

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Dalam membahas masalah kepemimpinan, penulis mengutip beberapa definisi kepemimpinan yang didefinisikan oleh beberapa ahli:

- a. Fiedler mendefinisikan kepemimpinan dengan pengertian seseorang yang berada dalam kelompok sebagai pemberi tugas atau sebagai pengaruh dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, serta sebagai penanggung jawab pertama.
- b. Davis mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

c. Terry dan Frankin mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin atau kelompok.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain atau bawahan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹

b. Fungsi Kepemimpinan

Pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi juga dapat dilihat dari fungsi kepemimpinan itu sendiri, yakni:

- a. Sebagai pengarah dan pengatur aktifitas organisasi untuk mencapai tujuan.
- b. Penanggung jawab dan pembuat kebijakan organisasi.
- c. Pemersatu dan memotivasi bawahan agar dapat melaksanakan aktivitas organisasi.²
- d. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila diperlukan.
- e. Menghilangkan hambatan-hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.

¹ Amirullah Haris Budiono, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 244-245

² Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), 78

- f. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- g. Menunjukkan perhatian kepada karyawannya.³

c. Gaya Kepemimpinan

Adapun gaya kepemimpinan terdapat sebuah unsur yang sangat penting dan tidak bisa lepas dari kepemimpinan itu sendiri. Menurut bahasa gaya berasal dari kata *style* yang berarti gaya bahasa: cara (hidup, bertindak).⁴ Yang dimaksud gaya kepemimpinan (*style*) menurut istilah adalah cara yang bagaimana seorang pemimpin membawa dirinya sebagai pemimpin, cara ia "bergerak" dan tampil dalam melakukan kekuasaannya.⁵

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.⁶

Gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt, perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurut beliau, sifat ekstrem ini

³ Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta: UGM Press, 1996), 125

⁴ Wojowarsito, WJS Poerwadarminta, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia Inggris*, (Jakarta: Hasta cet ke 32, 1974), 186-188

⁵ J. Riberu, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1992), 13

⁶ Heindra rahcman dan Husnan Suad, *Manajemen Pesonalia*, (Yogyakarta: BPFE, 2002), 224

dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari dua faktor inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan.

Di samping itu, ada beberapa pendapat tentang gaya kepemimpinan yang diajukan oleh pakar yang semuanya dapat ditelusuri dalam beberapa literatur kepemimpinan, organisasi, dan manajemen. Menurut Sutarto, pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari:

- a. Cara memberi perintah.
- b. Cara memberikan tugas.
- c. Cara berkomunikasi.
- d. Cara membuat keputusan.
- e. Cara mendorong semangat bawahan.
- f. Cara memberikan bimbingan.
- g. Cara menegakkan disiplin.
- h. Cara mengawasi pekerjaan bawahan.
- i. Cara meminta laporan dari bawahan.
- j. Cara memimpin rapat.

k. Cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain.⁷

Adapun gaya kepemimpinan yaitu:

- a. *Gaya persuasif*, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- b. *Gaya refresif*, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- c. *Gaya partisipatif*, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
- d. *Gaya inovatif*, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- e. *Gaya investigatif*, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
- f. *Gaya inspektif*, yaitu pimpinan yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif

⁷ Heindra, *Manajemen*, 225

menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

- g. *Gaya motivatif*, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.
- h. *Gaya naratif*, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
- i. *Gaya edukatif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.
- j. *Gaya retrogresif*, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu mengalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.⁸

⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: KENCANA PRENADAMEDIA GROUP, 2009), 221-223

d. Ciri-ciri Pemimpin

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambar dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Adapun ciri-ciri untuk menjadi seorang pemimpin, yaitu:

- a. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya.
- b. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
- c. Mampu menerapkan *the right man and the right place* (menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya) secara tepat dan baik.

Pendapat lain mengenai ciri-ciri pemimpin yang dikemukakan oleh George R. Terry ada delapan ciri-ciri pemimpin yaitu:

- a. *Energi* : mempunyai kekuatan mental dan fisik.
- b. *Stabilitas emosi* : seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
- c. *Human relationship* : mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.

- d. *Personal motivation* : keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dan dapat memotivasi diri sendiri.
- e. *Communication skill* : mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
- f. *Teaching skill* : mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
- g. *Social skill* : mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya.
- h. *Technical competent* : mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.⁹

e. Gaya Kepemimpinan Menurut Perspektif Islam

a. Menurut Al-Quran

Gaya kepemimpinan dalam perspektif islam disebut juga dengan *ulul amri* adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang pemimpin. Dalam al-qur'an surat An-nisaa' ayat 59 disebutkan:¹⁰

⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 60-61

¹⁰ Didin Hafinuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dan Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 120

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوَلِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
 الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥١﴾

" Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya " ¹¹

Kepemimpinan sering disebut juga *khodimul ummah* (pelayanan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayanan masyarakat (pelayanan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinya maju, pegawai sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu. ¹²

Prinsip dasar kepemimpinan islam dalam Al-Qur'an:

1. Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. Al-Qur'an menatakan dengan jelas bahwa pemimpin islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau yang dapat memberikan pandangan yang baik. Seperti surat As-Syuraa: 38

¹¹ Soenarjo, *Al-qur'an dan terjemahan Kitab Suci Al-Qur'an Dept. Agama RI*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an, 1984)

¹² Didin Hafinuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dan Praktik*, 155

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٢٨﴾

" Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka"¹³

Ayat-ayat di atas adalah ayat menjelaskan tentang musyawarah yang saling memiliki korelasi, bahwasanya al-Qur'an menegaskan perkara apapun yang menyangkut dalam kebaikan, baik mengenai persoalan rumah tangga, persoalan kepemimpinan dan politik, harus diselesaikan dengan jalan musyawarah. Seperti dalam ayat tentang menyapih anak. Ayat ini sebagai petunjuk agar persoalan-persoalan rumah tangga dimusyawarahkan bersama antara suami dan istri.¹⁴

Dan pada surat Ali-Imran : 159

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

" Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka,

¹³ Soenarjo, *Al-Qur'an dan Terjemahan*

¹⁴ Manna' Khalil al-Qattan, studi ilmu-ilmu al Qur'an, ter. Drs. Mudzakir AS., cet. VI (Jakarta: Pustaka Litera Antarnusa, 2001), 527.

dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya" ¹⁵

Dalam ayat ini memberikan tuntutan bahwa pemimpin yang bersikap kasar dan keras hati tidaklah berjaya dalam kepemimpinannya (Hamka, tafsir Al-Azhar). Jika Allah memuji sifat lembut Rasul, berarti Allah menyukai mereka yang bersikap seperti ini.

Rasulullah SAW dapat merasakan kesusahan dan kesulitan orang lain, seperti dinyatakan dalam surat At-Taubah : 128

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ
عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾

" Sesungguhnya telah datang kepadamu seorang rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi penyayang terhadap orang-orang mukmin" ¹⁶

Sifat ini adalah sifat yang mendahulukan kepentingan karyawan dan mendorong agar karyawan mendapat kesejahteraan. Namun sikap lembut dan penyayang saja tidak cukup, Rasulullah juga menunjukkan ketegasan beliau seperti dalam kasus perdamaian Hudaibiyah. Di sisi dengan tegas Rasulullah memerintahkan:

¹⁵ *Ibid.*,

¹⁶ Qs. At-Taubah (09) : 128

1. Kepada Ali untuk menuliskan apa yang beliau tekankan.
 2. Kepada umatnya untuk mencukur rambut, memotong dam dan menanggalkan pakaian ihram karena tahun itu naik haji gagal.¹⁷
2. Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membedakan suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama al-qur'an memerintahkan kaum muslimin berlaku adil ketika dengan para pementang mereka. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat An-Nisaa: 58

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ

النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ

سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

" Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat".¹⁸

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah mengabarkan, bahwa Dia memerintahkan untuk menunaikan amanat kepada ahlinya. Di dalam hadis Al- Hasan dari Samurah, bahwa Rasulullah saw bersabda: " *Tunaikanlah amanah kepada yang memberikan amanah dan jangan khianati orang yang berkhianat kepadamu*"

¹⁷ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2011), 200-207

¹⁸ *Ibid.*,

(HR. Ahmad dan Ahlus Sunan). Hal itu mencakup seluruh amanah yang wajib bagi manusia, berupa hak-hak Allah terhadap para hamba-Nya, seperti shalat, zakat, puasa, kafarat, nadzar dan selain dari itu, yang kesemuanya adalah amanah yang diberikan tanpa pengawasan hamba-Nya yang lain. Serta amanah yang berupa hak-hak sebagian hamba dengan hamba lainnya, seperti titipan dan selanjutnya, yang kesemuanya adalah amanah yang dilakukan tanpa pengawasan saksi.

Itulah yang diperintahkan oleh Allah untuk ditunaikan. Barangsiapa yang tidak melakukannya di dunia ini, maka akan dimintai pertanggungjawabannya dihari Kiamat, sebagaimana yang terdapat di dalam hadits shahih bahwasanya Rasulullah saw. bersabda: *“Sungguh, kamu akan tunaikan hak kepada ahlinya, hingga akan diqishas untuk (pembalasan) seekor kambing yang tidak bertanduk terhadap kambing yang bertanduk.”*. Ibnu Jarir meriwayatkan dari Ibnu Jurajj, ia berkata bahwa ayat ini diturunkan berkenaan dengan Ustman bin Thalhah di saat Rasulullah saw mengambil kunci kakkah darinya, lalu beliau masuk kedalam Baitullah pada Fathu Makkah. Di saat beliau keluar membaca ayat yang artinya *(Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu untuk*

menunaikan amanat kepada ahlinya) lalu beliau memanggil `Utsman dan menyerahkan kunci itu kembali.¹⁹

3. Bertanggung jawab

Pemimpin bertanggung jawab menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tanggung jawabnya kepada Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Hajj: 41

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْكُمْ بِالْأُمُورِ

" (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang makruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan"²⁰

Ayat diatas menjelaskan tentang manusia yang diciptakan di muka bumi untuk menunaikan shalat, menyuruh berbuat yang ma'ruf artinya anjuran-anjuran atau perbuatan yang diterima baik dan disambut dengan segala senang hati oleh masyarakat ramai. Bertambah banyak anjuran kepada yang ma'ruf bertambah majulah masyarakat. Dan mencegah perbuatan yang munkar artinya segala anjuran atau perbuatan yang masyarakat bersama tidak senang melihat atau menerimanya, karena tidak sesuai dengan garis-garis

¹⁹ Ibnu Katsir, Tafsir Ibnu Katsir, ter. Bahrun Abu Bakar LC., juz 1, cet. II (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2002), 511

²⁰ Soenarjo, *Al-Qur'an dan terjemahan*

kebenaran. Maka dengan terbiasanya masyarakat dapat anjuran yang ma'ruf, perasaannya akan lebih halus dalam menolak yang munkar. Lantaran itu maka *amal ma'ruf nahi munkar* hendaklah seimbang diantara keduanya. Karena keduanya jadi hidup subur sebab dipupuk oleh iman kepada Allah.²¹

4. Beriman

Iman merupakan dasar keyakinan hidup sebagai motivasi agar kita selalu berbuat amal shaleh. Di pihak lain amal shaleh selalu harus dikaitkan dengan keridhoan Allah. Sebagaimana firman Allah QS. An-Nuur:55

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي
الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ
الَّذِي أَرْتَضَىٰ لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا
يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ



" Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang yang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka berada dalam ketakutan menjadi aman sentosa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apa pun dengan Aku. Dan

²¹ Daud Yahya, *Nilai-Nilai Pendidikan Dalam Al-Qur'an*, (Banjarmasin: ANTASARI PRESS, 2015), 116

barang siapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik." ²²

Secara tegas Allah telah menjanjikan sesuatu kepada orang-orang yang mempercayai kebenaran, tunduk kepadanya dan mengerjakan amal saleh. Yaitu, Dia akan menjadikan mereka sebagai pengganti orang-orang terdahulu yang mewarisi kekuasaan di muka bumi, seperti halnya orang-orang yang telah mendahului mereka. Allah juga akan meneguhkan bagi mereka agama Islam sebagai agama kepasrahan yang diridai-Nya. Dengan demikian, kalian menjadi memiliki wibawa dan kekuasaan. Begitu pula Allah akan mengganti keadaan mereka dari rasa takut menjadi rasa aman, sehingga kalian dapat beribadah dengan tenang dan tidak menyekutukan-Nya dengan suatu apa pun dalam beribadah. Barangsiapa memilih untuk kafir setelah datangnya janji yang benar ini, atau keluar dari agama Islam, sesungguhnya mereka itu adalah orang-orang yang fasik, ingkar dan membangkang.²³

b. Gaya Kepemimpinan Rasulullah SAW

Kepribadian Nabi Muhammad SAW, sebagai Rasul Allah SWT dan pemimpin yang patut diteladani oleh umatnya, karakteristik Nabi Muhammad yaitu:

²² Soenarjo, *Al-Quran dan Terjemahan Kitab Suci Al-Quran Dept. Agama RI*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Quran, 1984), 808

²³ Quraish Shihab, *Tafsir Quraish Shihab*, (Jakarta: Javan Labs, 2015), 267

- a. *Sidiq* (benar), yakni pemimpin selalu berkata, bersikap, berbuat atau berlaku benar, berpihak pada kebenaran dan membela kebenaran.
- b. *Amanah* (terpercaya), yakni dapat dipercaya, mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain, tidak menyalahgunakan kepercayaan orang lain, tidak menyembunyikan atau mengurangi segala sesuatu yang harus disampaikan pada umatnya.
- c. *Tabligh* (menyampaikan), yakni mengkomunikasikan dan menyampaikan informasi yang perlu dan harus diketahui umatnya tanpa ditutup-tutupi, atau disembunyikan.
- d. *Fatanah* (cerdas), yakni mampu memahami ajaran dari Allah SWT dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi umatnya, bijaksana dan adil. Maksud (bebas dari dosa) dalam arti tidak berbuat kesalahan pada manusia dan tidak bersikap dan berperilaku melanggar nilai-nilai ajaran agamanya.²⁴

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian kinerja karyawan secara umum dan Islam

Menurut Mangkunegara bahwa kinerja (prestasi kerja) merupakan " hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".²⁵ Kinerja dalam buku manajemen sumber daya

²⁴ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 15

²⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), 112

manusia yang dikarang oleh Robert L Mathis dan Jhon H Jackson dijelaskan juga bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dikerjakan atau dilakukan oleh karyawan.²⁶ Sedangkan pengertian kinerja menurut Maier adalah sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual. Karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Manajemen kinerja merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk membina paradigma baru atau mengembangkan kinerja pegawai. Sedangkan karyawan atau sumber daya manusia dalam buku islam dan masalah sumber daya manusia yang dikarang oleh Muhammad Tholhah Hasan diberikan pengertian seperti kekuatan fisik manusia, pengetahuannya, keahliannya atau keterampilannya, semangat dan kreatifitasnya, kepribadiannya serta kepemimpinannya.

²⁶ Robert L Mathis dan John H Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), 78

Islam menetapkan kewajiban-kewajiban dalam bekerja. Kewajiban terpenting adalah menegakkan amanah dalam pekerjaan, memahami agama dan bidang kerja. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda: "*Sesungguhnya Allah senang jika salah seorang diantara kamu mengerjakan suatu pekerjaan yang dilakukan secara tekun dan sungguh-sungguh*" (HR. Muslim). Oleh karena itu seseorang dalam bekerja harus bersungguh-sungguh supaya kinerja atau hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan amanah yang telah diberikan.²⁷

Ekonomi islam memberikan perhatian yang besar pada manajemen. Manajemen menjadi salah satu bagian penting dalam bisnis yang diatur sedemikian baik melalui teori manajemen syariah. Dalam aktivitas bisnis seorang muslim harus mengetahui dan menerapkan manajemen syariah yang baik untuk mendapatkan kemaslahatan. Dimana, kemaslahatan itu menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan tersebut.

Pada dasarnya agama lebih memfokuskan tujuan dari pada sarana. Yang menjadi prioritas agama adalah terciptanya kemaslahatan bagi manusia, terhindarnya manusia dari kemudharatan, serta terciptanya efisiensi dalam kehidupan. Agama juga tidak ikut campur urusan dari dunia kecuali jika ada dampaknya bagi kemaslahatan manusia. Sehingga

²⁷ Abdul Hamid Mursi, *SDM Yang Produktif: pendekatan Al-Quran dan Sainns*, (Jakarta: ema Insani Press, 1997), 165

ekonomi islam menyambut setiap gerakan yang memudahkan kehidupan.²⁸ *Maslahah* disini mencakup dua hal yaitu *masalah* individu (*self interest*) dan *masalah* masyarakat (*social interest*).²⁹ Reformasi *masalah* digambarkan oleh rumus:

<p><i>Mashlahah</i>= keuntungan + berkah</p> <p>Atau</p> <p>$M = x + B$</p>
--

Mashlahah yang merupakan tolak ukur adalah kombinasi antara keuntungan dan berkah. Inilah yang diinginkan manajemen syariah yaitu tidak hanya mendapatkan profit semua tetapi keberkahan dunia akhirat. Berbeda dengan manajemen konvensional yang hanya mementingkan profit dunia semata tanpa memandang urusan akhirat.

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling sempurna yang diciptakan oleh Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras mengharapkan ridho Allah SWT. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rizki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggungjawab dan sesuai

²⁸ Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*. Terjrmahan Zainal Arifin dan Dahlia Husain, (Jakarta: Gema Insani Press, 2011), 98-99

²⁹ Rustam Effendi, *Produktif Dalam Islam*, (Yogyakarta: Magistra Insania Press, 2003), 13

dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW. Firman Allah SWT dalam al-quran
Surat An- Nahl: 93

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ
وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٢٣﴾

"dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan."

Kinerja dalam pandangan islam merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari pelaksanaan dan pengalaman ajaran islam itu sendiri. Sebab, setiap aktifitas yang dilakukan manusia apakah itu dalam kategori baik ataupun buruk menjadi penilaian tersendiri dalam menentukan nasib manusia di alam akhir kelak. Dalam islam yang menjadi sebuah patokan awal dalam bekerja adalah sebuah niat. Niat yang ikhlas akan membawa sesuatu yang baik, sebab ketika kita akan melakukan tanpa didasari dengan niat ikhlas maka semuanya itu adalah hal yang sia-sia. Dengan niat yang ikhlas sesuatu yang dikerjakan itu menjadi lebih kita nikmati, kita kerjakan dengan sepenuh hati, senang hati, dan juga mendapatkan pahala. Dalam hadits Rasulullah SAW: "*sesungguhnya segala sesuatu itu diawali dengan niat.....*"

1. Pengertian kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.³⁰

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pengertian kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.³¹

Cherington mengatakan bahwa kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Pencapaian target tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan waktu. Kinerja yang optimal akan terwujud bilamana organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar bekerja maksimal. Bahwa kinerja juga berarti perilaku-perilaku dan tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi

³⁰ Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), 63

³¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 310

(*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut tergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh karyawan, oleh karenanya kinerja bukan hasil dari tindakan atau perilaku, melainkan tindakan itu sendiri. Agar seseorang dapat melakukan tugas sesuai dengan kinerja yang diinginkan, maka hendaknya memenuhi prasyarat: pengetahuan yang dibutuhkan, memiliki keterampilan-keterampilan, dan membuat pilihan dengan sungguh-sungguh untuk bekerja pada tugas pekerjaannya selama beberapa tenggang waktu tertentu dengan tingkat usaha tertentu.³²

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, cukuplah untuk dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan pesan atau tugasna dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dan organisasi di mana individu tersebut bekerja.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mangkunegoro menyebutkan faktor yang mempengaruhi pencapaiannya kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)

³² Wangmuba, " Pengertian Kinerja", *Jurnal Ilmiah*, (Online), 3 April 2009, (<http://wangmuba.com>), diakses 24 Desember 2016 pukul 18.21 WIB

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pelajaran sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan, dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.³³

³³ " Standar Kinerja", *Jurnal Ilmiah*, (Online), 03, 2009, (<http://ckjnersmanajer.blogspot.com>), diakses 24 Desember 2016, pukul 19.01 WIB

3. Kriteria kinerja

Kriteria kinerja diekspresikan sebagai aspek-aspek kinerja yang mencakup baik atribut maupun kompetensi. Ini adalah pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan berhasil dan keahlian-keahlian tertentu yang dapat ditunjukkan oleh staf.

Kriteria-kriteria tersebut sebagai berikut:³⁴

a. Pengetahuan profesional dan teknis

Penguasaan dan penggunaan pengetahuan dan keahlian profesional atau teknis dan berhubungan dengan pekerjaan yang relevan.

b. Pengetahuan organisasional dan bisnis

Pengetahuan yang efektif akan organisasi dan apresiasi terhadap persoalan bisnis yang lebih luas.

c. Antar pribadi dan komunikasi

Kemampuan untuk membuka hubungan dengan orang lain baik secara individu maupun dalam tim dan menyampaikan serta menerima pesan, secara tatap muka ataupun tertulis.

³⁴ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah dan Teori Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 324-325

d. Keahlian-keahlian untuk mempengaruhi

Mengambil tindakan untuk mempengaruhi perilaku dan kepuasan orang lain.

e. Berpikir kritis

Mampu memahami persoalan, mengidentifikasi dan memecahkan masalah dan berpikir sambil berjalan.

f. Mengelola diri sendiri dan belajar

Kemampuan untuk mempertahankan energi yang diarahkan secara tepat, stamina, mengendalikan diri sendiri dan mempelajari perilaku-perilaku baru.

g. Pencapaian dan tindakan

Berfokus kepada pencapaian hasil, ketentuan untuk segera berjalan dan terus berjalan.

h. Inisiatif dan tindakan

Menciptakan dan menghargai gagasan dan sudut pandang baru. Dapat melihat kemungkinan dan berani menentang praktik-praktik yang sudah biasa dilakukan dengan konstruktif.

i. Sudut pandang strategis

Mampu berpikir secara luas, menganalisis dan menghargai perbedaan sudut pandang.

j. Kapasitas bagi perubahan

Kemampuan untuk menghadapi perubahan yang kompleks dan berkesinambungan, untuk bersikap fleksibel dan untuk menaungi ketidakpastian.

4. Dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja

Dimensi kinerja menurut Gomes (2003:134), yaitu:³⁵

- a. *Quality of Work* mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan
- b. *Quantity of Work* , mencakup banyaknya bentuk yang dproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan
- c. *Job Knowledge* , pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau faktor- faktor yang berhubungan dengan pekerjaan
- d. *Cooperation*, kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan, penyedia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.

³⁵ " Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ilmiah*, (Online), 16, 2016 , (<http://digilib.unila.ac.id/21500/20/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf>), diakses 25 Desember 2016, pukul 05.37 WIB

- e. *Initiative*, merupakan kesungguhan dalam meminta tanggung jawab, memulai diri dan tidak genar untuk memulai.
- f. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul
- g. *Dependability*, merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia
- h. *Personal Qualities*, meliputi kepribadian, penampilan, sosioabilitas, kepemimpinan dan integritas.

Menurut T.R. Mitchell (1978:343) dalam Sedarmayanti(2001:51), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:³⁶

1. *Rom Quality of Work* (Kualitas Kerja)
2. *Promptness* (Ketepatan Waktu)
3. *Initiative* (Inisiatif)
4. *Capability* (Kemampuan)
5. *Communication* (Komunikasi)

Apabila ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Secara ringkasnya dapatlah dikatakan bahwa pengukuran tentang

³⁶ *Ibid*

kinerja pegawai tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

5. Penggunaan penilaian kinerja bagi karyawan

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:³⁷

- a. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision*, yaitu menentukan promosi, transfer dan demosi.
- d. *Training and Development Needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Career Planning and Development*, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing Process Deficiencies*, yaitu memengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

³⁷ *Ibid*

- g. *Informational Inaccuracies and Job Design Errors*, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang terjadi dalam MSDM terutama di bidang informasi *job analysis*, *job design* dan sistem informasi MSDM.
- h. *Equal Employment Opportunity*, yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i. *External Challenges*, yaitu terkadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu terlihat namun dengan melakukan penilaian kinerja akan terlihat sehingga membantu manajer SDM untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- j. *Feedback*, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi karyawan itu sendiri.

6. Manfaat penilaian kinerja

Menurut Mulyadi (2001:71), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:³⁸

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

³⁸ *Ibid*

- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personil dan untuk menyiapkan kriteris seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

7. Indikator kinerja

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

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.³⁹

³⁹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 11-13