

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan disuatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan.¹ Robbins mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.² Jadi, kepemimpinan adalah sebuah kemampuan dalam mengarahkan dan mempengaruhi sekelompok orang (bawahan) untuk mencapai tujuan tertentu.

Sementara itu Sudarmanto berpendapat bahwa kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.³ Pernyataan dari Sudarmanto juga dikuatkan oleh Anoraga yang berpendapat bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang

¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), 33.

² Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2006), 72.

³ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 63.

tersebut dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.⁴

Jadi, yang dimaksud dengan kepemimpinan ialah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implementasi penting yang dikemukakan oleh Sutrisno, yaitu:⁵

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut.
- b. Kepemimpinan harus mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok.
- c. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara.

Dari tiga implementasi diatas bahwa dalam suatu kepemimpinan setidaknya harus ada interaksi aktif antara pimpinan dan bawahan. Hal tersebut dibutuhkan agar visi dan misi dari suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik.

2. Etika Seorang Pemimpin

Etika berasal dari kata Yunani *ethos* (bentuk tunggal) yang berarti: tempat tinggal, padang rumput, kandang, kebiasaan, adat, watak, perasaan, sikap, cara berpikir. Bentuk jamaknya adalah *ta etha*, yang berarti adat

⁴ Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 39.

⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2012), 54.

istiadat.⁶ Seorang pemimpin yang etis perilakunya mengacu pada norma-norma etika. Karakteristik perilaku etis antara lain:⁷

- a. Dapat dipercaya. Seorang pemimpin harus dapat dipercaya oleh para pengikutnya. Ia seorang yang jujur berupaya menyatukan antara apa yang dikatakan, dijanjikan dengan apa yang dilakukannya.
- b. Menghargai dan menghormati orang lain. Pemimpin harus memperlakukan para pengikut dengan baik seperti ia ingin diperlakukan pengikutnya dan orang lain. Pemimpin juga harus menghargai hak asasi para pengikut dan orang-orang yang berhubungan dengan organisasinya.
- c. Bertanggung jawab. Pemimpin harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugasnya dan perannya dalam organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- d. Adil. Seorang pemimpin harus adil dalam melaksanakan peraturan tidak mengambil keuntungan untuk diri sendiri, keluarganya, dan kroninya.
- e. Kewargaan organisasi. Pemimpin melaksanakan tugasnya sesuai dengan undang-undang dan peraturan serta menerapkan prinsip-prinsip dasar organisasi.
- f. Menggunakan kekuasaannya secara bijak. Pemimpin mempunyai berbagai jenis kekuasaan yang dapat dipergunakannya untuk

⁶ Agoes, Sukrisno, Ardana, *Etika Bisnis dan Profesi: Tantangan Membangun Manusia Seutuhnya* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 26-27.

⁷ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 105-106.

memengaruhi para pengikutnya dan orang lain yang berhubungan dengan organisasinya.

- g. Jujur. Pemimpin harus memegang prinsip kejujuran, ia harus jujur kepada dirinya sendiri, kepada para pengikutnya, dan kepada orang yang berhubungan dengan organisasinya.

Pemimpin merupakan faktor penentu terciptanya perilaku etis dan iklim etika dalam organisasi. Pemimpin menyusun strategi pengembangan perilaku etis yang merupakan bagian dari strategi organisasi. Pemimpin menyusun kode etik organisasi dan melaksanakannya sebagai panduan perilaku para anggota organisasi. Dalam melaksanakan kode etik, pemimpin menjadi *role model* atau panutan perilaku etis. Dalam organisasi dibentuk komisi atau badan kode etik yang menegakkan pelaksanaan kode etik.

3. Pimpinan yang Sukses dan Efektif

Ada beberapa kriteria pimpinan sukses dalam sebuah organisasi yaitu,

- a. Kriteria *pertama*, ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahan. Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinahkodai oleh pemimpin yang dicintai oleh bawahan.
- b. Kriteria *kedua*, adalah pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat

menerima kritik dari bawahannya. Bahkan dalam sebuah hadis dikatakan:

إِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِالْأَمِيرِ خَيْرًا جَعَلَ لَهُ وَزِيرَ صِدْقٍ أَنْ نَسِيَ ذِكْرَهُ
وَأَنْ ذَكَرًا عَانَهُ (رواه النسائي)

“ *Jika Allah bermaksud menjadikan seorang pemimpin berhasil maka, Allah akan menjadikan para pembantunya itu orang-orang yang baik*”. (HR. Nasa’i)

Yang dimaksud dengan para pembantunya adalah orang-orang yang baik, jika pemimpin itu melakukan sesuatu yang baik, maka bawahan akan mendukungnya namun jika seorang pemimpin melakukan tindakan yang tidak baik, maka bawahan akan mengoreksinya. Disanalah pentingnya mekanisme saling mengoreksi dan saling menasehati.

- c. Kriteria *ketiga* adalah pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin selain harus siap menerima dan mendapatkan tauiyah atau kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah. Musyawarah dilakukan dengan orang-orang tertentu untuk membahas persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan public, atau yang bersangkutan dengan kepentingan umum dari perusahaan.
- d. Kriteria *keempat* adalah tegas. Tipe pemimpin dalam Islam tidak otoriter, melainkan tegas dan bermusyawarah serta dicintai,

walaupun perusahaan yang dipimpinnya bergerak dalam bidang ekonomi.⁸

4. Gaya Kepemimpinan

Adapun dalam kepemimpinan terdapat sebuah unsur yang sangat penting dan tidak bisa lepas dari kepemimpinan itu sendiri. Dan unsur itu adalah gaya kepemimpinan. Menurut bahasa kata gaya itu berasal dari kata *style* yang berarti gaya, bahasa: cara (hidup, bertindak). Yang dimaksud gaya kepemimpinan (*style*) menurut istilah ialah cara yang bagaimana seorang pemimpin membawa dirinya sebagai pemimpin, cara ia “bergerak” dan tampil dalam melakukan kekuasaannya.⁹

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian dalam bukunya Sudirman yaitu,¹⁰

a. Gaya Demokratis

Model kepemimpinan demokratis menekankan kepada suara seluruh anggota, tanpa membedakan kedudukan, pangkat atau hirarki organisasi. Satu orang satu suara. Semua orang setara dalam mengungkapkan pendapatnya, tidak ada klasifikasi latar belakang pendidikan, suku atau agama.

Demokrasi dalam Islam tidak didasarkan kepada suara terbanyak, namun kepada kebenaran dan keadilan yang berlandaskan Al-Qur'an

⁸ Didin Hafinuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 120-124.

⁹ J. Riberu, *Dasar-Dasar Kepemimpinan* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya. 1998), 13.

¹⁰ Sudirman, *Zakat dalam Pusaran Arus Modernitas* (Malang: UIN-Malang Press, 2007), 92.

dan Hadist. Demokrasi dalam Islam berawal dari musyawarah, bukan voting.

b. Gaya Otoriter

Gaya model ini adalah kebalikan dari gaya demokratis. Sementara gaya demokratis selalu mendengar aspirasi semua pihak, gaya otoriter justru meletakkan pemimpin sebagai pemegang otoritas tertinggi. Semua keputusan dan kebijakan ada di tangan pemimpin. Kebenaran menjadi monopoli pemimpin. Dengan demikian, tidak ada kata salah dalam segenap langkah yang ditetapkan pemimpin. Kritik tidak berlaku dan akan dianggap menentang pemerintahan. Model otoriter sering diidentikkan oleh kekejaman, kekerasan, dan penganiayaan.

Pada kenyataan, gaya otoriter tidak selamanya buruk. Banyak situasi yang justru membutuhkan mode kepemimpinan otoriter. Gaya otoriter yang humanis sering dibutuhkan disaat orang-orang di bawahnya adalah orang-orang yang tidak banyak tahu tentang organisasi. Pemimpin harus tanggap dan sering memberikan instruksi untuk menjadi arahan bagi segenap anggotanya.

c. Gaya Egaliter

Berbeda dengan gaya otoriter yang menjadikan pemimpin sebagai pemegang kendali sepenuhnya, gaya egaliter meletakkan otoritas komando kepada banyak pihak. Peran dan proporsi disesuaikan dengan pembagian tugas masing-masing. Pemimpin

berfungsi sebagai moderator dan fasilitator yang menjamin kelancaran mekanisme organisasi. Model ini disukai anggota karena anggota tidak merasa lebih rendah dari pemimpinnya. Komunikasi akan terbangun dengan mudah dan cepat sehingga perjalanan organisasi akan maju secara signifikan.

Hanya saja, dalam model kepemimpinan ini, ada beberapa yang perlu diwaspadai. Pertama, model kepemimpinan egaliter akan menyebabkan sikap anggota yang melebihi batas. Karena merasa dekat, pemimpin akan kehilangan wibawanya dan akan mudah diremehkan. Kedua, akan muncul konflik kepentingan di antara anggota karena masing-masing merasa dekat dengan pemimpinnya. Akibatnya, pemimpin akan mudah dipermainkan oleh anggotanya demi kepentingan masing-masing.

d. Gaya Situasional

Presepsi pertama atas gaya macam ini adalah bahwa pemimpin tidak memiliki pendirian karena ia akan mengikuti situasi yang terjadi. Ia akan membuat kebijakan yang tidak konsisten dan terkesan terburu-buru. Pemimpin gaya situasional memiliki resiko tinggi dan akan membahayakan tidak hanya dirinya sendiri tapi juga orang banyak.

Presepsi kedua adalah model pemimpin yang menerapkan watak kepemimpinan sesuai dengan situasi secara tepat. Pemimpin model ini merupakan pemimpin yang memiliki visi ke depan dan mampu

menerapkan nilai keadilan sesuai dengan perkembangan zaman. Pemimpin ini termasuk pemimpin yang bijak dan kuat. Ia tahu kapan harus menerima usulan, kapan ia harus bersikukuh dengan pendapatnya karena ia tahu kebenaran. Pemimpin harus cerdas dan cermat dalam melihat situasi dan tanda-tanda zaman.¹¹

Sedangkan menurut Rivai dalam bukunya Syamsir Torang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi tipe pemimpin yaitu,¹²

a. Gaya Otokratik/ Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan ditangan pimpinan (penguasa tunggal). Posisi bawahan hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan pelaksana apa yang diinginkan pemimpin. Pemimpin memandang dirinya tidak memiliki kelemahan dan kekurangan. Potensi yang dimiliki bawahannya dianggap rendah, sehingga mereka dianggap tidak mampu berbuat apa-apa.

b. Gaya Paternalistik

Pemimpin dengan gaya paternalistic, menjalankan perannya sebagai berikut:

- 1) Mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan bawahannya.
- 2) Hubungan dengan bawahannya diposisikan dalam hubungan antara bapak dan anak.

¹¹ *Ibid.*,

¹² Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2013), 66-68.

3) Memperhatikan pemenuhan kebutuhan fisik bawahannya dengan maksud agar bawahannya melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Gaya kepemimpinan paternalistik berorientasi pada penyesuaian tugas serta memelihara komunikasi dan hubungan baik dengan bawahannya (hubungan antara bapak dengan anak-anaknya).

c. Gaya Kharismatik

Gaya kharismatik selalu menjaga keseimbangan antar pelaksana tugas dan komunikasi atau hubungan baik dengan bawahannya. Komunikasi atau hubungan antara pemimpin dan bawahan berorientasi rasional (*rational oriented*) dan bukan berorientasi kekuasaan (*authority oriented*).

d. Gaya *Laissez Faire*

Tipe kepemimpinan *Laissez Faire* lebih mengutamakan *relation oriented* (orientasi hubungan) dari pada *result oriented* (penyelesaian tugas). Pengutamaan orientasi hubungan oleh pemimpin yang bertipe *Laissez Faire* berpendapat bahwa apabila hubungan antara pemimpin dengan bawahan terjalin dengan harmonis, maka bawahan termotivasi menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.

e. Gaya Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratik dalam organisasi menempatkan bawahan sebagai faktor utama terpenting. Seorang pemimpin

menempatkan bawahannya sebagai subyek yang memiliki keinginan, kebutuhan, kemampuan, pendapat, kreatifitas, dan inisiatif yang berbeda-beda dan harus dihormati. Gaya kepemimpinan demokratis mengidentifikasikan kepemimpinan yang aktif, dinamik, dan terarah dalam mengambil keputusan gaya demokratis selalu mengedepankan musyawarah.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratik selalu melibatkan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Disamping itu, pemimpin dengan tipe ini juga berorientasi pada penyelesaian tugas dan hubungan relasional.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Robbins¹³ gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Di samping itu, dalam mengambil sebuah keputusan, pemimpin selalu bermusyawarah dan berkonsultasi dengan orang-orang bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan dengan gaya ini cenderung menghargai setiap potensi yang dimiliki individu dan mau mendengarkan bawahan.

¹³ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jilid 2 (Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003), 167.

Robbins¹⁴ mengemukakan bahwa terdapat beberapa ciri gaya kepemimpinan demokratis yang membedakan dengan gaya kepemimpinan lain yaitu:

- a. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- d. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- f. Pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Siagian¹⁵ mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan demokratis adalah pengawasan dilakukan secara wajar, menghargai ide dari bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bawahan, menjalin hubungan baik dengan bawahan, bisa beradaptasi dengan kondisi, teliti dengan keputusan yang akan diambil, bersahabat dan ramah, memberikan pengarahan pada

¹⁴ *Ibid.*, 168.

¹⁵ Siagian P. Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), 121.

tugas-tugas yang diberikan, komunikasi yang baik dengan bawahan, pengambilan keputusan bersama, mendorong bawahan meningkatkan keterampilan.

6. Fungsi Kepemimpinan

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuan tersebut seorang pemimpin harus bisa melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Menurut Rivai, secara operasional membedakan 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan yaitu:¹⁶

a. Fungsi instruktif

Fungsi instruktif mengindikasikan seorang pemimpin harus melakukan komunikasi satu arah yang berarti bahwa pemimpin adalah pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan di mana perintah itu dilaksanakan.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi konsultatif mengindikasikan seorang pemimpin melakukan komunikasi dua arah. Sebelum mengambil keputusan, seorang pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya yang mengetahui berbagai hal yang terkait dengan keputusan yang akan diambil (sebagai bahan pertimbangan). Konsultasi tersebut dapat juga dilakukan setelah pengambilan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh informasi balikan (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah

¹⁶ *Ibid.*, 71-72

ditetapkan dan dilaksanakan. Melalui fungsi konsultatif diharapkan keputusan pimpinan mendapatkan dukungan.

c. Fungsi partisipasi

Fungsi ini bertujuan untuk lebih mengaktifkan bawahan dengan jalan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Namun pemimpin tetap berada dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Pelimpahan wewenang kepada bawahan untuk membuat dan mengambil keputusan merupakan tujuan dari fungsi delegasi. Namun bawahan yang menerima delegasi itu adalah orang yang dapat dipercaya serta memiliki persamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendali

Fungsi pengendalian dapat diimplementasikan dalam bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Fungsi ini dimaksudkan agar seorang pemimpin dapat mengarahkan, mengatur, dan mengkoordinasikan aktivitas bawahannya.

7. Perilaku Kepemimpinan Prespektif Islam

a. Pengertian Kepemimpinan Islam

Kepemimpinan Islam meliputi banyak hal, karena seorang pemimpin dalam perspektif Islam memiliki fungsi ganda yaitu sebagai seorang *khalifatullah* (wakil Allah) di muka bumi yang harus merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Dan sebagai *Abdullah* (hamba Allah) yang patuh dan senantiasa terpanggil untuk mengabdikan segenap edukasinya di jalan Allah.

Menurut pendapat Hadari Nawaa¹⁷ pengertian kepemimpinan ada dua bagian yaitu,

1) Pengertian spiritual

Dalam Islam kepemimpinan berasal dari kata “*khalifah*” yang berarti wakil, dan juga kata “*amir*” yang jamaknya “*umara*” atau penguasa.

2) Pengertian empiris

Kepemimpinan Islam adalah kegiatan menuntut, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah. Dalam hal ini jadi sangat jelas orientasi dan tujuan yang hendak dicapai oleh kepemimpinan Islam yaitu keridhoan Allah (*mardhatillah*).

8. Sifat-Sifat Kepemimpinan Dakwah Nabi Muhammad SAW

¹⁷ Ainur Rahim Faqih, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2001), 4-7.

Fungsi kenabian dan kerasulan yang diemban Nabi Muhammad SAW menuntutnya untuk memiliki sifat-sifat yang mulia agar apa yang disampaikan dapat diterima dan diikuti oleh umat manusia. Ada banyak sifat-sifat mulia yang dimiliki Nabi Muhammad SAW sebagai seorang “pemimpin dakwah”. Sifat-sifat tersebut antara lain,¹⁸

a. Disiplin Wahyu

Seorang Rasul pada dasarnya adalah pembawa pesan *Ilahiyah* untuk disampaikan kepada umatnya. Oleh karena tugasnya hanya menyampaikan firman-firman Tuhan. Ia tidak mempunyai otoritas untuk membuat-buat aturan keagamaan tanpa bimbingan wahyu. Seorang Rasul juga juga tidak mengurangi atau menambah apa yang telah disampaikan kepadanya oleh Allah. Ia juga tidak boleh menyembunyikan firman-firman Tuhan meskipun itu merupakan suatu teguran kepadanya, atau sesuatu yang mungkin saja menyulitkan posisinya sebagai manusia biasa di tengah umatnya.

b. Memberikan teladan

Pemimpin yang baik adalah yang mampu memberikan teladan yang baik kepada umatnya, Nabi Muhammad SAW juga memberikan teladan yang baik kepada umatnya, khususnya dalam melaksanakan ritual-ritual keagamaan dan melaksanakan *code of conduct* kehidupan sosial masyarakat.

c. Komunikasi yang efektif

¹⁸ Mohammad Syafii Antonio, *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager* (Jakarta: Tazkia Multimedia & Prol Centre, 2007), 138-141.

Dakwah adalah proses mengkomunikasikan pesan-pesan *Ilahiyah* kepada orang lain. Agar pesan itu dapat disampaikan dan dipahami dengan baik, maka diperlukan adanya penguasaan terhadap teknik berkomunikasi yang efektif. Hal ini ditandai oleh dapat diserapnya ucapan, perbuatan dan persetujuan beliau oleh para sahabat yang kemudian ditransmisikan secara turun menurun. Inilah yang kemudian dikenal dengan hadist dan sunnah Nabu Muhammad SAW.

d. Dekat dengan umatnya

Sebagai pemimpin keagamaan Muhammad tidak berhenti pada sebatas menyampaikan wahyu Allah SWT. Beliau tidaklah seorang yang hanya mengatakan bahwa ini baik dan itu buruk kemudian menjaga jarak dari umatnya. Beliau bukan seseorang yang mengurung diri dari public dan selalu menyibukkan diri dengan rutinitas ibadah.

Beliau adalah seorang penyeru yang sangat dekat dengan umatnya, sering mengunjungi sahabat-sahabatnya di rumah-rumah mereka, sering bermain dengan anak-anak mereka, turun langsung melihat realita kehidupan pengikutnya dan orang-orang yang belum beriman dengannya. Beliau tidak segan-segan menyeka kepala anak yatim, menghapus air mata fakir miskin, menyuapi peminta-minta. Nabi Muhammad SAW benar-benar seorang pemimpin keagamaan yang dekat dengan umatnya. Beliau juga tidak sekedar ceramah dari satu masjid ke masjid yang lain tetapi menyentuh langsung ke hati umatnya di tempat mereka berada.

e. Pengkaderan dan pendelegasian wewenang

Pengkaderan ini beliau melakukan terhadap beberapa orang sahabat yang beliau didik dalam ilmu keagamaan. Beliau juga mendelegasikan wewenang kepada beberapa orang sahabat yang telah diberinya ilmu yang mencukupi untuk menyampaikan dan mengajarkan ajaran Islam kepada mereka yang belum atau baru saja memeluk agama Islam. Pembinaan dan pendelegasian wewenang ini cukup efektif karena pada gilirannya mereka juga akan membentuk kader mereka sendiri-sendiri sehingga ajaran Islam semakin luas syiarnya.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *jobperformance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja menurut Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁹

Kinerja merupakan nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian

¹⁹ A. A. Prabu Mangkunegara, *Manajemen*, 67.

kinerja.²⁰ Gilbert mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan. Dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.²¹

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja atau evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya: untuk pemberian kenaikan gaji.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antara karyawan satu dengan yang lain.
- e. Meningkatkan motivasi kerja.
- f. Meningkatkan etos kerja.
- g. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektifitas.
- h. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.

²⁰ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 309.

²¹ Soekidjo Notoadmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), 124-125.

- i. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, intensif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- j. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.²²

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara mengkatagorikan berbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu antara lain sebagai berikut:

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki oleh karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

b. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknik operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti keterampilan konseptual (*conceptual skill*) keterampilan manusia (*human skill*) dan keterampilan teknik (*technical skill*).

²² Veithzal Rivai, *Manajemen.*, 312.

c. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan yang berbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama, dan tanggung jawab.

d. Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lapangan perusahaan. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.²³

4. Indikator Kinerja Karyawan

Hasibuan berpendapat bahwa kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau buruk dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu sebagai berikut:

- a. Kesetiaan, yaitu penilaian menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasinya.
- b. Prestasi kerja, yaitu menilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

²³ A. A. Prabu Mangkunegara, *Manajemen*, 67.

- c. Kejujuran, yaitu penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun orang lain seperti kepada bawahannya.
- d. Kedisiplinan, yaitu penilai menilai karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
- e. Kreatifitas, yaitu penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- f. Kerja sama, yaitu penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya.
- g. Kepemimpinan, yaitu penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh dan dapat memotivasi orang lain.
- h. Kepribadian, yaitu penilai menilai sikap perilaku, kesopanan, perian, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar.
- i. Prakarsa, yaitu penilai menilai kemampuan berfikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, member, alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.
- j. Kecakapan, yaitu penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

- k. Tanggung jawab, yaitu penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, perilaku dan hasil kerjanya.²⁴

Menurut John Miner mengemukakan 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan.
- b) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- d) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.²⁵

²⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 95.

²⁵ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Plajar, 2009), 13.