

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pembahasan tentang sumber daya manusia (SDM)**

###### 1) Pengertian SDM

Semula SDM merupakan terjemahan dari “*human resources*”, namun ada ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “*manpower*” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang meyetarakan sumber daya manusia dengan propesonal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Werther dan davis (1996), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagai mana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi

terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan keabilitas hidupnya.

Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki (2003) :

- 1) *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal *financial* yang dimiliki.
- 2) *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
- 3) *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan setrategis ataupun taktis.

Dari ketiga *resource* yang bersifat strategis tersebut, hampir semua pemimpin perusahaan besar dan modern sekarang mengakui bahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource*, yaitu “sumber daya manusia/ model insani” yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Persangan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mampu belajar dan

berkerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.

Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.<sup>13</sup>

## 2) Peran SDM

Menurut Jeffrey Pfeffer, berargumentasi bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghada-pi berbagai tantangan. Ia membandingkan kedudukan istimewa sumber daya ini dengan sumber daya keunggulan daya saing lain yang kini semakin berkurang kemampuannya, seperti teknologi produk dan proses produksi.

Di lain pihak, sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategis perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Dalam rangka oprasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisienkan proses produksi di dalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan

---

<sup>13</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: karisma putra utama, 2009), hal. 15-16

kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemunya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan daya saing.

Pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menumbuhkan kembangkan jiwa *enterpreneur* dalam diri setiap individu di perusahaan. Seseorang yang memiliki jiwa *entrepreneur* biasanya bercirikan sebagai berikut:

- 1) Meneginginkan adanya akses keseluruh sumber daya perusaha-an.
- 2) Berorientasi pada pencapain tujuan perusahaan.
- 3) Memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- 4) Responsif terhadap penghargaan atau balas jasa yang diberikan perusahaan.
- 5) Berpikir jauh kedepan.
- 6) Berkerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis.
- 7) Bersedia untuk bersusah payah.
- 8) Memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 9) Memiliki rasa percaya diri yang tinggi.
- 10) Memiliki keberanian untuk mengambil resiko.
- 11) Memiliki kemampuan untuk menjual ide-idenya kepada pihak lain baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- 12) Memiliki intuisi bisnis yang baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- 13) Memiliki intuisi bisnis yang tinggi.

14) Sensitif terhadap situasi dan kondisi baik di dalam maupun di luar perusahaan.

15) Memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan kerja dengan semua pihak yang berkepentingan.

16) Cermat, sabar, dan cukup kompromistis.

Jiwa *entrpeneur* ini penting artinya untuk meningkatkan kreativitas, keahlian, ketrampilan, dan keberanian mengambil resiko seluruh sumber daya manusia perusahaan.<sup>14</sup>

### 3) Perencanaan SDM

Menurut Jackson & Schuler, perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menurut organisasi moderen.

Langkah-langkah tersebut meliputi:

- a) Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- b) Menegmbangkkn tujuan perencanaan sumber daya manusia.
- c) Merancang dan mengimplementasikan progam-progam yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia.
- d) Mengawasi dan mengevaluasi progam-progam yang berjal-an.

---

<sup>14</sup> Ibid,,,. Hal. 19-21

Perencanaan SDM perlu bagi suatu organisasi, supaya organisasi tidak mengalami hambatan bidang SDM dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi dampak perkembangan yang selalu berubah-ubah. Namun demikian, perencanaan SDM dalam suatu organisasi tidaklah bersifat setatistis, karena arus perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan selalu berubah-ubah, maka perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut, bila organisasi yang bersangkutan tidak mau ketinggalan. Oleh sebab itu, perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan dan tuntutan perusahaan yang selalu berubah.<sup>15</sup>

## **2. Pembahasan tentang Motivasi Kerja**

### **1) Motivasi kerja**

Menurut arti katanya, motivasi atau motivation berarti pemberian motif, penimbulan motive atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.<sup>16</sup>

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang

---

<sup>15</sup> Ibid,,,. Hal. 34-43

<sup>16</sup> M. Manullang, *Management Personalia*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), hal. 146

mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.<sup>17</sup> dengan bertolak dari arti kata motivasi diatas. Motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan pendek kata, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja.<sup>18</sup>

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat dalam hal perkerjaan mengingat motivasi sebagai pendorong gairah kerja agar mereka mau berkerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan/instansi yang mempunyai bawahan.

Motivasi menyangkut soal perilaku manusia dan merupakan elemen vital didalam manajemen. Motivasi dapat diartikan sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya. Manusia memiliki motivasi yang berbeda, tergantung dari banyak faktor seperti kepribadian, ambisi, pendidikan dan usia.<sup>19</sup> Manager yang tidak bermotivasikan kemajuan akan menemui kesulitan untuk memberikan motivasi kepada orang lain.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan. Motif adalah daya yang timbul

---

<sup>17</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: karisma putra utama, 2009), hal. 109

<sup>18</sup> M. Manullang, *Management Personalia...*, hal. 147

<sup>19</sup> George R.Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hal.130

dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Tanpa motif orang tidak akan berbuat sesuatu. Itulah sebabnya mengapa motif perlu ditumbuhkan agar dapat menjadi pendorong perbuatan yang positif sesuai apa yang dikehendaki oleh organisasi.

Jadi, mungkin saja orang berbuat sesuatu namun tidak tahu untuk apa perbuatan itu dilakukan. Adapun ciri-ciri motif individu adalah:

1) Motif adalah majemuk

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya, seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat.

2) Motif dapat berubah-ubah

Motif bagi seorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya, seorang karyawan pada suatu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu yang lain menginginkan pimpinan yang baik, atau kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam hal ini tampak bahwa motif sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

3) Motif berbeda-beda bagi individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya, dua orang



karyawan yang berkerja pada satu mesin yang sama dan pada ruang yang sama pula, tetapi motivasinya bisa berbeda. Yang seorang mengigin-kan teman kerja yang baik, sedangkan yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.

4) Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian, sering kali kalua ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.<sup>20</sup>

Dari ciri-ciri motif diatas, terlihat motivasi mengandung tiga hal yang mat penting, yaitu:

- 1) Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional.yaitu, di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah terjangkau tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi.
- 2) Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi

---

<sup>20</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*,hal 114-115

merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

- 3) Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik.<sup>21</sup>

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

## 2) Faktor Intern

Faktor intren yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

### 1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebgainya.

### 2) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Sesorang mau berkerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status social yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memeperoleh uang itu pun ia harus berkerja keras.

### 3) Keingignan untuk memperoleh pengakuan

---

<sup>21</sup> *Ibid*, hal 115-116

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
  - b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
  - c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
  - d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
- 4) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk berkerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk berkerja juga.

### 3) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

#### 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

#### 2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan berkerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan penghargaan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau berkerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan mersa adanya jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukanya untuk hari ini saja, tapi merka berharap akan berkerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam berkerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

#### 6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya.<sup>22</sup>

Abraham Maslow (A.H. Maslow) mengemukakan sejumlah proposi penting tentang perilaku manusia sebagai berikut:

- 1) Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan (man is a wanting being). Ia senantiasa menginginkan sesuatu dan ia senantiasa menginginkan lebih banyak. Tetapi, apa yang diinginkannya, tergantung pada apa yang sudah dimiliki olehnya. Segera setelah salah satu di antara kebutuhan manusia dipenuhi, muncullah kebutuhan yang lain. Proses tersebut tiada akhirnya.
- 2) Sebuah kebutuhan yang dipenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, memotivasi perilaku. Untuk menjelaskannya perhatikan misalnya kebutuhan kita akan hawa udara. Kebutuhan tersebut hanya mempengaruhi perilaku kita, apabila kita tidak mendapatkannya, atau mengalami ancaman tidak mendapatkan hawa udara yang kita

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hal. 116-120

perluan. Jadi, dengan demikian hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan timbulnya kekuatan-kekuatan besar, atas apa yang dilakukan seseorang individu.

Disinilah kita menemukan sebuah kebenaran penting, yang sama sekali tidak diperhatikan oleh para supervisor, yang senantiasa berupaya agar para karyawan senang selalu. Tujuan demikian tidak mungkin dicapai (impossible) dan ia mencampuradukkan moral dengan motivasi.

- 3) Kebutuhan manusia diatur dalam suatu seri tingkatan-suatu hirarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan. Segera setelah kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah, kurang lebih terpenuhi, maka muncullah kebutuhan-kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi, yang menuntut pemenuhan.

Jadi, Maslow, memandang motivasi seseorang individu, sehubungan dengan suatu urutan kebutuhan yang dipredeterminasi, yang masing-masing memiliki peringkatnya sendiri bukan dalam bentuk daftar rangsangan-rangsangan sederhana, yang tidak terorganisasi. Gambar berikut menjelaskan konsep pemikiran A.H. Maslow.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> J.Winardi, *Motivasi & Permotivasi dalam Manajemen*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hal. 11-13

Gambar 2.1 Konsep Pemikiran A.H. Maslow



Keterangan:

A.H. Maslow memandang motivasi seseorang individu suatu urutan kebutuhan yang dipredeterminasi. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal, merupakan kebutuhan yang paling imperative, tetapi secara psikologikal kebutuhan akan realisasi diri sangat penting bagi masing-masing individu.

#### 1) Kebutuhan fisiologikal

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk memper tahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya.

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

## 2) Kebutuhan akan keamanan

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan didasarkan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Dari contoh di atas, jelas bahwa setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, seseorang berusaha memenuhi kebutuhan tingkat lebih atas, yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya.

Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui:

- a) Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam berkerja bersikap hati-hati dan waspada.
- b) Menyediakan tempat kerja aman dari kebutuhan, kebakaran, dan sebgainya.
- c) Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang berkerja pada tempat rawan kecelakaan.



d) Memberi jaminan kerja kepastian kerja, bahwa selama mereka berkerja dengan baik, maka tidak akan di PHK-kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karier.<sup>24</sup>

### 3) Kebutuhan-kebutuhan social

Sewaktu kebutuhan fisiologikal manusia dan kebutuhannya akan kemandirian relatif terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan social, yang merupakan kebutuhan pada tingkat berikutnya, menjadi motivator penting bagi perilakunya. Seseorang individu, ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin berasosiasi dengan pihak lain, ia ingin diterima oleh rekan-rekannya, dan ia ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi.

Walapun banyak manajer dewasa ini<sup>9</sup> memahami adanya kebutuhan demikian, kadang mereka secara keliru menganggapnya sebagai ancaman bagi organisasi mereka, hingga tindakan-tindakan mereka disesuaikan dengan pandangan demikian.

### 4) Kebutuhan-kebutuhan akan Penghargaan

Dalam hirarki Maslow, pada tingkatan berikutnya terlihat adanya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, atau kebutuhan egoistik untuk penghargaan diri, maupun untuk penghargaan dari pihak lain. Kebutuhan akan penghargaan diri, mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan,

---

<sup>24</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal 122-123

penghargaan diri, dan kebebasan serta independensi (ketidak ketergantungan).

Kelompok kedua kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seorang individu, atau penghargaan dari pihak lain, kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respek yang diberikan oleh pihak lain.

Keinginan atau hasrat kompetitif untuk menonjol—untuk melampaui prestasi orang-orang lain, boleh dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat, dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian yang luar biasa. Tidak seperti halnya kebutuhan-kebutuhan tingkatan lebih rendah, kebutuhan akan penghargaan, jarang sekali terpenuhi secara sempurna. Bahkan kita dapat mengatakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

#### 5) Kebutuhan untuk merealisasi diri

Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif, dalam arti kata seluas-luansya. Bentuk khusus kebutuhan demikian, akan berbeda-beda dari orang ke

orang, seperti halnya terlihat pada keperibadian-keperibadian manusia.

Contoh-contoh pemenuhan kebutuhan demikian misalnya adalah apabila kita dapat mengajukan sebuah teori penting, menjadi seorang atlit puncak, membesarkan anak-anak sehat, dan pendidikan baik, berhasil memanje sebuah perusahaan, atau dipilih menjadi pejabat tinggi.

Suwaktu individu bergerak ke atas tangga,keinginan serta tujuan-tujuannya makin meningkat saja jumlah dan varietas-nya. Kemajuan tersebut diilustrasikan pada gambar berikut.

Keterangan :

Perhatikan bahwa puncak masing-masing tingkatan harus terlampaui, sebelum tingkatan berikutnya mulai memperli-hatkan peran dominan. Begitupula terlihat bahwa suwaktu perkembangan pribadi, atau perkembangan diri terjadi, maka jumlah dan varietas keinginan-keinginan makin meningkat. (Hal tersebut terutama terlihat pada puncak penghargaan, di mana semua kebutuhan secara simultan berdifat aktif).

Diagram yang disajikan menunjukkan inti dari tesis Maslow yakni: tingkatan-tingkatan yang ada bersifat interdependen, saling tindih menindih. Jadi, dengan demikian kebutuhan-kebutuhan seseorang individu cenderung dipenuhi secara persial pada masing-masing wilayah: misalnya kebutuhan-kebutuhan fisiologikal tidak

menghilang, sewaktu kebutuhan-kebutuhan akan keamanan muncul, hanya mereka kurang “mendesak”.

Kebutuhan-kebutuhan tidak perlu dipenuhi secara 100% dinyatakan oleh habrek simon: “...mereka hanya perlu dipenuhi secukupnya atau dengan istilah Bahasa Inggris “satisficd”. (Simon 1957: XXV). Jadi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu tingkat kepuasan cukup, dan bukan tingkat kepuasan maksimum, atau optimum diterima orang-orang.<sup>25</sup>

#### 4) Motivasi dalam Islam

Dalam motivasi islam ada dua jenis motivasi yang menyebabkan anggota organisasinya melakukan kegiatan atau tindakan. Kedua jenis motivasi itu adalah:

##### 1) Motivasi Instrinsik

Motivasi ini adalah kondisi yang mendorong dilakukannya suatu kegiatan atau tindakan, yang berasal dari perbuatan atau tindakan itu sendiri. Kondisi itu didalam diri orang yang berbuat berbentuk kesadaran mengenai arti dan manfaat suatu perbuatan atau tindakan, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain dan masyarakat luas. Pendorongnya tidak lebih dari kehendak atau keinginan agar perbuatan atau tindakan itu dilakukan, lain tidak ada.

Dilingkungan umat islam berbentuk motivasi pengabdian motivasi berbuat amal dan kebaikan, yang bila mana disebut secara umum

---

<sup>25</sup> J.Winardi, *Motivasi & Permotivasion dalam Manajemen..*, hal. 15-17

tidak ada lain adalah motivasi mencari ridho Allah SWT. Motivasi instrinsik itu bila mana dimiliki pemimpin bila mana perlu dikembangkan dan ditularkan pada anggota organisasinya. Motivasi instrinsik bagi orang-orang yang beriman termasuk para pemimpin, berpadu dengan kepribadian, kebutuhan dan tujuan perbuatan.

Perpaduan itu mengakibatkan yang satu sulit dibedakan dari yang lain, dan menjadi satu kesatuan yang disebut iman dan ketakwaan kepada Allah Swt, dengan menyadari firman-Nya bahwa:

*“tidak kuciptakan jin dan manusia, melainkan hanyalah untuk menyembahKu.”*

Contoh yang bersifat umum pada seseorang pemimpin yang dalam kepemimpinannya selalu berusaha menegakkan dan berkerja dengan disiplin tinggi, karena menyadari hanya dalam suasana seperti itu, setiap pengabdianya akan bernilai sebagai ibadah.

## 2) Motivasi ekstrinsik

Motivasi ini adalah kondisi yang mendorong dilakukannya suatu kegiatan atau tindakan, yang berasal dari luar perbuatan atau tindakan tersebut. Kondisi itu berbentuk sesuatu yang mengharuskan seseorang berbuat atau bertindak, agar kebutuhannya dipenuhi. Sesuatu yang mendorong itu biasanya cenderung sesuai dengan salah satu atau semua unsur di dalam kepribadiannya.

Sesuatu dari luar diri yang dapat mendorong seseorang berbuat dapat berbentuk hadiah, insentif material, insentif nonmaterial (ujian, sanjungan dan lain-lain), paksaan (sanksi atau hukuman), keinginan untuk menyenangkan orang lain, kehendak orang lain menderita dan lain-lain. Motivasi ini akan bernilai positif bila mana digunakan untuk mendorong seseorang berbuat kebaikan.

Aspek yang terpenting didalam kepribadian itu adalah keimanan atau ketakwaan pada Allah Swt, karena kebutuhan dan motivasi apapun juga yang mendorong, jika terkendali oleh iman dan ketakwaan, maka perbuatan atau kegiatannya pasti tidak akan melampaui batas. Dengan kendali iman atau ketakwaan kegiatan atau tindakannya akan selalu merupakan perwujudan perintah dan menjahui larangan Allah Swt. Sehubungan dengan itu berfirman Allah Swt didalam surat Al-Baqoroh Ayat 223 yang memberitakan sebagai berikut:

وَقَدِّمُوا لِنَفْسِكُمْ وَأَتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّكُمْ مُلْقَوَةٌ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ  
(۲۲۳)

*Artinya:*

*“Dan kerjakanlah (amal yang baik) untuk dirimu, dan bertakwalah kepada Allah dan ketahuilah bahwa kamu kelak akan menemui-Nya. Dan berilah kabar gembira orang-orang yang beriman.”*

Kebutuhan dan motivasi untuk berbuat amal kebaikan yang dikendalikan iman atau ketakwaan, hasinya akan memberi manfaat

pada orang lain dan organisasi yang dipimpin secara kongkret. Kondisi itu akan sangat menguntungkan bagi peningkatan efektifitas kepemimpinan, sedang sebagai mana difirmankan Allah Swt diatas bahwa sesungguhnya hasilnya akan terpulung pada pemimpin sendiri, yang akan mendapat balasan pahala disisinya. Oleh karna itulah didalam islam faktor kepribadian pemimpin sangat penting, karena pasti akan mewarnai seluruh kehidupan organisasi yang dipimpinnya.<sup>26</sup>

### **3. Pembahasan tentang Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal sebagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk menjelaskan tujuan organisasi bagi karyawan, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, setara membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi artibut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus

---

<sup>26</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press 2001), hal. 107-113

dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.<sup>27</sup>

Definisi tentang kepemimpinan berbarengan banyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk mengerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sasaran atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela atau suka cita. Pada beberapa faktor yang dapat mengerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan. Oleh karena itu, kepemimpinan itu pada hakikatnya adalah:

- a. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>27</sup> Ernie Tisnawati & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Perdana Group 2010), hal. 255



- b. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- c. Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d. Melibatkan tiga hal yaitu: pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.
- e. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seseorang pemimpin memiliki posisi manajerial didalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul diluar setruktur organisasi formal. Dengan demikian seseorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Dengan demikian pengaruh pemimpin sangat ditentukan oleh setatusnya, yaitu sebagai pimpinan formal atau pimpinan informal yang masing-masing dapat dibedakan dalam hal:
  - f. Pimpinan formal (lembaga eksekutif, legislative, dan yudikatif), artinya seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam setruktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya.

g. Pimpinan informal (tokoh masyarakat, pemuka agama, adat, LSM, guru, bisnis, dll), artinya seseorang yang ditunjuk memimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seseorang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau komunitas tertentu.<sup>28</sup>

**a. Teori Kepemimpinan**

1) Teori Sifat

Teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mentalkepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tidak habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

2) Teori Kepribadian perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat,

---

<sup>28</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2004), hal. 3-5

mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

### 3) Teori Kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostic dalam perilaku manusia.

### 4) Pendekatan Terbaru dalam Kepemimpinan

Menutup tinjauan mengenai teori kepemimpinan yaitu dengan menyajikan tiga pendekatan lebih baru terhadap persoalan: suatu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional lawan transformasional.

#### a. Teori Atribusi kepemimpinan

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

#### b. Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori kepemimpinan karismatik merupakan suatu perpanjangan dari teori-teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan karismatik sebagian besar telah diarahkan pada mengidentifikasi

perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin karismatik dari pandangan mereka yang nonkarismatik.

c. Kepemimpinan Transaksional lawan Transformasional

Pemimpin transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan menjelaskan peran dan tuntutan tugas. Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.<sup>29</sup>

b. Tipe Kepemimpinan

Dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan pada tahap pertama mudah terlihat gaya kepemimpinan. Yang akan mendasari pengelompokannya menjadi beberapa tipe kepemimpinan. Oleh karena itu uraian dalam bagian ini akan didahului dengan pembahasan tentang gaya kepemimpinan.

Dalam rangka pembahasan secara teoritis dapat dibedakan tiga pola dasar gaya kepemimpinan, yang secara rinci masih dapat dijabarkan menjadi 8 jenis gaya kepemimpinan. Ketiga pola dasar kepemimpinan itu adalah:

1) Gaya Mengutamakan Pelaksanaan Tugas

Kepemimpinan dengan gaya ini didasari oleh asumsi bahwa tugas pemimpin adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan

---

<sup>29</sup> *Ibid...*, hal 11-15

tugas masing-masing secara maksimal. Gaya ini berpola mementingkan pelaksanaan tugas melebihi berbagai kegiatan lainnya dalam kehidupan berorganisasi. Pemimpin menaruh perhatian pada acara melaksanakannya. Baik sendiri maupun dengan kerja sama di dalam suasana hubungan manusiawi yang efektif atau tidak. Di samping itu pemimpin juga kurang menaruh perhatian pada hasil yang akan dicapai, khususnya dalam hubungannya dengan tujuan organisasi.

## 2) Gaya Mengutamakan Kerja Sama

Kepemimpinan dengan gaya ini berpola mementingkan kerja sama, yang berarti juga mengutamakan hubungan manusiawi antara anggota organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam menciptakan hubungan kerja sama antar sesama pemimpin unit, pimpinan dengan anggota dan antarsesama anggota organisasi. Untuk itu hubungan manusiawi yang efektif ditempatkan sebagai faktor yang sangat menentukan. Perhatian yang besar terhadap kerja sama yang akrab, mengakibatkan melemahnya perhatian terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang hendak dicapai.

## 3) Gaya Mengutamakan hasil

Kepemimpinan dengan gaya ini berpola mementingkan hasil yang dapat dan harus dicapai setiap anggota organisasi dalam melaksanakan kerja atau kegiatan tertentu. Pemimpin menaruh

perhatian yang besar dan keinginan yang kuat untuk mencapai hasil yang maksimal. Hasil tersebut menggambarkan tingkat produktivitas seseorang, tanpa mempersoalkan cara mencapainya. Produk seseorang merupakan satu-satunya ukuran prestasinya, meskipun mungkin bukan hasil pelaksanaan tugas yang dilakukan sendiri. Perhatian pemimpin yang cenderung pada produk, mengurangi perhatiannya pada kerja sama dan pelaksanaan tugas anggota organisasi. Siapa yang melaksanakan dan bagaimana pelaksanaan tugas tidak dipersoalkan, karena yang penting bagi pemimpin adalah hasilnya dan bukan prosesnya.<sup>30</sup>

Tiga pola dasar kepemimpinan tersebut di atas, dalam proses kepemimpinan secara operasional berlangsung serentak, namun selalu menunjukkan kecenderungan salah satu yang dominan. Dominannya salah satu tidak menghilangkan pola yang lain, sehingga berlangsung sebagai penunjang. Dalam keadaan seperti itu maka dapat dibedakan 8 perilaku kepemimpinan. Timbulnya delapan perilaku kepemimpinan berdasarkan tiga pola gaya kepemimpinan, dapat terjadi karena dalam kenyataannya proses kepemimpinan dipengaruhi juga oleh situasi sesaat.

Disamping itu perlu disadari bahwa tidak satu pun di antara kedelapan perilaku kepemimpinan itu merupakan kepemimpinan yang sempurna, sehingga selalu diperlukan usaha seorang pemimpin untuk memperpadukannya, sesuai dengan situasi sesaat yang dihadapinya.

---

<sup>30</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam....*, hal. 153-154

Kedelapan perilaku kepemimpinan sebagai pola gaya kepemimpinan yang lebih rinci adalah:

1) Otokrasi (Autocrat)

Perilaku kepemimpinan ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Mengutamakan pelaksanaan tugas. Untuk itu pemimpin harus memberikan intruksi-intruksi agar setiap anggota organisasi melaksanakan tugas-tugasnya.
- b) Agar tugas-tugas dilaksanakan, control harus dilaksanakan secara ketat. Kekeliruan atau kesalahan harus dijatuhi sanksi/hukuman, agar tidak terjadi lagi dalam melaksanakan tugas berikutnya. Dalam melaksanakan control pemimpin bertolak dari asumsi bahwa manusia pada dasarnya malas dan suka menghindarkan diri dari tugas-tugasnya.
- c) Kreativitas dan inisiatif anggota organisasinya dimatikan dan dipandang tidak perlu. Pemimpin bertolak dari asumsi bahwa pada dasarnya manusia “suka diarahkan” dari pada diberi kebebasan untuk bekerja secara kreatif dan bertanggung jawab.

2) Otokrasi yang disempurnakan (Benevolent Autocrat)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Berorientasi pada hasil atau produktivitas yang disadari oleh ketepatan dan eektivitas dalam melaksanakan perintah.

Dengan demikian berarti pangkalanya adalah perintah pimpinan, namun pimpinan juga cukup mahir dalam mengerakkan anggota organisasinya agar melaksanakan perintahnya itu.

- b) Memiliki kemampuan memberikan petunjuk untuk memperjelas perintah yang diberikan. Dengan demikian bekerja sebagai pelaksanaan perintah yang langsung efektif dan efisien. Kemampuan itu dimiliki pemimpin dengan cara belajar dari pengalaman dan kemauan atau usahanya mengatasi kesalahan.
- c) Ketat dalam menerapkan peraturan-peraturan dan mengawasi pelaksanaannya.

### 3) Birokrat (Bureucrat)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Bekerja sesuai dan mengikuti dengan ketat perturan dan prosedur kerja yang sudah ditetapkan.
- b) Taat pada perintah pimpinan yang lebih tinggi dan selalu berusaha mencari peraturan yang membenarkan dan mendukung ketaatan tersebut.
- c) Mengusahakan lingkungan dan situasi kerja sesuai aturan-aturan teoritis, agar kepemimpinan dapat dilaksana-nakan secara formal.



#### 4) Pelindung dan Penyelamat (Missionary)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Pemimpin berkeperibadian ramah dan murah senyum. Perilaku itu didasari asumsi bahwa hubungan manusiawi yang akrab (persahabatan) melebihi segala-segalanya atau merupakan faktor utama dalam membantu orang lain.
- b) Aktif berusaha mencegah pertentangan, menghindari perdebatan dan konflik dengan orang lain, karena merupakan penghambat dalam usaha membantu mengatasi masalah dan kesulitan seseorang atau masyarakat tertentu.
- c) Melaksanakan tugas secara santai, agar terhindar dari tekanan emosional/pasikis.

#### 5) Mengembangkan dan Memajukan Organisasi (Developer)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Mahir berorganisasi karena mampu mewujudkan dan membina kerja sama dengan rangka mencapai tujuan bersama. Di samping itu bahkan mengarah pada kemampuan mewujudkan kegiatan manajemen atau administrasi di lingkungan organisasinya.
- b) Memiliki kemampuan mengerakkan orang lain secara efektif, efisien dan bertanggung jawab.

c) Mampu mempercayai orang lain dalam berkerja. Bersama dengan itu juga selalu berusaha menumbuhkan, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan (ketrampilan dan keahlian) dalam melaksanakan pekerjaan dan bertanggung jawab pada orang-orang yang dipimpinnya.

6) Eksekutif (pelaksana)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Bekerja dengan asumsi bahwa orang lain dapat bekerja, sama baiknya sebagai mana dirinya.
- b) Perhatiannya sangat tinggi pada hasil yang berkualitas. Dengan kata lain sangat mementingkan kualitas dan menekankan berkerja harus menghasilkan sesuatu yang memenuhi standar yang tinggi.
- c) Berdisiplin dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu sangat meyakinkan dan disegani orang-orang yang dipimpinnya.

7) Kompromi (Compromlser)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Cenderung suka mengambil hati dengan menyenangkan pimpinan yang lebih tinggi (asatan) atau yang berpengaruh

sehingga lebih bersifat suka mengambil muka dan berpura-pura baik.

- b) Banyak mengikut sertakan orang-orang yang dipimpin dalam menetapkan keputusan, agar lepas dari tanggung jawab perseorangan. Dengan demikian jika terjadi kekeliruan atau kesalahan, selalu mengelak dengan menyatakan bukan karena keputusannya sendiri, tetapi merupakan keputusan bersama.
- c) Sebelum melaksanakan suatu tugas, cenderung selalu memiliki untung rugi bagi dirinya. Oleh karena itu senang memilih cara berkompromi untuk menghindarkan diri dari tugas yang tidak disenanginya atau tidak memberikan keuntungan bagi dirinya. Pelaksanaan tugas selalu dilihat dari kemungkinan dapat digunakan untuk mengambil hati pemimpin yang lebih tinggi (atasan) agar disenangi atau dapat pujian.

#### 8) Pembelot (Deserter)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Menghindar dari tugas dan tanggung jawab.
- b) Hanya melibatkan diri dari tugas-tugas yang ringan, mudah dan tidak banyak menggunakan energi, baik secara fisik maupun pikis.

- c) Suka menyendiri dan kurang menyenangi pergaulan, sehingga cenderung kurang mampu membina hubungan manusiawi yang efektif dengan orang-orang yang dipimpinnya.<sup>31</sup>

Bertolak dari pola tiga dasar dan delapan rincian perilaku dalam gaya kepemimpinan seperti diuraikan diatas, secara teoritis dapat dibedakan tiga tipe utama (pokok) dalam kepemimpinan. Pengelompokan menjadi tiga tipe pokok itu dikatakan bersifat teoritis, karena dalam praktik/pelaksanaan-nya mungkin saja dilakukan secara murni, tetapi tidak mustahil juga berlangsung sebagai kombinasi. Ketiga tipe kepemimpinan dimaksud adalah sebagai berikut:

1) Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan ini tergolong yang paling tua dan paling banyak dikenal. Perilaku di dalam gaya kepemimpinan adalah perilaku otokrasi yang disempurnakan. Oleh karena itu kepemimpinan tipe ini menetapkan kekuasaan pada seseorang atau sekelompok kecil orang, yang bertindak sebagai penguasa.

Orang-orang yang dipimpin dengan jumlah lebih banyak, merupakan pihak yang disukain atau di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kedudukan orang-orang tersebut dalam pandangan pemimpin tidak lebih dari pada pelaksanaan perintah, keputusan dan kehendak pemimpin, sebagai cara memanifestasikan

---

<sup>31</sup> *Ibid...*, hal 154-160

kekuasaannya. Pihak pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, kemampuannya yang dipandang lebih rendah.

Oleh karena itu pemimpin selain sebagai penguasa juga selalu merasa dirinya sebagai yang paling mampu dan paling benar sehingga tidak boleh dibantah. Kemauannya harus dituruti, karena pemimpin merupakan penentu nasib orang-orang yang dipimpinnya. Tidak ada pilihan lain selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaannya. Tekanan berupa ancaman sanksi dan hukum dijadikan alat utama dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pemimpin hanya memerlukan rasa takut yang menjadi pendukung utama dalam melaksanakan kekuasaannya.

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa kepemimpinan otoriter berlasung dalam bentuk “working on his group”, karena pemimpin menempatkan dirinya diluar dan bukan menjadi bagian orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin menempatkan dirinya lebih tinggi dari semua anggota organisasi, sebagai pihak yang memiliki hak berupa kekuasaan.

Sedang orang-orang yang dipimpin sebagai pihak yang berbeda pada posisi yang lebih rendah, hanya mempunyai tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Tipe ini yang ekstrem bahkan tidak mengakui hak-hak asasi yang bersifat manusiawi dari orang-orang yang berbeda di bawah kekuasaannya.

## 2) Tipe Kepemimpinan Bebas (Laissez faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku dalam gaya kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot. Dalam proses kepemimpinan ini ternyata pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam mengerakkan orang-orang yang dipimpinnya, dengan cara apa pun juga.

Pemimpin dalam tipe ini kedudukan sebagai simbol/perlam-bang organisasi. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan karena semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan melaksankannya menurut kehendak masing-masing. Kebebasan itu diberikan baik pada perseorangan maupun bagi kelompok-kelompok kecil. Kadang-kadang pemimpin berfungsi sebagai penasihat, terutama jika ada anggota yang merasa memerlukannya.

Perilaku kompromi ini dilakukan pemimpin dengan memberikan kesempatan bertanya. Dalam suasana anggota organisasi bebas membuat keputusan dan melaksanakannya, pemimpin dapat melepaskan diri dari tanggung jawab, bilamana terjadi kekeliruan/kesalahan. Pemimpin dengan mudah dapat menu-ding pada anggota yang menetapkan keputusan dan melaksanakannya. Dengan kata lain pemimpin berpendapat bukan dirinya yang perlu atau harus dimintai pertanggung jawaban.

Berdasarkan uraian di atas berarti juga apabila tidak seorang pun anggota organisasi yang menetapkan keputusan dan melaksanakan kegiatan, maka organisasi menjadi tidak berfungsi. Sebaliknya kebebasan yang diberikan, jika berakibat fungsi organisasi tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan menjadi tidak terarah dan bersimpang siur kondisi seperti itu dapat terjadi karena wewenang menjadi tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau.

### 3) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan tipe ini menempatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu sebagai manusia diakui dan dihargai/dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkan organisasi. Oleh karena itu perlu dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif (pelaksana).

Dalam praktiknya kepemimpinan ini diwarnai oleh usaha mewujudkan hubungan manusiawi (human relationship/hablum-minannas) yang efektif, dengan prinsip saling memperlakukan sebagai subyek. Pemimpin memandang anggota organisasinya sebagai individu yang harus dihormati, dihargai dan diakui hak dan kewajibannya. Dengan kata lain setiap individu diterima

eksistensinya dengan keperibadian masing-masing, sebagaimana diri pemimpin sendiri.

Oleh karena itu dalam tipe kepemimpinan ini setiap kemauan, kehendak, kemauan, buah pikiran, gagasan, pendapat, minat dan perhatian dan lain-lain, yang berbeda-beda antar individu, selalu dihargai dan disalurkan untuk kepentingan bersama.

Dari uraian-uraian di atas berarti juga kepemimpinan tipe ini selalu dilaksanakan dengan memanfaatkan setiap anggota organisasi, melalui pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Pemimpin selalu berusaha mendorong tumbuh dan berkembangnya kegiatan kerja sama antar anggota organisasinya. Keikutsertaan dan kerja sama dikendalikan dan diatur sesuai dengan posisi dan konsisi kemampuan masing-masing.

Pemimpin tidak berkerja sendiri. Semua pembantunya sebagai staf pimpinan, mendapat pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan organisasinya. Dengan demikian berarti setiap anggota selain diberi kesempatan untuk aktif, juga ditumbuhkan dan dikembangkan sifat dan kemampuan kepemimpinannya.

Oleh karena itu setiap orang memperoleh peluang yang sama untuk berbagai posisi kepemimpinan di dalam setruktur organisasinya. Kesempatan diberikan kepada anggota yang berprestasi dan memiliki kemampuan memimpin, antara lain jika ada kekosongan



karena seseorang dipromosikan, dipindahkan, pensiun, atau sebab-sebab lainnya.

Kepemimpinan demokratis bersifat aktif, dinamis dan terarah. Aktif dalam mengerakkan dan memotivasi. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas, melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang relevan secara efektif dan efisien.<sup>32</sup>

### c. Kepemimpinan dalam Islam

Di dalam islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Saw. Wafat menyetuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan amir (yang jamaknya umara) atau pengusa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam Bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun, jika merujuk pada firman Allah Swt dalam surat Al-Baqarah (2) ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ

Artinya:

*“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”*(Al-Baqarah (2): 30)

Maka kedudukan non formal dari seseorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditunjukkan kepada para khalifah sesudah nabi, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk

---

<sup>32</sup> *Ibid...*, hal 161-170

memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat amar ma'ruf dan mencegah dari perbuatan munkar.

Selain kata khalifah disebutkan juga kata Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir sebagai mana disebutkan di atas. Kata ulil amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat islam, sebagai mana firman Allah Swt dalam surat Al-nisa' (4) ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ

Artinya:

*“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.”* (Al-Nisa' (4): 59)

Sedangkan dalam surat Al-Nisa' (4) ayat 83 kata ulil amri mungkin berarti pemimpin tertinggi atau hanya pemimpin Islam yang melengkapinya suatu jawatan:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْرِ أَوْ أَلْحَوْفِ أَدْعَوْا بِهِمْ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْ أَنَّهُ فَضَّلَ اللَّهُ عَلَيَّكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ۝ ٨٣

Artinya:

*“Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).”* (Al-Nisa' (4): 83)

Nyata sekali ulil amri yang tertera dalam kedua ayat tersebut bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat islam, juga bukan pemimpin musyrik atau munafik.

Dalam alquran ada pula istilah auliya yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi atau tidak resmi. Sesuai dalam firman Allah Swt dalam suat Al-Maidah (5) ayat 55:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ  
رَاكِعُونَ ۝۵

Artinya:

*“Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah).” (Al-Maidah (5) 55)*

Dalam hadis rasulullah Saw., istilah pemimpin dijumpai dalam kata ra'in atau amir, seperti yang disebutkan dalam hadis yang diriwayatkan Bukhari Muslim:

كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته

Artinya:

*“Setiap orang diantara kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya.” (Bukhari Muslim)*

Bedasarkan ayat Al-Quran dan hadis Rasulullah Saw: tersbut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Swt.

Bedasarkan uraian-uraian di atas dapat diidentifikasi beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu:

- 1) Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya.
- 2) Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
- 3) Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
- 4) Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu.
- 5) Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.
- 6) Kepemimpinan berbeda dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.
- 7) Kepemimpinan islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Swt.<sup>33</sup>

**d. Tipe Kepemimpinan**

- 1) Tipe kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan bertipe otoriter dari sudut pandangan ajaran Islam tidak semua bisa diterima, karena yang berhak mewujudkan kepemimpinan ini secara murni hanyalah Allah SWT. Oleh karena itu jika dilakukan oleh manusia sebagai pemimpin, yang semata-mata untuk merealisasikan kepemimpinan Allah SWT, maka kepemimpinan tipe ini menjadi benar dan tidak bisa ditolak.

---

<sup>33</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*,... hal. 6-8

Kepemimpinan sepiritual itu diwujudkan dengan sepenuhnya mengharuskan manusia atau umat Islam untuk melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT, tanpa Insentif, saran, gagasan, kreativitas dan lain-lain. Kepemimpinan islam bersifat apriori.

Berbeda dengan wujud kepemimpinan spiritual yang mutlak otoriter, kepemimpinan aposteriori di lingkungan sesama manusia, sebagai ajaran Islam tidak sepatutnya dilakukan secara otoriter. Di satu pihak tidak seorang pun manusia yang berstatus mewakili atau pengganti Allah SWT yang boleh membuat keputusan baru diluar firman-Nya dan Hadis Rasulullah SAW yang shahih. Di pihak lain lain penggunaan kepemimpinan bertipe otoriter sebgaimana banyak diuraikan terdahulu cenderung lebih banyak buruknya, yang kenyataannya merupakan perilaku yang tidak disukai Allah SWT.

Salah satu contoh betapa buruknya pemimpin tipe ini, telah difirmankan berupa riwayat fir'aun. Kepemimpin otoriter Fir'aun telah membawanya pada kedurhakaan yang tidak akan berampun, karena telah menyatakan dirinya sebagai tuhan. Kepemimpinannya yang lazim terlihat di dalam firman Allah SWT surat Yunus ayat 83 yang menyatakan bahwa:

وَإِنَّ فِرْعَوْنَ لَعَالٍ □ فِي الْأَرْضِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الْمُسْرِفِينَ ٨٣

Artinya:

*“Sesungguhnya Fir’aun itu berbuat sewenang-wenang di muka bumi. Dan sesungguhnya dia termasuk orang-orang yang melampaui batas”*

Kesewenang-wenangan Fir’aun sebagai pemimpin yang otoriter diberitakan oleh Allah SWT di dalam surat Al-Qashash ayat 4 sebagai berikut:

إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا ۚ يَسْتَضِعُّ طَائِفَةً مِّنْهُمْ ۚ يُذَبِّحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْهَافِيِينَ ۚ

Artinya:

*“Sesungguhnya Fir’aun telah berbuat sewenang-wenang di muka bumi dan menjadikan penduduknya berpecah belah, dengan menindas segolongan dari mereka, menyembelih anak laki-laki mereka dan membiarkan hidup anak-anak perempuan mereka. Sesungguhnya Fir’aun termasuk orang-orang yang berbuat kerusakan.”*

Kedurhakaan seperti disebutkan di atas sebagai kekufuran Fir’aun mengangkat dirinya sendiri sebagai tuhan, difirmankan Allah SWT di dalam surat Al-Qashash ayat 38 sebagai berikut:

وَقَالَ فِرْعَوْنُ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ مَا عَلِمْتُ لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرِي .....

Artinya:

*“Dan berkata Fir’aun: "Hai pembesar kaumku, aku tidak mengetahui tuhan bagimu selain aku.””*

Pertanyaan Fir'aun itu tidak lain merupakan manifestasi dari kepemimpinannya yang bersifat otoriter, sehingga merasa dirinya yang paling berkuasa di muka bumi. Oleh karena itu pulalah Allah SWT dengan tegas memfirmankan balasan buruk yang akan diterima Fir'aun, yang diawali ditenggelamkan di laut sebagai akhir hidupnya yang sekaligus membuktikan bahwa dirinya bukanlah tuhan. Balasan buruk yang akan dirasakan Fir'aun itu difirmankan Allah SWT di dalam surat Hud ayat 97 dan 98 yang beritakan bahwa:

....فَاتَّبِعُوا أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَمَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ □ ٩٧ يَوْمَ يَقُومُ قَوْمُهُ يَوْمَ  
 آلِ قِيَمَةٍ فَأُوْرَدَهُمُ النَّارَ فِي سَعَةِ آوْرَدُ آلِ مَوْرُودٍ ٩٨

Artinya:

*“mereka mengikut perintah Fir'aun, padahal perintah Fir'aun sekali-kali bukanlah (perintah) yang benar.”*

*“Ia berjalan di muka kaumnya di hari kiamat lalu memasukkan mereka ke dalam neraka. Neraka itu seburuk-buruk tempat yang didatangi.”*

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa kepemimpinan otoriter tidak dibenarkan menurut ajaran Islam, bilamana dengan kekuasaan dan kewengannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Allah SWT dan Rasul-Nya Muhammad SAW. Kepemimpinan otoriter dapat ditrima dan dibenarkan bilamana manifestasinya berupa pemakaian kekuasaan dan kewenangan untuk memerintahkan patuh dan taat dalam melaksanakan

petunjuk dan tuntunan, sebaliknya meninggalkan larangan Allah SWT.

Untuk itu pemimpin memperoleh kekuasaan dan kewenangan dalam menjatuhkan sanksi/hukuman sebagai mana diajarkan Allah SWT, apabila umat melanggar perintah dan memperturukan larangan-Nya. Sanksi/huku-man itu antara lain: memotong tangan pencuri, merajam seorang pezina dan lain-lain. Demikian pula orang tua sebagai pemimpin rumah tangga diwajibkan memerintah anak-anaknya menunaikan shalat sejak berusia tujuh tahun. Berikutnya bilamana anak berusia sepuluh tahun, ternyata masih enggan menunaikan perintah itu, maka orang tua sebagai pemimpin harus menjatukan sanksi/hukuman dengan memukulnya. Sehubungan dengan uraian-uraian di atas perlu disadari bahwa Allah Swt sesungguhnya sebagai pemimpin dalam perwujudan kepemimpinan otoriter, bukanlah pemimpin yang zalim. Dalam kenyataan kepemimpinan otoriter itu hanya akan dirasakan akibat buruknya oleh orang-orang yang tidak taat, yang berarti tidak beriman atau tipis iman kepada-Nya. Sebaliknya bagi yang patu karena beriman, Allah SWT sebagai pemimpin yang otoriter, ternyata merupakan pemimpin yang bijaksana, Maha Adil, Maha Pengasih, Maha Penyayang dan Maha Pemurah.

Dalam kenyataanya bagi umat-Nya yang telah melakukan pelanggaran atau berbuat dosa, jika benar-benar bertobat akan



memperoleh keampunan, dan kemudian hidup dengan keimanan yang tinggi, Insya Allah akan terhindar dari siksa-Nya yang pedih.<sup>34</sup>

## 2) Tipe Kepemimpinan Bebas (Laissez faire)

Pada zaman Rasulullah kepemimpinan bebas (laissez faire) yang sering terjadi di lingkungan orang-orang kafir, meskipun baru terlihat setelah dimintai pertanggung jawab oleh Allah SWT kelak di akhirat. Demikianlah yang diberitahukan Allah SWT dalam firman-Nya surat Ash-Shaffat ayat 27 sampai dengan 30 yang menyatakan bahwa:

وَأَقْبَلَ بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ يَتَسَاءَلُونَ ۚ ۲۷ قَالُوا إِنَّا كُنْتُمْ تَأْتُونَنَا عَنِ  
الْيَمِينِ ۚ ۲۸ قَالُوا بَلْ لَمْ تَكُونُوا مُؤْمِنِينَ ۚ ۲۹ وَمَا كَانَ لَنَا عَلَيْكُمْ مِّنْ سُلْطٰنٍ  
بَلْ كُنْتُمْ قَوْمًا طٰغِينَ ۚ ۳۰

Artinya:

*“Sebahagian dan mereka menghadap kepada sebahagian yang lain berbantah-bantahan.”*

*“Pengikut-pengikut mereka berkata (kepada pemimpin-pemimpin mereka): "Sesungguhnya kamulah yang datang kepada kami dan kanan.”*

*“Pemimpin-pemimpin mereka menjawab: "Sebenarnya kamulah yang tidak beriman".”*

*“Dan sekali-kali kami tidak berkuasa terhadapmu, bahkan kamulah kaum yang melampaui batas.”*

<sup>34</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam....*, hal. 164-167

Pemimpin yang tidak bertanggung jawab itu sebagai mana yang telah disabdakan Rasulullah SAW antara lain mengatakan : “hendaknya kamu berpegang pada jama’ah, dan kamu jauhilah perpecahan (menyendiri), karena sesungguhnya setan itu bersama orang menyendiri, dan di menjauhkan diri dari dua orang.

Barang siapa hendak tinggal disurga, maka hendaklah ia menepati (mengikuti) jama’ah.” Rasulullah SAW mepertegas lagi bahwa kepemimpinan bebas, merupakan kepemimpinan yang keluar dari jama’ah dalam sabda-Nya yang mengatakan bahwa: “Sesungguhnya Allah itu tidak akan mengumpulkan umatku (umat Muhammad SAW) atas kesesatan; dan tangan Allah beserta jama’ah, dan barang siapa yang mengasingkan diri, tentu ia mengasingkan diri ke neraka.”<sup>35</sup>

### 3) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Konsep yang dipaparkan diatas sejalan dengan ajaran Islam yang sangat mengutamakan perilaku yang mampu membedakan antara haq dan yang batil. Sehubungan dengan itu berfirman Allah SWT di dalam surat Al-Baqarah ayat 42 sebgai mana berikut:

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْفُورًا لِلْحَقِّ وَأَنْتُمْ تَعْمُونَ ٤٢

---

<sup>35</sup> *Ibid...*, hal 168-169

*Artinya:*

*“Dan janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui.”*

Dari firman Allah SWT itu jelas bahwa kepemimpinan demokratis dapat diterima di dalam kepemimpinan Islam yang sangat mementingkan sesuatu yang benar dan baik dari orang-orang yang dipimpin. Keterbukaan itu mengandung makna bahwa seorang pemimpin mungkin saja berbuat kekeliruan dan Allah SWT membenarkan orang-orang yang dipimpin-Nya membantah, terutama pemimpin mengajak berbuat sesuatu yang bertentangan dengan perintah atau sebaliknya mempertaruhkan larangan-Nya.

Untuk itu berfirman Allah SWT di dalam surat An-Nissa’ ayat 63 yang mengatakan sebagai berikut:

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ  
فِي أَنفُسِهِمْ قَوْلٌ بَلِيغٌ ۝ ٦٣

*Artinya:*

*“Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.”*

Dari urain-urain di atas berarti pegangan utama dan yang terpenting dalam pertemuan gagasan, pendapat dan lain-lain antara pemimpin dan anggota organisasi menurut ajaran Islam, harus

diukur dari kebenaran dan keadilan di dalam Al-Qur'an, Hadits dan fatwa-fatwa ulama mujtahid.

Sehubungan dengan itu Allah SWT memberikan gambaran bahwa dari Rasulullah SAW selalu dapat diperoleh petunjuk dalam menetapkan keputusan dari berbagai pendapat, agar ditemukan kebenaran dan keadilan yang diridhai Allah SWT.

Dengan demikian jelas bahwa kepemimpinan demokratis sangat mementingkan komunikasi dua arah, yang dalam pelaksanaannya di dalam Islam kepada para naggota organisasi diberikan hak untuk menilai keputusan dan perintah pimpinannya. Selanjutnya berhak pula menolak melaksanakannya, bilamana keputusan dan perintah itu berisi dan bersifat menyesatkan, karena memperturutkan kehendak seta. Dengan kata lain kepemimpinan dalam islam harus terbuka terhadap kritik, saran, pendapat dan buah pemikiran, demi terwujudnya kegiatan-kegiatan yang efektif dan diridhai Allah SWT dalam mencapai tujuan organisasinya.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibid...*, hal 171-174

#### 4. Pembahasan tentang Kinerja

##### a. Pengertian kinerja

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut:

- 1) Stoner, 1978 dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
- 2) Benardin dan Russel, 1993 (dalam bukunya Achmad S. Rubby) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hail yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- 3) Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber Daya* mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
- 4) Prawiro Suntoro, 1999 (dalam buku Merry Dandian Panji) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.

Dari empat definisi diatas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

- 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan.

Fungsi kerjar pegawai didefinisikan sebagai hasil dari kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh

kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan

- 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan /pegawai seperti:

Kualitas Pekerjaan (Quality of Work) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan, seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

- 3) Pencapaian kerja organisasi.

Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader. kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim. sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

4) Periode waktu tertentu.<sup>37</sup>

Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.

Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai.

Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.

Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Whitmore secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.<sup>38</sup> Pengertian yang menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggapnya representative, maka tergambar

---

<sup>37</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2008) hal.121

<sup>38</sup> John Whitmore, *Coaching for Performance; Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*, terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hal.104

tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Berdasarkan pengertian tersebut, kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, selalu standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Dengan demikian, menurut Whitmore kinerja adalah sesuatu perbuatan, suatu prestasi, atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.<sup>39</sup>

Kinerja menuntut adanya pengekspresian potensi seseorang, dan tanggung jawab atau kepemilikan yang menyeluruh. Jika tidak, maka hal ini tidak akan menjadi potensi seseorang, tetapi sebagian akan menjadi milik orang lain. Oleh karena itu, pengarahan dari pimpinan suatu organisasi akan menjadi penting dalam rangka mengoptimalkan potensi seseorang. Pengarahan pimpinan misalnya dalam bentuk memerintah, menuntut, memberikan instruksi, membujuk dengan ancaman yang jelas atau tersembunyi, tidak bisa menghasilkan kinerja optimum yang tahan lama, walaupun mungkin bawahan bisa menjalankan pekerjaan itu.

Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan/kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi

---

<sup>39</sup> Ibid., hal. 108



wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/kegiatan kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan faktor ekstern.

Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja karyawan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan.

Penilaian prestasi kerja merupakan proses yang dilakukan organisasi/organisasi untuk mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan baik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan peningkatan prestasi kerja dapat di perinci sebagai berikut:

- 1) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier yang harus diteliti.

2) Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manager, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

3) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

4) Keputusan-keputusan penempatan

Promosi prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

5) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7) Ketidakkuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem

informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosis kesalahan-kesalahan tersebut

9) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi

10) Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial, atau masalah-masalah pribadi lainnya<sup>40</sup>

b. Kinerja dalam Perspektif Islam

Dalam Sinn (2006:121) dikemukakan bahwa kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dan bawahan pada satu organisasi tertentu. Allah SWT memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Nahl : 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّاهُ حَيَاةً طَيِّبَةً ۚ  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ٩٧

<sup>40</sup> Panji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hal. 173

*Artinya:*

*“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”*

Dalam ayat lain, Allah SWT berfirman QS. Al-Kahfi (18) ayat 30

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ۝ ٣٠

*Artinya:*

*“Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.”*

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang berkerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik, bisa diberi bonus atau insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a memberikan wasiat kepada begawainya, “janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan yang berbuat jelek, karena hal itu akan mendorong orang yang berbuat baik untuk senang menambah kebaikan sebagai pembelajaran bagi orang yang berbuat jelek.”

Rasulullah SAW juga memberikan pembelajaran bahwa para pejabat dan pegawai harus senantiasa dipantau dan dikoreksi, mereka harus ditunjukkan kesalahan yang mungkin mereka lakukan. Akan tetapi, caranya mengingatkannya harus bijaksana, tidak bisa dihadapkan dikhalayak ramai untuk menjaga kehormatan dan harga diri mereka. Hal ini tercermin pada kasus Iyadh bin Ghanam, pejabat Umar r.a suatu ketika Iyadh melakukan kesalahan, kemudian ditegur secara keras oleh Hisyam bin Hakim di depan banyak orang, sehingga Iyadh marah.

Perseteruan itu mereda bebrapa malam, kemudian Hisyam mendatangi Iyadh dan minta maaf. Hisyam berkata pada iyadh; apakah engkau tidak mendengar bahwa Rasulullah SAW pernah berkata: “sesungguhnya orang yang akan menerima siksa paling pedih adalah orang yang paling pedih menyiksa orang didunia.” Iyadh berkata: “aku mendengar apa yang engkau dengar, dan melihat apa yang engkau lihat, apakah engkau tidak mendengar bahwa Rasulullah SAW pernah berkata: “barangsiapa menginginkan untuk memberikan nasihat kepada penguasa, maka jangan diperlihatkan secara jelas.”

## 5. Koperasi

### a. Pengertian koprerasi

Koperasi mengandung makna “kerja sama”. Koperasi (*cooperative*) bersumber dari kata *co-operation* yang artinya “kerjasama”. Ada juga yang mengartikan koperasi dalam makna lain.

*Enriques*<sup>41</sup> memberikan pengertian koperasi yaitu menolong satu sama lain (*to help one another*) atau saling bergandengan tangan (*hand to hand*). Beberapa definisi koperasi:

1) Definisi CHANIAGO

Arifinal Chaniago (1984) mendefinisikan koperasi sebagai perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum, yang memberikan kebebasan kepada untuk masuk dan keluar, dengan bekerja sama secara kekeluargaan menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan jasmaniyah para anggotanya.

2) Definisi Modern

P.J.V.Dooren mengatakan bahwa, tidak ada satupun definisi koperasi yang diterima secara umum (Nasution, M. dan M. Tufik, 1992).Kendati demikian, Dooren tetap memberikan definisi koperasi sebagai berikut. Di sisni, Dooren sudah memperluas pengertian koperasi, dimana koperasi tidaklah hanya kumpulan orang-orang, akan tetapi dapat uga merupakan kumpulan dari badan-badan hukum (*corporate*).

3) Definisi Hatta

Definisi tersebut sebelumnya agak berbeda dengan apa yang dikemukakan Moh. Hatta. “Bapak Koperasi Indonesia” ini mendefinisikan koperasi lebih sederhana tetapi jelas, padat, dan ada suatu visi dan misi yang dikandung koperasi.

---

<sup>41</sup> *Enriques, C.G., Structure And Function Of Cooperative, Coady International Institute, Saint Francis Xavier University Antagonish, Nova Scotia, Canada, 1986*

Dia mengatakan, koperasi adalah usaha bersama untuk penghidupan ekonomi berdasarkan tolong menolong. Semangat tolong-menolong tersebut didorong oleh keinginan memberi jasa kepada kawan berdasarkan seorang buat semua dan semua buat seorang”

#### 4) Definisi munker

Munker mendefinisikan koperasi sebagai organisasi tolong-menolong yang menjalankan “urusniaga” secara kumpulan, yang bersazkan konsep tolong-menolong. Aktivitas dalam urusniaga semata-mata bertujuan ekonomi, bukan social yang dikandung gotong royong.

#### 5) Definisi No.25/1992

Definisi koperasi Indonesia menurut UU No.25/1992 tentang perkoperasian adalah sebagai berikut:

*“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hokum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasar kan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdsarkan atas azaz kekeluargaan.”<sup>42</sup>*

#### b. Fungsi dan Tujuan Koperasi

Koperasi berkenaan dengan manusia sebagai individu dan dengan kehidupnnya dalam masyarakat. Manusia tidak dapat melakukan kerja sama

---

<sup>42</sup> Arifin sitio dan Halomoan Tamba, *Koperasi Teori Dan Praktik*, (Jakarta: Erlanga, 2001), hal. 16

sebagai satu unit, dia memerlukan orang lain dalam suatu kerangka kerja social (*social framework*). Karakter koperasi berdimensi ganda (ekonomi dan sosial). Sehingga untuk menjelaskan fenomena kerja sama dalam koperasi, kita terlebih dahulu harus memahami pengetahuan dasar dari kondisi social, ekonomi, politik, dan etika, (*Enriques, 1986*). Dalam hal ini koperasi berkaitan dengan fungsi-fungsi sebagai berikut.

- 1) Fungsi sosial, yaitu cara manusia hidup, bekerja, dan bermain dalam masyarakat.
- 2) Fungsi ekonomi, yaitu cara manusia membiayai kelangsungan hidupnya dengan bekerja dalam masyarakat.
- 3) Fungsi politik, yaitu cara manusia memerintah dan mengatur diri mereka sendiri melalui berbagai hukum dan peraturan.
- 4) Fungsi etika, yaitu cara manusia berperilaku dan menyakini kepercayaan mereka, falsafah hidup mereka, dan cara berhubungan dengan Tuhan mereka.<sup>43</sup>

Tujuan koperasi dalam UU. No.25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 3 disebutkan bahwa, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional, dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

---

<sup>43</sup> *Ibid...*, hal 14



Tujuan koperasi tersebut masih bersifat umum. Karena itu, setiap koperasi perlu menjabarkannya ke dalam bentuk tujuan yang lebih operasional bagi koperasi sebagai badan usaha. Tujuan yang jelas dan dapat dioperasikan akan memudahkan pihak manajemen dalam mengelola koperasi. Pada kasus anggota juga bertindak sebagai pemilik, pelanggan dan pemodal akan dapat lebih mudah melakukan pengawasan terhadap proses pencapaian tujuan koperasi, sehingga penyimpangan dari tujuan tersebut akan dapat lebih cepat diketahui.

Dalam tujuan tersebut dikatakan bahwa, koperasi memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Pernyataan ini mengandung arti bahwa, meningkatkan kesejahteraan anggota adalah menjadi program utama koperasi melalui pelayanan usaha. Jadi, pelayanan anggota merupakan prioritas utama dibandingkan masyarakat umum.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Arifin sitio dan Halomoan Tamba, *Koperasi Teori Dan Praktik*, (Jakarta: Erlanga, 200)1, hal 19

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Sebelumnya penelitian-penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sudah banyak dibahas di skripsi, jurnal, maupun thesis-thesis, diantaranya yakni:

- a. Dalam penelitian ini “Regna Aditya Reza” bertujuan untuk menguji “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa” permasalahan pada penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 112 karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17.

Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach. Uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan.<sup>45</sup> Dalam penelitian ini variabel yang diteliti sama dengan penulis yang akan teliti hanya perbedaan antara tempat yang diteliti.

- b. Dalam penelitian ini “Lucky Wulan Analisa” dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (DISPERINDAG) Kota Semarang. Faktor-faktor tersebut yaitu motivasi kerja dan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi organisasi, sehingga tujuan organisasi tercapai. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 74 karyawan DISPERINDAG Kota Semarang. Analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, dan uji hipotesis, dengan bantuan komputer program SPSS versi 13 menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil perhitungan data dan analisis yang digunakan, diperoleh persamaan regresi yaitu:

$$Y = 0,439 X1 + 0,260 X2$$

Dengan menggunakan metode analisis regresi berganda, dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan nilai thitung sebesar 4,003 (lebih besar dari ttabel 1,663) dan nilai signifikan

---

<sup>45</sup> Regna Aditya Reza, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa”, Skripsi, (Semarang: Skripsi Diterbitkan, 2010)

sebesar 0,000. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, maka nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima (Hipotesis 1 diterima).

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai thitung sebesar 2,368 (lebih besar dari ttabel 0,021) dan nilai signifikan sebesar 0,05 (lebih kecil dari 0,05). Secara simultan motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai thitung 21,726 (lebih besar dari 0,05), maka diperoleh nilai signifikansi 0,000. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan DISPERINDAG Kota Semarang.<sup>46</sup> Dalam penelitian ini terdapat kesamaan variabel yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan, tetapi penelitian yang penulis lakukan juga menguji gaya kepemimpinan yang menyangkut kinerja karyawan.

- c. Dalam penelitian ini “Bryan Johannes Tampi” dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia” Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda dan menggunakan program SPSS version 18.0.

---

<sup>46</sup> Lucky Wulan Analisa, “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang”, Skripsi, (Semarang: Skripsi Diterbitkan, 2011)

Berdasarkan hasil data persamaan analisis, regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 4.240 + 0.270 x_1 + 0,542 X_2$$

Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.<sup>47</sup> Penelitian ini sama dengan penulis teliti dengan demikian penelitian yang akan dilakukan oleh penulis mempunyai dasar dalam penelitian yang sudah-sudah.

- d. Dalam penelitian ini “Ragil Permansari” dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT. Augrah Raharjo Semarang” tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh motivasi dan lingkungan kerjaterhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang yang berjumlah 69 orang dengan sampel sejumlah 69 orang menggunakan sample jenuh. Pengujian hipotesis

---

<sup>47</sup> Bryan Johannes Tampi, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, (Manado, Jurnal acta dunia volume III, 2014)

menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, ini berarti semakin tinggi motivasi pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, ini berarti semakin baik lingkungan kerja yang ada di perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut. Secara parsial motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dari perhitungan Koefisiensi determinasi ( $R^2$ ) motivasi dan lingkungan kerja keduanya mempunyai pengaruh terhadap kinerja sebesar 55,4%.<sup>48</sup> Dalam penelitian ini terdapat kesamaan variabel yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan, tetapi penelitian yang penulis lakukan juga menguji gaya kepemimpinan yang menyangkut kinerja karyawan.

- e. Dalam penelitian ini “Dewi Sandy Trang” dengan judul “Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan BPKP Sulawesi Utara” tujuan utama pembangunan Negara Indonesia di bidang sumber daya manusia dewasa ini adalah menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan masyarakat Indonesia yang sejahtera. Hal ini dilakukan mengingat pentingnya peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang terus mengalami

---

<sup>48</sup> Ragil Permansari, Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT. Augrah Raharjo Semarang, (Semarang, Jurnal dipublikasikan, 2013)

perubahan dengan menuntut setiap individu maupun kelompok harus mampu meningkatkan kinerjanya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Populasi terdiri dari 92 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,447 yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan.

Budaya organisasi signifikan artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya temuan dalam penelitian ini, sebaiknya gaya kepemimpinan yang ada di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat ini.<sup>49</sup>

Dalam penelitian ini terdapat kesamaan variabel yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, tetapi penelitian yang penulis lakukan juga menguji motivasi kerja yang menyangkut kinerja karyawan.

- f. Dalam penelitian ini “Leonardo Agusta & Eddy Madino Sutanto” dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap

---

<sup>49</sup> Dewi Sandy Trang, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan BPKP Sulawesi Utara, (Manado, jurnal EMBA, 2013)

kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya” Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Haragon Surabaya. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 45 orang karyawan yang bekerja sebagai operator alat berat pada CV Haragon Surabaya.

Sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh, maka ditetapkan sampel penelitian sebanyak 45 orang karyawan yang meliputi seluruh karyawan yang bekerja sebagai operator alat berat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data untuk penelitian ini diperoleh melalui angket penelitian yang telah diisi oleh responden yang sudah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu variabel pelatihan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan operator alat berat CV Haragon Surabaya.<sup>50</sup>

Dalam penelitian ini terdapat kesamaan variabel yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan, tetapi penelitian yang penulis lakukan juga menguji gaya kepemimpinan yang menyangkut kinerja karyawan.

---

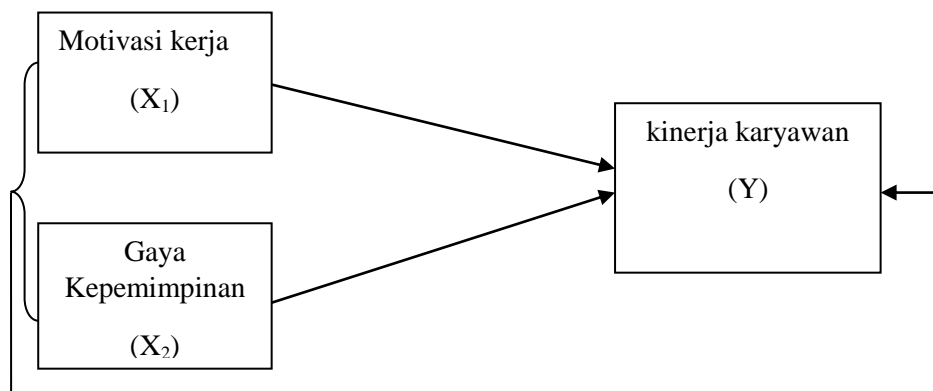
<sup>50</sup> Leonando Agusta & Eddy Madino Sutanto, Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya, (Surabaya: Jurnal AGORA, 2013)



### C. Kerangka konseptual

Berdasarkan landasan dan teori terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual. Hal ini dimaksudkan agar dalam pembahasan tersebut mempunyai arah yang pasti dalam penyelesaiannya. Dalam penelitian ini, diketahui ada dua variabel independen dan satu dependen. Dua variabel independen adalah motivasi kerja dan gaya kepemimpinan. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan.

Gambar 2.2 Kerangka Berfikir



Keterangan:

$X_1$  = Motivasi Kerja

$X_2$  = Gaya Kepemimpinan

Y = Kinerja Karyawan

Pola pengaruh dalam kerangka berfikir penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan dapat dikembangkan melalui landasan teori serta di dukung dengan penelitian terdahulu. Analisa yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi berganda dimana teknik

tersebut menguji hipotesis yang menyatakan ada pengaruh secara persial dan pengaruh yang dominan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).