

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Bank Syariah

1. Pengertian Bank Syariah

Perbankan syariah terdiri dari dua kata, yaitu perbankan dan syariah. Kata perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup tentang kelembagaan, kegiatan usaha serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Kata syariah dalam versi bank syariah di Indonesia adalah aturan perjanjian berdasarkan yang dilakukan oleh pihak bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana atau pembiayaan kegiatan usaha dan kegiatan lainnya sesuai dengan hukum Islam.¹⁰

Menurut Undang Undang No. 21 Tahun 2008 Perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Dalam pasal 1 ayat 7 UU No.21/2008 dijelaskan Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas bank umum syariah dan bank pembiayaan rakyat syariah. Selanjutnya dalam UU yang sama dijelaskan dalam pasal 1 ayat 12 bahwa yang dimaksud dengan prinsip syariah adalah prinsip hukum

¹⁰ Zainuddin Ali, *Hukum Perbankan Syariah*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2008), hal. 1

perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah.¹¹

Di Indonesia, bank syariah yang pertama didirikan pada tahun 1992 adalah Bank Muamalat Indonesia (BMI), walaupun perkembangannya agak terlambat bila dibandingkan dengan Negara-negara Muslim lainnya, perbankan syariah di Indonesia akan terus berkembang. Bila pada periode tahun 1992-1998 hanya ada satu unit Bank Syariah, maka pada tahun 2005, jumlah bank syariah di Indonesia telah bertambah menjadi 20 unit, yaitu 3 bank umum syariah dan 17 unit usaha syariah. Sementara itu, jumlah Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) hingga akhir tahun 2004 bertambah menjadi 88 buah.¹²

Sejalan dengan berkembangnya keuangan syariah di Tanah Air, berkembang pulalah jumlah yang berada dan mengawasi masing-masing lembaga tersebut. Dewan Pengawas Syariah bertugas mengawasi jalannya operasional bank sehari-hari agar selalu sesuai dengan ketentuan-ketentuan syariah. Hal ini karena transaksi-transaksi yang berlaku dalam bank syariah sangat khusus jika dibanding bank konvensional. Karena itu, diperlukan

¹¹ Undang-undang R.I Nomor 6 Tahun 2009 tentang Bank Indonesia & Undang-Undang R.I Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Cet.1, (Bandung: Citra Umbara, 2013), hal. 138-145

¹² Adiwarman A. Karim, *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan* ed, 5. Cet.9. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 25

garis panduan (*guidelines*) yang mengaturnya. Garis panduan ini disusun dan ditentukan oleh Dewan Syariah Nasional.¹³

Dalam sistem operasional bank syariah menjalankan fungsi dan tujuannya dengan beberapa produk. Secara umum produk bank syariah dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:¹⁴

- a. Produk Pendanaan, meliputi: pendanaan dengan prinsip *wadi'ah* (*giro wadi'ah* dan tabungan *wadi'ah*), pendanaan dengan prinsip *qardh*, pendanaan dengan prinsip *mudharabah* (tabunngan *mudharbah*, deposito/investasi umum (tidak terikat), deposito/ investasi khusus (terikat) dan *sukuk al-mudharabah*), dan pendanaan dengan prinsip *ijarah* (*sukuk al-ijarah*).
- b. Produk Pembiayaan, meliputi: pembiayaan dengan prinsip jual beli (*murabahah*, *salam*, dan *istishna'*), pembiayaan dengan prinsip bagi hasil (*mudharabah* dan *musyarakah*), dan pembiayaan dengan prinsip sewa (*ijarah* dan IMBT).
- c. Produk Jasa Perbankan, meliputi: jasa keuangan, antara lain *qardh* (dana talangan), *hiwalah* (anjak piutang), *wakalah* (L/C, transfer, inkaso, kliring, RTGS, dan sebagainya), *sharf* (jual beli valuta asing), *rahn* (gadai), *ujr/wakalah* (*payroll*), *kafalah* (bank garansi),

¹³ Muhammad Syafi'i Antono, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* Cet.1. (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), hal.31 -32

¹⁴ Ascarya, *Akad dan Produk Bank Syariah* Ed. 1, Cet. 4. (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. 112-129

jasa nonkeuangan yaitu *wadi'ah yad amanah/ujr* (*safe deposit box*), jasa keagenan yaitu *mudharabah muqayyadah* (investasi terikat (*channeling*), jasa kegiatan sosial yaitu *qardhul hasan* (pinjaman sosial).

Bank Islam di Indonesia atau disebut bank syariah merupakan lembaga keuangan yang berfungsi memperlancar mekanisme ekonomi di sektor riil melalui aktivitas kegiatan usaha (investasi, jual beli, atau lainnya) berdasarkan prinsip Syariah, yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan nilai-nilai syariah yang bersifat makro maupun mikro.

2. Dasar Hukum Perbankan Syariah

Sumber-sumber hukum yang dapat dijadikan sebagai landasan yuridis perbankan syariah di Indonesia dapat diklasifikasikan pada dua aspek, yaitu hukum normatif dan hukum positif.

a. Hukum Normatif

Hukum Normatif yaitu sumber-sumber hukum yang menjadi landasan norma dari aktivitas keyakinan “individu” dalam menjalankan agamanya. Individu yang dimaksud di sini dapat berarti personal (pribadi orang per-orang) atau institusional (lembaga).

Dikarenakan dalam hal ini adalah perbankan, berarti yang dimaksud hukum normatif di sini adalah yang berlaku bagi institusional bank.

Hukum normatif ini berlaku bagi setiap bank yang melabelkan *brand* “syariah”. Konsekuensi yang harus dijalankan oleh setiap bank yang menggunakan syariah, maka prinsip operasional yang dikembangkan harus merujuk pada norma-norma syariah (Islam). Hukum normatif secara umum dapat dirujuk oleh institusi perbankan syariah adalah:

- 1) Sumber hukum Islam yaitu Al-Qur“an, Sunnah, dan Fiqh.
- 2) Fatwa-fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI).

Penggunaan sumber hukum normatif dalam perbankan syariah merupakan bagian fundamental tanggungjawab yuridis, akuntabilitas dan validitas hukum perikatan (akad) yang dipraktekkan di bank syariah yang bersifat institusional tidak berbeda dengan hukum perikatan yang dilakukan oleh individual (mukallaf/muslim). Oleh karenanya fatwa-fatwa DSN-MUI menjadi hal yang sangat operasional dalam mencipta-kan perbedaan sistem antara yang syariah dan konvensional.

b. Hukum Positif

Hukum Positif yang berarti landasan hukum yang bersumber pada undang-undang tentang perbankan, undang-undang Bank Indonesia, Peraturan Bank Indonesia (PBI) atau landasan hukum lainnya yang dapat dikategorikan sebagai hukum positif. Terdapat tiga undang-undang yang menjadi landasan hukum perbankan syariah di Indonesia, yaitu:

- 1) Undang Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan.
- 2) Undang Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan sebagai amandemen dari UU No. 7/1992 tentang perbankan.
- 3) Undang Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

Selain ketiga undang-undang yang menjadi dasar perbankan di atas, juga terbit undang-undang tentang Bank Indonesia, yaitu UU No. 3 Tahun 2004 sebagai amandemen dari UU No. 23 Tahun 1999. Landasan pendukung perundang-undangan, juga terdapat peraturan lainnya seperti Peraturan Bank Indonesia (PBI), Peraturan Pemerintah (PP), serta peraturan lainnya seperti Kompilasi Hukum Ekonomi Syariah (KHES).¹⁵

¹⁵ Ahmad Dahlan, *Bank Syariah: Teoritik, Praktik, Kritik*. (Yogyakarta: Teras, 2012), hal. 85-94

3. Perbandingan antara Bank Syariah Dan Konvensional

Dalam bank syariah, bisnis dan usaha yang dilaksanakan tidak terlepas dari saringan syariah. Karena itu, bank syariah tidak akan mungkin membiayai usaha yang terkandung di dalamnya hal-hal yang diharamkan.¹⁶

Prinsip Syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syari'ah. Beberapa contoh dari perbedaan antara sistem Bank Islam dan Bank Konvensional.

Tabel 1.1

Perbedaan Sistem Bank Islam dan Sistem Bank Konvensional

Karakteristik	Sistem Bank Islam	Sistem Bank Konvensional
Kerangka Bisnis	Fungsi dan operasi didasarkan pada hukum syariah. bank harus yakin bahwa semua aktifitas bisnis adalah sesuai dengan tuntutan syariah.	Fungsi dan operasi didasarkan pada prinsip sekuler dan tidak didasarkan pada hukum atau aturan suatu agama.
Melarang bunga dalam pembiayaan	Pembiayaan tidak berorientasi pada bunga dan didasarkan pada prinsip pembelian dan penjualan asset, dimana harga pembelian termasuk <i>profit</i>	Pembiayaan berorientasi pada bunga dan ada bunga tetap atau bergerak yang dikenakan kepada orang

¹⁶ Muhammad Syafi'i Antono, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* Cet.1. (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), hal.33

	<i>margin</i> dan bersifat tetap dari pemula	yang menggunakan uang.
Melarang bunga pada penyimpanan	Penyimpanan tidak berorientasi pada bunga tetapi pembagian keuntungan atau kerugian di mana investor dibagi persentase keuntungan yang tetap ketika hal itu terjadi. Bank memperoleh kembaliannya dari bagian keuntungan atau kerugian dari bisnis yang diambil bagian selama periode aktivitas dari usaha tersebut.	Nasabah berorientasi pada bunga dan investor diyakinkan untuk menentukan dari semula tingkat bunga dengan jaminan pembayaran kembali pokok pembayaran.
Pembagian pembiayaan dan risiko yang sama	Bank menawarkan kesamaan pembiayaan untuk suatu usaha/proyek. Kerugian dibagi berdasarkan persentase bagian yang disertakan, sedangkan keuntungan berdasarkan persentase yang sudah ditentukan di awal	Tidak secara umum menawarkan tapi memungkinkan untuk perusahaan modal venture dan <i>Investment banks</i> . Umumnya mereka mengambil bagian dalam manajemen.
<i>Restrictions</i> (Pembatasan)	Bank Islam dibatasi untuk mengambil bagian dalam aktivitas ekonomi yang sesuai dengan syariah.	Tidak ada pembatasan.
Zakat	Bank tidak boleh membiayai bisnis yang terlibat dalam perjudian dan penjualan minuman keras.	Tidak berhubungan dengan zakat

	Dalam sistem bank Islam yang modern, salah satu fungsinya adalah mengumpulkan dan mendistribusikan zakat.	
<i>Penalty on Default</i>	Tidak mengenakan tambahan uang dari kegagalan membayar	Biasanya dikenakan tambahan biaya (dihitung dari tingkat bunga) pada kasus kegagalan membayar.
Melarang Gharar	Transaksi dari kegiatan yang mengandung unsur perjudian dan spekulasi sangat dilarang. Contoh: transaksi <i>derivative</i> dilarang karena mengandung unsur spekulasi.	Perdagangan dan perjanjian dari segala jenis <i>derivative</i> atau yang mengandung unsur spekulasi diizinkan.
<i>Customer Relations</i>	Status bank dalam berelasi dengan <i>clients</i> sebagai <i>partner/</i> investor dan <i>entrepreneur/</i> pengusaha.	Status bank dalam berelasi dengan <i>clients</i> sebagai kreditor dan debitor.
Syariah <i>Supervisory Board</i>	Setiap bank harus memiliki Syariah <i>Supervisory Board</i> untuk meyakinkan bahwa semua aktivitas bisnis adalah sejalan dengan tuntutan syariah.	Tidak dibutuhkan permintaan ini
<i>Statutory Requirement</i>	Bank harus memenuhi persyaratan dari Bank Negara Malaysia dan juga <i>guidelines</i> Syariah	Harus memenuhi persyaratan dari Bank Negara Malaysia saja

Sumber: Buku Veitzhal Rivai dan Arviyan Arifin yang berjudul *Islamic Banking: Sebuah Teori, Konsep dan Aplikasi*

B. Gaya Kepemimpinan Islami

1. Pengertian Kepemimpinan Islami

Banyak definisi yang menjelaskan tentang kepemimpinan, tetapi secara mendasar bisa dikenal dengan sebutan “*Leadership*” yang berarti mempengaruhi orang. Sebagian besar orang menganggap pemimpin sebagai sumber pengaruh, karena pada dasarnya seorang pemimpin sebagai sumber pengaruh, karena pada dasarnya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut atau sebagai pihak yang dipengaruhi.¹⁷

Istilah kepemimpinan juga dapat diartikan secara etimologi (asal kata) menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, berasal dari kata “pimpin”. Dengan mendapat awalan me- menjadi “memimpin” maka mempunyai arti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing. Kata memimpin bermakna sebagai kegiatan, sedangkan yang melaksanakannya disebut sebagai pemimpin. Bertolak dari kata pemimpin berkembang pula perkataan kepemimpinan, berupa penambahan awalan ke- dan akhiran -an pada kata pemimpin. Kata kepemimpinan berarti menunjukkan semua perihal dalam memimpin termasuk juga kegiatannya.¹⁸

Kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju pada tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan menolong dan memotivasi seseorang untuk bertindak sesuai dengan

¹⁷ Veithzal Riva’I, *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*, (Jakarta: Murai Kencana), hal. 64

¹⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press), hal. 28

apa yang diharapkan tanpa paksaan. Seorang pemimpin yang baik akan mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan yang terbaik. Menurut GR. TERRY dalam bukunya *Principles Of Management* mengemukakan delapan teori kepemimpinan sebagai berikut.

a. Teori Otokratis

Menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan-tindakan yang agak *arbitrer* (sewenang-wenang) dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan.

b. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi yang terbaik.

c. Teori Sosiologis

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinannya terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisasi antara para pengikut, dan mengikut sertakan pengikut dalam pengambilan keputusan.

d. Teori suportif

Teori ini menyatakan bahwa pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan dapat memimpin melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka.

e. Teori Liassez Faire

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.

f. Teori perilaku pribadi

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpin.

g. Teori sosial/ sifat

Teori ini menekankan apa yang dimiliki oleh seorang pemimpin berupa kepribadiannya dan bukanlah apa yang dilakukannya sebagai seorang pemimpin.

h. Teori situasi

Teori ini menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.¹⁹

Yang dimaksud kepemimpinan dalam konteks ini adalah kepemimpinan yang Islami yaitu merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu jalan yang diridhoi Allah SWT. Jadi kepemimpinan disini semata-mata hanya mencari atau melakukan kegiatan sesuai jalan yang diridhoi Allah SWT. Seperti yang dijelaskan dalam buku Hadari Nawawi yang menjelaskan secara kompleks tentang kepemimpinan secara Islam. Kegiatan ini bermaksud untuk menumbuh kembangkan kemampuan mengerjakannya

¹⁹ Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hal. 62-68

sendiri di lingkungan orang-orang yang dipimpin, dalam usahanya mencapai ridho Allah SWT selama hidup di dunia dan di akhirat kelak. Seperti firman Allah SWT di dalam QS. Al- A'raaf ayat 43 sebagai berikut:

وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِّنْ غِلٍّ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمُ أَنْهَارٌ
وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا ۖ وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا
أَنْ هَدَانَا اللَّهُ ۚ لَقَدْ جَاءَتْ رُسُلٌ رَبَّنَا بِالْحَقِّ ۖ وَتُؤَدُّوا أَنْ تِلْكَ
الْجَنَّةُ أَوْرَثُوهَا بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “ Dan Kami mencabut rasa dendam dari dalam dada mereka, di bawahnya mengalir sungai-sungai. Mereka berkata “segala puji bagi Allah SWT yang telah menunjukkan kami ke (surga) ini, kami tidak akan mendapat petunjuk sekiranya Allah SWT tidak menunjukkan kami. Sesungguhnya rasul-rasul Tuhan kami telah datang membawa kebenaran.” Diserukan kepada mereka, “itulah surga yang telah diwariskan kepadamu, karena apa yang telah kamu kerjakan.”²⁰

Firman tersebut dengan jelas mengatakan bahwa untuk mencapai jalan yang diridhoi Allah SWT diperlukan para pemimpin yang menjalankan kepemimpinan berdasarkan petunjuk-petunjuk-Nya. Tanpa petunjuk Allah SWT yang diwujudkan melalui tuntunan dan bimbingan para pemimpin yang beriman, maka manusia tidak mungkin mencapai surga.surgeap

²⁰ Al-Qur'nul Karim, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro), hal 155

pemimpin sebagai kepribadian orang yang beriman garus menampilkan sikap dan perilaku yang baik.

2. Karakteristik Pemimpin Islami

Rasulullah SAW telah mengingatkan dengan sebuah haditsnya melalui Abi Hurairah ra.: *“akan datang setelahku para pemimpin, orang baik akan menjadi pemimpin kalian dengan kebajikannya, dan orang jahat akan menjadi pemimpin kalian dengan kejahatannya. Maka dengarlah mereka, dan taatilah segala hal yang sesuai dengan kebenaran. Jika mereka berbuat baik, maka kebaikan itu menguntungkan kalian dan mereka juga, dan apabila mereka berbuat jahat, maka kalian akan mendapatkan pahala ketaatan, dan mereka akan mendapatkan dosa kejahatannya.”* Di antara karakteristik pemimpin Islam adalah:

- a. *Beriman dan bertakwa kepada Allah.* Karena kepemimpinan itu terkait erat dengan pencapaian suatu cita-cita, kepemimpinan harus berada di dalam genggamannya tangan seorang pemimpin beriman kepada Allah. Allah SWT sudah dengan tegas melarang kita mengangkat atau menjadikan orang-orang kafir sebagai pemimpin.
- b. *Jujur dan bermoral.* Pemimpin Islami haruslah jujur baik kepada dirinya sendiri maupun kepada pengikutnya sehingga akan menjadi contoh terbaik yang sejalan antara perkataan dengan perbuatannya. Selain itu, perlu memiliki moralitas yang baik, berakhlak terpuji, teguh memegang

amanah, dan tidak suka bermaksiat kepada Allah seperti korupsi, manipulasi, dusta dan khianat.

- c. *Kompeten dan berilmu pengetahuan.* Seorang pemimpin Islami haruslah orang yang memiliki kompetensi dalam bidangnya, sehingga orang akan mengikutinya karena yakin dengan kemampuannya. Selayaknya seorang pemimpin, selain memiliki pengetahuan agama yang dalam juga mempunyai pengetahuan yang luas mencakup pengetahuan tentang administrasi kenegaraan, politik, ekonomi, sosial dan hukum.
- d. *Inspiratif.* Pemimpin Islami harus mampu menciptakan rasa aman dan nyaman serta dapat menimbulkan rasa optimis terhadap pengikutnya.
- e. *Sabar.* Seorang pemimpin Islami haruslah bersikap sabar dalam menghadapi segala macam persoalan dan keterbatasan serta tidak bertindak tergesa-gesa dalam pengambilan keputusan.
- f. *Rendah hati.* Seorang pemimpin Islami perlu memiliki sikap rendah hati, tidak suka menampakkan kelebihannya (riya) dan menjaga agar tidak merendahkan orang lain.
- g. *Musyawarah.* Pemimpin yang islami haruslah mencari dan mengutamakan cara-cara dan jalan musyawarah untuk memecahkan setiap persoalan.²¹

²¹ Veitzhal Rivai dan Arviyan Arifin, *ISLAMIC LEADERSHIP Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 248-263

3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

- a. *Birokratis*. Ini adalah satu gaya yang ditandai dengan keterikatan yang terus-menerus kepada aturan-aturan organisasi. Gaya ini menganggap bahwa kesulitan-kesulitan akan dapat diatasi apabila setiap orang mematuhi peraturan. Keputusan-keputusan berdasarkan prosedur-prosedur baku. Pemimpinnya adalah seorang diplomat dan tahu bagaimana memakai sebagian besar peraturan untuk membuat orang-orang melaksanakan tugasnya. Kompromi merupakan suatu jalan hidup karena untuk membuat satu keputusan diterima oleh mayoritas, orang sering harus mengalah kepada orang lain.
- b. *Permisif*. Di sini keinginannya adalah membuat setiap orang dalam kelompok tersebut puas. Membuat orang-orang tetap senang adalah aturan mainnya. Gaya ini menganggap bahwa apabila orang-orang merasa puas dengan diri mereka sendiri dan orang lain, maka organisasi tersebut akan berfungsi, dengan demikian pekerjaan akan bisa diselesaikan. Koordinasi sering dikorbankan dalam gaya ini.
- c. *Laissez-faire*. Ini sama sekali bukanlah kepemimpinan. Gaya ini membiarkan segala sesuatunya berjalan dengan sendirinya. Pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja. Misalnya, seorang ulama mungkin hanya namanya saja ketua dari organisasi tersebut dan hanya menangani urusan khotbah, sementara yang lainnya hanya mengerjakan segala pernik mengenai bagaimana organisasi tersebut harus beroperasi.

Gaya ini kadang-kadang dipakai oleh pemimpin yang sering berpergian atau yang hanya bertugas sementara.

- d. *Partisipatif*. Gaya ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama. Masalah yang timbul adalah kemungkinan lambatnya tindakan dalam menangani masa-masa krisis.
- e. *Otokratis*. Gaya ini ditandai dengan ketergantungan kepada yang berwenang dan biasanya menganggap bahwa orang-orang tidak akan melakukan apa-apa kecuali jika diperintahkan. Gaya ini tidak mendorong adanya pembaruan. Pemimpin menganggap dirinya sangat diperlukan. Keputusan dapat dibuat dengan cepat.²²

4. Ciri Pemimpin Menurut Islam

Rasulullah SAW dalam sabdanya menyatakan bahwa pemimpin suatu kelompok adalah pelayan pada kelompok tersebut. Sehingga sebagai seorang pemimpin hendaklah dapat, mampu dan mau melayani, serta menolong orang lain untuk maju dengan ikhlas. Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam adalah sebagai berikut:

- a. Setia, pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah.

²² Ibid, Veitzhal Rivai dan Arviyan Arifin, *ISLAMIC LEADERSHIP Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual*,...hal. 305-306

- b. Terikat pada tujuan, seorang pemimpin ketika diberi amanah sebagai pemimpin dalam melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
- c. Menjunjung tinggi syariat dan akhlak Islam. Seorang pemimpin yang baik bilamana ia merasa terikat dengan pertauran Islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia tidak menyimpang dari syariah. waktu ia melaksanakan tugasnya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berhadapan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tidak sepaham.
- d. Memegang teguh amanah, seorang pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggap sebagai amanah dari Allah SWT yang disertai oleh tanggung jawab. Alquran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah SWT dan selalu menunjukkan sikap baik kepada orang yang dipimpinnya.
- e. Tidak sombong, menyadari bahwa diri kita ini adalah kecil, karena yang besar dan Maha Besar hanya Allah SWT, sehingga hanya Allah lah yang boleh sombong. Sehingga kerendahan hati dalam memimpin merupakan salah satu ciri kepemimpinan yang patut dikembangkan.
- f. Disiplin, konsisten, dan konsekuen. Disiplin, konsisten, dan konsekuen merupakan ciri kepemimpinan dalam Islam dalam segala tindakan, perbuatan seorang pemimpin. Sebagai perwujudan seorang pemimpin

yang professional akan memegang teguh terhadap janji, ucapan dan perbuatan yang dilakukan, karena ia menyadari bahwa Allah SWT mengetahui semua yang ia lakukan bagaimanapun ia berusaha untuk menyembunyikannya.²³

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *move*, dalam bahasa inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan.²⁴

²³Ibid, *ISLAMIC LEADERSHIP Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual*,...hal.136-139

²⁴George Terry, *Prinsip – Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 131

Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai keadaan yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau moves, mengarah dan menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.²⁵

2. Teori Motivasi

Ada beberapa macam teori motivasi:

a. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Thry*)

Teori motivasi Maslow dinamakan, “*A theory of human motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar dari teori ini adalah: a) Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba; b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi

²⁵ Bejo Siswanto, *Manajemen Tenaga kerja*, (Bandung: Sinar Baru, Cetakan Baru, 1989), hal. 243

motivator, dan; c) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang.²⁶

Ada beberapa urutan atau tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi para pekerja disebuah organisasi atau perusahaan, diantaranya:

- 1) Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi lebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan dan lain – lain). Dengan demikian kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seseorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan, yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya.
- 2) Kekuatan kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh karena itu usaha memotivasinya dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-ulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong para pekerja melaksanakan tugas-tugasnya.
- 3) Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan yang berada pada urutan yang lebih rendah. Misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, cara satu-satunya yang dapat digunakan

²⁶ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 176

dengan memberikan penghasilan yang memadai atau mencukupi.²⁷ Motivasi juga dapat dipahami dari teori kebutuhan dasar manusia. Manusia mempunyai beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi, kebutuhan tersebut meliputi: kebutuhan fisik, keamanan, perasaan memiliki, penghargaan dari orang lain, dan aktualisasi diri. Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi dapat meningkatkan motivasi kerja.²⁸

b. Teori Kebutuhan Berprestasi

Motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Orang yang berprestasi tinggi memiliki tiga ciri umum yaitu:

- 1) Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat.
- 2) Menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran.

²⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 353

²⁸ Ambar Teguh Sulistyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hal. 193

3) Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.²⁹

c. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

d. Teori kaitan imbalan dengan prestasi

Motif berprestasi dengan pemberdayaan SDM memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Secara sederhana dapat digambarkan bahwa apabila SDM dapat diberdayakan dengan optimal, maka motivasi untuk berprestasi dalam pekerjaan yang diembannya akan semakin meningkat, begitupun sebaliknya. Ada hubungan kausalitas saling mempengaruhi antara motif berprestasi dengan pemberdayaan SDM.³⁰

3. Jenis-jenis Motivasi

Jenis – jenis motivasi yaitu:

a. Motivasi positif (*insentif positif*) Memotivasi dengan memberikan hadiah kepada mereka ataupun diri sendiri yang termotivasi untuk

²⁹ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi...*, hal. 178

³⁰ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis...*, hal. 176-182

berprestasi baik dengan motivasi positif. Semangat seseorang individu yang termotivasi tersebut akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik.

- b. Motivasi negatif (*insentif negatif*) Memotivasi dengan memberikan hukuman kepada mereka ataupun diri sendiri yang berprestasi kurang baik atau berprestasi rendah. Dengan memotivasi negatif ini semangat dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena takut akan hukuman, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.³¹

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. August W. Smith menyatakan bahwa: “*Performance is output derives from processes, human otherwise*”. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Maier menyatakan bahwa “*Penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan*”. Lawler and Porter menyatakan bahwa kinerja adalah “*Successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Berdasarkan hal tersebut, maka

³¹ Hasibuan, M, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hal. 178

kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.³²

Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya.³³ Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang³⁴.

Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Menurut Veitzhal Rivai kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.³⁵ Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan

³² Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2013) hal. 196

³³ Moh. Pabundu Tika, *Budaya organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Cetakan Pertama, PT Bumi Aksara, 2006), hal.121

³⁴ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 199

³⁵ Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 309

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Unsur-unsur dalam Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Menurut Cokrominoto, seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspek, antara lain:

- a. Tingkat efektifitas Tingkat efektifitas ini dapat dilihat dari sejauhmana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani.
- b. Tingkat efisiensi Ini untuk mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbang, semakin besar sumber daya yang terbang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya.
- c. Unsur keamanan Kenyamanan dalam pelaksanaan pekerjaan Unsur ini mengandung 2 aspek, baik dari aspek keamanankeamanan bagi karyawan maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian aspek keamanan, kenyamanan menunjuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja akan dapat menjamin seorang karyawan

bekerja secara sistematis, terkontrol dari bebas dari rasa”was-was” akan komplain.³⁶

d. Aspek-aspek Penilaian Kinerja Aspek-aspek kinerja menurut Mangkunegara adalah sebagai berikut:³⁷

- 1) *Halo Effect*. Penilaian yang subjektif diberikan pegawai, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.
- 2) *Leniency*. Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari yang seharusnya.
- 3) *Strikness*. Penilaian yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.
- 4) *Control Tendency*. Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata-rata (sedang) kepada pegawai.
- 5) *Personal Biases*. Penilaian kinerja yang memberikan nilai baik kepada senior lebih tua usianya yang berasal dari suku bangsa yang sama.

3. Metode Penilaian Kinerja

Adapun metode untuk memberi penilaian terhadap kinerja karyawan tersebut yaitu sebagai berikut:

³⁶ Cokroaminoto, *Memakai Kinerja Karyawan*, <http://membangunkinerja.co.id>, diakses tanggal 03 Januari 2018 pukul 17.00 WIB

³⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 74

- a. Penetapan Tujuan (*goal setting*). Metode ini banyak sekali digunakan baik disetor swasta maupun pemerintah.
- b. *Multi-rater assessment (or 360-degree feedback)*. Metode penilaian prestasi ini adalah salah satu metode yang populer sekarang. Dengan metode ini, para manajer (atasan langsung), teman kerja, pemasok atau kolega diminta untuk mengisi kuesioner yang diperuntungkan pada karyawan yang dinilai.
- c. Pendekatan standar kerja. Metode ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi karyawan bagian produksi.
- d. Penilaian bentuk uraian. Suatu metode penilaian prestasi yang pihak penilai mempersiapkan suatu pertanyaan bentuk tulisan yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, dan prestasi masalah setiap karyawan.
- e. Penilaian peristiwa kritis. Metode penilaian ini mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang memuaskan atau tidak memuaskan dalam kaitannya pelaksanaan kerja.
- f. Skala penilaian grafik. Metode ini pihak penilaian memberikan penilaian kepada karyawan yang didasarkan pada faktor-faktor misalnya kuantitas pekerjaan, ketepatan, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran, keakuratan kerja, dan kerjasama.

- g. *Checklist*. Metode *checklist* ini, rater membuat jawaban ya atau tidak terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan perilaku karyawan.
- h. Skala rating yang diberi bobot menurut perilaku. Metode ini dirancang untuk menilai perilaku-perilaku yang syaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan sukses.
- i. Penilaian pilihan paksaan. Metode ini mensyaratkan pengevaluasi menyusun seperangkat pertanyaan yang menggambarkan bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.
- j. Metode rangking. Penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terburuk.³⁸

4. Faktor-faktor Penilaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+ skill*).

³⁸ Siti Al Fajar dan Tri Heru, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: sekolah tinggi ilmu manajemen YKPN, 2010), hal. 143

Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Seorang karyawan juga harus mempunyai sikap mental, sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai “Modal dan Kreatif”. Modal singkatan dari M = mengolah, O = otak, D = dengan, A = aktif, L = lincah, sedangkan kreatif singkatan dari K = keinginan maju, R = rasa ingin tahu tinggi, E = energik, A = analisis sistematis, T = terbuka dari kekurangan, I = inisiatif tinggi, dan P = pikiran luas.

Dengan demikian pegawai mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah. Ada 6 karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.³⁹

Konsep *merit pay* yang berasal dari kata *merit* berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat serta prestasi. Dengan demikian *merit pay* merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang maupun manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Secara sederhana konsep *meritpay* merupakan sistem pembayaran yang mengaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performance*) karyawan.⁴⁰

5. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

³⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 67 - 68

⁴⁰ A. Usmara, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amara Books, 2003), hal. 218

- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
- d. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer Planning and Development*. Membantu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- f. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. *Informational Inaccuracies and Job Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal Employment Opportunity*. Menentukan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- i. *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti: keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan

lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.

- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Jadi intinya tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk mengali kelemahan dan kekuatan, sehingga proses untuk memotivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan.⁴¹

6. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

b. Kuantitas

⁴¹ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis...*, hal. 197-198

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.⁴²

E. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Imro' Atun Nasihah⁴³ dalam penelitiannya bertujuan untuk menguji secara parsial dan bersama-sama gaya kepemimpinan yang islami dan lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja

⁴² Robbins Stephen P., *Perilaku Organisasi PT Indeks*, (Jakarta: Kelompok Gramedia), hal. 260

⁴³ Imro' Atun Nasihah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang Islami dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada UPT Pelatihan Kerja Tulungagung*, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2017)

pegawai pada UPT Pelatihan Kerja Tulungagung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan jenis asosiatif dengan data primer dari hasil angket yang telah diisi oleh 47 responden. Hasil penelitian menggunakan uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang islami berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian melalui uji F dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan yang islami dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Angka koefisien determinasi (*R Square*) atau R^2 menunjukkan 0,173 atau 17,3%. Artinya presentase pengaruh gaya kepemimpinan yang islami dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada UPT Pelatihan Kerja Tulungagung sebesar 17,3%, sedangkan sisanya 82,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian tersebut menguji pengaruh kepemimpinan islami, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian ini adalah menguji kepemimpinan islami dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Khoerul Wafa⁴⁴ dalam penelitiannya bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan, untuk mengetahui bagaimana pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Untuk mengetahui seberapa besar

⁴⁴ Khoerul Wafa, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus di UJKS Surya Amanah Mijen Semarang)*, (Semarang: Skripsi tidak diterbitkan, 2012)

pengaruh Gaya Kepemimpinan Islam dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kuantitatif, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di UJKS Surya Amanah Mijen Semarang yang berjumlah 30 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Islam berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil pengujian analisis regresi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,217 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,043 ($p < 0,05$). Komunikasi Organisasi berpengaruh positif signifikan dengan Kinerja Karyawan dengan hasil pengujian analisis regresi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,217 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,023 ($p < 0,05$). Gaya Kepemimpinan Islam dan Komunikasi Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil pengujian analisis regresi diperoleh nilai F hitung sebesar 10,367 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,048 ($p > 0,05$). Perbedaan terdapat pada variabel independen (X_2). Persamaan terdapat pada variabel dependen (Y) dan jenis model penelitian yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sunarji Harahap⁴⁵ dalam jurnal nasional, bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan Islam dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dari 21 respondentss, petugas PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Sukaramai Medan dengan kuesioner teknik. Data dianalisis dengan regresi linier berganda.

⁴⁵ Sunarji Harahap, *Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan*, (Jurnal Nasional Vol.3 No.2, Desember 2016).

Hasil penelitian adalah kepemimpinan Islam dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Sukaramai Medan dan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan motivasi kerja. Perbedaan dengan peneliti yang dilakukan terdapat pada variabel (X1). Persamaan dengan peneliti terdapat pada variabel (X2) dan variabel dependent yaitu sama- sama meneliti mengenai motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian yang dilakukan oleh Wandra Agus Cahyono,dkk.⁴⁶ dalam jurnal administrasi bisnis bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Jenis Penelitian ini adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif dengan metode kuesioner. Penelitian dilakukan terhadap karyawan PT. Victory International Futures Malang. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh signifikan secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Perbedaan dengan peneliti yang dilakukan adalah pada variabel (X1). Persamaan dengan peneliti adalah menggunakan metode penelitian yang sama dan variabel dependent juga memiliki kesamaan dengan peneliti.

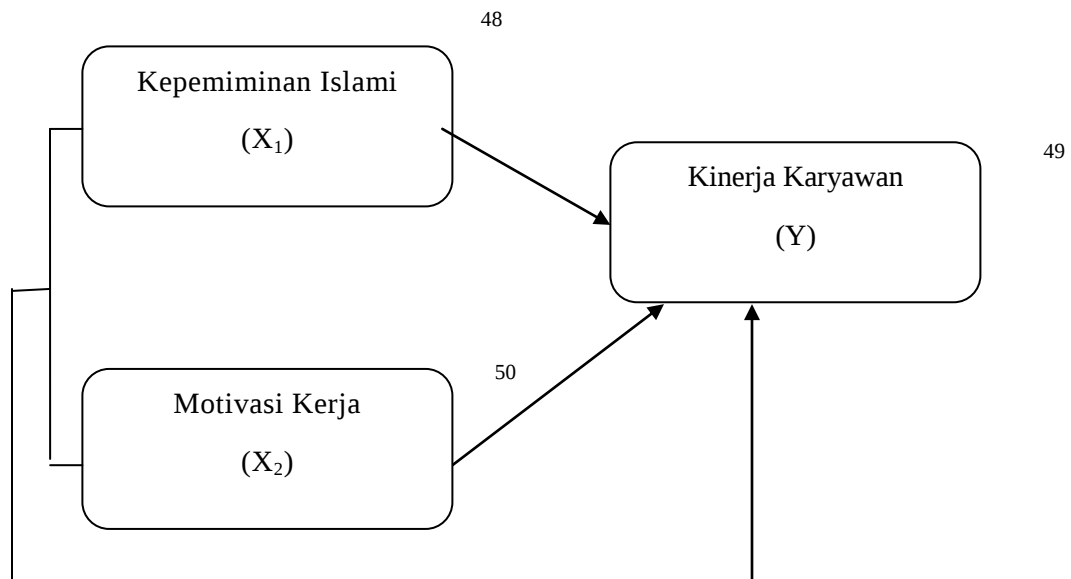
Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hakim dalam jurnal internasional bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan

⁴⁶Wandra Agus Cahyono,dkk , *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan MotivasiKerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study Pada PT Victory International Futures Malang* , (Jurnal Administrasi Bisnisl Vol.33 No.2, April 2016).

dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai sebagai perspektif Islam PT. Bank Mu'amalat Indonesia di Jawa Tengah. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian tersebut menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai sebagai perspektif Islam. Sedangkan penelitian ini adalah menguji gaya kepemimpinan Islami dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.⁴⁷

F. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual adalah sekumpulan kerangka konsep yang digunakan dalam penelitian. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



⁴⁷ Abdul Malik, "The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java", Jurnal International Vol.17 No. 2, 2012

⁴⁸ Veithzal Riva'I, *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*, (Jakarta: Murai Kencana), hal. 64.

⁴⁹ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis....*, hal. 176-182.

⁵⁰ *Ibid*, 196.

Keterangan:

X1 : Kepemimpinan Islami (X1) (Variabel bebas = *Independen*)

X2 : motivasi kerja (X2) (Variabel bebas = *Independen*)

Y : kinerja karyawan (variabel terikat = *dependen*)

Penelitian ini hanya akan menggali data berupa informasi tentang Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri Syaiah Tulungagung. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi sederhana dan regresi ganda, dimana regresi sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Regresi ganda digunakan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama dua variabel bebas terhadap varaibel terikat

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara tentang adanya sesuatu atau kemungkinan adanya sesuatu, dengan diiringi perkiraan mengapa atau apa sebabnya adanya demikian. Dengan demikian hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian. Berdasrkan latar belakang masalah, perumusan masalah, landasan teori, kerangka berfikir, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signify kan antara kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung.

2. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan Islami dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Tulungagung.