

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Umum Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Hasibuan mengatakan kepemimpinan ialah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi tingkah laku bawahan supaya dapat bekerja secara produktif dan juga baik agar tercapainya tujuan pada suatu organisasi maupun perusahaan. Kepemimpinan yang sudah ditetapkan oleh pemimpin di suatu perusahaan harus bisa mendorong semangat kerja dan bisa menciptakan integrasi yang serasi serta semangat kerja bawahan agar tercapainya tujuan secara maksimal.¹

2. Teori- teori Kepemimpinan

Ada 5 teori mengenai kepemimpinan yaitu teori keturunan, sifat, kelebihan, kharismatik, bakat serta sosial.²

3. Tipe Kepemimpinan

Bahwa terdapat 5 tipe kepemimpinan yang mempunyai cirinya masing- masing, yakni tipe otoritatif, tipe *paternalistic*, tipe kharismatik, tipe *laissez faire*, serta tipe demokratik.³

4. Indikator Kepemimpinan

Indikator- indikator kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:⁴

- a. Kecerdasan Analitis, kecerdasan seorang pemimpin untuk menganalisa kondisi yang dihadapi secara professional, tenang dan teliti.
- b. Ketrampilan Berbicara atau Berkomunikasi, bagaimana seorang pemimpin menguasai teknik berkomunikasi yang benar dan baik dalam memberikan suatu perintah, petunjuk, pedoman, maupun nasihat.

¹Melayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019) 169-170.

²Wursanto, *Dasar- Dasar Ilmu Organisasi* (Yogyakarta: Andi, 2012), 197.

³Sondang P Sinagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 27.

⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2018), 189.

- c. Keberanian, tingginya kedudukan seorang pemimpin harus membuatnya semakin semakin berani agar dapat melaksanakan tugas pokoknya.
- d. Kemampuan Mendengar, setiap pemimpin harus mampu mendengar saran- saran atau pendapat dari orang lain maupun bawahannya.
- e. Ketegasan, ketegasan seorang pemimpin dalam menghadapi bawahan serta ketidaktentuan perilaku bawahan itu sangatlah penting.

5. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ada cukup banyak faktor yang memiliki pengaruh terhadap proses kepemimpinan dalam suatu perusahaan yaitu kepribadian (*personality*) pemimpin, karakteristik pemimpin, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi, perilaku atasan serta perilaku rekan.⁵

B. Konsep Umum Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Lussier, iklim organisasi merupakan proses awal membangun sepemahaman karyawan mengenai apa itu kualitas lingkungan internal dalam organisasi, yang secara relatif dirasakan oleh semua anggota organisasi yang kemudian akan dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan berikutnya.⁶

2. Dimensi- dimensi Iklim Organisasi

Ada enam dimensi yang diperlukan untuk mengukur iklim organisasi, yaitu tanggung jawab, standart- standart, penghargaan, struktur, dukungan, dan komitmen.⁷

3. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Ada beberapa faktor yang memiliki pengaruh dalam iklim suatu organisasi, yaitu strategi organisasi, kepemimpinan, pengaturan organisasi, sejarah organisasi dan lingkungan eksternal.⁸

4. Dampak Iklim Organisasi

⁵Abd Muhith dan Setiawan Bahar Agus, *Transformational Leadershif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 31.

⁶Robert N. Lussier, *Human Relations in Organization Applications and skill Building* (New York: Mc Graw Hill, 2019), 486.

⁷Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 71.

⁸Robert Stringer, *Leadership and Organizational Climate* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), 75.

Berikut dampak dari iklim organisasi yaitu disiplin kerja, semangat kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, prestasi kerja, kinerja, produktivitas kerja, komitmen organisasi, dan stres kerja.⁹

5. Indikator Iklim Organisasi

Terdapat 5 indikator dalam Iklim Organisasi yaitu :¹⁰

- a. Tanggung Jawab (*Responsibility*), yaitu perasaan tanggung jawab seorang pemimpin untuk menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak harus selalu mengecek ulang suatu keputusan yang telah diambil, memastikan karyawan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya.
- b. Identitas (*Identity*), yaitu perasaan mempunyai (*feeling of belonging*) seorang pemimpin pada suatu organisasi dan diterima dalam perusahaan maupun kelompok didalam lingkungan kerja tersebut.
- c. Kehangatan (*Warmth*), yaitu perasaan seorang pemimpin dalam situasi kerja yang dimana dalam pertemanan akan lebih menekankan pada keadaan yang ramah, serta hubungan yang baik antar teman kerja.
- d. Dukungan (*Support*), yaitu sesuatu yang berkaitan dengan hubungan antar pemimpin dan sesama teman kerja dan dukungan yaitu perilaku saling tolong menolong antara pimpinan dan bawahan, dan lebih menekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahannya.
- e. Konflik (*Conflict*), yaitu keadaan terjadinya perbedaan pendapat atau pertentangan antara pimpinan dengan bawahan serta bawahan dengan bawahan lainnya.

C. Konsep Umum Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Sedarmayanti mengatakan kinerja merupakan hasil pencapaian kerja sekelompok orang atau seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam mencapai tujuan suatu perusahaan yang bersangkutan secara legal,

⁹Robert N. Lussier, *Human Relations in Organization Applications and skill Building* (New York: Mc Graw Hill, 2019), 487.

¹⁰Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 128.

sesuai dengan moral maupun etika yang baik dan tidak melanggar hukum.
11

2. Level- level Kinerja

Terdapat tiga level- level kinerja yaitu kinerja proses, kinerja organisasi, serta kinerja individu.¹²

3. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja yaitu disiplin kerja, motivasi, iklim organisasi, kepemimpinan, kemampuan kerja, inisiatif, daya tahan/ kehandalan, kualitas kerja serta kuantitas pekerjaan.

4. Indikator- indikator Kinerja

Ada Beberapa indikator dalam kinerja untuk mengukur sejauh mana karyawan dapat mencapai suatu kinerja yakni:¹³

- a. Kuantitas, banyaknya sesuatu yang harus dihasilkan oleh seorang karyawan seperti banyaknya unit, banyaknya siklus aktivitas yang harus diselesaikan.
- b. Kualitas, seorang karyawan harus dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan atau standart yang dibuat oleh perusahaan.
- c. Ketepatan waktu, tingkat pekerjaan karyawan yang harus terselesaikan pada jam yang ditentukan, dipandang dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. Kemandirian, seberapa besar kemampuan seorang karyawan yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan secara sendiri atau tanpa bantuan orang lain.
- e. Komitmen kerja, seberapa besar tingkat komitmen kerja seorang karyawan dengan instansi serta bagaimana tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan tersebut.

5. Hambatan dalam Evaluasi Kinerja

Beberapa hambatan dalam evaluasi kinerja karyawan antara lain yaitu perbedaan sifat manajer, *Hallo effect*, perbedaan *stereo* tipe tertentu

¹¹Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2019), 260.

¹²Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2019), 7.

¹³Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2016), 261.

serta perubahan standar.¹⁴

D. Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kinerja dalam Perspektif Islam

1. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam atau khalifah tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk 'majelis fukaha'."Sesungguhnya dalam Islam figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan suri tauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (rahmatan linnas) dan rahmat bagi alam (rahmatan lil'alamin) adalah Muhammad Rasulullah Saw., sebagaimana dalam firman-Nya :

"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah." (QS.al-Ahzab: 21).¹⁵

Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam sabda Rasulullah Saw., yang maknanya sebagai berikut : "Ingatlah! Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya, seorang suami adalah pemimpin keluarganya dan ia akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya, wanita adalah pemimpin bagi kehidupan rumah tangga suami dan anak-anaknya, dan ia akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya. Ingatlah! Bahwa kalian adalah sebagai pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya," (Al-Hadits).

Kemudian, dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah

¹⁴Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan pertama (Jakarta: Andi Offset, 2018), 126.

¹⁵Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya: Al Ahzab ayat 21*.

pemimpin yang memiliki sekurang- kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni : Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fathanah (STAF):

- a. *Siddiq* (jujur) sehingga ia dapat dipercaya.
- b. *Tabligh* (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi.
- c. *Amanah* (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya.
- d. *Fathanah* (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya.

Selain itu, juga dikenal ciri pemimpin Islam dimana Nabi Saw pernah bersabda: "Pemimpin suatu kelompok adalah pelayan kelompok tersebut." Oleh sebab itu, pemimpin hendaklah ia melayani dan bukan dilayani, serta menolong orang lain untuk maju. Dr. Hisham Yahya Altalib, mengatakan ada beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam yaitu :¹⁶

- 1) Setia kepada Allah. Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat dengan kesetiaan kepada Allah.
- 2) Tujuan Islam secara menyeluruh. Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup kepentingan Islam yang lebih luas.
- 3) Berpegang pada syariat dan akhlak Islam. Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang teguh pada perintah syariah. Dalam mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang- orang yang tak sepaham.
- 4) Pengemban amanat. Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah Swt., yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Al-Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap yang baik kepada pengikut atau bawahannya. Dalam Al-Quran Allah Swt berfirman :

¹⁶Hisyam Yahya Altalib, *Panduan Latihan bagi Gerakan Islam* (Jakarta: Rajawali, 2019), 55.

“Orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan shalat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma’ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (QS. al-Hajj: 41).¹⁷

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah adanya prinsip-prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam yakni Musyawarah, Keadilan dan Kebebasan berfikir. Pemimpin Islam bukanlah kepemimpinan tirani dan tanpa koordinasi, tetapi ia mendasari dirinya dengan prinsip-prinsip Islam. Bermusyawarah dengan sahabat-sahabatnya secara obyektif dan dengan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil- adilnya, dan berjuang menciptakan kebebasan berfikir, pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan saling menasihati satu sama lain sedemikian rupa, sehingga para pengikut atau bawahan merasa senang mendiskusikan persoalan yang menjadi kepentingan dan tujuan bersama. Pemimpin Islam bertanggung jawab bukan hanya kepada pengikut atau bawahannya semata, tetapi yang jauh lebih penting adalah tanggung jawabnya kepada Allah Swt. selaku pengemban amanah kepemimpinan. Kemudian perlu dipahami bahwa seorang muslim diminta memberikan nasihat bila diperlukan sebagaimana Hadits Nabi dari Tamim bin Aws meriwayatkan bahwasanya Rasulullah Saw. pernah bersabda:

“Agama adalah nasihat.

”Kami berkata: “Kepada siapa?

”Beliau menjawab: “Kepada Allah, Kitab-Nya, Rasul-Nya, Pemimpin umat Islam dan kepada masyarakat kamu.”

2. Iklim Organisasi dalam Perspektif Islam

Seakan sudah menjadi sebuah keterikatan yang tidak akan terpisah dari sifat manusia untuk bekerja sama dan terus hidup. Keterikatan itu mengikat dalam berbagai macam pilihan kehidupan. Dari dahulu pun oleh Aristoteles, seorang Filsuf Yunani Kuno mengatakan karakter manusia tersebut telah ditegaskan secara

¹⁷Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya: Al Hajj ayat 41*.

terminologis manusia merupakan Zoon Politicon, yaitu sekelompok atau sekumpulan manusia dalam setiap organisasi besar yakni negara, dimana masyarakat terorganisir dalam keterikatan hukum dan politik.

Organisasi juga telah dikenal pada masa Nabi Muhammad SAW, seperti firman Allah dalam surat As-Shof ayat 4 yang artinya:

“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang dijalan-nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti bangunan yang tersusun kukuh. “ (Q.S As- Shof :4)¹⁸

Dalam kandungan surat As-Shof di atas menjelaskan bahwa orang-orang yang berperang diibaratkan sebagai orang yang bekerja, karena orang yang bekerja sama dengan berjihad dijalan Allah untuk mencari nafkah. Berperang dalam barisan yang teratur sama dengan bekerja dalam satu lembaga atau perusahaan (organisasi). Selanjutnya organisasi haruslah rapi dan seakan-akan seperti bangunan yang kokoh. Rapi diartikan kekompakan dalam satu suara tanpa perpecahan didalamnya, sedangkan laksana bangunan yang kokoh bisa berarti seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan dengan yang lain, solid, bersinergi dalam bekerja serta memiliki program yang jelas.

Dan dalam Islam hal ini tidak akan lepas diungkapkannya, sebagai mana yang sudah tertera dalam al Quran yaitu:

يٰۤاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبَاۤىِٕلَ
لِتَعَارَفُوْۤا اِنَّ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰىكُمْ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ خَبِيْرٌ

Artinya:

“Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki- laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa- bangsa dan bersuku- suku supaya kamu saling kenal- mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal”.¹⁹

¹⁸Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya: As Shof ayat 4.*

¹⁹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya: Al Hujurat ayat 13.*

Bisa dipahami dari kutipan ayat diatas bahwa Allah SWT secara alamiah menciptakan manusia dalam beberapa kelompok yang nantinya manusia itu sendiri yang mengolektifkan diri dalam ruang lingkup organisasi yang lebih spesifik.

3. Kinerja dalam Perspektif Islam

Dari segi pandang ilmu ekonomi islam yang erat kaitannya dengan kinerja menekankan bahwa, manusia merupakan pelaku ekonomi yang mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada sebagai media untuk kehidupan di dunia ini. Allah SWT menegaskan sebagai berikut:²⁰

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ
عَمَلًا

Artinya:

Katakanlah "Sesungguhnya kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya".²¹

Islam memerintahkan pengikutnya untuk mencari rizeki yang berkah untuk mendorong produksi serta tekun dalam kegiatan ekonomi diberbagai jenis usaha seperti pertanian,perkebunan, industri maupun perdagangan. Dari bekerja setiap orang dapat memberikan pertolongan terhadap sesama yang memerlukannya. turut andil dalam kemaslahtan umat dan berjalan dijalan Allah dalam melaksanakan perintah-Nya, karena islam memerintakan pemeluknya untuk bekerja, dan memberi timbangan perintah bekerja tersebut sepadan dengan perintah shalat, shodaqoh dan jihad dijalan Allah.

E. Hubungan antar Variabel Penelitian

1. Hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan merupakan kemampuan atau keahlian yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja dalam mencapai

²⁰Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam* (Jakarta:Gema Insani Press, 2013),107.

²¹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya: Al Kahfi ayat 18:7*.

suatu tujuan. Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai suatu proses pemberian dan pengarahan yang berpengaruh pada kegiatan- kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Seorang pemimpin yang mempunyai sifat kepemimpinan yang baik, dapat mempengaruhi dan membawa karyawan pada kegiatan- kegiatan dalam pencapaian tujuan perusahaan. karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan memiliki disiplin kerja yang tinggi apabila mereka mempunyai pimpinan yang dapat mereka teladani. Karyawan akan melaksanakan pekerjaan atau tugas mereka dengan senang hati tanpa ada unsur keterpaksaan yang mampu mendukung tercapainya efektivitas kerja.

Berdasarkan pembahasan diatas, gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan oleh karyawan. Dengan kepemimpinan yang efektif, karyawan akan meningkatkan kinerja mereka yang berpengaruh pada peningkatan efektivitas kerja dengan demikian diduga terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

2. Hubungan Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan

Iklim organisasi dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi sehingga terbentuknya sebuah iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh seluruh perilaku yang ada dalam organisasi. Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal-hal berikut :

- a) Berkaitan dengan bidang persepsi karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.
- b) Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah

bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya.

- c) Variasi yang membentuk susunan iklim adalah cirri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan dengan hukuman.