

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Karakteristik Biografis

Dalam dunia bisnis yang saat ini makin berkembang, semua itu tidak terlepas dari adanya teknologi yang canggih. Hal itu guna untuk mencapai kemajuan dalam dunia bisnis. Akan tetapi, teknologi tidak akan bias bermanfaat apabila seseorang tidak bisa memanfaatkannya untuk bidang pekerjaan yang dia geluti. Karena dalam hal ini perilaku seseorang individu sangatlah mempengaruhi kinerja yang dia miliki.

Ilmu manajemen, seorang manajer harus mengetahui perilaku individu. Dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu, yang pada akhirnya menghasilkan sebuah motivasi individu.<sup>1</sup> Dalam mencapai keberhasilan seorang atasan harus mengetahui lebih detail terkait dengan individu karyawannya. Karena dengan semakin tahu biografis dari individu tersebut maka semakin mudah pula dalam menilai kinerjanya.

Karakteristik pribadi seperti umur, jenis kelamin, dan status kawin yang objektif dan mudah diperoleh dari rekaman pribadi. Karakteristik biografis (*biographical characteristic*) tersebut adalah:

##### 1. Usia

Hubungan antara usia dan kinerja diperkirakan akan terus menjadi isu yang penting dimasa yang akan datang. Keyakinan yang

---

<sup>1</sup>Miftah Toha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 33.

meluas bahwa kinerja merosot seiring dengan usia. Kualitas positif yang dimiliki para pekerja yang lebih tua pada pekerjaan mereka, khususnya pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap kualitas. Tetapi para pekerja tua dianggap kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru. Seiring berjalannya waktu, organisasi secara aktif mencari individu yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan, dan sifat-sifat negatif terkait usia secara nyata menghalangi perekrutan awal atas para pekerja yang lebih tua serta meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan dilepaskan selama masa pengurangan karyawan.

Secara umum pekerja yang lebih tua memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dibandingkan para pekerja yang lebih muda, tetapi mereka memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi yang tidak dapat dihindari, misalnya kondisi kesehatan dan periode pemulihan yang lebih lama.

- a. Bagi karyawan profesional: seiring bertambahnya usia, kepuasan kerja juga meningkat.
- b. Karyawan non-profesional: kepuasan merosot selama usia tengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun selanjutnya.

## 2. *Gender* (jenis kelamin)

Jenis kelamin umumnya tidak ada perbedaan yang konsisten anatar pria dan wanita dalam hal kemampuan memecah masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas,

produktivitas pekerjaan, kepuasan kerja, atau kemampuan belajar. Namun hasil studi menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia mematuhi wewenang, dibandingkan pria yang lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dalam memiliki pengharapan untuk sukses, namun tetap saja perbedaannya kecil.

Biasanya, yang membuat adanya perbedaan adalah karena posisi wanita sebagai ibu yang juga harus merawat anak-anaknya. Ini juga yang mungkin menimbulkan anggapan bahwa wanita lebih sering mangkir daripada pria. Jika anak-anak sakit, tentulah ibu yang akan merawat dan menemani dirumah.

Hubungan *gender - turnover* = beberapa studi menjumpai bahwa wanita mempunyai tingkat keluar yang lebih tinggi, dan studi lain menjumpai tidak ada perbedaan antara hubungan keduanya.

Hubungan *gender - absensi* = wanita mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi. Dengan alasan : wanita memikul tanggung jawab rumah tangga dan keluarga yang lebih besar, juga jangan lupa dengan masalah kewanitaan.<sup>2</sup> Akan tetapi semua itu tergantung dari kepribadian individu masing-masing.

### 3. Keragaman Ras dan Budaya

Ras adalah suatu kategori atau pengelompokan sejumlah orang berdasarkan (terutama) karakter fisik tubuh, seperti warna kulit, tekstur

---

<sup>2</sup>Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi edisi 12*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm.63.

rambut, bentuk mata, hidung, dan lain sebagainya yang sangat subjektif.<sup>3</sup> Dalam hal ini biasanya ras digolongkan dalam suatu daerah tertentu yang memiliki kesamaan baik tradisi, bahasa, dll.

Angkatan kerja sekarang tidaklah sama dengan angkatan kerja dahulu. Tenaga kerja jaman sekarang lebih beragam dari sisi nilai, bahasa, keterampilan, dan persaingan pendidikan. Dengan makin banyaknya latar belakang keragaman dan budaya di tempat kerja membawa perbedaan-perbedaan utama dalam nilai, etika kerja, dan norma-norma yang berlaku. Persoalan komunikasi, ketidak pekaan, dan pengabaian akan menjadi perhatian utama manajemen. Terdapat perbedaan dalam bagaimana individu dari kebudayaan yang berbeda bereaksi terhadap permintaan untuk bekerja lebih keras. Oleh karena itu para manajer harus belajar bagaimana berurusan dengan perbedaan yang akan mereka temukan pada tenaga kerja yang beragam.<sup>4</sup> Semua itu tergantung dari prestasi kerja yang dia miliki.

#### 4. Perkawinan

##### a. Pengertian Perkawinan

Terdapat beragam pendapat dari para ahli yang menjelaskan tentang pengertian perkawinan. Duvall & Miller mendefinisikan perkawinan adalah hubungan antara pria dan wanita yang yang memberikan hubungan seksual, keturunan, membagi peran antara suami-istri.

---

<sup>3</sup>Alo Liliweri, *Prasangka dan Konflik*, (Yogyaakarta: LkiS Yogyakarta, 2005), hlm. 20.

<sup>4</sup>Gibson, Ivancevic, Donelly, *Organisasi, Edisi 8, Jilid 1*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm.133.

Dalam dalam Undang-undang No. 1 tahun 1974 (Undang-undang perkawinan) Bab I pasal 1, perkawinan diartikan sebagai: “Perkawinan adalah ikatan batin antara laki-laki dan perempuan sebagai suami-istri dengan tujuan membentuk keluarga (rumah tangga) yang bahagia dan kekal berdasarkan ketuhanan Yang Maha Esa.” Beberapa sumber lain menjelaskan bahwa perkawinan adalah ikatan atau komitmen emosional dan legal antara seorang pria dengan seorang wanita yang terjalin dalam waktu yang panjang dan melibatkan aspek ekonomi, sosial, tanggungjawab pasangan, kedekatan fisik, serta hubungan seksual.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, peneliti membatasi pengertian perkawinan sebagai ikatan yang bersifat kontrol sosial antara pria dan wanita yang didalamnya diatur mengenai hak dan kewajiban, kebersamaan emosional, juga aktivitas seksual, ekonomi dengan tujuan untuk membentuk keluarga serta mendapatkan kebahagiaan dan kasih berdasarkan ketuhanan Yang Maha Esa.

b. Fungsi-fungsi perkawinan

Dalam sebuah perkawinan perlu adanya fungsi-fungsi yang harus dijalankan dan bila fungsi-fungsi tersebut tidak berjalan atau tidak terpenuhi maka tidak ada perasaan bahagia dan puas pada pasangan. Duvall & Miller menyebutkan setidaknya terdapat enam fungsi penting dalam perkawinan, antara lain:

- 1) Menumbuhkan dan memelihara cinta serta kasih sayang

Perkawinan memberikan cinta dan kasih sayang diantara suami dan istri, orang tua dan anak, dan antar anggota keluarga lainnya. Idealnya perkawinan dapat memberikan kasih sayang pada kedua orang tua dan anaknya sehingga berkontribusi terhadap perkembangan kesehatan mereka.

2) Menyediakan rasa aman dan penerimaan

Mayoritas orang mencari rasa aman dan penerimaan, serta saling melengkapi bila melakukan kesalahan sehingga dapat belajar darinya dan dapat menerima kekurangan pasangannya.

3) Memberikan kepuasan dan tujuan

Berbagai tekanan yang terdapat pada dunia kerja terkadang menghasilkan ketidakpuasan. Ketidakpuasan tersebut dapat diatasi dengan perkawinan melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan bersama-sama anggota keluarga. Dengan perkawinan juga seseorang dipaksa untuk memiliki tujuan dalam hidupnya.

4) Menjamin kebersamaan secara terus-menerus

Melalui perkawinan rasa kebersamaan diharapkan selalu didapatkan oleh para anggota keluarga.

5) Menyediakan status sosial dan kesempatan sosialisasi

Sebuah keluarga yang diikat oleh perkawinan memberikan status sosial pada anggotanya. Anak yang baru lahir secara otomatis mendapatkan status social sebagai seorang anak yang berasal dari orang tuanya.

6) Memberikan pengawasan dan pembelajaran tentang kebenaran

Dalam perkawinan, individu mempelajari mengenai aturan-aturan, hak, kewajiban serta tanggung jawab. Pada pelaksanaannya individu tersebut akan mendapatkan pengawasan dengan adanya aturan-aturan tersebut. Individu dalam perkawinan juga mendapatkan pendidikan moral mengenai hal yang benar atau salah.

5. Masa Kerja

Karakteristik biografis terakhir yang dikaji dalam pembahasan ini adalah masa kerja. Dengan pengecualian isu-isu perbedaan pria-wanita, agaknya tidak ada isu yang berpotensi terbesar memicu kesalahpahaman dan spekulasi dari dampak senioritas pada kinerja.

Kajian-kajian ekstensif mengenai hubungan senioritas, produktivitas telah dilakukan. Jika kita mendefinisikan senioritas sebagai masa kerja seseorang pada pekerjaan tertentu, kita dapat mengatakan bahwa bukti paling baru menunjukkan suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas kerja.<sup>5</sup> Jika demikian masa kerja, yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi dasar perkiraan yang baik terhadap produktivitas karyawan. Riset yang menghubungkan masa kerja dengan keabsenan sangatlah tegas. Secara konsisten penelitian-penelitian menunjukkan bahwa senioritas berkaitan negatif dengan keabsenan. Faktanya, dalam hal frekuensi keabsenan

---

<sup>5</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, (Jakarta: PT Indeks, 2006), hlm. 51.

maupun dalam total hari yang hilang pada saat kerja, masa kerja merupakan merupakan penjelas tunggal yang paling penting.

Masa kerja merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil dia mengundurkan diri.<sup>6</sup> Lagi pula, konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku masa lalu merupakan indikator peramalan terbaik untuk memperkirakan perilaku masa depan, bukti menunjukkan bahwa masa kerja pekerjaan terdahulu dari seorang karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan itu di masa mendatang.

Bukti tersebut menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif. Memang, ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas kepuasan kerjadari pada usia kronologis.

## **B. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Konsep “pemimpin” berasal dari kata asing “*leader*” dan “kepemimpinan” dari “*leadership*”. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil di dunia, dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkan. Kouzes mengatakan bahwa pemimpin adalah pioner sebagai orang yang bersedia melangkah

---

<sup>6</sup> *Ibid*, hlm. 51.



ke dalam situasi yang tidak diketahui. Kartono menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu.<sup>7</sup> Pemimpin merupakan seseorang yang memberikan wewenang terhadap apa yang dia pimpin

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Menurut Supriyadi pemimpin adalah seseorang yang memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain agar mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan pemimpin merupakan seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.<sup>8</sup> Pemimpin merupakan orang yang memiliki pengaruh yang besar dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Miftah Thoha kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain kearah tercapainya suatu tujuan

---

<sup>7</sup>Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 140.

<sup>8</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian.....* hlm. 43.

tertentu.<sup>9</sup> Kepemimpinan mempunyai ciri tidak harus terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Selain itu tidak dibatasi oleh jalur komunikasi structural, melainkan bisa jalur *network* yang meresap secara luas melampaui jalur struktural.

Pemimpin perusahaan merupakan unsur pokok dan sumber yang langkah didalam setiap perusahaan. Wirausaha yang berhasil merupakan pemimpin yang berhasil, baik yang memimpin beberapa atau beratus-ratus karyawan. Dari hakikat pekerjaan mereka adalah pemimpin, karena mereka harus mencari peluang-peluang, memulai proyek-proyek mengumpulkan sumber daya manusia dan finansial yang diperlukan untuk melaksanakan proyek, menentukan tujuan-tujuan untuk mereka sendiri dan orang lain, dan memimpin serta membimbing orang lain untuk mencapai tujuan.<sup>10</sup> Jadi, pemimpin merupakan orang yang bertanggung jawab dengan semua yang dipimpinnya.

Menurut *George R. Terry* kepemimpinan adalah “*Leadership is the relationship in which one person, the leader influences other to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*”. Kepemimpinan merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga

---

<sup>9</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), hlm. 9.

<sup>10</sup>Geoffrey G. Meredith et al, *Kewirausahaan Teori dan Praktek*. (Jakarta: PPM, 2005 ), hlm. 19.

kemampuannya dalam menggerakkan orang lain untuk bekerja.<sup>11</sup> Sehingga, pemimpin mampu menjadi penggerak untuk bawahannya.

Robbins menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kouzes dan Posner, mengatakan kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Kartono, menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan atau usaha untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.<sup>12</sup> Jadi pemimpin merupakan seorang memiliki tanggung jawab yang besar untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Pemimpin merupakan sebuah kunci keberhasilan dalam pergerakan organisasi. Dimana pemimpin memiliki kuasa untuk menggerakkan bawahannya sehingga mampu mengaplikasikan intruksi yang diberikan.

Oleh karena itu, seorang manajer profesional harus mendapatkan tindakan efektif dari orang-orang lain yang setaraf, kelompok-kelompok staf serta badan-badan diluar organisasi (perusahaanya). Selain itu, perlu memperoleh tindakan yang efektif dari atasannya. Kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan.

---

<sup>11</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Grasindo, 2001 ), hlm. 179.

<sup>12</sup> Suwanto dan Donni Juni Priansa. *Manajemen SDM* .....*Ibid*, hlm 140.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka ada 3 variabel utama yang tercakup di dalam kepemimpinan:<sup>13</sup>

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain seperti bawahan atau para pengikut.
- b. Kepemimpinan menyangkut distribusi kekuasaan.
- c. Kepemimpinan menyangkut penanaman pengaruh dalam rangka mengarahkan para bawahan.

## 2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan di luar situasi ini. Fungsi pemimpin merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok.

Fungsi pemimpin mempunyai dua dimensi:<sup>14</sup>

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi tersebut.

---

<sup>13</sup>H. Buchari Alma, *Kewirausahaan Untuk Mahasiswa dan Umum*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 149.

<sup>14</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, edisi kedua*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 53.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan:<sup>15</sup>

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi atau arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang dipimpin yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pemimpin, akan

---

<sup>15</sup>*Ibid*, hal 53-55

mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak memcampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang, menerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian.

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian

dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

### 3. Pendekatan-Pendekatan Studi Kepemimpinan

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional dalam studi tentang kepemimpinan.<sup>16</sup> Adapun pendekatan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut. Sehingga berbagai pendekatan dalam melakukan kepemimpinan akan lebih jelas.

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau berperilaku dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada.

Pemikiran dan penelitian sekarang mendasar pada pendekatan-pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor

---

<sup>16</sup>Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2009), hlm. 295.

situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

#### 4. Pendekatan Sifat-sifat Kepemimpinan

Para teoritis kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin pengikutnya.<sup>17</sup> Daftar sifat-sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani, dan sebagainya.

##### a. Penelitian Awal Tentang Sifat-Sifat Kepemimpinan

Usaha pertama yang dilakukan oleh para psikolog dan peneliti lainnya untuk memahami kepemimpinan adalah mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin. Sebagian besar penelitian-penelitian awal tentang kepemimpinan ini bermaksud untuk 1) membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat yang menjadi pengikut, dan 2) mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif.<sup>18</sup> Sehingga dua cara tersebut efektif dan efisien digunakan untuk menilai sifat kepemimpinan

---

<sup>17</sup>Hani Handoko, *Manajemen*..... *Ibid*, hlm. 296.

<sup>18</sup>*Ibid*, hlm. 296.



Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin sering menemukan bahwa pemimpin cenderung lebih tinggi, mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi, lebih ramah, dan lebih percaya diri daripada yang lain dan mempunyai kebutuhan akan kekuasaan lebih besar. Tetapi kombinasi sifat-sifat tertentu yang akan membedakan antara pemimpin atau calon pemimpin dari pengikut, belum pernah ditemukan. Sehingga timbul anggapan para peneliti sifat-sifat kepemimpinan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

b. Penemuan-Penemuan Lanjutan

Seorang peneliti Edwin Ghiselli dalam penelitiannya ilmiahnya dalam bukunya T. Hani Handoko, menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:<sup>19</sup>

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

---

<sup>19</sup>Hani Handoko, *Manajemen*..... *Ibid*, hlm. 297.

- 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam bukunya T. Hani Handoko mengikhtisarkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi: kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan, motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan sikap-sikap hubungan manusiawi.

#### 5. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Mengenai kepemimpinan, dalam Islam dijelaskan dengan detail dalam Al-Qur'an. Agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sukses, seorang pemimpin harus memiliki beberapa sifat, di antaranya adalah:<sup>20</sup>

- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuannya terhadap urusan perusahaannya. Semakin besar

---

<sup>20</sup> Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2004), hlm. 37-41.

kemampuan dan pengetahuannya terhadap urusan perusahaan, pengaruh akan semakin kuat. Allah telah memberikan perumpamaan,

تَبْرَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١﴾

Artinya: Maha suci Allah yang di tangan-Nyalah segala kerajaan, dan Dia Maha Kuasa atas segala sesuatu.<sup>21</sup> (QS. Al Mulk: 1)

- b. Mempunyai keistimewaan yang lebih dibandingkan dengan orang lain.

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّىٰ

يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ

الْأَمْوَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ

وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Artinya: Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui.<sup>22</sup> (QS. Al-Baqarah:247)

<sup>21</sup>Mohamad Rais, dkk, *The Noble: Mushaf Al-Qur'an Tafsir Perkata Kode Tajwid Dengan Kajian Umum Lengkap*, (Depok: Nelja (Grub Insan Media Pustaka), 2012), hlm. 562

<sup>22</sup>Mohamad Rais, dkk, *The Noble: Mushaf Al-Qur'an..... Ibid*, hlm. 46.

- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawab

Allah berfirman,

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٤١﴾

Artinya: Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.<sup>23</sup> (QS. Ibrahim: 4)

- d. Mempunyai karisma dan wibawa di hadapan manusia.

قَالُوا يَشْعَبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرُّكَ فِيْنَا ضَعِيفًا ۗ

وَلَوْلَا رَهْطُكَ لَرَحِمْنَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ ﴿٩١﴾

Artinya: Mereka berkata: "Hai Syu'aib, Kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan Sesungguhnya Kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena keluargamu tentulah Kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami."<sup>24</sup> (QS. Huud: 91)

<sup>23</sup> Ibid, hlm. 255.

<sup>24</sup> Mohamad Rais, dkk, *The Noble: Mushaf Al-Qur'an.... Ibid.* hlm. 232.

- e. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا

تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ

اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya: Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.<sup>25</sup> (QS Shaad: 26)

- f. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap yang dipimpinya, agar orang lain simpatik kepadanya.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا

مِّنْ حَوْلِكَ

Artinya: 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.<sup>26</sup> (QS. Ali Imron: 159)

- g. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan.

<sup>25</sup>Ibid, hlm. 454.

<sup>26</sup>Ibid, hlm. 71

”karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka”.

(QS. Ali Imron: 159)

- h. Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka. Firman Allah dalam surat Ali Imron ayat 159.

“*dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu*”

- i. Membangun kesadaran akan adanya *muraqabah* (pengawasan dari Allah ) hingga terbina sikap ikhlas di mana pun, walaupun tidak ada yang mengawasi kecuali Allah.

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا

بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.<sup>27</sup> (QS. Al Hajj: 41).

### C. Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja. Kinerja berasal dari kata “kerja” atau dalam bahasa inggris dikenal dengan istilah *performance* yang berarti pelaksanaan, keberlangsungan, perbuatan dan prestasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan dengan

<sup>27</sup>Mohamad Rais, dkk, *The Noble: Mushaf Al-Qur'an.... Ibid.* hlm. 337.

kemampuan kerja, sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan.<sup>28</sup>

Berikut pendapat para tokoh mengenai kinerja :

1. Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma mendefinisikan istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance* memiliki arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.<sup>29</sup> Jadi kinerja merupakan sebuah pencapaian prestasi yang dilakukan selama melakukan pekerjaannya.
2. Menurut Suryadi Prawirosentono, Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>30</sup> Kinerja merupakan suatu hasil yang digunakan untuk mengukur sebuah prestasi yang dimiliki oleh karyawan.
3. Menurut Stoner dan Freeman bahwa kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas aktivitas yang dilakukan perusahaan.
4. Kinerja menurut Simamora adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Dan kinerja menurut As'ad adalah hasil yang

---

<sup>28</sup>Tim Penyusun Kamus Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ke 3 (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hlm. 570.

<sup>29</sup>Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hlm. 199.

<sup>30</sup>Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hlm. 1-2.

dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.<sup>31</sup> Kinerja merupakan sebuah hasil dari sebuah pekerjaan yang dijalankannya

5. Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>32</sup> Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, hal ini sesuai dengan pernyataan Keith Davis bahwasannya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Kinerja adalah suatu konsep yang berbasis universal dan merupakan efektifitas operasional karyawannya berdasarkan standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>33</sup> Karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Gomes kinerja menyatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>34</sup> Batasan mengenai kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu

---

<sup>31</sup>Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 61.

<sup>32</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 67.

<sup>33</sup>Winardi, *Perilaku Konsumen*, (Bandung: 1996), hlm. 44.

<sup>34</sup>Faustino Gomes, *Manajemen Sumber .....*, hlm. 135.



pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Performance diterjemahkan menjadi Kinerja, Juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil/unjuk/kerja/penampilan kerja.<sup>35</sup> Berdasarkan pendapat di atas menyimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.<sup>36</sup> Dari beberapa definisi di atas kinerja merupakan sebuah hasil pencapaian baik dari kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

Suatu organisasi atau instansi tidak mungkin berjalan tanpa adanya karyawan, sebab bagaimanapun karyawan adalah tumpuan organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan. Pada umumnya setiap organisasi kerja mengharapkan agar karyawannya memperoleh hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya. Agar karyawan mempunyai kinerja sebagaimana diharapkan oleh organisasi maka diperlukan usaha yang tepat untuk memberdayakan para karyawan tersebut, dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dalam kemajuan organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan dipengaruhi oleh keinginan, lingkungan, dan tepat waktu.

Menurut Hasibuan Bila dikaitkan dengan kerja maka dikenal istilah prestasi kerja yaitu merupakan hasil yang dicapai seseorang ketika

---

<sup>35</sup>Sedarmayanti Siswanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT.Refika Aditama, 2013), hlm. 50.

<sup>36</sup>Faustino Gomes, *Manajemen Sumber.....* hlm. 165.

mengerjakan tugas atau kegiatan tertentu (bekerja).<sup>37</sup> Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan tersebut.

Gomes lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*); dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO). Keuntungan pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat

---

<sup>37</sup>Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 94.

diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif.

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya. Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi (*reliabilitas*) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi.

Untuk mengatasi hal tersebut, Babin dan Boles, Bono dan Judge serta Sing menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk

mengakomodir ukuran-ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif.

Aspek-aspek yang digunakan mengukur kinerja menurut Simamora adalah:<sup>38</sup>

1. Kuantitas kerja yaitu pencapaian kinerja karyawan yang dapat terlihat pada diri karyawan itu sendiri pada saat bekerja, yang meliputi ketetapan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga terampil dalam mengerjakan tugas.
2. Kualitas kerja adalah pencapaian kinerja karyawan yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai pekerja dalam bekerja, kualitas kerja juga dapat diukur oleh output atau hasil kerja dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan perusahaan.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.<sup>39</sup>
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, yaitu keaktifan menyampaikan pendapat di dalam rapat.
5. Perencanaan kerja, yaitu kegiatan yang dirancang sebelum melaksanakan aktifitas pekerjaannya.

Mathis dan Jackson lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran

---

<sup>38</sup>Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), hlm. 338.

<sup>39</sup>Suharto dan Budhi Cahyono "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah" *Jurnal Ekonomi* 1 Januari, (Jateng: Jurnal Tidak di Terbitkan, 2005, hlm. 15.

di tempat kerja dan sikap kooperatif.<sup>40</sup> Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Mathis dan Jackson juga menjelaskan standar kinerja dapat berupa output produksi atau lebih dikenal dengan standar kinerja numerik dan standar kinerja non numerik.<sup>41</sup> Jadi, standar kinerja dari seorang karyawan merupakan sebuah hasil kuantitas dan kualitas yang dia dapatkan selama bekerja.

Menurut Islam Kinerja terdapat dapat dalam al-Qur'an surat An Nahl ayat 93 yang berbunyi

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ<sup>ع</sup>

وَلْتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

Artinya: “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”.<sup>42</sup> (QS. An Nahl: 93)

Manusia adalah makhluk Tuhan paling sempurna yang diciptakan oleh Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha

<sup>40</sup> R.L. Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1 dan 2, Alih bahasa : Bayu Brawira, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), hlm. 78.

<sup>41</sup>*Ibid.*, hlm. 81.

<sup>42</sup>Mohamad Rais, dkk, *The Noble: Mushaf Al-Qur'an.... Ibid.* hlm. 277.

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 rizeki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW.

#### **D. Motivasi**

##### **1. Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari bahasa Latin, *Mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.<sup>43</sup> Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar merekamau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi (*to motivate*) berarti tindakan dari seseorang yang ingin mempengaruhi orang lain untuk berperilaku (*to behave*) secara tertentu. Jika digunakan dalam konteks ini, maka motivasi menjelaskan suatu aktivitas manajemen, atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu untuk menghasilkan hasil-hasil yang efektif. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa peran dari seorang

---

<sup>43</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen: Dasar.....Ibid*, hlm. 216.

manajer adalah memotivasi seseorang.<sup>44</sup> Dalam hal ini ada hubungan antara kepemimpinan dan motivasi. Motivasi juga dapat berarti dorongan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorong untuk berperilaku.

Menurut Mushidi motivasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk membina dan mendorong semangat kerja serta kerelaan para karyawan demi tercapainya tujuan organisasi yang meliputi: mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada para bawahan, menentukan standart pelaksanaan pekerjaan, memberikan bimbingan kepada bawahan, memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi.

Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku dengan cara yang menjamin tercapainya suatu tujuan. Motivasi menerangkan mengapa orang-orang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Semakin wiraswastawan mengerti perilaku anggota organisasi, semakin mampu mereka mempengaruhi perilaku tersebut dan membuatnya lebih konsisten dengan pencapaian tujuan organisasional. Karena produktivitas dalam semua organisasi adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, mempengaruhi perilaku ini adalah kunci bagi wiraswastawan untuk meningkatkan produktivitas.<sup>45</sup> Jadi motivasi merupakan tindakan yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lagi, guna untuk mencapai peningkatan produktivitas atau semangat bekerja.

---

<sup>44</sup>M. Karebet Widjajakusuma, *Pengantar Manajemen Syariat*, (Jakarta Selatan: Khairul Bayan Press, 2003), hlm. 168.

<sup>45</sup>Masykur Wiratmo, *Pengantar Kewiraswastaan: Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001), hlm. 204.

## 2. Teori Motivasi

### a. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori mendasar Maslow adalah bahwa keptusan itu tersusun dalam suatu hiraki kebutuhan. Tingkat kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri.<sup>46</sup> Kebutuhan-kebutuhan ini akan diartikan sebagai berikut:

Abhraham Maslow menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut:

- 1) Faali (fisiologis): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (perumahan dan pakaian) serta kebutuhan ragawi lainnya.
- 2) Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Rasa Memiliki, sosial: mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan: mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi-diri: dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

---

<sup>46</sup>M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hlm. 34.



Begitu tiap kebutuhan ini telah cukup banyak dipenuhi, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dari titik pandang motivasi, teori itu mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipenuhi secara cukup banyak (substansial) tidak lagi memotivasi. Jadi jika ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, kita perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.<sup>47</sup>

Dalam suatu organisasi terdapat beberapa tingkatan kedudukan sehingga dalam pemenuhan kebutuhan juga memiliki prioritas tertentu, seperti yang dikemukakan oleh Porter dalam Gibson, bahwa manajer yang mempunyai kedudukan lebih tinggi dalam rantai komando organisasi lebih mementingkan hirarki tertinggi yaitu realisasi diri dan otonomi sedang manajer dengan tingkat lebih rendah dalam organisasi merasa lebih puas dari rekannya dalam organisasi besar, tetapi manajer pada tingkatan atas dalam organisasi besar merasa lebih puas dari pada organisasi manajer kecil.

Gibson dalam bukunya Arifin mengatakan bahwa walaupun sudah ada penemuan ini namun tetap ada masalah mengenai teori hierarki kebutuhan Maslow. Data hasil penelitian ini hanya memberikan sedikit dukungan adanya hirarki kebutuhan dan hanya

---

<sup>47</sup>Stephen P. Robin, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Indeks, 2003), hlm. 167.

mengemukakan hanya ada dua hirarki kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan realisasi diri. Kemudian riset selanjutnya Hall dan Nougaim dalam Gibson mengatakan apabila maju dalam organisasi, maka kebutuhan mereka akan keamana menurun, disertai dengan bertambahnya kebutuhan intraksi sosial, pencapaian hasil dan realisasi diri.<sup>48</sup>

Alderfer dalam Gibson meringkas hirarki Maslow menjadi kebutuhan akan eksistensi, ketergantungan dan perkembangan yang dinamakan teori ERG. E adalah *Existence*, R adalah *Relatedness*, dan G adalah *Growth*. Kebutuhan ketergantungan mencakup kategori kebutuhan sosial dan penghargaan dari Maslow, sedang kebutuhan perkembangan mencakup keinginan orang memiliki kepercayaan pada diri sendiri dan keinginan dapat bekerja produktif. Jadi kebutuhan perkembangan meliputi juga kebutuhan penghargaan dan realisasi diri dari Maslow.

Para ahli riset juga telah mengoreksi teori ERG dengan menggunakan penelitian pada juru rawat, pegawai bank, asuransi, mereka menarik kesimpulan bahwa kepuasan kebutuhan kemungkinan lebih tepat diartikan sebagai suatu gagasan yang bersifat global, dalam artian bahwa Gestalt, bahwa teori Maslow tidak dapat diterapkan secara khusus pada karyawan dalam lingkungan organisasi karena dalam organisasi terdapat banyak bagian-bagian.

---

<sup>48</sup>M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi*..... *Ibid*, hlm. 36.

Suatu tinjauan riset menyimpulkan bahwa hanya terdapat sedikit dukungan terhadap teori Maslow. Pendapat tersebut mengatakan bahwa kebutuhan fisiologis lebih diutamakan dari pada kebutuhan lain, tetapi tidak ada yang kuat bahwa kebutuhan lain digerakkan seperti yang dikemukakan oleh Maslow. Selanjutnya konsep Esteem dan *self actualization* tidak didefinisikan secara lebih baik. Kemudian dikatakannya lagi bahwa hirarki kebutuhan dari Maslow hanya sedikit mampu meramalkan perilaku karyawan. Salah satu alasannya adalah bahwa pola ini tidak pernah dimaksudkan oleh penciptanya untuk meramalkan perilaku.<sup>49</sup> Oleh karena itu, teori ini hanya disajikan sebagai pendekatan yang disederhakan untuk memahami setiap kebutuhan manusia.

b. Teori Motivasi *Hygiene*

Dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg. Dia berusaha memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori yang khusus bisa diterapkan ke dalam motivasi kerja. Pada sekitar tahun 1950 dia melakukan suatu studi mengenai motivasi ini dengan meneliti hampir 100 orang akuntan dan insinyur. Herzberg memberikan suatu pertanyaan kepada mereka mengenai apa yang dirasakan menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam tugas pekerjaannya. Jawaban mereka memberikan suatu pengaruh yang menarik yang pada akhirnya oleh Herzberg disimpulkan bahwa kepuasan pekerjaan itu

---

<sup>49</sup>M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi*..... Ibid, hlm. 37.

selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan, dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan. Kepuasan-kepuasan dalam bekerja oleh Herzberg diberi nama *motivator*, adapun ketidakpuasan disebutnya faktor *hygiene*.

Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi, maka mereka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi. Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja seperti di atas menurut Herzberg ialah *motivator*.<sup>50</sup> Faktor ini terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab, dan faktor peningkatan.

### 3. Teori Kontemporer Motivasi

#### a. Teori Motivasi ERG (Teori Motivasi Alderfer)

Alderfer mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan itu, yakni: kebutuhan akan keberadaan, kebutuhan berhubungan, dan kebutuhan untuk berkembang. Teori ERG berasal dari kepanjangan *Existence*, *Relatedness*, dan *Growth*. Kebutuhan keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetapi bisa hidup. Kebutuhan ini kira-kira sama artinya dengan kebutuhan fisik. Kebutuhan berhubungan adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan

---

<sup>50</sup>Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 230

orang lain. Kebutuhan ini sama halnya dengan kebutuhan sosial. Adapun kebutuhan untuk berkembang adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya.

Suatu contoh menurut teori ERG ini, latar belakang seseorang atau lingkungan kebudayaannya dapat saja menyebabkan timbulnya kebutuhan-kebutuhan terlebih dahulu tanpa harus dipenuhi kebutuhan-kebutuhan akan keberadaan.<sup>51</sup> Demikian pula kebutuhan berkembang dapat saja terus meningkat walaupun orang tersebut sudah merasa puas. Secara keseluruhannya teori ERGnya Aldefefer, nampaknya menduduki tempat yang kuat pada awalnya, tetapi teori tersebut sedikit memberikan batasan-batasan, sehingga kenyataannya teori tersebut masih tetap menunjukkan sifat umumnya dan kurang kemampuan penjelasan atas kekomplekan teori motivasi.

b. Teori Kebutuhan Mc Celland

Menurut Mc Clelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia ini menurut Mc Clelland, yakni kebutuhan untuk *beprestasi*, kebutuhan untuk *berafiliasi* dan kebutuhan untuk *kekuasaan*. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan

---

<sup>51</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 233.

unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

Ada beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi, antara lain:

- 1) *Suka mengambil risiko yang moderat.* Pada umumnya nampak pada permukaan usaha, bahwa orang berprestasi tinggi risikonya juga besar. Orang-orang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi lebih tinggi cara melemparnya akan jauh berbeda dengan cara kebanyakan orang tersebut. Orang ini lebih berhati-hati mengukur jarak. Dia tidak akan terlalu dekat supaya semua kawat bisa masuk pasak dengan mudah, dan juga tidak terlalu jauh sehingga kemungkinan meleset itu besar sekali. Dia ukur jarak sedemikian rupa sehingga kemungkinan masuknya kawat lebih banyak dibandingkan dengan melesetnya. Orang semacam ini mau berprestasi dengan suatu risiko yang moderat, tidak terlalu besar risikonya dan pula tidak terlampau rendah.
- 2) *Memerlukan umpan balik yang segera.* Ciri ini amat dekat dengan karakteristik di atas. Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi mengenai hasil-hasil yang dikerjakannya. Informasi yang merupakan umpan balik yang bisa memperbaiki prestasinya dikemudian hari sangat dibutuhkan oleh orang tersebut. Informasi itu akan memberikan kepadanya penjelasan bagaimana ia berusaha

mencapai hasil. Sehingga ia tahu kekurangannya yang nantinya bisa diperbaiki untuk peningkatan prestasi berikutnya.

- 3) *Memperhitungkan Keberhasilan.* Seseorang yang berprestasi tinggi, pada umumnya hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak memperdulikan penghargaan-penghargaan materi. Ia lebih puas pada nilai intrinsik dari tugas yang dibebankan kepadanya sehingga menimbulkan prestasi dan sama sekali tidak mengharapkan hadiah-hadiah materi atau penghargaan lainnya atas prestasi tersebut.
- 4) *Menyatu dengan tugas.* Sekali orang yang berprestasi tinggi memilih suatu tujuan untuk dicapai, maka ia cenderung untuk menyatu dengan tugas pekerjaannya sampai ia benar-benar berhasil secara gemilang. Hal ini berarti bahwa ia bertekad akan mencapai tujuan yang telah dipilihnya dengan ketekatan hati yang bulat tidak setengah-setengah. Orang lain merasakan bahwa orang yang berprestasi tinggi ini seringkali tidak bersahabat. Dia lebih condong secara realistis mengenai kemampuannya dan tidak menyenangi orang lain bersama-sama dalam satu jalan untuk mencapai satu tujuan. Dengan demikian jelaslah bahwa tipe orang yang berprestasi tinggi ini tidak selalu ramah dengan orang lain.

Manajer-manajer yang mempunyai prestasi tinggi, tengah, dan rendah. Berikut ini adalah laporan penemuannya:

- 1) Manajer yang mempunyai prestasi rendah, dapat diketahui lewat sifat pandangannya yang pesimis. Adapun manajer yang berprestasi tinggi menunjukkan sifat yang berlawanan dari yang rendah prestasinya. Dia selalu optimis dan memandang bawahannya sebagai potensi yang berguna bagi kelanjutan organisasi.
- 2) Motivasi pribadi manajer itu dapat diproyeksikan pada bawahannya. Dengan demikian manajer dengan motivasi prestasi yang tinggi selalu memikirkan aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kesempatan pada bawahan untuk bisa berprestasi.
- 3) Manajer yang mempunyai motivasi prestasi tinggi siap mempergunakan metode partisipasi dengan bawahannya, sementara itu yang moderat dan rendah tidak mempunyai kemauan untuk melibatkan dalam berperan serta pada pembuatan-pembuatan keputusan.
- 4) Manajer yang bermotivasi prestasi tinggi cenderung bersikap terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan lainnya baik sesama manajer ataupun dengan bawahannya. Adapun yang moderat selalu dikuasai oleh perasaan dan ide-idenya sendiri. Sedangkan manajer yang rendah prestasinya cenderung untuk menghindari berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain.
- 5) Manajer berprestasi tinggi menunjukkan sikapnya mau memikirkan baik orang-orang yang ada dalam organisasinya maupun produksinya. Manajer berprestasi moderat mempunyai minat yang



besar untuk memikirkan produksi dan perhatian yang rendah pada orang-orang. Adapun manajer yang rendah prestasinya selalu memperhatikan perlindungan diri dan tidak memperdulikan orang-orang dan produksi.<sup>52</sup>

c. Teori Evaluasi Kognitif

Dalam akhir dasawarsa 1990-an seorang peneliti mengemukakan bahwa diperkenalkannya ganjaran-ganjaran ekstrinsik, seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik yang telah memberi ganjaran-ganjaran karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri, akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Inilah yang disebut sebagai teori evaluasi kognitif. Teori ini berargumen bahwa bila ganjaran-ganjaran ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, ganjaran intrinsik, yang diturunkan dari individu-individu yang melakukan apa yang mereka sukai, akan dikurangi.<sup>53</sup> Dengan kata lain, bila ganjaran ekstrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, penghargaan itu menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas sendiri merosot.

d. Teori Penetapan-Tujuan

Dalam akhir dasawarsa 1960-an Edwin Locke mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja kearah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, tujuan memberitahu

---

<sup>52</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 235.

<sup>53</sup> Stephen P. Robin, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 175.

karyawan apa yang perlu dikerjakan dan betapa banyak upaya akan dihabiskan. Bukan dengan kuatnya mendukung nilai dari tujuan, lebih tepatnya, kita dapat mengatakan bahwa tujuan-tujuan khusus meningkatkan kinerja, bahwa tujuan sulit bila diterima baik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan mudah, dan bahwa umpan balik menghantar kekinerja yang lebih tinggi daripada yang bukan umpan balik. Tujuan sulit yang khusus menghasilkan tingkat keluaran yang lebih tinggi daripada tujuan umum lakukan sebaik-baiknya. Kekhususan tujuan itu sendiri bertindak sebagai suatu rangsangan internal.

Jika faktor-faktor seperti kemampuan dan penerimaan tujuan itu dikonstantakan, kita dapat juga menyatakan bahwa makin sulit tujuan makin tinggi tingkat kinerjanya. Bagaimanapun adalah logis untuk mengandaikan bahwa tujuan yang lebih mudah akan lebih besar kemungkinan untuk diterima. Tetapi seorang karyawan menerima baik tugas yang sulit, ia akan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi sampai tugas itu dicapai, diturunkan, atau ditinggalkan.

Orang akan melakukan dengan baik bila mereka memperoleh umpan balik mengenai betapa mereka maju ke arah tujuan karena umpan balik membantu mengidentifikasi penyimpangan antara apa yang telah mereka kerjakan dan apa yang ingin mereka kerjakan; yaitu umpan balik bertindak untuk memandu perilaku. Tetapi tidak semua umpan balik sama kuatnya. Umpan balik yang ditimbulkan sendiri di

mana karyawan itu mampu memantau kemajuannya sendiri telah ditunjukkan sebagai motivator yang lebih ampuh daripada umpan balik yang ditimbulkan secara eksternal. Disamping umpan balik, tiga faktor yang telah ditemukan untuk mempengaruhi hubungan tujuan-kinerja, yaitu komitmen tujuan, keefektifan diri yang memadai dan budaya nasional.<sup>54</sup> Teori penentuan-tujuan sebelumnya mengandaikan bahwa seorang individu berkomitmen terhadap tujuan, artinya bertekad untuk tidak menurunkan atau meninggalkan tujuan.

e. Teori Penguatan

Dalam teori penguatan kita mempunyai suatu pendekatan perilaku yang berargumen bahwa penguatanlah yang mengkondisikan perilaku. Teori penguatan mengabaikan keadaan internal dari individu dan memusatkan semata-mata hanya pada apa yang terjadi pada seorang bila ia mengambil suatu tindakan. Karena teori ini tidak memperdulikan apa yang mengawali perilaku, dalam arti yang seksama teori ini bukanlah teori motivasi. Tetapi teori ini memang memberikan suatu cara analisis yang ampuh terhadap apa yang mengendalikan perilaku, dan untuk alasan inilah teori ini lazim dipertimbangkan dalam pembahasan motivasi. Tak diragukan lagi bahwa penguatan mempunyai pengaruh yang penting atas perilaku, tetapi sedikit kaum terpelajar yang siap untuk berargumen bahwa

---

<sup>54</sup> Stephen P. Robin, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 177.

penguatan merupakan satu-satunya pengaruh.<sup>55</sup> Jadi motivasi disini memberikan penguatan-penguatan selama apa yang dijalankan tanpa mengetahui apa sebab-akibat permasalahan tersebut timbul.

f. Teori Keadilan

Dalam teori keadilan individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka satu sama lain. Mempersepsikan apa yang kita peroleh dari suatu situasi kerja dalam kaitannya dengan apa yang kita masukkan ke dalamnya, dan kemudian kita bandingkan rasio keluaran-masukan kita dengan keluaran-masukan orang lain yang relevan.

Ada empat pembandingan acuan yang dapat digunakan oleh seorang karyawan, yaitu:

- 1) Di dalam diri sendiri: pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya dewasa ini.
- 2) Di luar diri sendiri: pengalaman seorang karyawan dalam situasi atau posisi di luar organisasinya dewasa ini.
- 3) Di dalam diri orang lain: individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan itu.
- 4) Di luar diri orang lain: individu atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.

---

<sup>55</sup> Stephen P. Robin, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 179.

Berdasarkan teori keadilan, bila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan berikut:

- 1) Mengubah masukan mereka (misalnya tidak mengeluarkan banyak upaya)
- 2) Mengubah keluaran mereka (misalnya individu yang dibayar atas dasar banyaknya potongan yang diselesaikan dapat menaikkan upah mereka dengan menghasilkan kuantitas yang lebih tinggi dari unit yang kualitasnya lebih rendah)
- 3) Mendistorsikan persepsi mengenai diri (misalnya “saya biasa berpikir saya bekerja pada kecepatan sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya bekerja terlalu keras daripada orang lain”)
- 4) Mendistorsi persepsi mengenai orang lain (misalnya pekerjaan Mike tidaklah begitu diinginkan seperti saya kira sebelumnya)
- 5) Memilih acuan yang berlainan (misalnya “mungkin gaji saya tidak sebanyak gaji ipar saya, tetapi saya melakukan jauh lebih baik daripada ayah ketika beliau seusia saya”)
- 6) Meninggalkan medan (misalnya berhenti dari pekerjaan)

Teori keadilan mengakui bahwa individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran yang mereka terima untuk upaya yang mereka lakukan, tetapi juga akan hubungan jumlah ini dengan apa yang diterima orang lain.<sup>56</sup> Sebagai kesimpulan, teori keadilan

---

<sup>56</sup> Stephen P. Robin, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 180.

memperlihatkan bahwa untuk kebanyakan karyawan, motivasi sangat dipengaruhi oleh ganjaran relatif maupun ganjaran mutlak.

g. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Vuctor Vroom, dimana teori ini berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut. Dalam istilah praktis, teori pengharapan mengatakan, seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan itu. Oleh karena itu, teori ini memfokuskan pada tiga hubungan:

- 1) Hubungan upaya-kinerja: probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- 2) Hubungan kinerja-ganjaran: derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- 3) Hubungan ganjaran-tujuan pribadi: derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi

seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaannya dan semata-mata melakukan yang minimum yang diperlukan untuk menyelamatkan diri. Sebagai ringkasan, kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan tautan antara upaya dan kinerja, antara keinerja dan ganjaran, dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya tujuan individual.<sup>57</sup>

#### 4. Motivasi dalam Pandangan Islam

Al-Quran memberikan penekanan utama terhadap pekerjaan dan menerangkan dengan jelas bahwa manusia diciptakan di bumi untuk bekerja keras untuk mencari penghidupan masing-masing. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat al-Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا

اللَّهُ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”.<sup>58</sup> (QS. Al-Jumuah: 10)

<sup>57</sup> Stephen Robin, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 185.

<sup>58</sup> Mohamad Rais, dkk, *The Noble: Mushaf Al-Qur'an.... Ibid.* hlm. 554

Berdasarkan ayat di atas kita dapat melihat adanya motivasi yang tersirat, yaitu berupa keinginan yang memenuhi kebutuhan dengan cara mencari karunia Allah SWT. Mencari karunia Allah tidaklah dengan berdiam diri, tetapi dengan berusaha dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup kita, sehingga terjadi keseimbangan dalam hidup kita untuk kehidupan di dunia dan akhirat. Gambaran hidup yang bahagia di surga merupakan peringatan kepada manusia bahwa kesenangan dan kegembiraan di dunia bergantung pada usahanya. Kehidupan yang bahagia dijamin untuk mereka yang bekerja dan tidak membuang waktu dengan berdiam diri saja. Bagi siapa yang bekerja keras untuk kehidupannya akan menikmati hidup yang aman dan makmur. Sementara bagi siapa yang membuang waktu dengan berdiam diri saja akan menjalani hidup dengan kesengsaraan, kelaparan dan kehinaan.

Pada hakekatnya, seseorang yang bekerja keras untuk hidupnya senantiasa mengharapkan keridhaan Allah dalam pekerjaan. Rasulullah SAW sendiri bekerja keras untuk bertahan hidup. Beliau mengembala kambing dan ikut berdagang dengan pamannya. Dengan begitu beliau sudah memberikan contoh kepada umatnya untuk bekerja demi mempertahankan hidup selain menggunakan waktunya untuk beribadah kepada Allah SWT .

Berdasarkan uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa banyak motivasi yang membuat seseorang bekerja, baik itu motivasi dari dalam (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik). Dan hal itu tidak bertentangan



dengan ajaran Islam yang menyeru agar manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Pemenuhan kebutuhan inilah yang merupakan salah satu dari motivasi dari dalam.

#### **E. Kajian Penelitian Terdahulu**

Adapun penelitian yang sama serta pernah diteliti sebelumnya yang menjadi bahan acuan dalam penyusunan proposal ini, sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Yunita Sari dengan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan. pada PT. Hexindo Adiperkasa, Tbk Pekanbaru. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependent menggunakan kinerja karyawan variabel independent menggunakan karakteristik biografis. Dari hasil penelitian tersebut terdapat hubungan secara parsial antara variabel bebas (karakteristik biografis) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan melakukan pengujian variable dengan uji t. Yang diketahui bahwa nilai  $T_{hitung} (df 65) 2.997 > T_{tabel} (df 65) 1.997$  dengan sig. 0.04.<sup>59</sup> Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Linier. Perbedaan penelitian ini terdapat pada metode pengujiannya. Adapun penelitian ini menggunakan metode regresi linier karena hanya memiliki satu variabel independen, sedangkan penelitian saya dengan menggunakan variabel intervening atau perantara yaitu motivasi.

---

<sup>59</sup>Rurin Yunita Sari, *Pengaruh Karakteristik Bografis Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hexindo Adiperkasa, Tbk Pekanbaru*, (Riau: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2014). Hlm. 66.

Penelitian juga dilakukan oleh Nugroho dengan Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan berapa besar pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung). Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependent menggunakan kinerja karyawan dan variabel independent menggunakan kepemimpinan, budaya organisasi. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukannya tersebut dapat diketahui bahwa signifikansi adalah 0,00 (pada tabel annova, uji regresi) yang menyatakan bahwa probabilitasnya  $< 0,05$  atau kurang dari 0,05 yang menyatakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, bahwa ada pengaruh secara parsial antara Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Moderated ( $X_1 * X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung.<sup>60</sup> Beda penelitian ini dengan penelitian yang saya teliti adalah metode yang digunakan dalam penelitian. Peneliti disini menggunakan regresi berganda dalam penelitian, sedangkan penelitian yang saya lakukan menggunakan analisis path / jalur.

Penelitian yang dilakukan Tri Windo dengan tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan motivasi sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada CV Karya Piranti Mandiri Pasuruan). Adapun variabel

---

<sup>60</sup>Rakhmat Nugroho, *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris PT. Bank Tabungan Negara Cabang Bandung)*, (Semarang: Thesis Tidak diterbitkan, 2006), hlm 66.

yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependent menggunakan kinerja karyawan, variabel independent menggunakan gaya kepemimpinan; kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dengan variabel intervening menggunakan motivasi kerja. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Penelitian ini menggunakan data interval sedangkan pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuisioner kepada 60 pada karyawan CV Karya Piranti Mandiri Pasuruan. Dalam hal ini terdapat variabel independen yang dianalisis, yaitu: gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Dan variabel intervening yang dinalaisi yaitu motivasi kerja, semntara variabel dependennya adalah kinerja karyawan.

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan path analysis. Hasil peneliti mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. gaya kepemimpinan transformasional belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu indikator gaya kepemimpinan transformasional belum efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya seperti keahlian dalam pekerjaannya, membangun optimisme bawahan terhadap tugas-tugasnya. Ini disebabkan mayoritas masa kerja karyawan pada CV

Karya Piranti Mandiri sebagian besar 1–5 tahun. Lain halnya gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>61</sup> Dapat dilihat, salah satu indikator didalam gaya kepemimpinan transaksional seperti member penghargaan bagi karyawan yang mempunyai kinerja baik didalam perusahaan. Disini karyawan merasa pimpinan perusahaan menghargai kinerja mereka.

Penelitian dilakukan oleh Mahar Diani dengan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan otoriter dengan kinerja karyawan, dan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan demokratik dengan kinerja karyawan pada BPRS Tanmiya Artha Kediri. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk variabel independent menggunakan motivasi dan gaya kepemimpinan. Sedangkan untuk variabel dependen menggunakan kinerja karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Data yang digunakan menggunakan data primer, yaitu dengan menyebar kuesioner kepada responden.

Adapun hasil dari penelitian ini adalah variabel motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan, terbukti dengan taraf signifikansi 0,016.<sup>62</sup> Gaya kepemimpinan otoriter mempunyai

---

<sup>61</sup>Imam Tri Windo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pad CV Karya Piranti Mandiri Pasuruan)*, (Malang: Thesis Tidak diterbitkan, 2012), hlm. 128-129.

<sup>62</sup>Rahayu Duwi Mahar Diani, *Hubungan Antara Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan BPRS Tanmiya Artha Kediri*, (Tulungagung, Skripsi Tidak Diterbitkan, 2015), hlm. xiv.

hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti dengan hasil signifikansi 0,002 dengan taraf signifikansi 5%, dan gaya kepemimpinan demokratik tidak mempunyai hubunganyang signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan hasil signifikansi yang diperoleh sebesar 0,788, dengan taraf signifikansi 5%. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah peneliti ini menggunakan analisis regresi dalam pengujian data, sedangkan penelitian yang saya lakukan menggunakan analisis intervening.

Penelitian oleh Puspitasari dengan tujuan untuk mengetahui Hubungan Karakteristik Biografis dan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) AJP Bogor. Adapun variabel penelitian ini adalah karakteristik biografis dan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel independen dan motivasi sebagai variabel dependen. Analisis yang digunakan menggunakan *Eta the Corellation Ratio*, *Jaspen's M*, *Spearman's Rho*, korelasi berganda R dengan program *Microsoft excel* dan SPSS 13. Berdasarkan hasil analisis, faktor-faktor karakteristik biografis karyawan yang mempunyai hubungan dengan iklim organisasi adalah umur dan jabatan dengan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Pendidikan dengan kejujuran dan keterbukaan dalam komunikasi kebawah.

Faktor-faktor karakteristik biografis karyawan mempunyai hubungan dengan motivasi adalah umur, jabatan dan jumlah tanggungan keluarga dengan motivasi berdasarkan kebutuhan kekuasaan. Tingkat pendidikan

dengan motivasi berdasarkan kebutuhan afiliasi.<sup>63</sup> Indikator iklim organisasi yang berhubungan nyata dengan motivasi kerja karyawan adalah kepercayaan, keterbukaan dalam komunikasi kebawah, mendengarkan dalam komunikasi keatas dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi dengan motivasi berdasarkan kebutuhan kekuasaan. Keterbukaan dalam komunikasi kebawah dengan motivasi berdasarkan kebutuhan afiliasi. Perhatian pada tujuan berkinerja dengan motivasi berdasarkan kebutuhan prestasi. Faktor-faktor karakteristik biografis karyawan dan iklim komunikasi organisasi memiliki hubungan yang rendah dengan motivasi kerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah analisis yang digunakan. Analisis dalam penelitian yang saya gunakan menggunakan uji intervening (analisis path) sebagai alat analisisnya.

Penelitian juga dilakukan oleh penelitian Reni dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hipotesis dari penelitiannya adalah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X) terhadap motivasi kerja (Y) pada UD. Surya Phone di Samarinda.<sup>64</sup> Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada UD. Surya Phone di Samarinda. Hal ini ditunjukkan dari nilai regresi

---

<sup>63</sup>Risa Puspitasari, *Hubungan Karakteristik Biografis Karyawan dan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) AJP Bogor*, (Bogor: Skripsi tidak diterbitkan, 2006), hlm. 52-56.

<sup>64</sup>Reni, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada UD. Surya Phone di Samarinda*, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, (Samarinda: Jurnal tidak diterbitkan, 2015), hlm. 966.

linier sederhana sebesar 0.727 dengan nilai koefisien kolerasi (R) sebesar 0,828 dengan kategori yang memiliki hubungan yang kuat antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi sebesar 68,5% yang artinya variabel kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 68,5% terhadap variabel motivasi kerja karyawan di UD. Surya Phone di Samarinda, dengan sisanya sebesar 31.5% ditentukan atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan didalam penelitian. Bedanya penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah analisis yang digunakan penelitian saya yang menggunakan analisis path dan variabel yang saya teliti berjumlah empat variabel.

Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Titi dan Zunaidah. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui karakteristik biografis dan kemampuan kerja terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Srwijaya. Dengan mengambil sampel dosen tetap tahun 2009. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa karakteristik biografis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Sriwijaya. Terbukti dengan siginfikasi model regresi yang dibawah 0,05.<sup>65</sup> Hal tersebut dikarenakan Politeknik Negeri Sriwijaya banyaknya beban mengajar yang menjadi tanggung jawab para dosen bukan didasarkan pada karakteristik biografis (jenis kelamin, umur, status perkawinan dan masa kerja) dan juga bukan berdasarkan baik buruknya kinerja mereka bukan berdasarkan pada spesialisasi dari masing-masing dosen

---

<sup>65</sup>Titi Andiyani dan Zunaidah, *Pengaruh Karakteristik Biografis dam Kemampuan Kerja Individual Dosen terhadap Kinerja Dosen di Politeknik Negeri Sriwijaya*, Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis, Ed. IV (Palembang: Jurnal Tidak diterbitkan, 2010), hlm. 65.

yang masuk dalam anggota kelompok bidang keahlian (KBK) yang mereka pegang. Kemampuan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dosen. serta karakteristik biografis dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja dosen. Bedanya penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah analisis yang saya lakukan menggunakan regresi berganda

**F. Kerangka Konseptual**

Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan judul dengan variabel dependent Karateristik Biografis ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap variabel independent kinerja karyawan bank (Y) dengan motivasi (Z) sebagai variabel intervening yang dilakukan pada BMT binaan Pinbuk Tulungagung

Dari judul tersebut dapat digambarkan, sebagai berikut:

$$Z = a + b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = a + b_1YX_1 + b_2YX_2 + b_3YZ + E_2 \dots\dots\dots (2)$$

Gambar 2.1

