengembangan.

Tabel 4.14  
Rotasi Bagian dari Pengembangan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	12	33
2.	Setuju	23	64
3.	Tidak Tahu	1	3
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel pengembangan dalam hal rotasi merupakan salah satu bagian

dari pengembangan kerja sebanyak 12 responden dengan persentase 33% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 23 responden dengan persentase 64% menyatakan setuju, selanjutnya 1 responden dengan persentase 3% menyatakan tidak tahu dan tidak ada responden yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju akan hal ini.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 23 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan rotasi yang dilakukan oleh pimpinan merupakan salah satu bagian dari pengembangan kerja di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin, hal ini ditunjukkan dari banyaknya responden yang menyatakan setuju, dan tidak ada yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju.

- e. Indikator berkurangnya rasa takut karena adanya pengembangan.

Tabel 4.15  
Berkurangnya Rasa Takut karena adanya Pengembangan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	25
2.	Setuju	24	67
3.	Tidak Tahu	3	8
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel pengembangan dalam hal dapat berkurangnya rasa takut karena adanya pengembangan sebanyak 9 responden dengan persentase 25% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 24 responden dengan persentase 67%

menyatakan setuju, selanjutnya 3 responden dengan persentase 8% menyatakan tidak tahu dan tidak ada responden yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju akan hal ini.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 24 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa suatu kegiatan pengembangan bermanfaat untuk mengurangi rasa takut yang ada di dalam diri setiap karyawan di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin, hal ini ditunjukkan dari banyaknya responden yang menyatakan setuju, namun karena masih sedikit yang menyatakan sangat setuju maka kegiatan pengembangan dalam untuk mengurangi rasa takut yang dimiliki oleh setiap karyawan harus dimaksimalkan lagi.

Dari penjelasan di atas, berikut ini merupakan tabel rekapitulasi variabel pengembangan ( $X_2$ ):

Tabel 4.16  
Jumlah dan Presentase Jawaban Responden terhadap Variabel Pengembangan

No	Indikator	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Setuju		Setuju		Tidak Tahu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jlh	(%)
		Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)		
1.	Manfaat pengembangan terhadap hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.	7	19	24	67	5	14	0	0	0	0	36	100
2.	Pelatihan-pelatihan dapat mengembangkan kemampuan.	9	25	24	67	3	8	0	0	0	0	36	100
3.	Seminar dalam	19	53	17	47	0	0	0	0	0	0	36	100

	peningkatan kemampuan intelektual.												
4.	Rotasi bagian dari pengembangan.	12	33	23	64	1	3	0	0	0	0	36	100
5.	Berkurangnya rasa takut karena adanya pengembangan.	9	25	24	67	3	8	0	0	0	0	36	100

Sumber: Hasil Penelitian 2014 (data diolah)

3. Berikut penjelasan responden terhadap variabel kompensasi ( $X_3$ ).

a. Indikator pemberian upah tambahan/bonus/insentif.

Tabel 4.17

Pemberian Upah Tambahan/Bonus/Insentif

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	10	28
2.	Setuju	17	47
3.	Tidak Tahu	9	25
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kompensasi dalam hal pemberian upah tambahan/bonus/insentif sebanyak 10 responden dengan persentase 28% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 17 responden dengan persentase 47% menyatakan setuju, selanjutnya 9 responden dengan persentase 25% menyatakan tidak tahu dan tidak ada responden yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 17 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan

bahwa pemberian kompensasi berupa gaji dan kepada setiap karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dirasakan sudah cukup adil, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju, namun karena mayoritas responden masih berpendapat setuju bukan sangat setuju sehingga diperlukan keterbukaan yang diberikan oleh pihak perusahaan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin akan pemberian gaji dan tunjangan-tunjangan. Hal ini diperlukan agar semua karyawan tidak ada lagi yang merasa tidak adil.

- b. Indikator pemberian kompensasi yang ditangguhkan menambah semangat.

Tabel 4.18  
Pemberian Kompensasi yang Ditangguhkan Menambah Semangat

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	12	33
2.	Setuju	18	50
3.	Tidak Tahu	6	17
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kompensasi dalam hal pemberian kompensasi yang ditangguhkan dapat menambahkan semangat para karyawan sebanyak 12 responden dengan persentase 33% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 18 responden dengan persentase 50% menyatakan setuju, selanjutnya 6 responden dengan persentase 17% menyatakan tidak tahu dan tidak ada responden yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 18 orang, kemudian disusul sangat

setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang ditangguhkan kepada karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dirasakan sudah memacu semangat karyawan dalam bekerja, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju dan tidak ada yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju.

- c. Indikator pemberian penghargaan dalam meningkatkan motivasi kerja.

Tabel 4.19  
Pemberian Penghargaan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	15	43
2.	Setuju	17	48
3.	Tidak Tahu	1	3
4.	Tidak Setuju	2	6
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kompensasi dalam hal pemberian penghargaan dapat meningkatkan motivasi kerja sebanyak 15 responden dengan persentase 43% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 17 responden dengan persentase 48% menyatakan setuju, selanjutnya 1 responden dengan persentase 3% menyatakan tidak tahu dan tidak ada responden yang berpendapat tidak setuju dan sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 17 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian penghargaan dirasakan masih belum optimal dalam

meningkatkan motivasi kerja karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin, hal ini dapat dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju.

- d. Indikator pengaruh ucapan terimakasih pada diri karyawan.

Tabel 4.20  
Pengaruh Ucapan Terimakasih pada Diri Karyawan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	2	6
2.	Setuju	10	28
3.	Tidak Tahu	14	39
4.	Tidak Setuju	9	24
5.	Sangat Tidak Setuju	1	3
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kompensasi dalam hal ada tidaknya pengaruh ucapan terimakasih pada diri karyawan sebanyak 2 responden dengan persentase 6% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 10 responden dengan persentase 28% menyatakan setuju, selanjutnya 14 responden dengan persentase 39% menyatakan tidak tahu, kemudian disusul 9 responden yang berpendapat tidak setuju dan hanya 1 responden yang berpendapat sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat tidak tahu yaitu sebanyak 14 orang, kemudian disusul setuju, sangat setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa ucapan terimakasih yang diucapkan oleh orang lain bagi karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dirasakan memiliki pengaruh yang cukup

signifikan dalam dirinya masing-masing, ini dikarenakan lebih dari sebagian responden yang menyatakan tidak tahu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

- e. Indikator pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut jabatan.

Tabel 4.21  
Pemberian Hak untuk Menggunakan Suatu Atribut Jabatan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Presentase %
1.	Sangat Setuju	4	11
2.	Setuju	18	50
3.	Tidak Tahu	12	33
4.	Tidak Setuju	2	6
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kompensasi dalam hal pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut jabatan sebanyak 4 responden dengan persentase 11 % menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 18 responden dengan persentase 50 % menyatakan setuju, selanjutnya 12 responden dengan persentase 33% menyatakan tidak tahu, serta 2 responden yang menyatakan tidak setuju atau sebanyak 6% dan tidak ada responden yang berpendapat sangat tidak setuju akan pernyataan tersebut.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 18 orang, kemudian disusul tidak tahu, sangat setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut jabatan kepada setiap karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dirasakan sudah cukup baik, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju, namun

karena masih ada responden yang berpendapat tidak setuju maka diperlukan pemberian atribut jabatan yang lebih baik lagi, agar tidak akan pernah terjadi kecemburuan di antara karyawan.

Dari penjelasan di atas, berikut ini merupakan tabel rekapitulasi variabel kompensasi ( $X_3$ ):

Tabel 4.22  
Jumlah dan Presentase Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi

No	Indikator	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Setuju		Setuju		Tidak Tahu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
		Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)
1.	Pemberian upah tambahan/ bonus/ insentif.	10	28	17	47	9	25	0	0	0	0	36	100
2.	Pemberian kompensasi yang ditanggihkan menambah semangat.	12	33	18	50	6	17	0	0	0	0	36	100
3.	Pemberian penghargaan dalam peningkatan kerja.	15	43	17	48	1	3	2	6	0	0	36	100
4.	Pengaruh ucapan terimakasih pada diri karyawan.	2	6	10	28	14	39	9	24	1	3	36	100
5.	Pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut jabatan.	4	11	18	50	12	33	2	6	0	0	36	100

Sumber: Hasil Penelitian 2014 (data diolah)

4. Berikut penjelasan responden terhadap variabel kesejahteraan ( $X_4$ ).

a. Indikator waktu libur yang diberikan oleh pihak pimpinan.

Tabel 4.23  
Waktu Libur yang Diberikan oleh Pihak Pimpinan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	8	22
2.	Setuju	14	39
3.	Tidak Tahu	8	22
4.	Tidak Setuju	6	17
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kesejahteraan dalam hal waktu libur yang diberikan oleh pihak pimpinan sebanyak 8 responden dengan persentase 22% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 14 responden dengan persentase 39% menyatakan setuju, selanjutnya 8 responden dengan persentase 22% menyatakan tidak tahu, dan sebanyak 6 responden dengan presentase 17% menyatakan tidak setuju serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 14 orang, kemudian disusul sangat setuju dan tidak tahu kemudian disusul tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sudah merasa cukup dalam pemberian masa liburan yang bermanfaat untuk meningkatkan gairah kerja para karyawan kembali, ini ditunjukkan dalam mayoritas responden berpendapat setuju.

- b. Indikator kemampuan pimpinan dalam meningkatkan kesejahteraan.

Tabel 4.24  
Kemampuan Pimpinan dalam Meningkatkan Kesejahteraan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	5	13
2.	Setuju	24	67
3.	Tidak Tahu	6	17
4.	Tidak Setuju	1	3
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kesejahteraan dalam hal waktu kemampuan pimpinan dalam meningkatkan kesejahteraan sebanyak 5 responden dengan persentase 13% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 24 responden dengan persentase 67% menyatakan setuju, selanjutnya 6 responden dengan persentase 17% menyatakan tidak tahu, dan sebanyak 1 responden dengan presentase 3% menyatakan tidak setuju serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 24 orang, kemudian disusul tidak tahu kemudian disusul sangat setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin berpendapat bahwa kemampuan pimpinan dalam meningkatkan kesejahteraan para karyawan sudah baik, ini ditunjukkan dalam mayoritas responden berpendapat setuju. Akan tetapi masih ada responden yang menyatakan tidak setuju, sehingga kemampuan

pimpinan masih harus lebih ditingkatkan lagi, agar tercipta kesejahteraan semua karyawan.

- c. Indikator situasi lingkungan kerja.

Tabel 4.25  
Situasi Lingkungan Kerja

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	12	33
2.	Setuju	20	56
3.	Tidak Tahu	4	11
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kesejahteraan dalam hal situasi lingkungan kerja sebanyak 12 responden dengan persentase 33% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 20 responden dengan persentase 56% menyatakan setuju, selanjutnya 4 responden dengan persentase 11% menyatakan tidak tahu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 20 orang, kemudian disusul sangat setuju dan tidak tahu kemudian disusul tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sudah merasa nyaman dengan situasi lingkungan yang baik dan menyenangkan, ini ditunjukkan dalam mayoritas responden berpendapat setuju dan tidak satu pun responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

- d. Indikator terpenuhinya kesejahteraan setiap karyawan.

Tabel 4.26  
Terpenuhinya Kesejahteraan Setiap Karyawan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	8	22
2.	Setuju	13	36
3.	Tidak Tahu	10	28
4.	Tidak Setuju	3	8
5.	Sangat Tidak Setuju	2	6
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kesejahteraan dalam hal terpenuhinya kesejahteraan setiap karyawan sebanyak 8 responden dengan persentase 22% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 13 responden dengan persentase 36% menyatakan setuju, selanjutnya 10 responden dengan persentase 28% menyatakan tidak tahu, dan sebanyak 3 responden dengan presentase 8% menyatakan tidak setuju serta sebanyak 2 responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan presentase 6%.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 13 orang, kemudian disusul tidak tahu, sangat setuju, kemudian disusul tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sudah merasa cukup sejahtera, hal ini ditunjukkan dalam mayoritas responden berpendapat setuju. Akan tetapi karena masih ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, maka pihak pimpinan agar dapat memperhatikan kesejahteraan akan karyawannya.

- e. Indikator kebutuhan terhadap olahraga – kesenian – rekreasi, dan hubungan sosial – keagamaan.

Tabel 4.27  
Kebutuhan Terhadap Olahraga – Kesenian – Rekreasi, dan Hubungan Sosial – Keagamaan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	25
2.	Setuju	15	42
3.	Tidak Tahu	6	17
4.	Tidak Setuju	5	13
5.	Sangat Tidak Setuju	1	3
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel kesejahteraan dalam hal kebutuhan terhadap olahraga – kesenian – rekreasi, dan hubungan sosial – keagamaan sebanyak 9 responden dengan persentase 25% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 15 responden dengan persentase 42% menyatakan setuju, selanjutnya 6 responden dengan persentase 17% menyatakan tidak tahu, dan sebanyak 5 responden dengan persentase 13% menyatakan tidak setuju serta 1 responden yang menyatakan sangat tidak setuju dengan persentase sebesar 3%.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden berpendapat setuju yaitu sebanyak 15 orang, kemudian disusul sangat setuju dan tidak tahu kemudian disusul tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sudah merasa kebutuhan terhadap olahraga – kesenian – rekreasi, dan hubungan sosial – keagamaan telah terpenuhi, ini ditunjukkan dalam mayoritas responden berpendapat setuju. Tetapi karena masih ada responden yang menyatakan tidak

setuju dan sangat tidak setuju, maka perlulah lebih diperhatikan lagi mengenai kebutuhan karyawan dalam hal jasmani maupun rohani.

Dari penjelasan di atas, berikut ini merupakan tabel rekapitulasi variabel kesejahteraan ( $X_4$ ):

Tabel 4.28  
Jumlah dan Presentase Jawaban Responden terhadap Variabel  
Kesejahteraan

No	Indikator	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Setuju		Setuju		Tidak Tahu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
		Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)
1.	Waktu libur yang diberikan oleh pihak pimpinan.	8	22	14	39	8	22	6	17	0	0	36	100
2.	Kemampuan pimpinan dalam meningkatkan kesejahteraan.	5	13	24	67	6	17	1	3	0	0	36	100
3.	Situasi lingkungan kerja.	12	33	20	56	4	11	0	0	0	0	36	100
4.	Terpenuhinya kesejahteraan setiap karyawan.	8	22	13	36	10	28	3	8	2	6	36	100
5.	Kebutuhan terhadap olahraga – kesenian – rekreasi, dan hubungan sosial – keagamaan.	9	25	15	42	6	17	5	13	1	3	36	100

Sumber: Hasil Penelitian 2014 (data diolah)

5. Berikut penjelasan responden terhadap variabel solidaritas hubungan kerja (Y).
- a. Indikator hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan.

Tabel 4.29  
Hubungan yang Baik Antara Pemimpin dan Karyawan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	15	42
2.	Setuju	21	58
3.	Tidak Tahu	0	0
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel solidaritas hubungan kerja dalam hal hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan sebanyak 15 responden dengan persentase 42% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 21 responden dengan persentase 58% menyatakan setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju akan pernyataan ini.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 21 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin secara umum memiliki hubungan yang baik terhadap pimpinannya, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju.

- b. Indikator pemimpin selama ini mendekati diri dengan karyawan.

Tabel 4.30  
Pemimpin Selama ini Mendekatkan Diri dengan Karyawan

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	10	28
2.	Setuju	17	47
3.	Tidak Tahu	7	19
4.	Tidak Setuju	2	6
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100%

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel solidaritas hubungan kerja dalam hal pemimpin selama ini mendekati diri dengan karyawan sebanyak 10 responden dengan persentase 28% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 17 responden dengan persentase 47% menyatakan setuju, selanjutnya 7 responden dengan persentase 19% menyatakan tidak tahu, dan sebanyak 2 responden dengan presentase 6% menyatakan tidak setuju serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 17 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin cukup baik dalam menjalin hubungan yang baik terhadap bawahannya, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju. Akan tetapi karena masih ada responden yang menyatakan tidak setuju, sehingga pimpinan harus meningkatkan kemampuannya dalam menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya. Karena apabila

hubungan yang baik dapat terjalin antara atasan dan bawahan dengan baik, maka seorang karyawan tidak akan merasa segan untuk mengkomunikasikan konflik dan masalah yang dihadapinya. Sehingga suatu masalah yang sedang terjadi dapat ditemukan segera cara penyelesaiannya.

- c. Indikator pemimpin mendiskusikan penyelesaian bila terjadi konflik.

Tabel 4.31  
Pemimpin Mendiskusikan Penyelesaian Bila Terjadi Konflik

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	7	19
2.	Setuju	24	67
3.	Tidak Tahu	4	11
4.	Tidak Setuju	1	3
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel solidaritas hubungan kerja dalam hal pemimpin mendiskusikan penyelesaian bila terjadi konflik sebanyak 7 responden dengan persentase 19% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 24 responden dengan persentase 67% menyatakan setuju, selanjutnya 4 responden dengan persentase 11% menyatakan tidak tahu, dan sebanyak 1 responden dengan presentase 3% menyatakan tidak setuju serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 24 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin secara umum berpendapat

bahwa pimpinannya akan menyelesaikan konflik yang terjadi di antara karyawan dengan memusyawarahkan penyelesaiannya, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju.

- d. Indikator komunikasi antara pemimpin dan karyawan berjalan baik.

Tabel 4.32  
Komunikasi Antara Pemimpin dan Karyawan Berjalan Baik

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	25
2.	Setuju	26	72
3.	Tidak Tahu	0	0
4.	Tidak Setuju	1	3
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel solidaritas hubungan kerja dalam hal komunikasi antara pemimpin dan karyawan berjalan baik sebanyak 9 responden dengan persentase 25% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 26 responden dengan persentase 72% menyatakan setuju, selanjutnya tidak ada responden yang menyatakan tidak tahu, dan sebanyak 1 responden dengan presentase 3% menyatakan tidak setuju serta tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 26 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak setuju, tidak tahu, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahannya telah terjalin

dengan baik di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju.

- e. Indikator pemimpin selalu menciptakan hubungan manusiawi yang efektif dengan karyawannya.

Tabel 4.33  
Pemimpin Selalu Menciptakan Hubungan Manusiawi yang Efektif dengan Karyawannya

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	8	22
2.	Setuju	24	67
3.	Tidak Tahu	4	11
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel solidaritas hubungan kerja dalam hal pemimpin selalu menciptakan hubungan manusiawi yang efektif dengan karyawannya sebanyak 15 responden dengan persentase 8% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 24 responden dengan persentase 67% menyatakan setuju, selanjutnya 4 responden dengan persentase 11% menyatakan tidak tahu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 24 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin secara umum berpendapat bahwa pemimpin telah dapat menciptakan hubungan manusiawi yang efektif, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju.

- f. Indikator tidak pernah terlibat konflik dengan karyawan lain.

Tabel 4.34  
Tidak Pernah Terlibat Konflik dengan Karyawan Lain

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	6	16
2.	Setuju	23	63
3.	Tidak Tahu	3	9
4.	Tidak Setuju	3	9
5.	Sangat Tidak Setuju	1	3
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel solidaritas hubungan kerja dalam hal tidak pernah terlibat konflik dengan karyawan lain sebanyak 6 responden dengan persentase 16% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 23 responden dengan persentase 63% menyatakan setuju, selanjutnya 3 responden dengan persentase 9% menyatakan tidak tahu, dan sebanyak 3 responden dengan presentase 9% menyatakan tidak setuju serta sebanyak 1 responden dengan presentase yang menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 23 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lainnya, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju. Akan tetapi karena masih ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, sehingga diperlukan kegiatan yang bersifat formal maupun nonformal yang dapat membangun hubungan yang baik antar

karyawan. Hal ini bertujuan agar tidak terjadi flek yang dapat menimbulkan konflik yang mungkin akan menjadi besar. Konflik memang terjadi, akan tetapi lebih baik sesuatu yang dapat menimbulkan konflik dapat diminimalisir dengan membangun hubungan yang baik dan solid antara karyawan maupun antara atasan dan bawahan.

- g. Indikator sikap dan perilaku pimpinan terhadap bawahan dapat merekatkan hubungan kerja.

Tabel 4.35  
Sikap dan Perilaku Pimpinan Terhadap Bawahan Dapat Merekatkan Hubungan Kerja

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Sangat Setuju	14	38
2.	Setuju	19	53
3.	Tidak Tahu	3	9
4.	Tidak Setuju	0	0
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		36	100

Sumber: Hasil penelitian 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel solidaritas hubungan kerja dalam hal sikap dan perilaku pimpinan terhadap bawahan dapat merekatkan hubungan kerja sebanyak 14 responden dengan persentase 38% menyatakan sangat setuju, kemudian sebanyak 19 responden dengan persentase 53% menyatakan setuju, selanjutnya 3 responden dengan persentase 9% menyatakan tidak tahu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Berdasarkan data pernyataan yang diberikan kepada responden, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 19 orang, kemudian disusul sangat setuju, tidak tahu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan

bahwa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sependapat terhadap pernyataan yang menyatakan bahwa sikap dan perilaku seorang pimpinan terhadap bawahan dapat memberikan rangsangan yang dapat merekatkan hubungan kerja, ini dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju.

Dari penjelasan di atas, berikut ini merupakan tabel rekapitulasi variabel solidaritas hubungan kerja (Y):

Tabel 4.36  
Jumlah dan Presentase Jawaban Responden terhadap Variabel Solidaritas Hubungan Kerja

No	Indikator	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Setuju		Setuju		Tidak Tahu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
		Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)	Jlh	(%)
1.	Hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan	15	42	21	58	0	0	0	0	0	0	36	100
2.	Pemimpin selama ini mendekati diri dengan karyawan	10	28	17	47	7	19	2	6	0	0	36	100
3.	Pemimpin mendiskusikan penyelesaian bila terjadi konflik	7	19	24	67	4	11	1	3	0	0	36	100
4.	Komunikasi antara pemimpin dan karyawan berjalan baik.	9	25	26	72	0	0	1	3	0	0	36	100
5.	Pemimpin selalu menciptakan hubungan manusiawi yang efektif	8	22	24	67	4	11	0	0	0	0	36	100

	dengan karyawannya												
6.	Tidak pernah terlibat konflik dengan karyawan lain	6	16	23	63	3	9	3	9	1	3	36	100
7.	Sikap dan perilaku pimpinan terhadap bawahan dapat merekatkan hubungan kerja	14	38	19	53	3	9	0	0	0	0	36	100

Sumber: Hasil Penelitian 2014 (data diolah)

#### D. Hasil Analisis Instrumen Data

Pengujian instrumen penelitian ini baik dari segi validitasnya maupun reliabilitas terhadap 36 responden diperoleh bahwa hasil instrumen penelitian yang dipergunakan adalah valid yang bisa dilihat dari nilai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$ .

Uji reliabilitas umumnya menggunakan koefisien alfa. Koefisien alfa biasa diukur dengan menggunakan statistik *Cronbach's Alpha*, dengan ketentuan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 dan nilainya positif tidak boleh negatif.

##### 1. Uji validitas

Tabel 4.37  
Hasil Uji Validitas Instrument Penelitian

Variabel	Pernyataan	$r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{tabel}}$	Keterangan
Seleksi ( $X_1$ )	1	0,527	0,399	Valid
	2	0,610	0,399	Valid
	3	0,667	0,399	Valid
	4	0,757	0,399	Valid
	5	0,507	0,399	Valid
Pengembangan ( $X_2$ )	1	0,601	0,399	Valid
	2	0,696	0,399	Valid

	3	0,439	0,399	Valid
	4	0,416	0,399	Valid
	5	0,595	0,399	Valid
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	1	0,576	0,399	Valid
	2	0,707	0,399	Valid
	3	0,532	0,399	Valid
	4	0,624	0,399	Valid
	5	0,644	0,399	Valid
Kesejahteraan (X <sub>4</sub> )	1	0,728	0,399	Valid
	2	0,540	0,399	Valid
	3	0,482	0,399	Valid
	4	0,768	0,399	Valid
	5	0,669	0,399	Valid
Solidaritas Hubungan Kerja (Y)	1	0,481	0,399	Valid
	2	0,784	0,399	Valid
	3	0,537	0,399	Valid
	4	0,783	0,399	Valid
	5	0,699	0,399	Valid
	6	0,731	0,399	Valid
	7	0,525	0,399	Valid

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2014 (data diolah)

Dari tabel 4.37 di atas dapat diketahui semua item atau butir pernyataan yang terdapat dalam variabel kebijakan manajemen yang terdiri dari seleksi (X<sub>1</sub>), pengembangan (X<sub>2</sub>), kompensasi (X<sub>3</sub>), dan kesejahteraan (X<sub>4</sub>) maupun solidaritas hubungan kerja (Y) memiliki nilai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari pada  $r_{\text{tabel}}$  yang memiliki nilai 0,399 (dapat dilihat pada lampiran). Hal ini berarti bahwa semua item atau butir pernyataan adalah valid.

## 2. Uji reliabilitas

Tabel 4.38  
Hasil Uji Reliabilitas Instrument Penelitian

Variabel	Pernyataan	Alpha Cronbach	Keterangan
Seleksi (X <sub>1</sub> )	1	0,726	<i>Reliabel</i>
	2	0,708	<i>Reliabel</i>
	3	0,692	<i>Reliabel</i>
	4	0,685	<i>Reliabel</i>

	5	0,730	<i>Reliabel</i>
Pengembangan (X <sub>2</sub> )	1	0,666	<i>Reliabel</i>
	2	0,639	<i>Reliabel</i>
	3	0,703	<i>Reliabel</i>
	4	0,709	<i>Reliabel</i>
	5	0,668	<i>Reliabel</i>
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	1	0,718	<i>Reliabel</i>
	2	0,695	<i>Reliabel</i>
	3	0,727	<i>Reliabel</i>
	4	0,706	<i>Reliabel</i>
	5	0,704	<i>Reliabel</i>
Kesejahteraan (X <sub>4</sub> )	1	0,703	<i>Reliabel</i>
	2	0,748	<i>Reliabel</i>
	3	0,756	<i>Reliabel</i>
	4	0,689	<i>Reliabel</i>
	5	0,716	<i>Reliabel</i>
Solidaritas Hubungan Kerja (Y)	1	0,754	<i>Reliabel</i>
	2	0,708	<i>Reliabel</i>
	3	0,746	<i>Reliabel</i>
	4	0,725	<i>Reliabel</i>
	5	0,733	<i>Reliabel</i>
	6	0,713	<i>Reliabel</i>
	7	0,747	<i>Reliabel</i>

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2014 (Data diolah)

Dari tabel 4.38 di atas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel baik kebijakan manajemen yang terdiri dari seleksi (X<sub>1</sub>), pengembangan (X<sub>2</sub>), kompensasi (X<sub>3</sub>), dan kesejahteraan (X<sub>4</sub>) maupun solidaritas hubungan kerja (Y) memiliki nilai lebih besar dari 0,60 dan nilainya positif tidak ada yang negatif. Hal ini dapat diartikan bahwa semua variabel sudah reliabel dan bisa digunakan untuk analisis selanjutnya.

## E. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Multikolinieritas

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas antar variabel, salah satu caranya adalah dengan melihat dari nilai VIF dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika nilai VIF tidak lebih dari 5, maka model tidak terdapat multikolinieritas. Hal ini menunjukkan tidak terjadinya gejala multikolinieritas artinya tidak adanya hubungan antar variabel bebas.

Setelah melalui perhitungan SPSS 18 *for windows*, nilai VIF dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 4.39  
Hasil dari Uji Multikolinieritas  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 X1	.703	1.422
X2	.744	1.345
X3	.710	1.408
X4	.787	1.270

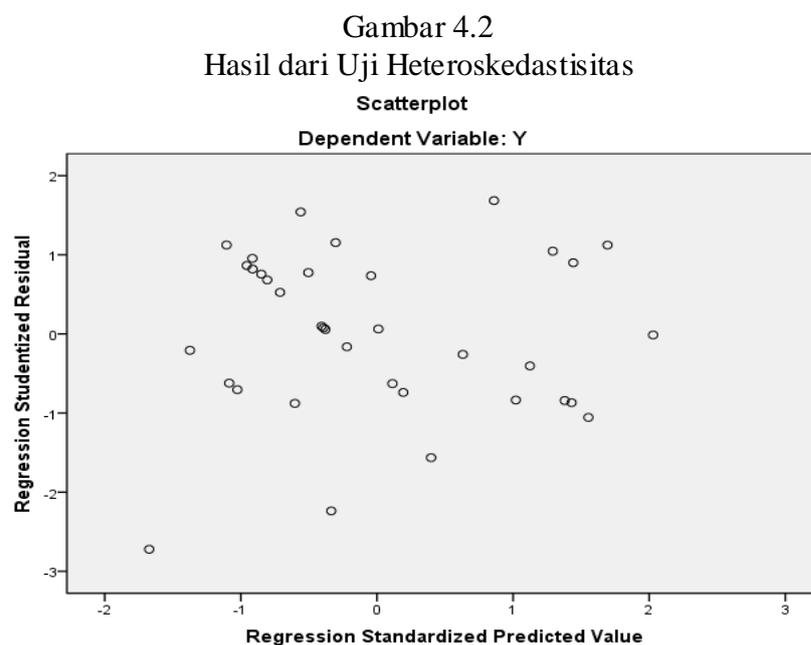
a. Dependent Variabel: Y

Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 *for Windows*.

Dari tabel 4.39 di atas, terlihat pada bagian *coefficient* untuk variabel seleksi ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), dan kesejahteraan ( $X_4$ ) menunjukkan angka VIF tidak lebih besar dari 5 yakni sebesar (1,422), (1,345), (1,408), dan (1,270). Sehingga tidak terjadinya gejala multikolinieritas artinya tidak adanya hubungan antar variabel bebas.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Dalam uji ini regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas karena data *cross section* memiliki data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Berikut hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan SPSS 18 *for Windows*:



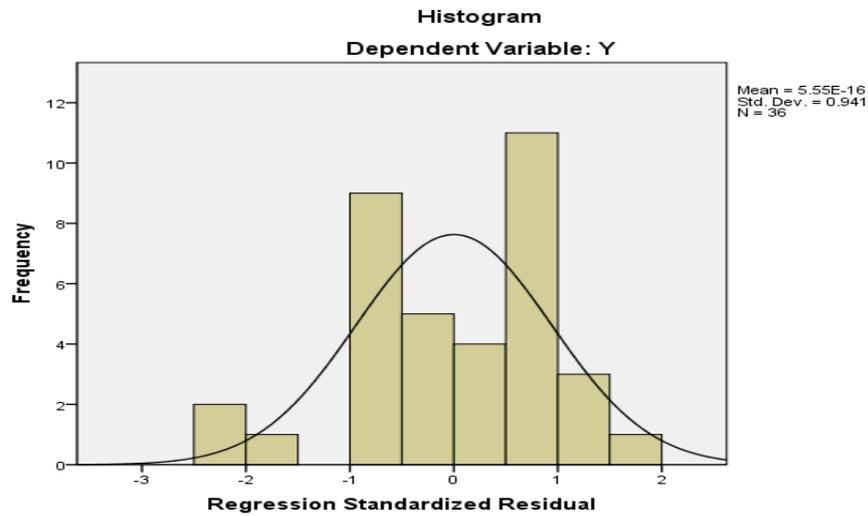
Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 *for Windows*.

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa titik-titik yang acak di atas tidak menunjukkan pola apapun sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

## 3. Uji Normalitas

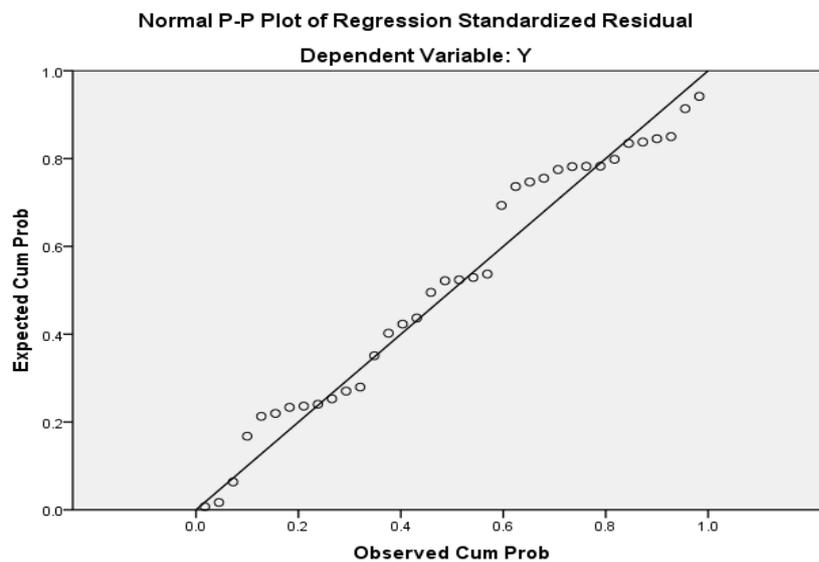
Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *histogram regression residual* serta melihat diagram *normal P-P Plot regression standardized* dengan bantuan SPSS 18 *for Windows* yang dihasilkan gambar sebagai berikut:

Gambar 4.3  
Hasil Uji Normalitas dalam Bentuk *Histogram Regression Residual*



Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 for Windows.

Gambar 4.4  
Hasil Uji Normalitas dalam Bentuk Diagram *Normal P-P Plot Regression Standardized*



Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 for Windows.

Melihat dari histogram menunjukkan bahwa gambar 4.3 di atas berbentuk lonceng dan juga pada grafik tersebut (gambar 4.4) terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dalam

penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

Namun demikian dengan menggunakan metode gambar akan menimbulkan subyektifitas artinya seorang peneliti akan mengatakan gambar tersebut menyerupai lonceng akan tetapi bagi peneliti lain menganggap gambar tersebut tidak menyerupai lonceng, dan agar tidak menimbulkan keragu-raguan maka dapat dibantu dengan analisis uji *kolmogorov-smirnov*.

Tabel 4.40  
Hasil Analisis Uji *Kolmogorov-Smirnov*  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X1	X2	X3	X4	Y
N		36	36	36	36	36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	20.69	21.22	19.25	19.14	28.86
	Std. Deviation	2.136	1.514	2.407	2.968	3.100
Most Extreme Differences	Absolute	.165	.235	.115	.122	.196
	Positive	.165	.235	.115	.122	.165
	Negative	-.130	-.169	-.080	-.070	-.196
Kolmogorov-Smirnov Z		.992	1.408	.689	.730	1.177
Asymp. Sig. (2-tailed)		.279	.038	.729	.661	.125

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 *for Windows*.

Dari tabel 4.40 di atas dapat dilihat pada baris *Kolmogorov-Smirnov Z*, sehingga diketahui bahwa nilai signifikansi untuk seleksi ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), kesejahteraan ( $X_4$ ), dan solidaritas hubungan kerja (Y) sebesar (0,992), (1,408), (0,689), (0,730), dan (1,177). Karena signifikansi untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel terdistribusi secara normal.

#### 4. Uji Autokorelasi.

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.<sup>4</sup>

Tabel 4.41  
Hasil Uji Autokorelasi  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.821 <sup>a</sup>	.673	.631	1.882	1.511

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variabel: Y

Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 *for Windows*.

Dari tabel 4.41 di atas dapat diketahui bahwa nilai D-W memiliki nilai di antara -2 sampai dengan +2 yakni nilainya adalah 1,511. Hal ini dapat diartikan bahwa tidak terjadi korelasi antara kesalahan pengganggu antara variabel atau tidak ada autokorelasi. Sehingga dapat dilakukan pengujian analisis selanjutnya.

#### F. Hasil Analisis Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda bertujuan untuk menguji pengaruh lebih dari satu *independent variabel* (variabel bebas) terhadap *dependent variabel* (variabel terikat). Untuk mengetahui pengaruh variabel seleksi ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), dan kesejahteraan ( $X_4$ ), terhadap solidaritas hubungan kerja ( $Y$ ) digunakan analisis regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

---

<sup>4</sup> Toni Wijaya, *op.cit*, h. 123.

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

Keterangan :

Y : Tingkat solidaritas hubungan kerja

X<sub>1</sub> : Faktor seleksi

X<sub>2</sub> : Faktor pengembangan

X<sub>3</sub> : Faktor kompensasi

X<sub>4</sub> : Faktor kesejahteraan

a : Nilai konstanta

b : Koefisien regresi

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian maka dapat dilakukan perhitungan dengan menggunakan regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS 18 *for Windows*. Berikut hasil perhitungan regresi linier berganda pada tabel berikut ini:

Tabel 4.42  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 <sup>a</sup>	.673	.631	1.882

a. Predictors: (Constant), X<sub>4</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>1</sub>

b. Dependent Variabel: Y

Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 *for Windows*.

Dari tabel di atas dapat dilihat nilai R sebesar 0,821 menunjukkan korelasi ganda (seleksi, pengembangan, kompensasi, dan kesejahteraan) dengan solidaritas hubungan kerja.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,631 menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel seleksi, pengembangan, kompensasi, dan kesejahteraan

mampu menjelaskan variabel solidaritas hubungan kerja sebesar 63,1%. Sementara sebesar 36,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan.

*R Square* sebesar 0,673 (67,3%) mengandung arti tingkat pengaruh dari faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan manajemen terhadap solidaritas hubungan kerja Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

Tabel 4.43  
ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	226.501	4	56.625	15.986	.000 <sup>a</sup>
	Residual	109.805	31	3.542		
	Total	336.306	35			

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variabel: Y

Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 *for Windows*.

$H_a$  : Seleksi, pengembangan, kompensasi, dan kesejahteraan secara bersama sama (simultan) berpengaruh terhadap solidaritas hubungan kerja.

Nilai probabilitas F ( $F_{hitung}$ ) dalam regresi linier berganda sebesar  $0,000 < 0,05$  menjelaskan bahwa hipotesis ( $H_a$ ) yang diajukan diterima. Ini berarti bahwa variabel seleksi, pengembangan, kompensasi, dan kesejahteraan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap solidaritas hubungan kerja.

Tabel 4.44  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.236	4.770		1.098	.281
X1	.264	.178	.182	1.488	.147
X2	.054	.244	.027	.223	.825
X3	.201	.157	.156	1.282	.209
X4	.686	.121	.657	5.678	.000

a. Dependent Variabel: Y

Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 for Windows.

Berdasarkan tabel di atas dapat disusun persamaan regresi linier berganda antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*) dengan memasukkan koefisien regresi linier berganda ke dalam bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 5,236 + 0,264 X_1 + 0,054 X_2 + 0,201 X_3 + 0,686 X_4$$

#### 1. Konstanta

Dari data tabel di atas nilai konstanta yang diperoleh adalah sebesar 5,236. Jika tidak terjadi perubahan nilai dari variabel seleksi ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), dan kesejahteraan ( $X_4$ ), maka nilai solidaritas hubungan kerja (Y) adalah sebesar 5,236.

#### 2. Seleksi ( $X_1$ )

Dari tabel data di atas koefisien regresi  $X_1$  diperoleh sebesar 0,264 dan menunjukkan hubungan yang searah. Nilai 0,264 menunjukkan apabila variabel seleksi naik sebesar 26,4% maka solidaritas hubungan kerja antar karyawan akan naik sebesar 26,4% dengan asumsi variabel yang lain tidak berubah. Dalam hal ini

variabel seleksi berkorelasi yang positif terhadap solidaritas hubungan kerja Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

### 3. Pengembangan ( $X_2$ )

Dari tabel data di atas koefisien regresi  $X_2$  diperoleh sebesar 0,054 dan menunjukkan hubungan yang searah. Nilai 0,054 menunjukkan apabila variabel pengembangan sebesar 5,4 %, maka solidaritas hubungan kerja antar karyawan akan naik sebesar 5,4% dengan asumsi variabel yang lain tidak berubah. Dalam hal ini variabel pengembangan berkorelasi yang positif terhadap solidaritas hubungan kerja Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

### 4. Kompensasi ( $X_3$ )

Dari tabel data di atas koefisien regresi  $X_3$  diperoleh sebesar 0,201 dan menunjukkan hubungan yang searah. Nilai 0,201 menunjukkan apabila variabel kompensasi sebesar 20,1%, maka solidaritas hubungan kerja antar karyawan akan naik menjadi sebesar 20,1% dengan asumsi variabel yang lain tidak berubah. Dalam hal ini variabel kompensasi berkorelasi yang positif terhadap solidaritas hubungan kerja Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

### 5. Kesejahteraan ( $X_4$ )

Dari tabel data di atas koefisien regresi  $X_4$  diperoleh sebesar 0,686 dan menunjukkan hubungan yang searah. Nilai 0,686 menunjukkan apabila variabel kesejahteraan sebesar 68,6%, maka solidaritas hubungan kerja antar karyawan akan naik menjadi sebesar 68,6% dengan asumsi variabel yang lain tidak berubah. Dalam hal ini variabel kesejahteraan memiliki korelasi yang positif terhadap solidaritas hubungan kerja di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

## G. Pengujian Hipotesis

### 1. Pengujian regresi secara simultan (uji F)

Uji ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (X) (kebijakan manajemen) terhadap variabel terikat (Y) (solidaritas hubungan kerja) secara bersama-sama.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara seleksi ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), dan kesejahteraan ( $X_4$ ), secara serempak terhadap solidaritas hubungan kerja.

$H_a$  : Ada pengaruh yang signifikan antara seleksi ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), dan kesejahteraan ( $X_4$ ), secara serempak terhadap solidaritas hubungan kerja.

Kriteria pengujian:

Dengan *level of significancy* ( $\alpha$ )= 0,05

*degree of freedom* (df) = (k-1)( n-k)

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  atau  $Sig. > \alpha$

$H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig. \leq \alpha$

Dari hasil uji F dengan SPSS 18 dapat dilihat pada tabel ANOVA.  $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung}$  melebihi atau lebih besar dari pada  $F_{tabel}$ . Dengan mengarah pada df, di mana:

df 1 = k-1

df 2 = n-k

$\alpha$  = 5 %

n = jumlah total sampel

k = jumlah semua variabel

Berdasarkan hal tersebut maka akan didapat bahwa  $df_1 = 4$  dan  $df_2 = 31$ . Dengan demikian  $F_{tabel}$  yang diperoleh adalah sebesar 2,67866711. Dalam penelitian ini tingkat signifikan yang ditentukan adalah 5% atau 0,05.

Berikut hasil pengujian regresi secara simultan (uji F) pada tabel:

Tabel 4.45  
Hasil Uji Simultan (Uji F)  
ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	226.501	4	56.625	15.986	.000 <sup>a</sup>
	Residual	109.805	31	3.542		
	Total	336.306	35			

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variabel: Y

Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 *for Windows*.

Dari tabel 4.45 di atas dapat dilihat bahwa hasil dari nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 15,986 sementara  $F_{tabel}$  (dapat dilihat pada lampiran) sebesar 2,68. Sementara nilai sig yang diperoleh adalah sebesar 0,00 dan nilai  $\alpha = 5\%$  atau 0,05. Ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  lebih besar dibandingkan  $F_{tabel}$ , sebaliknya nilai sig yang diperoleh lebih kecil dibandingkan nilai  $\alpha$  yang telah ditentukan dan menjelaskan bahwa hipotesis ( $H_a$ ) yang diajukan diterima. Ini berarti terdapat pengaruh kebijakan manajemen secara simultan terhadap solidaritas hubungan kerja di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

## 2. Pengujian regresi secara parsial (Uji t)

Pengujian t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi masing-masing variabel bebas (X) kebijakan manajemen yakni seleksi,

pengembangan, kompensasi, dan kesejahteraan secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) solidaritas hubungan kerja.

$H_0: \beta_1 = 0$  Tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas (seleksi ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), dan kesejahteraan ( $X_4$ )) terhadap variabel terikat (Y).

$H_a: \beta_1 > 0$  Ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas (seleksi ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ), dan kesejahteraan ( $X_4$ )) terhadap variabel terikat (Y).

Kriteria pengujian:

Dengan *level of significancy* ( $\alpha$ )= 0,05

*degree of freedom* (df) = (k-1)(n-k)

Ho diterima dan Ha ditolak, jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $Sig. > \alpha$

Ha diterima dan Ho ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. \leq \alpha$

Tabel 4.46  
Hasil Uji Parsial (Uji t)  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.236	4.770		1.098	.281
X1	.264	.178	.182	1.488	.147
X2	.054	.244	.027	.223	.825
X3	.201	.157	.156	1.282	.209
X4	.686	.121	.657	5.678	.000

a. Dependent Variabel: Y

Sumber: Hasil Pengujian Melalui Program SPSS 18 for Windows.

Dari tabel di atas maka dapat diketahui hasil dari pengujian hipotesis secara parsial. Berikut penjelasan masing-masing variabel yang dilakukan secara parsial (uji t) :

a. Pengujian hipotesis variabel seleksi ( $X_1$ )

Dari tabel di atas maka dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel seleksi ( $X_1$ ) sebesar 1,488 sementara  $t_{tabel}$  (dapat dilihat pada lampiran) sebesar 1,690, sig sebesar 0,281 dan tingkat alpha sebesar 5% atau 0,05. Ini berarti  $t_{hitung}$  lebih kecil nilainya dibandingkan  $t_{tabel}$  nilai sig lebih besar dibandingkan tingkat alpha. Dengan demikian hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dan berarti variabel seleksi tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap variabel solidaritas hubungan kerja di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

b. Pengujian hipotesis variabel pengembangan ( $X_2$ )

Dari tabel di atas maka dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel pengembangan ( $X_2$ ) sebesar 0,233 sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1,690, sig sebesar 0,825 dan tingkat alpha sebesar 5% atau 0,05. Ini berarti  $t_{hitung}$  lebih kecil nilainya dibandingkan  $t_{tabel}$  nilai sig lebih besar dibandingkan tingkat alpha. Dengan demikian hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dan berarti variabel pengembangan tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap variabel solidaritas hubungan kerja di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

c. Pengujian hipotesis variabel kompensasi ( $X_3$ )

Dari tabel di atas maka dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel kompensasi ( $X_3$ ) sebesar 1,282 sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1,690, sig sebesar 0,209 dan tingkat alpha sebesar 5% atau 0,05. Ini berarti  $t_{hitung}$  nilainya lebih kecil

dibandingkan  $t_{tabel}$  nilai sig lebih besar dibandingkan tingkat alpha. Dengan demikian hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dan berarti variabel kompensasi tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap variabel solidaritas hubungan kerja di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

d. Pengujian hipotesis variabel kesejahteraan ( $X_4$ )

Dari tabel di atas maka dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel kesejahteraan ( $X_4$ ) sebesar 5,678 sementara  $t_{tabel}$  sebesar 1,690, sig sebesar 0,000 dan tingkat alpha sebesar 5% atau 0,05. Ini berarti  $t_{hitung}$  lebih besar nilainya dibandingkan  $t_{tabel}$  dan nilai sig lebih kecil dibandingkan tingkat alpha. Dengan demikian hipotesis  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak dan berarti variabel kompensasi ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang berarti terhadap variabel solidaritas hubungan kerja di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan uji t maka variabel kesejahteraan ( $X_4$ ) yang paling berpengaruh terhadap solidaritas hubungan kerja dan itu dapat dilihat dari hasil tertinggi *unstandardized coefficients* sebesar 0,686 dan *standardized coefficients* 0,657 serta taraf sig sebesar 0,000. Ini berarti kebijakan manajemen yang paling solidaritas atau keakraban hubungan kerja yang terjalin di antara karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

## **H. Analisis Kebijakan Manajemen Terhadap Solidaritas Hubungan Kerja Antar Karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dalam Perspektif Islam**

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen SDM karena ini merupakan langkah awal yang menentukan bagaimana perusahaan kedepannya, seleksi tidak hanya berhubungan dengan penerimaan karyawan baru tetapi meliputi pula promosi dan masalah pemberhentian karyawan. Jika proses seleksi tidak dilakukan dengan benar maka tentu akan berpengaruh buruk terhadap perusahaan itu sendiri, Rasulullah saw. juga pernah bersabda yang artinya “*Apabila perkara diserahkan kepada selain ahlinya, maka tunggulah saat kiamat*”, hal ini menunjukkan bahwa dalam Islam kita sangat dianjurkan untuk melakukan proses seleksi dengan benar sehingga orang-orang yang ada dalam sebuah perusahaan adalah orang-orang yang ahli dalam bidangnya masing-masing.

Hasil penelitian menunjukkan mayoritas responden sangat setuju jika pelaksanaan proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan telah dilaksanakan secara profesional. Hal ini membuktikan bahwa PT. Bank Muamalat Tbk Cabang Banjarmasin sangat menyadari arti dari pentingnya sebuah proses seleksi, proses seleksi yang dilakukan secara profesional akan membuat semua karyawan merasa diperlakukan dengan sama dan hal ini tentunya berpengaruh pada solidaritas antara karyawan. Islam juga mendorong umatnya untuk memperlakukan manusia dengan baik, membina hubungan dengan semangat kekeluargaan, saling tolong

menolong serta tidak membeda-bedakan yang satu dengan lainnya karena di mata Allah kita semua sama.

Langkah selanjutnya setelah proses seleksi adalah pengembangan, yang dapat dilakukan dalam proses pengembangan adalah dengan melakukan pelatihan-pelatihan, seminar maupun rotasi antar karyawan, dengan adanya perubahan zaman serta terus berkembangnya teknologi tentu membuat perusahaan harus melakukan penyesuaian dan menuntut semua karyawan agar terus belajar dan belajar. Dalam Islam juga dijelaskan kebutuhan untuk belajar adalah proses yang berjalan terus-menerus dan tidak pernah berakhir sampai akhir hayat.

Pada PT. Bank Muamalat Tbk Cabang Banjarmasin proses pengembangan menunjukkan hasil yang positif, hal ini ditunjukkan dengan mayoritas karyawan menyatakan setuju jika proses pengembangan membuat rasa takut mereka terhadap tugas-tugas baru berkurang serta meningkatkan intelektualitas individu karyawan masing-masing.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi tidak hanya berupa pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji atau insentif, penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan. Ucapan terimakasih juga adalah satu bentuk kompensasi atas apa yang dilakukannya untuk karyawan maupun perusahaan, dengan ucapan terimakasih membuat karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik. Mengenai hubungan kerja telah dijelaskan dalam Islam bahwa orang-orang yang beriman (baik laki-laki maupun perempuan), sebagian dari mereka adalah penolong dan pembantu bagi sebagian yang lain. Mereka satu

sama lain bertolong-tolongan, saling membantu, baik dalam masa damai ataupun masa perang. Mereka satu sama lain bersaudara dan berkasih sayang.

Pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin ucapan terimakasih yang diucapkan oleh orang lain bagi karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dirasakan memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam dirinya masing-masing.

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah kesejahteraan, kesejahteraan karyawan menyangkut harkat mereka untuk saling menghormati satu sama lain, kesejahteraan karyawan seperti hari libur, kegiatan olah raga, kesenian, sosial, keagamaan, dan rekreasi harus benar-benar diperhatikan tidak hanya dituntut untuk terus bekerja maksimal bagi perusahaan tapi perusahaan juga harus memperlakukan karyawan dengan baik dan bijaksana sehingga mereka merasa nyaman dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Dalam pandangan Islam, manusia adalah makhluk mulia yang memiliki kehormatan dan berbeda dengan makhluk lainnya.

Pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin karyawan merasa nyaman dan menyenangkan terhadap lingkungan tempatnya bekerja, hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan seperti hari libur, rekreasi, olah raga dan yang lainnya sudah terpenuhi.