

BAB II

Landasan Teori

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.²⁰

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun. manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang

²⁰ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015), Hlm. 27

terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi orang-orang dan organisasi.²¹

2. Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, yang tumbuh dan berkembang sejak ada hubungan antara atasan dengan bawahan. Awal mulanya manusia dipandang sebagai barang dagangan atau faktor produksi, pada abad ke 20-an manusia dianggap sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran, dan kebutuhan psikologis. manusia tidak lagi dianggap sebagai suatu benda mati yang dapat diperlakukan seenanya oleh majikan, melainkan benar-benar sebagai sumber daya manusia yang memiliki kebutuhan untuk mendapatkan perhatian dari pihak majikan agar prestasi mereka dapat dilipatgandakan.²²

Taylor dan Gilberth mengembangkan konsep baru dibidang manajemen yang menimbulkan pertentangan dari pihak serikat pekerja, karena banayak diabaikannya peranan tenaga kerja. perhatian yang lebih serius terhadap masalah sumber daya manusia yang semakin berkembang, ketika terjadi Perang Dunia yang pertama ketika tenaga kerja terlatih untuk kepentingan militer dan berkembang dalam upaya-upaya pemerintahan di berbagai Negara untuk membantu untuk membuat undang-undang tenaga kerja, peraturan upah minimum, kesejahteraan, dan sebagainya.

²¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta : Bumi Askara, 2016), Hlm. 7

²² Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Lembaga Keuangan Syariah....*Hlm. 31

perkembangan manajemen sumber daya manusia dapat dibagi kedalam lima tahapan yaitu²³ :

- a. Tahap pengrajin
 - b. Tahap Manajemen Ilmiah
 - c. Tahap hubungan antar manusia
 - d. Tahap *behavioralisme* (sains perilaku)
 - e. Tahap fungsi sumber daya manusia
3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. tujuan manajemen sumberdaya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.²⁴ Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etnis

²³ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Pustaka Setia, 2006), Hlm. 26

²⁴ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Lembaga Keuangan Syariah....*Hlm 35

terhadap kebutuhan dan tantangan terhadap masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. organisasi atau perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. sebagai implikasinya, beberapa organisasi atau perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan besar menambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan mereka dan menghubungkan sumberdaya manusia pada hal-hal seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

b. Tujuan Organisasional

tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi serta meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara :

- 1) menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- 2) mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien
- 3) mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan
- 4) menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang sehat, aman dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan
- 5) mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawannya dengan berusaha meminimalkan kelemahan mereka. Efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas sumber daya manusianya. Rekrutmen dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen manajemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan dan harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arahan yang baru

d. Tujuan individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran bahkan sabotase. Kalangan karyawan biasanya mengharapkan organisasi atau perusahaan memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan. Para

karyawan bekerja efektif seandainya mereka mencapai tujuan pribadinya dalam pekerjaan. Dengan demikian aktivitas manajemen sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, dan minat karyawan .²⁵

pada dasarnya kegiatan manajemen sumber daya manusia terdiri dari 5 kegiatan yaitu perencanaan (*Planing*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuanteing*), penganggaran (*Budgeting*) dan kontrol (*controlling*). Rangkaian kegiatan ini dilakukan melalui kegiatan pengambilan keputusan yang disalurkan melalui pemberian perintah untuk diwujudkan sebagai kegiatan yang disebut kerja atau bekerja.²⁶

B. Kepemimpinan

1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pengaruh atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati dan antusias untuk mencapai tujuan kelompok.²⁷ Pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli :

a. Robins dan Judge

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Kepemimpinan

²⁵ *Ibid.*, Hlm. 36-38

²⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2011), Hlm. 16

²⁷ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Bumi Askara, 2006),Hlm. 63

sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

b. McShane dan Von Glinow

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran, kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya dan kemudian memotivasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Colquitt dan Wesson

Kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. Arah tersebut dapat mempengaruhi interpretasi kejadian pengikut, organisasi aktivitas pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut, atau akses mereka pada kerjasama dan dukungan dari unit kerja lain.²⁸

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya kemampuan individu dalam menggunakan kekuasaannya melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

2. Teori kepemimpinan

a. Teori Sifat

²⁸ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada,2013), Hlm. 264

Teori sifat adalah teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Teori sifat merupakan teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik spesifik (fisik, mental, kepribadian) berkaitan dengan keberhasilan kepemimpinan, terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektifitas kepemimpinan adalah :

- 1) *Personality* atau kepribadian : tingkat energi, toleransi terhadap stres, percaya diri, kedewasaan emosional dan integritas.
- 2) *Motivation* atau motivasi : orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, memulai diri dan membujuk.
- 3) *Ability* atau kemampuan : ketrampilan interpersonal, kemampuan kognitif, ketrampilan teknis²⁹

b. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektifitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektifitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif.

- 1) Ohio State Studies

²⁹*Ibid.*, Hlm. 267-268

Studi ini mendefinisikan ada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang dinamakan *Initiating Structure* dan *Consideration*. *Initiating Structure* merupakan tingkatan keadaan dimana seorang pemimpin mendefinisikan dan menstrukturkan perannya dan bawahannya dalam usaha pencapaian tujuan. Pemimpin dengan *Initiating Structure* tinggi adalah seorang yang menugaskan anggotanya pada tugas tertentu, mengharapkan pekerja memelihara standar kinerja yang pasti dan menekankan pencapaian *deadline*.

Sedangkan *consideration* sebagai tingkatan dimana seseorang mempunyai hubungan kerja yang ditandai oleh saling percaya, menghargai gagasan pekerja, dan menghargai perasaan mereka. Pemimpin dengan *consideration* tinggi adalah seseorang yang membantu pekerja yang mempunyai masalah personal, bersahabat dan mudah didekati serta memperlakukan dengan sama semua pekerja.

2) University Of Michigan Studies

Menurut pandangan teori ini, perilaku pemimpin juga terdapat 2 dimensi, yang pertama *employee oriented* yaitu pemimpin yang menekankan pada hubungan interpersonal, mereka memperhatikan kepentingan personal dalam kebutuhan pekerja mereka dan menerima perbedaan individual diantara anggota. Yang kedua *production oriented* cenderung menekankan pada aspek

teknis atau tugas dari pekerjaan, kepentingan utama mereka adalah dalam penyelesaian tugas kelompok mereka dan anggota kelompok adalah sarana menuju akhir.

3) The Managerial Grid

Managerial Grid sering juga dinamakan *Leadership Grid* merupakan jaringan manajerial dengan matriks 9 X 9 menggambarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda. *Managerial Grid* tidak menunjukkan hasil, tetapi faktor yang mendominasi dalam pemikiran pemimpin dengan maksud untuk mendapatkan hasil. Kinerja manajer terbaik adalah pada gaya 9,9 sebagai kontras dengan 9,1.

4) Scandinavian Studies

Dalam pandangan *Scandinavian Studies* dalam dunia yang sedang berubah, pemimpin yang efektif harus menunjukkan perilaku *Development-Oriented*. Pemimpin yang menghargai percobaan, mencari gagasan baru, membangkitkan dan melaksanakan perubahan. Pemimpin yang menunjukkan perilaku *Development-Oriented* mempunyai pekerja yang lebih puas dan lebih kompeten oleh pekerja.

5) Job-Centred and Employee Leadership

Job-Centred Leader memfokuskan pada penyelesaian tugas dan menggunakan supervisi ketat sehingga bawahan mengerjakan tugasnya menggunakan prosedur terinci. Pemimpin ini

mengandalkan pada kekuasaan memaksa, menghargai dan legitimasi untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikut. *Employee Leadership* memfokuskan pada orang untuk melakukan pekerjaan dan percaya dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu pengikut dalam memuaskan kebutuhan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.³⁰

c. Teori Kontijensi

Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situasi.

1) Fiedler Model

Fiedler berkeyakinan bahwa pemimpin mempunyai satu gaya kepemimpinan dominan atau alamiah. Dari model Fiedler gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh lingkungan atau situasi.

2) Hersey and Blanchard's situasional Theory

Situasional Leadership model Hersey and Blanchard's menekankan pada hubungan antara pengikut dan tingkat kedewasaannya. Pemimpin harus dengan tepat mempertimbangkan atau secara intuitif mengetahui tingkat kedewasaan pengikut dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat

³⁰*Ibid.*, Hlm. 271-273

tersebut. Gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada kesiapan pengikut.

3) Path-Goal Theory

Perilaku pemimpin yang diharapkan dapat diterima ketika pekerja memandang sebagai sumber kepuasan atau menyiapkan jalan pada kepuasan di waktu yang akan datang. Perilaku pemimpin diperkirakan bersifat motivasional apabila menurunkan hambatan yang mencampuri pencapaian tujuan, memberikan bimbingan dan dukungan yang diperlukan pekerja dan mengikat reward pada pencapaian tujuan.³¹

Mengenai gaya kepemimpinan seorang pemimpin, Schein berpendapat dengan Kets de Vries dan Miller yang membagi gaya kepemimpinan berdasarkan *Psychodynamic* dalam lima gaya sebagai berikut³² :

a. Gaya paranoid

Gaya seorang pemimpin yang selalu merasa curiga dan tidak percaya terhadap orang lain. Pemimpin semacam ini asyik dengan inteligensia dan aktivitas kontrol, kekuatan tersentralisasi, reaktif dengan pengembangan strategi, mempunyai kewaspadaan tinggi baik ke dalam maupun keluar, menekankan diversifikasi, sinis, konservatif dan perhatian.

b. Gaya kompulsif (mendorong)

³¹*Ibid.*, Hlm. 275-279

³² Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan...*Hlm. 66

Gaya seorang pemimpin yang takut terhadap kejadian-kejadian yang tidak diharapkan dan tidak mengawasi hal-hal yang bisa berakibat terhadap organisasi, mengarah pada keasyikan kompulsif yang detail, perfeksionisme, mengutamakan masalah ritual, hierarkis yang ketat, hati-hati dalam berfikir, kaku dalam mengimplementasikan strategi.

c. Gaya dramatik

Gaya seorang pemimpin yang banyak memerlukan perhatian-perhatian orang, asyik dengan kepentingan diri sendiri, pernyataan emosi yang berlebihan, senang dengan aktifitas dan kegembiraan, mengeksploitasi orang lain, dangkal dan sering berani mengambil keputusan dan risiko tinggi, tidak jelas struktur organisasi atau proses perubahan program tidak tetap dan ambisius.

d. Gaya depresif

Gaya seorang pemimpin yang kurang berpengharapan, dan kurang percaya diri, mengarah pada pasif total, konservatisme ekstrem, mempunyai tendensi birokratis terhadap lingkungan.

e. Gaya schizoid

Gaya seorang pemimpin berdasarkan perasaan bahwa dunia tidak menyediakan banyak jalan kepuasan dan kebanyakan interaksi akhirnya tidak jalan, mengarah kepada kevakuman kepemimpinan. Pemimpin tidak mengarahkan dan tidak pula mendelegasikan

wewenang tetapi menangani sendiri. Tidak menaruh perhatian kepada pemasaran produk yang bisa dikembangkan.³³

3. Posisi Pemimpin

Didalam buku *Lisaanul Arab*, kata *Al-qaudu* artinya memimpin atau menentukan. Dalam makna bahasa ini terdapat isyarat yang menarik yaitu posisi seorang pemimpin berada di depan agar menjadi petunjuk bagi anggotanya dalam kebaikan dan menjadi pembimbing mereka pada kebenaran. Pimpinan rumah tangga bertanggungjawab atas pendidikan anak-anaknya dan mengarahkan mereka agar menjadi orang yang baik. Kepala organisasi bertanggungjawab atas jalannya organisasi dan kesuksesannya. Guru bertanggungjawab atas muridnya. Apabila pemimpin tidak berbuat seperti itu, maka orang-orang akan mendukung dan mengalihkannya kepada orang-orang yang membawa manfaat. Kepemimpinan bukanlah harta rampasan perang yang bisa dinikmati oleh pemimpin lalu bersenang-senang dengan kata-kata pujian. Kepemimpinan adalah kerja keras dengan tanggungjawab.³⁴

Kepemimpinan mempunyai tiga unsur yaitu adanya tujuan yang menggerakkan manusia, adanya sekelompok orang dan adanya pemimpin yang mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada manusia. Abu Hatim mengatakan bahwa semua pemimpin bertanggungjawab terhadap kepemimpinannya, maka wajib bagi seorang pemimpin untuk selalu mengawasi dan memelihara rakyat-rakyatnya. Pemimpin umat manusia

³³*Ibid.*, Hlm. 67

³⁴ Thariq Muhammad As-Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil, *Kepemimpinan*, (Jakarta : Gema Insani, 2005), Hlm. 9-10

adalah para ulama, pemimpin penguasa adalah raja, pemimpin orang sholih adalah ketaqwaan mereka, pemimpin murid adalah gurunya, pemimpin bapak adalah anaknya, pemimpin istri adalah suaminya, pemimpin budak adalah tuannya dan setiap pemimpin bertanggungjawab terhadap kepemimpinannya.³⁵

Menurut Pandji anoraga et al dalam bukunya perilaku organisasi menjelaskan sembilan peranan seorang pemimpin yaitu sebagai berikut :

- a. Sebagai perencana
 - b. Sebagai pembuat kebijakan
 - c. Sebagai ahli
 - d. Sebagai pelaksana
 - e. Sebagai pengendali
 - f. Sebagai pemberi hadiah dan hukuman
 - g. Sebagai teladan dan lambang
 - h. Sebagai tempat menimpahkan segala kesalahan
 - i. Sebagai pengganti peran anggota lain³⁶
4. Efektifitas kepemimpinan

Seorang pemimpin dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuannya. Sifat-sifat efektif adalah sifat-sifat yang mengangkat pemimpin dan membedakannya dari yang lain. Keefektifan merupakan sifat yang mulia, akhlak yang terpuji, moral yang bagus, dan etika yang tinggi. Agar

³⁵*Ibid.*,Hlm. 11

³⁶ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan...*Hlm.65

menapai tujuan seorang pemimpin diharapkan mempunyai kompetensi sesuai dengan kepentingan organisasi.³⁷

a. Kompetensi kepemimpinan

Kopetensi kepemimpinan adalah ketrampilan, pengetahuan, bakat dan karakteristik personal lain yang mengarahkan pada kinerja unggul.

Kompetensi yang perlu dimiliki pemimpin yang efektif adalah :

- 1) Personality : perhatian pemimpin atas masalah lahiriah tingkat tinggi (ramah, aktif berbicara, suka bergaul dan tegas) dan kesadaran (behati-hati, diandalkan dan disiplin diri)
- 2) Self-concept : keyakinan diri dan evaluasi diri positif pemimpin tentang ketrampilan kepemimpinannya sendiri dan kemampuan untuk mencapai sasaran.
- 3) Drive : motivasi dari dalam diri pemimpin untuk mengejar tujuan
- 4) Integrity : keadaan dan kecenderungan pemimpin untuk menerjemahkan kata-kata dalam perbuatan.
- 5) Leadership motivation : kebutuhan mensosialisasikan kekuasaan pemimpin untuk menyelesaikan tujuan tim dan organisasi.
- 6) Knowledge of the business : pemimpin lingkungan perusahaan yang memungkinkan pemimpin membuat keputusan intuitif.
- 7) Cognitive and practical intelligence : kemampuan kognitif pemimpin di atas rata-rata untuk memproses informasi dan kemampuan menyelesaikan masalah dunia nyata dengan

³⁷ Thariq Muhammad As-Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil, *Kepemimpinan....*Hlm. 92

menyesuaikan pada, membentuk, atau menseleksi lingkungan yang sesuai.

- 8) Emotional intelligence : kemampuan pemimpin memonitor emosinya sendiri atau orang lain, mendiskrimasi diantara mereka dan menggunakan informasi membimbing pemikiran dan tindakan mereka.³⁸

b. Faktor yang mempengaruhi Efektivitas pemimpin

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson dipengaruhi oleh tiga unsur yaitu :

- 1) Pemilihan gaya pengambilan keputusan secara optimal
- 2) Bauran perilaku sehari-hari secara optimal
- 3) Bauran perilaku *transactional* dan *transformational* secara optimal³⁹

Seorang pemimpin yang efektif harus menyesuaikan cara pengarahan dan motivasi sesuai dengan tingkat keahlian dan semangat pengikutnya. Apabila pengikut bersemangat namun memiliki sedikit keahlian, maka pemimpin sebaiknya menambahkan dosis pengarahan dan mengurangi motivasi. Apabila pengikut kurang bersemangat dan kurang ahli, maka seorang pemimpin harus menambahkan dosis pengarahan dan motivasi. Apabila pengikut adalah seorang yang ahli namun kurang semangat, maka ia membutuhkan motivasi yang lebih banyak daripada intruksi dan apabila pengikut adalah seorang yang ahli dan semangat serta komitmen terhadap tugasnya, maka ia

³⁸ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*.....Hlm. 292

³⁹*Ibid.*, Hlm. 292

mempunyai peimpahan wewenang, yakni sedikit motivasi dan instruksi serta memberikan kepadanya keleluasaan bertindak.⁴⁰

c. Memperbaiki efektivitas kepemimpinan

Peter Drucker memberikan sembilan pedoman untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinan :

- 1) Pertimbangkan apa yang perlu dilakukan
- 2) Pertimbangkan apa yang baik untuk dilakukan untuk kesejahteraan seluruh perusahaan atau organisasi
- 3) Kembangkan rencana tindak dengan memerinci hasil yang diharapkan, kemungkinan mengendalikan, revisi masa depan, dan implikasi tentang bagaimana seseorang menggunakan waktunya
- 4) Mengambil tanggungjawab atas keputusan
- 5) Mengambil tanggung jawab untuk mengkomunikasikan rencana tindak dan memberi orang informasi yang mereka perlukan untuk menjalankan pekerjaan.
- 6) Memfokuskan pada peluang daripada masalah. Jangan menaruh masalah dibawah karpet dan memperlakukan perubahan sebagai peluang daripada sebagai tantangan.
- 7) Menjelaskan pertemuan yang produktif , berfikir dan dengarkan dulu.⁴¹

⁴⁰ Thariq Muhammad As-Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil, *Kepemimpinan....*Hlm.101

⁴¹ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi.....*Hlm.294

C. Kepemimpinan Islam

1. Pengertian Kepemimpinan Islam

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela/sukacita. Kepemimpinan juga di katakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Di dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rosulullah Saw wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan *amir* atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia di sebut pemimpin formal. Selain kata *khalifah* disebutkan juga *Ulil Amri*.⁴²

2. Dasar Konseptual Kepemimpinan Perspektif Islam

a. Prinsip tanggung jawab dalam organisasi

Di dalam Islam telah digariskan setiap pemimpin ia dituntut untuk bertanggung jawab. Untuk memahami makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak sia-siakan.

⁴² Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership : Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta : Bumi Askara, 2009) hlm. 6-7

b. Prinsip etika tauhid

Kepemimpinan Islam dikembangkan di atas prinsip-prinsip etika tauhid.⁴³ Persyaratan utama seorang pemimpin yang telah digariskan oleh Allah Swt pada firmanNya dalam surat Ali Imran (3) ayat 118, *“Wahai orang-orang yang beriman! janganlah kamu menjadikan teman orang-orang di luar kalanganmu (seagama) sebagai teman kepercayaanmu, (karena) mereka tidak henti-hentinya menyusahkan kamu. Mereka mengharapkan kehancuranmu. Sungguh, telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang di sembunyikan oleh hati mereka lebih jahat. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu mengerti.”*⁴⁴

c. Prinsip keadilan

Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka asas keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul stigma-stigma ketidakadilan.

d. Prinsip kesederhanaan

Rasulullah SAW menegaskan bahwa seorang pemimpin itu harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani.

Dari beberapa literature yang membahas kepemimpinan Islam dalam islam dapat ditemukan beberapa dasar-dasar kepemimpinan Islam sebagai berikut :

a. Tidak mengambil orang kafir atau orang yang tidak beriman sebagai pemimpin bagi orang-orang muslim karena bagaimanapun akan

⁴³*Ibid.*, hlm. 9

⁴⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Edisi yang disempurnakan*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), hlm. 195-196

mempengaruhi lebih lanjut terhadap kualitas keberagamaan rakyat yang dipimpinnya. Allah telah memberikan patokan, bagaimana kaum muslim mengangkat pemimpinnya. Dalam hal ini Allah berfirman dalam surah An- Nisa' ayat 144 yang artinya :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَتَّخِذُوْا الْكٰفِرِيْنَ اَوْلِيَآءَ مِنْ دُوْنِ
 الْمُؤْمِنِيْنَ اَتُرِيْدُوْنَ اَنْ يَّجْعَلُوْا لِلّٰهِ عَلَيْكُمْ سُلْطٰنًا مُّبِيْنًا ﴿١٤٤﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi wali (pelindung, pemimpin) dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Apakah kamu ingin menjadikan hal itu sebagai alasan bagi Allah untuk menimpkan siksaan yang nyata?” (Qs. An-nisa' : 144)

- b. Setiap kelompok orang bahkan dalam kelompok lebih dari tiga orang diperlukan adanya pemimpin guna mencapai tujuan organisasi. Disamping memiliki anggota juga harus mengangkat pemimpin sebagai penanggungjawab organisasi tersebut. Nabi Muhammad SAW. Bersabda :

“Jika tiga orang bejalan dalam suatu perjalanan, angkatlah salah satu diantara mereka sebagai pemimpin”. (HR. Abu Dawud)

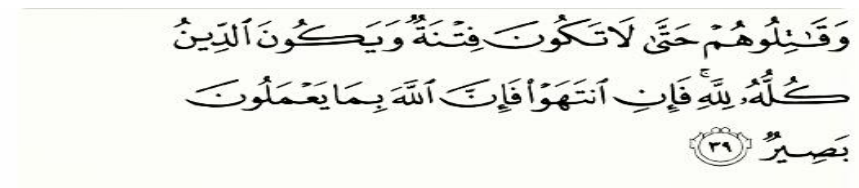
- c. Pemimpin harus orang yang memiliki keahlian dalam bidangnya dan kehancuran jika menyerahkan urusan umat kepada seorang pemimpin yang bukan ahlinya atau tidak memiliki kemampuan untuk memimpin. Sabda Rasullulah SAW. :

“siapa yang menyerahkan urusan kepa bukan ahlinya, tunngulah kehancurannya”.(HR. Bukhari Muslim)

- d. Pemimpin harus bisa diterima, mencintai dan dicintai umatnya, mendoakan umat dan didoakan. Bukan sealiknya dibenci dan membenci. Nabi bersabda :

“sebaik-baik pemimpin adalah mereka yang kamu cintai dan mencintai kamu, kamu berdoa untuk mereka dan mereka berdoa untuk kamu. Seburuk-buruk pemimpinmu adalah mereka yang kamu benci dan mereka membenci kamu, kamu melaknati mereka dan mereka melaknati kamu”. (HR. Muslim)

- e. Mengutamakan, membela dan mendahulukan umat, menegakkan keadilan, melaksanakan syariat, berjuang menghilangkan segala bentuk kemunkara, kekufuran, kekacauan dan fitnah. Allah berfirman dalam surat Al-Anfal ayat 39 yang artinya :



“Dan pergilah mereka itu (orang kafir yang membunuh, mengusir umat islam, memerangi kamu) sehingga tidak ada lagi fitnah dan agar agama semata-mata untuk Allah jika mereka berhenti memusuhi kamu, tidak ada lagi permusuhan kecuali terhadap orang-orang yang aniaya.”(QS. Al-Anfal : 39)

- f. Seorang pemimpin memiliki sifat-sifat utama Rasulullah yaitu : jujur (*shiddiq*), terpercaya (*amanah*) yakni bersedia memikul tanggungjawab dengan aman dan tanpa keraguan, menyampaikan, melaksanakan tugas (*tabligh*) dan cerdas (*fathanah*), serta menyukai persatuan dan membenci perpecahan
- g. Islam mengajarkan bahwa setiap orang mempunyai kedudukan kepemimpinan (*leadership*), bertanggungjawab terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Dalam hadis yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dari Ibnu Umar, Rasulullah bersabda :
- “Tiap-tiap kamu menjadi pemimpin dan bertanggungjawab terhadap orang-orang yang kamu pimpin. Seorang imam (kepala Negara, pemuka) menjadi menjadi pemimpin dan bertanggungjawab kepada rakyatnya. Seorang suami menjadi pemimpin dilingkungan keluarganya, dia bertanggungjawab terhadap keseluruhannya. Seorang istri menjadi pemimpin dalam rumah tangga suaminya, dia bertanggungjawab mengendalikannya. Seorang esuruh (khadim) menjadi pemimpin dari harta benda majikannya, dia bertanggungjawab mengamankannya. Seorang anak menjadi pemimpin harta benda ayahnya, dia bertanggungjawab memeliharanya. Setiap kamu menjadi pemimpin dan bertanggungjawab terhadap orang-orang yang kamu pimpin”. (HR. Bukhari dan Muslim)
- h. Tugas kepemimpinan adalah melaksanakan ketaatan pada Allah. Islam menetapkan tujuan dan tugas utama pemimpin adalah untuk

melaksanakan ketaatan kepada Alloh dan Rasul-Nya serta melaksanakan perintah-perintah-Nya dan meninggalkan semua larangan-Nya.

- i. Tujuan kepemimpinan islam adalah agar urusan masyarakat berjalan dengan lancar.
- j. Dalam mengambil keputusan seorang pemimpin hendaklah mengutamakan musyawarah. Islam mendorong agar peraturan-peraturan hukum dalam masyarakat diserahkan pada system musyawarah. Supaya masyarakat dapat memilih pemimpin-pemimpin yang shaleh untuk menegakkan perintah Alloh dalam masyarakat. Dengan musyawarah semua permasalahan yang dihadapi akan dipecahkan secara bersama-sam. Musyawarah ini merupakan sunah (tradisi) kepemimpinan nabi Muhammad SAW dan para Khulafaurrasyidin. Setiap keputusan bersama yang dihasilkan dalam musyawarah wajib dilaksanakan oleh pemimpin karena itu merupakan amanat yang dibebankan kepadanya.⁴⁵

Menurut pandangan Islam tentang kepemimpinan terdapat 4 gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Pencari kegembiraan : mereka adalah orang-orang yang pengambil risiko, ketika marah menjadi agresif dan pasif, memiliki artikulasi verbal dan banyak berbicara, antusias, termotivasi dan suka akan

⁴⁵Imam Moedjino, *Kepemimpinan dan keorganisasi*, (Yogyakarta : UII Press, 2002), Hlm. 53-59

kesenangan, suka menghibur dan suka menolong orang lain, optimistik dan emosional.

- b. Pencari rinci/detail : mereka adalah orang-orang yang sensitif dan akurat, perfeksionis, berkonsentrasi, mengikuti petunjuk dan standar, menyukai struktur dan pemikir kritis, mematuhi otoritas , pengambilan keputusan yang hati-hati, berpegang pada pengumpulan data, suka kebenaran dan bijaksana.
- c. Pencari hasil : mereka adalah orang-orang yang tidak mentolelir kesalahan, tidak memiliki perasaan pada orang lain, menyepelekan saran dari orang lain, sanggup berkompetisi, bermain untuk menang, mencari tantangan, menggunakan fakta dalam mengambil keputusan, pendengar yang baik, percaya diri, mandiri dan terkontrol.
- d. Pencari keharmonisan : mereka yang mempunyai tipe pembimbing, lembut, loyal, penuh perhatian, konsentrasi pada tugas, pengambil keputusan yang lamban, tidak suka konflik interpersonal, takut akan ketidaknyamanan dan takut salah.⁴⁶

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan diatas tentu yang terbaik bilamana kita mengikuti sunatulloh, sebagaimana Firman Alloh dalam surah Al-Baqoroh Ayat 119, yang berbunyi :

إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَا تُسْأَلُ عَنْ أَصْحَابِ
الْجَحِيمِ

⁴⁶Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership : Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual.....*Hlm. 191-192

Artinya : “ *sesungguhnya kami telah mengutusmu (Muhammad) dengan kebenaran sebagai pembawa berita gembira dan pemberi peringatan, dan kamu tidak akan diminta (pertanggungjawaban) tentang penghuni-penghuni mereka.*” (Qs. Al-Baqoroh ayat 119)

Ayat di atas menegaskan bahwa Allah mengutus Muhammad dengan kebenaran. Kebenaran itu adalah sesuatu yang kokoh kuat, tidak menyesatkan orang-orang yang menganutnya bahkan membahagiakannya dan tidak sedikitpun mempunyai unsur-unsur keragu-raguan apalagi kebatilan. Untuk itu seorang pemimpin harus memahami tentang kepemimpinan Rosululloh SAW.⁴⁷ Berikut ni adalah kepemimpinan Rosululloh dan Akhlak kepemimpinan Rosululloh.

a. Kepemimpinan Rosululloh

Kepemimpinan yang telah diteladani oleh Rosululloh yang telah menerapkan teori manajemen dengan sifat-sifat utamanya bahwa seorang pemimpin harus *shiddiq* (benar), *amanah*, *tabligh* dan *fathanah*. Selain itu Rosululloh dalam kepemimpinannya bertanggungjawab dan mampu membangun dan mendorong atau memotivasi bawahannya untuk bekerja baik dan apabila bekerja

⁴⁷*Ibid.*, Hlm. 193

diartikan sebagai suatu aktivitas atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan.⁴⁸

b. Akhlak Kepemimpinan Rosululloh

Nabi Muhammad SAW memiliki akhlak terpuji seperti yang banyak diungkapkan Al-Qur'an dan Hadist. Akhlak yang dilakukan oleh Rosululloh di dalam kepemimpinannya antarlain adalah musyawarah. Dalam bermusyawarah ada beberapa langkah yang dilakukan oleh Rasululloh yaitu lemah lembut, pemaaf dan senaniasa memohon ampun kepada Alloh. Dengan bermusyawarah dapat menegakkan keadilan. Dalam kepemimpinannya Rosululloh sebagai Uswatun Hasanah yang dalam kepemimpinannya menerapkan akhlak yang dimilikinya yaitu :

- 1) Siap kecewa melihat kinerja para bawahannya yang mempunyai kinerja yang tidak baik
- 2) Siap untuk memaafkan bawahan yang mempunyai kinerja yang tidak baik tersebut
- 3) Menjauhkan diri dari sifat *fahzban* yaitu mempunyai lisan yang kasar dan sering menyakiti orang lain
- 4) Menjauhkan diri dari sifat *ghalizhal qalb* yaitu hati yang keras, tidak mudah tersentuh dengan penderitaan orang lain.⁴⁹

⁴⁸*Ibid.*, Hlm. 381

⁴⁹*Ibid.*, Hlm. 17

3. Ciri pemimpin menurut Islam

Ciri-ciri pemimpin menurut pandangan Islam memiliki karakter yang sesuai dengan kebutuhan umat Islam dan tidak menyimpang dari ketentuan syar'i, antara lain :

- a. Mampu menanamkan sifat *tasamuh* (Toleransi)
- b. Mampu menumbuhkan kerjasama dan solidaritas sesama umat Islam
- c. Mampu menghilangkan kultus wadah dan diganti dengan *fastabiqul kairat* (berlomba-lomba dalam kebaikan)
- d. Bersikap terbuka, baik dalam menerima pendapat, saran maupun kritik
- e. Mampu menciptakan tenaga pengganti dan berjiwa demokratis⁵⁰

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

- a. Setia, pemimpin dan dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah
- b. Terikat pada tujuan, seorang pemimpin ketika diberi amanah sebagai pemimpin dalam melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok akan tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas
- c. Menjunjung tinggi syariat dan akhlak Islam, seorang pemimpin yang baik bilamana ia masih terikat dengan peraturan Islam.

⁵⁰Imam Moedjino, *Kepemimpinan dan keorganisasi*.....Hlm. 75

- d. Memegang teguh amanah, seorang pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggap sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggungjawab.⁵¹

Menurut As-Suwaidin dalam bukunya kepemimpinan menyatakan terdapat empat sifat pemimpin Islam yaitu :

- a. Iman dan Tauhid (akidah yang kukuh dan tujuan paling mulia adalah akhirat)
- b. Ketaatan (Teladannya Adalah Rosululloh SAW)
- c. Kebersihan Hati (Konsisten, istigfar yang menggerakkan, terikat dengan Al-Qur'an dan Sunnah, selalu mengingat akhirat)
- d. Penunjukan sebagai Khalifah di bumi (Tujuan di dunia adalah memakmurkan Bumi).⁵²

Setiap pemimpin sebagai individu yang mewujudkan kepemimpinan yang efektif dan diridhai Allah SWT dengan kepribadiannya sebagai orang yang beriman harus menampilkan sikap dan perilaku sebagai berikut :

- a. Mencintai kebenaran dan hanya takut kepada Allah SWT

Seorang pemimpin yang beriman harus berpegang teguh pada firman Allah. Sikap pemimpin yang selalu berusaha menegakkan kebenaran dan berpegang teguh berdasarkan tuntunan ajaran Islam maka akan disegani, dihormati dan dipatuhi. Pemimpin yang mencintai kebenaran, keadilan dan kejujuran akan menaruh perhatian

⁵¹Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership : Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual.....*Hlm.136

⁵² Thariq Muhammad As-Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil, *Kepemimpinan.....*Hlm.177

yang besar terhadap nasib dan kepentingan orang yang dipimpinnya. Maka pemimpin yang adil sangat penting untuk memimpin kaumnya.

b. Dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain

Amanah menjadi misi hidup seorang Muslim karena seorang Muslim hanya dapat menjumpai sang Maha Benar dalam keadaan ridho dan diridhoi. Apabila seorang pemimpin dapat dipercaya maka masyarakat yakin pemimpin tersebut mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Jadi amanah sangat penting untuk mendapatkan kepercayaan dari orang lain.

c. Pandai bergaul dealam masyarakat

Pemimpin yang baik harus memahami pentingnya hubungan manusiawi, baik antara dirinya atau sesama organisasi, untuk itu seorang pemimpin harus senang bergaul, ramah tamah, dan suka menolong. Persahabatan didalam hubungan suatu organisasi dengan saling mengenal satu sama lain akan menumbuhkan persaudaran yang erat. Hubungan seperti ini akan terwujud apabila seorang pemimpin benar-benar beriman dengan menjauhkan perasaan benci kepada siapapun termasuk anggotanya.⁵³

d. Memiliki semangat untuk maju dan semangat pengabdian

Pemimpin merupakan figur dan harapan untuk memperoleh suatu hasil dan tujuan terbaik. Seorang pemimpin diharapkan mampu memajukan dan mengembangkan organisasinya. Harapan ini akan

⁵³ Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta : Gajahmada University Press, 2006). Hlm. 124-128

tercapai jika pemimpin kreatif dan penuh inisiatif, selalu aktif dalam berkarya dan memiliki semangat untuk maju yang tinggi. Dalam kepribadian seorang pemimpin, pengabdian sepenuhnya ditumpahkan pada cita-cita menegakkan ajaran Islam yang berarti semata-mata ditujukan kepada Allah SWT.

e. Bertanggungjawab dalam mengambil keputusan

Untuk menggerakkan anggota organisasinya setiap pemimpin harus berani, cepat dan tepat dalam mengambil keputusan agar kegiatan tidak tertunda-tunda. Keputusan yang ditetapkan pemimpin berfungsi untuk memperjelas mengenai sesuatu yang dikerjakan oleh setiap anggota organisasinya.⁵⁴

4. Pengaruh Kepemimpinan dan Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dengan memakai konsep pengaruh, memperlihatkan bahwa pemimpin mempengaruhi langkah kearah keadan umum dan abstraksi sehingga secara tidak langsung menyatakan adanya pengaruh yang mengubah tingkah laku. Terlihat adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya yang mana secara singkat dapat dilakukan juga dalam praktik kepemimpinan yang akan mempengaruhi tingkah laku kelompok dan aktifitas kelompok dengan disertai tanggungjawab. Pemimpin adalah bumbu atau penyedap yang paling kuat

⁵⁴ *Ibid.*, 128

dalam suatu organisasi karena pada dasarnya semua orang akan mengamati setiap gerak, gaya dan tingkah laku pemimpin.⁵⁵

Fungsi kepemimpinan tidak lepas dari istilah kekuasaan. Seorang pemimpin berkuasa atas pengambilan keputusan didalam suatu organisasi. Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting diantaranya memfasilitasi, memberi semangat, menopang tim dan mengembangkan komitmen. Suatu organisasi berubah dan berkembang diperlukan seorang pemimpin yang mampu membawa dan mengarahkan pada kemajuan.⁵⁶

5. Faktor penting yang diperhatikan ketika menjadi pemimpin
 - a. Menjadi pemimpin berarti menilai gagasan-gagasan orang lain tentang kepemimpinan, tetapi memiliki keberanian untuk menciptakan modelnya sendiri dan menemukan maknanya sendiri.
 - b. Menjadi pemimpin berarti cukup memerhatikan sesuatu untuk keinginan yang berbeda. Kepemimpinan berarti mampu mengartikulasikan visi untuk berubah.
 - c. Menjadi pemimpin berarti juga menggunakan ketrampilan berfikir dan intuisi dari dalam, kemampuan untuk mengartikulasikan secara jelas, menciptakan visi, mengembangkan misi dan menciptakan perubahan.
 - d. Menjadi pemimpin berarti mengembangkan komunitas lingkungan yang memberi kepercayaan dalam proses yang saling menguntungkan.

⁵⁵Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership : Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual.....*Hlm.34

⁵⁶*Ibid.*, Hlm. 196

- e. menjadi pemimpin berarti bertanggungjawab untuk menangani misi perusahaan.
- f. Menjadi pemimpin harus menjadi pembelajar, memahami kesabaran, keaslian, kredibilitas, dan etika sebagai dasar efektivitas kepemimpinan.⁵⁷

D. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Pada dasarnya komitmen bersifat individual yang merupakan sikap atau perilaku yang dimiliki setiap individu. Sedangkan komitmen setiap individu terhadap organisasi dimana dia bekerja dapat dikatakan sebagai komitmen organisasi.⁵⁸ Pengertian komitmen dan komitmen organisasi menurut beberapa ahli :

- a. Inancevich, Konopaske dan Matteson menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian komitmen menyangkut tiga sifat yaitu perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas organisasi dan perasaan loyal pada organisasi.
- b. Kreetner dan Kinicki menyatakan bahwa komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu

⁵⁷*Ibid.*, Hlm. 633

⁵⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Kelima*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), Hlm. 429

mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

- c. Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi, individu merasa bangga memperlihatkan bahwa dirinya sebagai anggota organisasi tersebut.
- d. Colquitt, Lepine dan Wesson menyatakan komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan baru.⁵⁹

Dari beberapa pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi pada karyawan dapat menjadi *competitive advantage* yang penting. Karyawan yang loyal pada organisasinya cenderung mempunyai sedikit keinginan untuk keluar ataupun dalam tingkat absensi. Komitmen organisasional juga akan meningkatkan kepuasan pelanggan, karena karyawan lama memiliki pengalaman dan

⁵⁹ *Ibid.*, Hlm. 431

pengetahuan tentang praktek kerja yang lebih banyak, selain itu pelanggan lebih suka melakukan bisnis dengan karyawan yang sama.⁶⁰

2. Tipe Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Mayer terdapat tiga tipe komitmen organisasi, diantaranya yakni :

a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan melanjutkan pekerjaannya karena mereka memang ingin melakukannya. Komitmen afektif dipengaruhi oleh karakteristik personal seperti kepribadian dan pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.

b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Karyawan yang terikat dengan organisasi berlandaskan komitmen berkelanjutan tetap berada dalam organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut. Komitmen berkelanjutan dipengaruhi oleh biaya dan manfaat seperti kurangnya alternative pekerjaan dan jumlah investasi.

c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Untuk karyawan dengan komitmen normatif yang

⁶⁰Muslichah Erma Widia, *Organisasi Pemerintahan*, (Surabaya : UBHARA Manajemen Press, 2015), Hlm. 30

tinggi, mereka akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa harus tetap berada di dalam organisasi. komitmen normatif (*normative commitment*) dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang disebut kontrak psikologis (*psychological contract*). Kontrak psikologis merupakan persepsi seseorang mengenai kondisi timbal-balik di antara dirinya dengan pihak lain. Pada lingkungan kerja, kontrak psikologis menggambarkan kepercayaan karyawan terhadap apa yang berhak mereka terima atas apa yang mereka berikan terhadap organisasi.⁶¹

Dalam literature lain menyatakan bahwa pemimpin dapat memilih empat tipe komitmen yang berbeda yaitu :

- a. *Commitment to a course of action* (komitmen pada jalannya tindakan), yaitu suatu komitmen pada sesuatu yang menjadi penyebab suatu tindakan. Apabila pemimpin mempunyai komitmen dalam menciptakan produk unggul, maka sebagai konsekuensinya mereka melakukan upaya untuk merealisasinya.
- b. *Commitment to an ambitious goal* (komitmen pada tujuan ambisius), yaitu suatu komitmen untuk menetapkan tujuan yang ambisius.
- c. *Commitment to stretch relationship* (komitmen untuk mengembangkan hubungan), yaitu komitmen untuk mengembangkan hubungan dalam organisasi. Kebanyakan manajer memahami bahwa memperluas tujuan sebagai alat manajemen, tetapi sedikit yang mengenal hubungan yang lebih luas dalam mengatasi kelambanan.

⁶¹*Ibid.*, Hlm. 33

d. *Commitment to an operating philosophy* (komitmen pada filosofi operasi), yaitu komitmen yang dibuat manajer untuk berusaha mengatasi kelambanan pada filosofi operasi yang berbeda dengan cara tradisional organisasi. Filosofi operasi merupakan pernyataan singkat tentang bagaimana organisasi akan bergerak ke masa depan.⁶²

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle *and* Perry menunjukkan salah satu prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Apabila Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
- b. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit meninggalkan organisasi.
- c. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.

⁶² Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2006), Hlm. 59

d. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.⁶³

Sementara itu, Mcshane dan von glinow memandang komitmen organisasi sebagai loyalitas organisasi. Cara untuk membangun komitmen organisasi adalah melalui sebagai berikut :

- a. Keadilan dan dukungan, seorang pekerja memiliki komitmen afektif jika pada organisasi tersebut pekerja dapat memenuhi kewajibannya dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan, dan integritas moral. Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.
- b. Nilai Bersama, seorang pekerja memiliki komitmen afektif jika nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi. Pengalaman pekerja lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi.
- c. Kepercayaan, pekerja memperkenalkan dengan dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya apabila mempercayai pemimpin mereka.
- d. Pemahaman organisasi, pemahaman organisasi menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata ruang fisik.
- e. Pelibatan pekerja, pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang

⁶³ Muslichah Erma Widia, *Organisasi Pemerintahan*,.....Hlm.36

mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan dan kepercayaan organisasi pada pekerjanya.⁶⁴

Pekerja yang memiliki komitmen organisasi biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, menunjukkan keinginan dan kesetiaan pada kebijakan perusahaan, dan mempunyai turnover rate yang lebih rendah. Menurut Newstrom komitmen dapat menurun atau meningkat karena factor-faktor sebagai berikut :

- a. Inhibiting Factor, (Faktor penghambat) : menyalahkan secara berlebihan, mengucapkan terimakasih tidak tulus, kegagalan meneruskan, ketidakkonsistenan dan ketidaksesuaian, meningkatnya ego dan gangguan.
- b. Stimulating factor, (Faktor pendukung) : kejelasan aturan dan kebijakan, investasi pada pekerja berupa pelatihan, penghargaan dan apresiasi atas usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, pengingat atas investasi pekerja, mengusahakan dukungan bagi pekerja, membuat peluang bagi pekerja untuk menyatakan keedulian pada orang lain.⁶⁵

4. Mengukur Komitmen

Prestasi kerja akan diberikan kepada mereka yang mempunyai komitmen untuk melakukan tindakan. Deteksi akan adanya kekurangan komitmen apabila dilakukan lebih dini akan mudah untuk menghindari

⁶⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Kelima*,Hlm.434

⁶⁵ *Ibid.*, Hlm. 435

masalah dikemudian hari. Seseorang yang merasa tertekan untuk menerima kesepakatan tidak mungkin benar-benar memiliki komitmen. Penting untuk dilakukan observasi terhadap tingkat antusiasme dan komitmen yang ditunjukkan pekerja terhadap kesepakatan sasaran dan tingkat kinerja.

Terdapat sejumlah tanda yang menunjukkan pekerja memiliki komitmen yang tegas. Sebagai tanda positif, pekerja menunjukkan antusiasme, menyelesaikan masalah, melaporkan kemajuan dan menunjukkan inisiatif. Sedangkan sebagai tanda negatifnya, mengajukan pengunduran diri, mengabaikan masalah, bersikap diam dan kurangnya inisiatif.⁶⁶

Beberapa karakteristik pribadi yang dianggap memiliki hubungan dengan komitmen diantaranya adalah :

- a. Usia dan masa kerja
- b. Tingkat pendidikan
- c. Jenis kelamin
- d. Peran individu tersebut didalam organisasi
- e. Lingkungan pekerjaan⁶⁷

E. Fasilitas Kantor

1. Pengertian Fasilitas

Fasilitas merupakan segala hal yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan kegiatan yang berupa sarana dan prasarana.

⁶⁶ *Ibid.*, Hlm. 436

⁶⁷ Muslichah Erma Widia, *Organisasi Pemerintahan*,.....Hlm.37

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Fasilitas merupakan segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, oleh pegawai baik dalam hubungan lingkungan dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa fasilitas kantor adalah segala sesuatu yang berupa sarana atau alat yang digunakan untuk mempermudah aktivitas kantor sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.⁶⁸

2. Indikator Fasilitas

a. Fasilitas Alat Kerja

Seorang pegawai atau pekerja tidak dapat melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya tanpa disertai alat kerja. Alat kerja ini pun terbagi atas dua jenis yaitu alat kerja manajemen dan alat kerja operasional. Alat kerja manajemen berupa aturan yang menetapkan kewenangan dan kekuasaan dalam menjalankan kewajibannya. Dengan alat kewenangan dan kekuasaan itu lah manajemen dapat menjalankan fungsinya untuk memimpin, mengarahkan, mengatur dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai atau pekerja. Alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat yang langsung digunakan dalam produksi. Dengan pengertian ini termasuk didalamnya semua alat kerja di kantor seperti mesin tulis, mesin pengganda, mesin hitung, mesin komputer.⁶⁹

⁶⁸ Moenir, A S. *“Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian”*. (Jakarta: PT Gunung Agung, 1987).Hlm. 198

⁶⁹ *Ibid.*, Hlm. 199

Manajemen harus mengatur semua fakta yang ada tentang fasilitas-fasilitas yang mungkin membantu memutuskan untuk setiap tugas sesuai dengan syarat-syarat tertentu. Pertimbangan yang cukup harus dilakukan untuk faktor-faktor yang penting seperti jenis-jenis perlengkapan yang tersedia, karakteristik masing-masing, perlengkapan, biaya permulaan, biaya pemeliharaan, perlengkapan-perengkapan yang akan diberikan dan perabotan.⁷⁰ Dalam memilih mesin kantor perlu diperhatikan beberapa hal-hal sebagai berikut :

- 1) Mesin yang akan dipakai harus benar-benar diperlukan
- 2) Jenis mesin hendak praktis dan dapat mengurangi biaya pelaksanaan pekerjaan
- 3) Mesin dapat mempercepat selesainya pekerjaan dan benar-benar dalam keadaan baik
- 4) Mesin dapat mengurangi kesulitan pekerjaan dan dapat digunakan untuk bermacam-macam pekerjaan
- 5) Pemeliharaan dan pelatihan penggunaan mesin dapat dilakukan dengan mudah
- 6) Mesin dapat disesuaikan dengan mutu pegawai dan harus cocok dengan pekerjaan yang dilakukan serta terdapat tempat yang cukup untuk menaruhnya.⁷¹

Dalam membeli perkakas kantor atau alat-alat kantor faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

⁷⁰ Moekijat, *Tata Laksana Kantor Manajemen Perkantoran*, (Bandung : Mandar Maju, 2002), Hlm. 126

⁷¹ *Ibid.*, Hlm. 127

- 1) Harus menghemat ruang lantai
 - 2) Tinggi meja dan kursi harus sepadan
 - 3) Tidak begitu berat agar mudah dipindahkan
 - 4) Mempunyai fungsi yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan
 - 5) Keawetan dan risiko kebakaran⁷²
- b. Fasilitas Perlengkapan Kerja

Perlengkapan kerja adalah semua benda atau barang yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung untuk berproduksi, melainkan berfungsi sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan. Yang termasuk dalam perlengkapan kerja ini ialah: Gedung dengan segala sarana yang diperlukan, termasuk jalan, selokan, air bersih, pembuangan air kotor dan halaman parkir, ruang kerja dan ruangan lain yang memadai dengan *layout* yang efisien, Penerangan yang cukup, mebel yang meliputi meja dan kursi kerja, meja dan kursi tamu, almari dengan segala bentuk dan keperluan, meja serba guna dan segala macam meja kursi lemari yang diperlukan di tempat kerja, Alat komunikasi berupa telepon, teleks, dan kendaraan bermotor (sebagai perlengkapan kerja) untuk kurir, antar jemput pegawai, alat-alat yang berfungsi untuk penyegar ruangan, seperti kipas angin, *exhaust fan*, *air*

⁷² *Ibid.*, Hlm. 132

conditioning, segala macam peralatan rumah tangga kantor (alat pemasak, alat pencuci, alat pembersih, pecah belah dan lain-lain).⁷³

Didalam merencanakan sebuah usaha memerlukan bangunan yang efisien, dalam penentuan bangunan yang layak digunakan untuk sebuah usaha faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah :

- 1) Letak bangunan yang meliputi dekat dengan pengangkutan, fasilitas-fasilitas bank, kantor pos, rumah makan, pasar, para pelanggan dan sebagainya
- 2) Kelayakan, yang terpenting adalah ukuran luas lantai untuk waktu sekarang dan untuk masa depan
- 3) Pertimbangan keuangan, meliputi biaya modal dan biaya pemeliharaan
- 4) Faktor-faktor fisik, meliputi alat untuk naik turun dirumah yang bertingkat, alat pemanasan, penerangan dan sebagainya.⁷⁴

Dalam perbankan penentuan lokasi bangunan terdapat 2 faktor yang menjadi pertimbangan yaitu :

- 1) Faktor utama (*Primer*)

Pertimbangan dalam faktor ini adalah dekat dengan pasar, dekat dengan perumahan, tersedia tenaga kerja, baik jumlah banyak maupun kualifikasi yang diinginkan, terdapat fasilitas pengangkut seperti jalan raya atau kereta api atau pelabuhan laut atau

⁷³ Moenir, A S. “*Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*”.....Hlm.199

⁷⁴ Moekijat, *Administrasi Perkantoran*, (Bandung : Anggota IKAPI Mandar maju, 1975), Hlm. 12

pelabuhan udara, tersedia sarana prasarana seperti listrik, telepon, dan sarana lainnya dan sikap masyarakat.

2) Faktor *sekunder*

Pertimbangan dalam faktor sekunder ini adalah biaya untuk investasi dilokasi seperti biaya pembelian tanah atau pembangunan gedung, prospek perkembangan harga tanah, gedung atau kemajuan di lokasi tersebut, kemungkinan untuk perluasan lokasi, terdapat fasilitas penunjang lain seperti pusat perbelanjaan atau perumahan, masalah pajak dan peraturan perburuhan di daerah setempat.⁷⁵

Setelah lokasi gedung diperoleh maka selanjutnya menentukan lay out gedung dan lay out ruangan. Gedung dan ruangan yang tidak tertata rapi akan membosankan dan membuat tidak nyaman. Berikut ini hal-hal yang perlu diperhatikan dalam lay out gedung adalah sebagai berikut :

- 1) Bentuk gedung yang memberikan kesan moderen atau mungkin tradisional tergantung pada wilayah mana yang ditempati
- 2) Lokasi parkir yang luas dan aman
- 3) Keamanan disekitar gedung
- 4) Tersedia tempat ibadah dan telepon umum atau fasilitas lainnya⁷⁶

Sedangkan hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam lay out ruangan adalah sebagai berikut :

- 1) Bentuk gedung
- 2) Suasana ruangan terkesan luas dan lega

⁷⁵ Kasmir, *Pemasaran Bank*, (Jakarta Kencana : Prenada Media, 2005), Hlm. 167-168

⁷⁶ Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2000), Hlm. 208

- 3) Ruangan yang sejuk dan nyaman
- 4) Tata letak kursi dan meja yang bagus dan teratur
- 5) Hiasan dalam ruangan yang membuat ruangan menjadi hidup
- 6) Sarana hiburan seperti musik sebagai alat untuk mengusir kebosenan.⁷⁷

Dalam layout ruangan atau tata ruang kantor bertujuan untuk memberikan susunan perabotan dan perlengkapan yang paling praktis yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan kantor. Pentingnya tata ruang direncanakan dengan baik adalah untuk menambah efisiensi, menghemat penggunaan ruang lantai, mempengaruhi semangat kerja pegawai, ada penghematan karena pengawasan yang lebih baik, komunikasi yang lebih sempurna dan arus pekerjaan yang lebih lancar.⁷⁸ Berikut ini adalah prinsip-prinsip dalam lay out ruangan atau tata ruang kantor :

- 1) Arus pekerjaan yang sederhana
- 2) Ruang lantai harus bebas dari rintangan seperti almari dan lain-lain
- 3) Meja-meja menghadap ke arah yang sama dan ruang kerja yang seminimum-minimumnya
- 4) Perlengkapan kantor harus ditaruh dengan pekerja-pekerja yang menggunakannya
- 5) Jumlah gang (jalan sempit) yang cukup dengan luas yang memadai

⁷⁷ *Ibid.*, Hlm. 209

⁷⁸ Moekijat, *Administrasi Perkantoran*.....Hlm.15

- 6) Pekerja terinci yang memerlukan penerangan banyak harus ditempatkan di dekat jendela
- 7) Mesin-mesin yang suaranya gaduh harus diletakan dalam ruangan yang terpisah
- 8) Tata ruang harus seimbang dan nampak menyenangkan⁷⁹

c. Fasilitas Sosial

Fasilitas sosial yaitu fasilitas yang digunakan oleh pegawai dan berfungsi sosial. Misalnya penyediaan *mess*, asrama untuk para pegawai bujangan, rumah jabatan, rumah dinas dan kadang-kadang kendaraan bermotor termasuk juga sebagai fasilitas sosial. Penyediaan dari penggunaan sosial ini tidak mungkin dapat memenuhi kepuasan pegawai, baik dari segi jumlah maupun segi kualitas. Pengaturan yang objektif dan dirasa adil akan sangat membantu kedua belah pihak (organisasi dan pegawai) dalam memperlancar usaha.⁸⁰

3. Efisiensi perkantoran

Efisiensi adalah suatu asas dasar tentang perbandingan terbaik antara suatu usaha dan hasilnya. Perbandingan ini dapat dilihat dari 2 segi yaitu :

- a. Segi usaha yaitu suatu kegiatan dikatakan efisien jika sesuatu hasil tertentu tercapai dengan usaha sekecil-kecilnya. Terdapat lima unsur yang disebut sumber usaha yaitu pikiran, tenaga, waktu, ruang dan benda termasuk uang.

⁷⁹ *Ibid.*, Hlm. 16

⁸⁰ Moenir, A. S. “*Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*”..... Hlm. 200

b. Segi hasil yaitu suatu kegiatan dapat disebut efisien karena menunjukkan perbandingan yang terbaik ditinjau dari sudut hasil yaitu memberikan hasil yang paling besar mengenai jumlah atau mutunya⁸¹

Berdasarkan asas pedoman efisiensi tata usaha yang menyebutkan terdapat 5 unsur usaha atau sumber kerja digolongkan sesuai dengan penggunaan masing-masing sumber usaha kerja itu.

a. Pemakaian pikiran

- 1) Pekerjaan mental yang memakai banyak pikiran sedapat-dapatnya diubah menjadi pekerjaan yang semata-mata dapat diselesaikan dengan tenaga jasmani saja
- 2) Pekerjaan yang tersusun atas beberapa langkah dan cukup ruwet sedapat-dapatnya langkah-langkah permulaannya disiapkan atau diselesaikan lebih dulu untuk mempermudah pekerjaan
- 3) Pekerjaan-pekerjaan yang mempunyai sifat-sifat yang berlainan maka digolong-golongkan secara jelas.
- 4) Untuk setiap pekerjaan atau benda hendaknya disediakan tempat untuk menyimpannya⁸²

b. Pemakaian tenaga kerja

- 1) Pekerjaan jasmani sedapat-dapatnya diubah menjadi pekerjaan otomatis atau dilaksanakan dengan bantuan secara mekanis

⁸¹ The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran*, (Yogyakarta : Liberty, 1992), Hlm. 171

⁸² *Ibid.*, Hlm. 179

- 2) Benda dan alat kerja yang setiap saat dipakai hendaknya diletakkan dalam lingkungan bidang kerja yang dapat dicapai oleh tangan dengan tidak usah menggerakkan badan.
- 3) Langkah pekerjaan yang sama sebaiknya tidak dilakukan berulang-ulang dalam suatu kebulatan kerja
- 4) Pada pekerjaan yang memakai jari-jari tangan, beban kerja hendaknya dibagi secara tepat diantara masing-masing jari itu sesuai dengan kekuatannya.⁸³

c. Pemakaian waktu

- 1) Hari, bulan dan tahun hendaknya direncanakan pemakainanya dengan sebaik-baiknya sehingga tidak ada pekerjaan yang tertunda, terlambat atau terbengkalai
- 2) Waktu kerja hendaknya selalu produktif yaitu tidak ada waktu yang hampir tanpa memberikan suatu hasil kerja walaupun hasilnya kecil.⁸⁴

d. Pemakaian ruang

- 1) Alat-alat perlengkapan kantor hendaknya diletakkan di dekat pegawai yang paling sering mempergunakannya untuk mengurangi gerak yang terlalu banyak
- 2) Lalu lintas didalam ruangan hendaknya tidak terlalu jauh dan letak perabotan sesuai dengan urutan yang telah tersusun

⁸³ *Ibid.*, Hlm. 181

⁸⁴ *Ibid.*, Hlm.182

- 3) Benda-benda yang tidak diperlukan lagi hendaknya tidak disimpan terus melaikan langsung dibuang.⁸⁵

e. Pemakaian benda

- 1) Material dan peralatan tata usaha yang dibeli sebaiknya bercorak serbaguna sehingga dapat digunakan untuk berbagai keperluan.
- 2) Pembelian barang perbekalan tatauusaha yang habis pakai hendaknya dilakukan dalam jumlah besar dan dibuat spesifikasinya sehingga tidak terjadi kesalahan dalam membeli.
- 3) Setiap pemakaian material tatauusaha dapat dipertanggungjawabkan dan diperhentikan.
- 4) Bagi mesin kantor dan peralatan tata usaha lainnya hendaknya disusun jadwal perawatan yang teratur agar alat-alat dapat dipakai secara lancar dan mencapai umur teknis yang lama⁸⁶

F. Kinerja Karyawan

1. Pengertian kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance* yang artinya prestasi atau hasil. Kinerja mempunyai makna yang luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses kerja itu berlangsung. Kinerja merupakan hasil hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada

⁸⁵ *Ibid.*, Hlm.183

⁸⁶ *Ibid.*, Hlm.185

Ekonomi.⁸⁷ Pengertian kinerja menurut beberapa ahli manajemen diantara adalah sebagai berikut :

- a. Stoner dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
- b. Bernardin dan Russel dalam bukunya Achmad S. Ruby mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- c. Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan sumberdaya* mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
- d. Prawiro Suntoro dalam buku Merry Dandian Panji mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu⁸⁸

Dari empat definisi diatas dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat didalam kinerja terdiri dari hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap prestasi karyawan seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya serta pencapaian tujuan organisasi dan periode waktu tertentu. Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang kelompok dalam satu organisasi yang

⁸⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Kelima*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007).Hlm. 7

⁸⁸ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.....*Hlm. 121

dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi-fungsi pekerjaan yang dimaksud adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggungjawab dalam suatu organisasi.⁸⁹ Jadi kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan dan proses yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam melakukan tugasnya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) diantara lain :

a. Faktor kemampuan

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

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang

⁸⁹ *Ibid.*, Hlm. 122

mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologis (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.⁹⁰ Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.⁹¹

Menurut Dr. Wirawan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibedakan menjadi tiga yaitu lingkungan eksternal organisasi dan lingkungan internal organisasi dan faktor internal karyawan.

a. Faktor eksternal organisasi antara lain :

- 1) Faktor ekonomi makro dan mikro organisasi. Jika ekonomi makro dan mikro memburuk dan inflasi meningkat berakibat pada harga barang dan jasa meningkat sedangkan upah pegawai tetap. Para buruh akan menuntut kenaikan upah minimum diatas nilai inflasi untuk mempertahankan kualitas kehidupan dirinya dan keluarga.
- 2) Kehidupan politik. Kehidupan politik yang tidak stabil mempengaruhi kinerja para pekerja. Di negara-negara yang kacau kehidupan politiknya atau politik menjadi panglima menimbulkan konflik politik yang mengganggu produktifitas tenaga kerja
- 3) Kehidupan sosial budaya masyarakat. Kehidupan sosial budaya masyarakat mempengaruhi kinerjanya sumber daya manusia. Masyarakat

⁹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2004), Hal. 67-68

⁹¹ Muhammad Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariah*, (Jakarta: Khairul Bayaan Press, 2003), hal. 167

Indonesia yang mempunyai pola pikir kewirausahaan, kreatifitas dan inovasi tinggi mereka akan berfikir bersakit-sakit dahulu dan bersenang-senang kemudian. Akan tetapi masyarakat sosial yang maju dengan menggunakan pola pikir tradisional yaitu alon-alon asal kelakon sugih tanpo bondo bondo ora digowo mati akan menghambat produktifitas.

- 4) Agama/spiritual. Kenyakinan akan agama para pekerja akan mempengaruhi kinerja karyawan karena disetiap agama tentu ajaran yang diajarkan adak berbeda-beda. Disinilah peran seorang pemimpin dalam menerapkan teori kepemimpinan spiritual.
- 5) Kompetitor. Merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas suatu organisasi bisnis. Kompetitor mendorong perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa lebih baik serta lebih murah untuk menciptakan keunggulan komperatif dan kompetitif.⁹²

b. Faktor internal organisasi antara lain :

Faktor internal organisasi merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Jenis-jenis faktor internal sangat banyak tergantung besar kecilnya organisasi. Manajer sumber daya manusia bertugas menginternalisasi budaya organisasi, menegakkannya dan memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggarnya.⁹³

- 1) Budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asums, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya

⁹² Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia : Teori, Psikologi, Hukum Katernagkerjaan, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2015), Hlm. 272

⁹³ *Ibid.*, Hlm. 274

yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktifitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani oara konsumen dan mencapai tujuan organisasi. Untuk itu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- 2) Iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan persepsi para anggota organisai mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Tugas manaajer adalah menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang memungkinkan para pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang maksimal.⁹⁴

c. Faktor-faktor karyawan

Faktor-faktor yang ada dalam diri karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Misalkan kreatifitas dan inovasi karyawan yang merupakan campuran antara faktor bawaan dan faktor yang diperoleh dalam pengembangan hidupnya. Kreatifitas adalah kemampuan orang untuk menciptakan ide baru jika menghadapi problem yang harus diselesaikan. Inovasi adalah kemampuan orang untuk menngubah ide baru menjadi barang atau jasa atau mengubah ide baru menjadi solusi suatu problem yang dihadapinya. Faktor-faktor karyawan dan faktor-

⁹⁴ *Ibid.*, Hlm. 276

faktor lingkungan mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Ada beberapa perilaku karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

- 1) Etos kerja. Para karyawan yang bertalenta yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya merupakan para karyawan yang beretos tinggi.
- 2) Disiplin Kerja. Perilaku disiplin kerja adalah perilaku karyawan yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi.
- 3) Kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah persepsi perasaan dan sikap orang dari berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja positif dapat menimbulkan berbagai akibat positif misalnya kinerja tinggi, motivasi tinggi dan etos kerja tinggi. Sedangkan kepuasan kerja negatif dapat menurunkan kinerja karyawan.⁹⁵

Menurut Armstorng dan Baron faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari lima faktor sebagai berikut :

- a. Personal factors, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. Leadership factor, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader
- c. Team factor, ditunjukkan oleh kwalitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja
- d. System factor, ditunjukkan oleh sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi

⁹⁵ *Ibid.*, Hlm. 278-284

- e. Situasional factor, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.⁹⁶

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.⁹⁷

Terdapat tuju indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Namun kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar dan umpan balik.

a. Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan mengarahkan kinerja yang harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan diperlukan

⁹⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Kelima*.....Hlm. 85

⁹⁷ Answar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,....Hlm.70

kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila sudah mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang telah ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kerja.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumberdaya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. alat dan sarana merupakan faktor penunjangm tanpa alat dan sarana tugas pekerjaan kusus tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang dan lain-lain.

g. Peluang

Karyawan perlu mendapat kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.⁹⁸

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/ mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).⁹⁹ Penilaian kinerja dapat melakukan hal ini dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, serta syarat perlu dipertimbangkan dalam seleksi. Penilaian kinerja dapat menjadi dasar membedakan pekerjaan yang efektif dan tidak efektif. Penilaian kinerja lebih menggambarkan awal dari sebuah proses daripada sebuah produk akhir.

Sedangkan tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Mengetahui ketrampilan dan kemampuan karyawan.

⁹⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja-Edisi Kelima*.....hlm. 88

⁹⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: Pt Refika Aditama, 2010), Hal. 365

- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya, sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang akan menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan /karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.¹⁰⁰

Efektifitas kinerja perusahaan merupakan kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh. Karakteristik perusahaan-perusahaan yang efektif adalah sebagai berikut :

- a. Mempunyai standar terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan
- b. Selalu dekat dengan para pelanggan
- c. Memberikan semangat kepada karyawan dan memupuk jiwa wirausaha
- d. Berusaha meningkatkan produktifitas melalui partisipasi para karyawan

¹⁰⁰ *Ibid.*, Hlm. 368

- e. Selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami
- f. Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana
- g. Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai perusahaan.¹⁰¹

Gisbon berpendapat kriteria efektifitas kerja terdiri dari lima unsur yaitu produksi, efisiensi, kepuasan, keadaptasian, dan kelangsungan hidup. Produksi berhubungan langsung dengan yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekan organisasi yang bersangkutan. Efisiensi diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya dan waktu yang digunakan. Kepuasan diukur melalui sikap karyawan, absensi, kelambanan, keluhan, kesejahteraan dan sebagainya. Keadaptasian mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal. Kelangsungan hidup mengacu pada tanggungjawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.¹⁰²

G. Baitul Maal Wat tamwil

1. Pengertian Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)

BMT adalah lembaga keuangan yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil (syariah), menumbuhkembangkan bisnis usaha mikro an kecil dalam rangkamengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum

¹⁰¹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.....*Hlm. 129

¹⁰² *Ibid.*, Hlm. 130

fakir miskin.¹⁰³ secara konseptual, BMT memiliki dua fungsi utama yaitu berkaitan dengan *baitul maal* dan *baitul tamwil*. Secara harfiah, *bait* adalah rumah sedangkan *maal* adalah harta dan *at-tamwil* adalah pengembangan. Kegiatan *baitul maal* menyangkut kegiatan dalam menerima titipan dana, zakat, infaq dan shadaqoh serta mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanah. Baitul tamwil melakukan kegiatan pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kesejahteraan pengusaha mikro dan kecil melalui kegiatan pembiayaan dan menabung (berinvestasi).¹⁰⁴

Menurut Hosen dan Ali menyatakan bahwa BMT merupakan lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuhkembangkan bisnis usaha mikro dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin, ditumbuhkan atas prakarsa dan modal awal dari tokoh-tokoh masyarakat setempat dengan berlandaskan ekonomi yang *salaam*, yaitu keselamatan (bertitikkan keadilan, kedamaian dan kesejahteraan).¹⁰⁵ Jadi BMT adalah lembaga keuangan mikro syariah yang pengoperasiannya dengan prinsip bagi hasil dengan menerima titipan dana, zakat, infaq dan shadaqoh serta tabungan (investasi) dengan didistribusikan melalui pembiayaan dengan upaya meningkatkan kesejahteraan pengusaha mikro dan kecil serta pengembangan usaha produktif.

¹⁰³ Muhammad Sholahuddin, *Lembaga Keuangan dan Ekonomi Islam*, (Yogyakarta : Ombak (Anggota IKAPI), 2014), Hlm. 143

¹⁰⁴ Buchari Alma & Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Bandung : Alfabeta, 2014), Hlm. 23

¹⁰⁵ *Ibid.*, Hlm. 24

2. Sejarah dan latar belakang lahirnya BMT

Ekonomi bebas bunga yang diwajibkan menyiratkan bahwa tidak boleh netral terhadap berbagai kepentingan untuk mempertahankan bisnis. Ekonomi bebas bunga memiliki tujuan yaitu menjamin orang untuk hidup, meningkatkan taraf hidup dan tidak membiarkan individu bebas sebeb-bebasnya. Selain itu harus memelihara sumber daya alam dan makhluk lainnya, termasuk bertanggungjawab untuk kelangsungan hidup generasi-generasi berikutnya.

Baitul maal wat tamwil (BMT) merupakan pengembangan dari konsep ekonomi dalam islam terutama dengan keuangan. setelah diundangkannya UU No. 7/1992 tentang perbankan bagi hasil mulai diakomodasikan, berdirilah Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang merupakan bank umum Islam pertama yang beroperasi di Indonesia. Kemudian diikuti oleh pendirian bank-bank pengkreditan rakyat syariah (BPRS). Namun karena dirasakan kurang mencukupi dan belum sanggup menjangkau masyarakat lapisan bawah, maka dibangunlah lembaga-lembaga simpan pinjam yang disebut *baitul maal wat tamwil* (BMT). Sejarah BMT ada di Indonesia, dimulai tahun 1984 dikembangkan mahasiswa ITB di Masjid Salman yang mencoba mengulirkan lembaga pembiayaan berdasarkan syariah bagi usaha kecil. Kemudian BMT lebih diberdayakan oleh ICMI sebagai sebuah gerakan yang secara operasional ditindaklanjuti oleh pusat inkubasi bisnis usaha kecil (PINBUK).¹⁰⁶

¹⁰⁶Muhammad Sholahuddin, *Lembaga Keuangan dan Ekonomi Islam....* Hlm. 144

3. Prinsip-prinsip dalam BMT

a. Prinsip bagi hasil

Bagi hasil biasa dikenal juga dengan istilah *profit sharing*. Menurut kamus ekonomi *profit sharing* berarti pembagian laba. Namun secara istilah *profit sharing* merupakan distribusi beberapa bagian laba pada para pegawai dari suatu perusahaan. Dalam sistem ini, BMT akan memerankan fungsi ganda. Pada tahap *funding*, ia akan berperan sebagai *mudhorib* dan karenanya dana yang terkumpul harus dikelola secara optimal. Namun pada *financing*, BMT akan berperan selaku *shohibul maal* dan karenanya ia harus menginvestasikan dananya pada usaha – usaha yang halal dan menguntungkan.¹⁰⁷

b. Sistem balas jasa

Sistem ini merupakan suatu tata cara jual beli yang dalam pelaksanaannya BMT mengangkat nasabah sebagai agen yang diberi kuasa melakukan pembeli barang atas nama BMT, dan kemudian bertindak sebagai penjual dengan menjual barang yang telah dibelinya dengan ditambah *mark up*. Keuntungan BMT nantinya akan dibagi kepada penyedia dana. sistem balas jasa yang dipakai antara lain berprinsip pada *ba'al-murabahah*, *ba'as-salam*, *ba'al-istishna* dan *ba'al-bitstamn ajil*.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wat Tamwil*, (Yogyakarta : UII Press, 2004), Hlm. 120

¹⁰⁸ Buchari Alma & Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, Hlm. 24

c. Sistem profit

Sistem profit yang disebut sebagai pembiayaan yang merupakan pelayanan yang bersifat sosial dan non-komersial, nasabah cukup mengembalikan pokok pinjamannya saja.

d. Akad bersyarikat

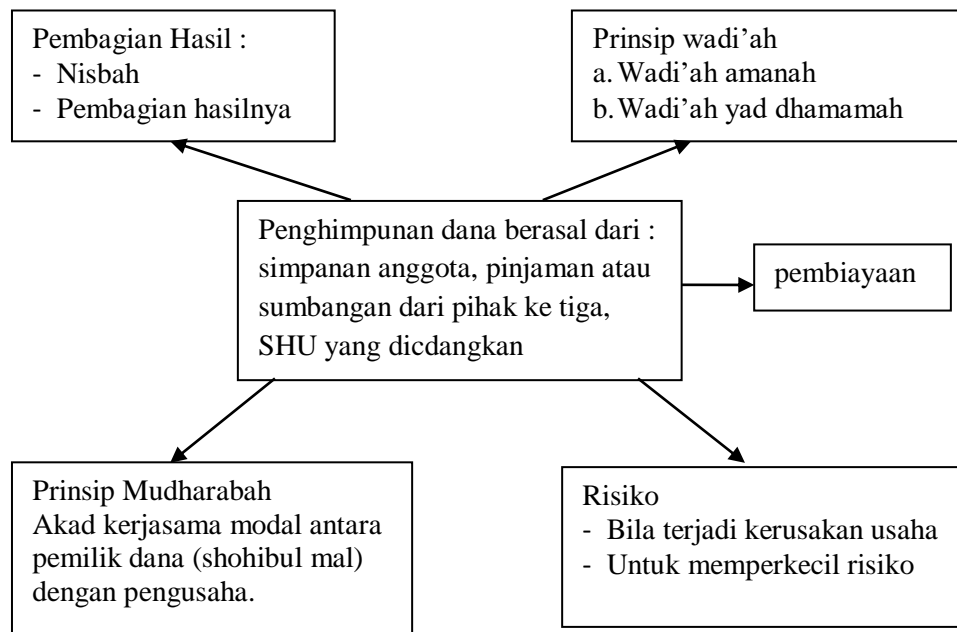
Akad bersyarikat adalah kerjasama antara dua pihak atau lebih yang masing-masing pihak mengikut sertakan modal (dalam berbagai bentuk) dengan perjanjian pembagian keuntungan/kerugian yang telah disepakati. Konsep yang digunakan yaitu *musyarakah* dan *mudharabah*.

e. Produk pembiayaan

Penyediaan uang dan tagihan berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara BMT dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya beserta bagi hasil setelah jangka waktu tertentu. Pembiayaan tersebut yaitu pembiayaan *al-murabahah*, pembiayaan *ba'I bitsaman ajil*, pembiayaan *al-mudhrabah*, dan pembiayaan *al-musyarakah*.¹⁰⁹

¹⁰⁹*Ibid.*, Hlm. 25

4. Operasional BMT



a. Penghimpun dana

Penghimpun dana oleh BMT diperoleh melalui simpanan yaitu dana yang dipercayakan oleh nasabah kepada BMT untuk disalurkan ke sector produktif dalam bentuk pembiayaan. Prinsip simpanan di BMT menganut asas *wadiah* dan *mudharabah*.¹¹⁰

1) Prinsip *wadi'ah*

Merupakan akad penitipan barang atau uang pada BMT dan BMT mempunyai kewajiban menjaga dan merawat barang tersebut dengan baik serta mengembalikan saat penitip menghendaknya. *Wadiah* dibagi menjadi 2 yaitu *wadiah amanah* dan *wadiah yad dhamamah*.

2) Prinsip *mudharabah*

¹¹⁰ Muhammad Sholahuddin, *Lembaga Keuangan dan Ekonomi Islam....* Hlm.148

Merupakan akad kerjasama modal dari pemilik dana (*shohibul maal*) dengan pengelola dana atau pengusaha (*mudharib*) atas dasar bagi hasil.

b. Pembagian hasil

Nisbah bagi hasil harus disepakati diawal perjanjian. Pembagian hasilnya dapat dilakukan saat *mudharib* telah mengembalikan seluruh modalnya atau sesuai dengan periode tertentu yang disepakati.

c. Risiko

Apabila terjadi kerugian usaha, maka semua kerugian akan ditanggung oleh *shohibul maal* dan *mudharib* tidak akan mendapatkan keuntungan usaha. Untuk memperkecil risiko *shohibul maal* dapat mensyaratkan batasan-batasan tertentu kepada *mudharib*.

d. Pembiayaan

Dalam kegiatan operasional BMT salah satunya adalah menyaurkan dana yang didapat ke sector produktif dalam bentuk pembiayaan. Berikut ini adalah produk-produk pembiayaan yang diberikan oleh BMT :

1) Pembiayaan Mudharabah

Pembiayaan dengan akad syirkah/kerjasama antara BMT dengan anggota yang menjalankan usaha dengan modal seluruhnya berasal dari BMT. Dalam jangka waktu tertentu, dengan hasil keuntungan usaha akan dibagi sesuai kesepakatan.

2) Pembiayaan Musyarakah

Pembiayaan dengan akad syirkah/kerjasama antara BMT dengan anggota yang menjalankan usaha dengan modal tidak seluruhnya (sebagian) berasal dari BMT. Dalam jangka waktu tertentu, dengan hasil keuntungan usaha akan dibagi sesuai kesepakatan.

3) Pembiayaan Murabahah

Sistem pembiayaan dengan akad jual beli, dimana nasabah membutuhkan barang (alat sarana usaha) dan BMT menyediakan barangnya. Kemudian, nasabah membelinya di BMT dengan pembayaran dibelakang atau jatuh tempo, besarnya harga dan lamanya pembayaran ditentukan berdasarkan kesepakatan.

4) Pembiayaan Bai' Bitthaman Ajil

Sistem pembiayaan dengan akad jual beli, dimana nasabah membutuhkan barang (alat sarana usaha) dan BMT menyediakan barangnya. Kemudian, nasabah membelinya di BMT dengan pembayaran diangsur, besarnya harga dan lamanya pembayaran ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

5) Ijarah

Adalah akad sewa menyewa antara pemilik *ma'jur* (objek sewa) dan *muta'ji* (penyewa) untuk mendapatkan imbalan atas nyek sewa yang disewakan.

6) Ijarah *muntahiyah bittamlik*

Adalah akad sewa menyewa antara pemilik objek sewa yang disewakan dengan opsi pemindahan hak milik objek sewa pada saat tertentu sesuai akad sewa.

7) Pembiayaan Qordhul Hasan

Pembiayaan Qordhul Hasan adalah pembiayaan yang tidak memungut bagi hasil kepada nasabah (peminjam). Dan jika bangkrut yang bersangkutan akan dibebaskan dari pinjaman.¹¹¹

H. Kajian Peneliti Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Hafiz AZ bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bank di Lahore. Metode yang digunakan metode penelitian desain, peserta, prosedur dan survei instrument. Analisis teknik yang digunakan untuk menguji data yaitu uji hipotesis, uji reliability, uji correlation. Berdasarkan uji parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan hasil 0.981. Dalam penelitian ini yang membedakan dengan penelitian sekarang adalah penelitian ini hanya meneliti tentang komitmen organisasi sedangkan penelitian sekarang juga meneliti tentang kepemimpinan Islam dan fasilitas kantor. Sedangkan persamaannya sama-sama meneliti tentang komitmen organisasi.¹¹²

¹¹¹ Muhammad Sholahuddin, *Lembaga keuangan dan Ekonomi Islam*,.....Hlm. 147-151

¹¹² Hafiz AZ, *Relationship Between Organizational Commitment And Employee's Performance Evidence From Banking Sector Ot Lahore, Journal Arabian J Bus Manag*, Vol 7 tahun 2017

Penelitian yang dilakukan oleh Ratna Wijayanti dan Farid Wajdi bertujuan menganalisis hubungan antara kepemimpinan islam, variabel motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan lama bekerja sebagai variabel moderat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan dalam penyusunan skala pengukuran menggunakan skala likert, dimana responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian 1 sampai 7. Sedangkan metode analisis data dengan menggunakan metode kuantitatif yaitu dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan uji regresi hipotesis serta uji ketepatan model. Berdasarkan uji secara parsial variabel kepemimpinan islam terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,038 sedangkan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai 0,787 ini berarti variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil 0,167. Kesimpulannya dari semua variabel independen hanya kepemimpinan islam yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini yang membedakan dengan penelitian sekarang adalah Terdapat 2 variabel independen yang berbeda yaitu motivasi dan kepuasan kerja, Wilayah penelitian yang berbeda dengan 4 lokasi BMT yaitu BMT AL-Quddus, BMT Al- Khalim, BMT Sarwotomo dan BMT An-Nur, Variabel moderat dengan menggunakan lama kerja karyawan, sedangkan persamaannya Terdapat

variabel kepemimpinan Islam dan variabel dependen kinerja karyawan dan Pengukuran data yang digunakan sama-sama menggunakan *Skala Likert*.¹¹³

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan oleh Faisal Nurmatias, S.Si,ME bertujuan untuk menguji pengaruh signifikan Etika Kerja Islam dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Institut Agama Islam Tafaqquh Fiddin Dumai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang menghasilkan variabel etika kerja Islam berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Institut Agama Islam Tafaqquh Fiddin Dumai. Dimana, jika etika kerja islam karyawan meningkat 1% maka kinerja karyawan bertambah sebesar 0,516%. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Institut Agama Islam Tafaqquh Fiddin Dumai, jika kepuasan kerja karyawan meningkat 1% maka kinerja karyawan bertambah 0,286% dan variabel komitmen organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Institut Agama Islam Tafaqquh Fiddin Dumai. Dimana, jika komitmen organisasi meningkat 1% maka kinerja karyawan bertambah sebesar 0,346%. Sedangkan secara serentak etika kerja Islam, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Institut Agama Islam Tafaqquh Fiddin Dumai. Dalam penelitian ini yang membedakan dengan penelitian sekarang adalah Terdapat Variabel independen yang berbeda yaitu Etika kerja Islam dan Wilayah penelitian yang berbeda dengan studi kasus di sebuah Lembaga pendidikan. Sedangkan persamaannya jenis penelitian dan

¹¹³ Ratna Wijayanti dan Farid Wajdi, *Pengaruh Kepewimpinan Islam, Motivasi, Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating*, jurnal *Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 13, No 2 Desember 2012

skala pengukuran yang digunakan menggunakan penelitian kuantitatif dengan *Skala Likert*.¹¹⁴

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan oleh Agustina Fatma Ningrum bertujuan untuk memaparkan ada tidaknya pengaruh signifikan fasilitas kantor, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kantor camat pace kabupaten Nganjuk. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data kuisoener diukur dengan menggunakan skala likert dan analisis data dengan aplikai statistik meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi Klasik, analisis Regresi Linier Berganda dan pengujian hiopotesis. Hasil dari penelitian ini adalah secara parsial variabel fasilitas kantor berpengaruh sigtnifikan terhadap kinerja pegawai kantor camat Pace Kabupaten Nganjuk sebesar 3,810. Variabel motivasi kerja menghasilkan nilai sebesar 4,181 yang berarti secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor camat Pace Kabupaten Nganjuk dan variabel disiplin kerja secara parsil berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor camat Pace Kabupaten Nganjuk sebesar 4,092. Sedangkan secara serentak variabel fasilitas kantor, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor camat Pace Kabupaten Nganjuk dengan nilai F hitung 42,525. Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang sekarang adalah Variabel dependennya (kinerja pegawai kantor camat) dan Terdapat 2 variabel independen yang berbeda yaitu motivasi kerja dan disiplin kerja, Penelitian

¹¹⁴ Faisal Nurmatias, *Pengaruh Etika kaerja Islam, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Institut Agama Islam Tafaqquh Fiddin Dumai*, jurnal *Tamaddun Ummah*, Vol. 01, No 1 Oktober 2015

yang sedang dilakukan lebih fokus dibandingkan penelitian sebelumnya. Sedangkan persamaannya sama-sama meneliti tentang fasilitas kantor dan metode yang digunakan sma-sama metode kuantitatif.¹¹⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Ali Hasan Fauzan bertujuan untuk mengetahui gambaran atas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, verifikatif dan Metode yang digunakan dala penelitian ini adalah eksplanatori survei dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Dan teknik analisis data menggunakan regresi linier sederhana. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel Komitmen Organisasi memiliki pengaruh sebesar 61,3% terhadap kinerja karyawan, sisanya 38,7% dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dll. Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang sekarang adalah jenis penelitian yang digunakan menggunakan deskriptif dan verifikatif dengan metode penelitian eksplanotori survei dan teknik analisis data dengan regresi sederhana. Sedangkan peneliti sekarang jenis penelitiannya asosiatif dengan metode kuantitatif dan analisis data dengan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, uji T, uji F dan Analisis determinasi serta uji regresi Berganda. Untuk persamaannya sama-sama meneliti tentang komitmen organisasi dan kinerja karyawan.¹¹⁶

¹¹⁵ Agustina Fatma Ningrum, *Pengaruh fasilitas Kantor, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pace Kabupaten Nganjuk*, *jurnal Ekonomi*, Vol. 01 No. 3 Tahun 2017

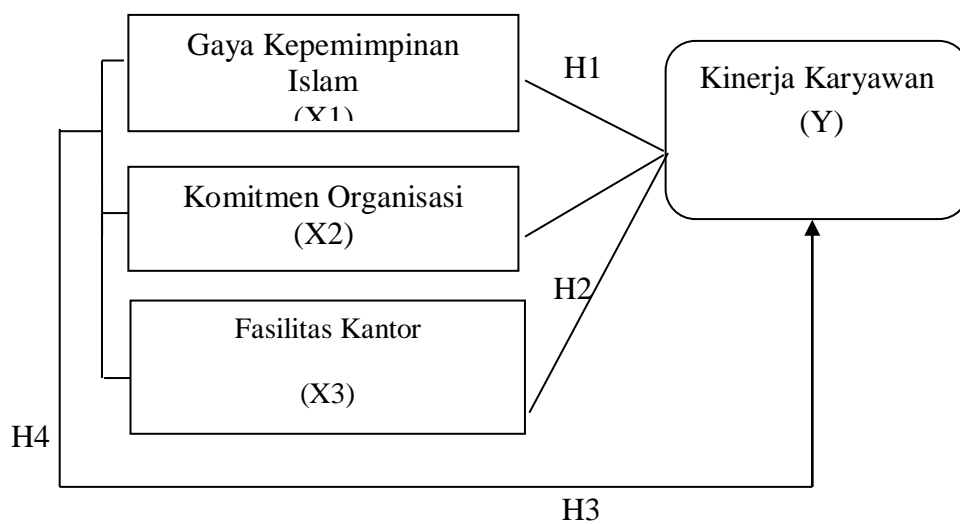
¹¹⁶ Alfi Hasan Fauzan, *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2013

I. Kerangka Konseptual

Model konseptual penelitian dapat dijelaskan melalui kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan :

H1 : Gaya kepemimpinan Islam berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : Fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4 : Gaya kepemimpinan Islam, komitmen organisasi dan fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja karyawan

J. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara yang terdiri dari dua perangkat yaitu H0 (Hipotesis awal) dan Ha (Hipotesis alternatif). Dalam sebuah penelitian

yang menggunakan sampel untuk diberlakukan kepada populasi, maka perlu kiranya mengadakan dugaan sementara.¹¹⁷

Berdasarkan kerangka konsep yang ada maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

1. H0 : Faktor Gaya Kepemimpinan Islam tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
H1 : Faktor Gaya Kepemimpinan Islam memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. H0 : Faktor Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
H1 : Faktor Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. H0 : Faktor Fasilitas Kantor tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
H1 : Faktor Fasilitas Kantor memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. H0 : Faktor Gaya Kepemimpinan Islam, Komitmen Organisasi dan Fasilitas kantor secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
H1 : Faktor Gaya Kepemimpinan Islam, Komitmen Organisasi dan Fasilitas kantor secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

¹¹⁷ Ali Mauludi, “*Teknik Belajar Statistik 2*”, (Jakarta : Alim Plubishing,2016), Hlm. 19