

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kepemimpinan tidak terlepas dari siapa yang memimpin. Menurut Dale Timpe (1991), pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan tehnik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas dalam hal bekerja sama dengan orang agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Kepemimpinan yang efektif tergantung pada landasan manajerial yang kokoh.<sup>1</sup>

Sedangkan pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban apa yang telah dipimpinnnya, seperti diterangkan dalam hadist dibawah ini:

كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَ كَلُّكُمْ مَسْئَلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْإِمَامُ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ عِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْأَبْنُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. (متفق عليه عن ابن عمر)

---

<sup>1</sup> Husain Umar, *Desai Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Jakarta, Rajawali Pers, 2010, h. 38.

Artinya:

Kalian semua adalah penggembala, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang gembalaannya. Imam adalah penggembala, kelak dia akan diminta pertanggungjawaban tentang gembalaannya. Seorang lelaki penggembala istrinya, kelak dia akan diminta pertanggungjawaban tentang gembalaannya. Seorang wanita penggembala dalam rumah suaminya, kelak dia akan diminta pertanggungjawaban tentang gembalaannya. Seorang pelayan penggembala harta tuannya, kelak dia akan diminta pertanggungjawaban tentang gembalaannya. Seorang anak penggembala harta ayahnya, kelak dia akan diminta pertanggungjawaban tentang gembalaannya. Kalian semua adalah penggembala, kelak akan diminta pertanggungjawaban tentang gembalaannya. (riwayat Bukhori dan Muslim)

Penjelasan dari hadist diatas adalah, semua orang itu penggembala dan kelak dihari kemudian akan diminta pertanggungjawaban mengenai gembalaannya. Yang dimaksud dengan istilah penggembala adalah mereka pengurus dari apa yang dipercayakan kepadanya.<sup>2</sup>

Terdapat lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu, cara berkomunikasi, cara memberikan motivasi, kemampuan memimpin, kemampuan pengambilan keputusan, dan kekuasaan positif. Agar pemimpin dapat menjalankan perannya, hendaknya ia

---

<sup>2</sup> Sayyid Ahmad Al-Hasyimi, *Syarah Mukhtaraarul Ahadits*, Bandung. CV. Sinar Baru Bandung, 1993, h. 672-673

memiliki sarana, misalnya, kewenangan formal, pengetahuan dan pengalaman yang terus dapat ditingkatkan, hak untuk mengajar dan menghukum karyawan bawahannya, berkomunikasi dengan bawahannya, dan perintah untuk bawahannya.<sup>3</sup>

Sondang Siagian seperti yang dikutip dalam bukunya Winarno menyimpulkan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang efektif apabila secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinan, ditopang oleh pengetahuan teoretis yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan. Sedangkan Vipen Kapur yang dikutip dalam bukunya Winarno berpendapat bahwa kepemimpinan itu bisa dilahirkan, namun juga bisa dibuat. Kalau tidak demikian, dunia menjadi lebih sempit untuk menampung pemimpin yang sebenarnya.<sup>4</sup>

Kepercayaan merupakan prinsip utama dalam kepemimpinan. Kepercayaan Cuma bisa diraih apabila

---

<sup>3</sup> Husain Umar, *Desai Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Jakarta, Rajawali Pers, 2010, h. 39.

<sup>4</sup> Winarno, *Pengembangan Sikap Entrepreneurship Dan Intrepreneurship, Korelasi Dengan Budaya Perusahaan, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Berprestasi di Perusahaan*, Jakarta, PT. Indeks, 2011, Hlm. 51

pemimpinnya menunjukkan karakter dan kemampuan yang layak dipercaya. Karna saat seorang pemimpin melanggar kepercayaan orang-orang dibawahnya, maka tamatlah riwayatnya sebagai pemimpin.<sup>5</sup>

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi terkait dengan strategis fungsi kepemimpinan. Menurut wirawan dalam bukunya winarno ada delapan fungsi kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan visi

Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya dimasa yang akan datang. Visi merupakan tujuan yang ingin dicapai, suatu fokus pikiran yang akan dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya. Akan tetapi tidak semua tujuan dapat disebut visi. Suatu tujuan dapat disebut visi sekurang-kurangnya jika memenuhi empat persyaratan. Pertama, visi merupakan hasil abstraksi keadaan yang dicita-citakan, yang ingi dicapai pada masa yang akan datang. Kedua, visi relatif tetap berada dibenak pemimpin untuk pengikut dalam

---

<sup>5</sup> Muhammad Syafii Antoni, *Muhammad The Greatest Inspirator & Motivasi*, Hlm. 174

waktu yang panjang, ini bukan berarti visi tidak dapat berubah. Ketiga, visi pada umumnya dilukiskan dengan menggunakan kata-kata atau kalimat filosofi, karna menggunakan kalimat pendek, visi mempunyai pengertian yang sangat luas dan diberi isi yang berbeda dari waktu-kewaktu. Keempat, visi memberi inspirasi dan motivasi kepada pemimpin dan pengikutnya.

## 2. Mengembangkan budaya organisasi

Untuk merealisasikan visi, para pengikut dan pemimpinnya harus berfikir, bersikap dan berperilaku tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Agar para pengikutnya berfikir, bersikap, dan berperilakutertentu, pemimpin perlu menetapkan pedoman perilaku dalam bentuk norma-norma.

## 3. Menciptakan sinergi

Sistem sosial yang oleh pemimpin, beranggotakan para pengikut pemimpin (mereka yang perilaku dan sikapnya terpengaruh oleh pengaruh pemimpin), mereka yang menolak kepemimpinan pemimpin. Mereka membentuk kelompok-kelompok sosial yang sering memiliki tujuan, latar belakang budaya, pendidikan, kelas sosial yang berbeda.

#### 4. Memperdayakan pengikut

Pemberdayaan merupakan tindakan membangun, mengembangkan, dan meningkatkan daya atau kekuasaan melalui kerja sama, berbagi, dan bekerja bersama. Memberdayakan merupakan proses interaktif berdasarkan aktivitas sinergis. Pemberdayaan perlu dilaksanakan oleh pemimpin secara sistematis.

#### 5. Menciptakan perubahan

Kepemimpinan selalu diartikan untuk menciptakan perubahan dan pemimpin selalu disebut agen perubahan. Perubahan mencakup perilaku, struktur, prosedur, struktur atau keluaran jumlah dalam organisasi. Target perubahan dalam pemimpin sangat luas, antara lain meliputi a) visi dan misi, b) strategi dan rencana operasional, c) struktur organisasi, tugas, dan pembagian tugas-tugas, d) orang yang menjadi anggota organisasi dan yang dilayaninya, e) teknologi, f) produk sistem sosial.

#### 6. Memotivasi pengikut

Salah satu tugas paling sulit para pemimpin adalah memotivasi para pengikutnya agar mau bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi

intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam para pengikut. Pengikut dengan kesadaran tinggi melakukan tugas karena telah menjadi tugasnya. Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar individu. Orang bekerja karena mengharapkan imbalan, gaji, pangkat, atau penghargaan.

#### 7. Mewakili sistem sosialnya

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial yang dipimpinnya. Dalam kapasitas ini pemimpin bertindak sebagai tokoh dan simbol sistem sosialnya. Ia berkewajiban untuk memikul sejumlah tanggung jawab kedinasan, tanggung jawab sosial, seremonial, dan legal. Pemimpin bertindak sebagai wakil atau *liason* masyarakat yang dipimpinnya dalam kaitannya dengan pihak luar yang berada di lingkungan eksternal sistem sosialnya.

#### 8. Membelajarkan organisasi

Organisasi merupakan sistem sosial yang ada untuk mensejahterakan masyarakat. Organisasi yang belajar terus menerus akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Winarno, *pengembangan sikap entrepreneurship dan intrapreneurship, korelasi dengan Budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan motivasi Berprestasi di Perusahaan*, Jakarta, PT. Indeks, 2011, h. 56-59.

### 2.1.2 Strategi kepemimpinan

Strategi kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengantisipasi, melihat kemasa depan, mempertahankan fleksibilitas dan memperdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diperlukan. Pada hakikatnya kepemimpinan strategi itu multifungsional, melibatkan pengelolaan melalui orang-orang, mengelola seluruh perusahaan dan meniru perubahan dan meniru perubahan yang kelihatannya akan meningkatkan lingkungan persaingan saat ini. Karna kompleksitas dan hakikat global dari lingkungan ini, para pemimpin strategis harus belajar bagaimana caranya mempengaruhi perilaku manusia dengan efektif dalam lingkungan yang tidak pasti. Melalui kata-kata atau contoh pribadi, dan melalui kemampuannya untuk melihat masa depan, para pemimpin strategis yang efektif mempengaruhi perilaku, pikiran, dan perasaan orang-orang yang bekerja dengannya secara bermakna. Kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia dapat menjadi keahlian pemimpin strategis yang paling kritikal.<sup>7</sup>

Strategi bagi suatu sistem adalah hasil logis dari pandangan dunia. Agar dalam merealisasikan sasaran-

---

<sup>7</sup> R. Duane Ireland dkk, *Manajemen Strategis: Daya Saing Dan Globalisasi, Konsep*, Jakarta, Salemba Empat, 2002, h. 181.



sasarannya dapat dilakukan secara sempurna dan efektif, maka strategi itu harus mengandung sejumlah unsur penting. Ia harus memiliki suatu mekanisme filter yang dilalui oleh semua klaim untuk mempertahankan suatu keseimbangan antar sumber daya dan klaim-klaim atasnya dan juga untuk mewujudkan efisiensi dan pemerataan yang optimum. Apabila pandangan dunia dan strategi suatu sistem tidak harmonis dengan sasaran yang dipilih, maka sasaran itu tidak dapat diaktualisasikan.<sup>8</sup>

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategi. Tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi eksternal dan internal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada.

---

<sup>8</sup> M. Umar Chapra, *Islam And The Ekonomic Challenge*, Jakarta: Gema Insani Press, 2000. Hlm. 5

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk jelasnya, kita bisa lihat perkembangan sebagai berikut ini:

*Chandler (1962):*

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

*Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965):*

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut telah siap bersaing ataukah belum.

*Argirys (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977):*

Strategi merupakan respon secara terus menerus ataupun adaptasi terhadap peluang ataupun ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

*Porter (1985):*

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

*Andrews (1980), Chaffe (1985):*

Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholder, seperti stakeholder, debtholders, manajer, karyawan, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan untuk biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

*Hamel dan Prahalad (1995):*

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan dimasa depan.<sup>9</sup>

Macam-macam strategi

a. Strategi korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan bertofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan strategi perusahaan adalah:

- Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.

---

<sup>9</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta, 1997 Pt. Gramedia pustaka Utama, Hlm.3-4.

- Arus keuangan dan sumber daya lainnya dari dan ke divisi-divisi yang ada di perusahaan.
  - Hubungan antara perusahaan dan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.
- b. Strategi unit bisnis

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis umumnya menekankan pada peningkatan laba produktivitas dan penjualan. Strategi bisnis yang di implementasikan biasanya merupakan salah satu strategi *overall cost leadership*, atau *deferensiasi*.

c. Strategi fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, keuangan, produksi-Operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan

kompentensi mereka guna meningkatkan konerja perusahaan.<sup>10</sup>

### 2.1.3 Motivasi karyawan.

#### 1. Pengertian Motivasi

Menurur Robert Heller (1998:6) dalam bukunya Prof. DR. Wibowo, S.E., M.PHIL yang berjudul Perilaku Dalam Organisasi, menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan, kita perlu memengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi. Seperti diterangkan dalam hadist dibawah ini:

يُحِبُّ اللهُ الْعَامِلَ إِذَا عَمِلَ أَنْ يُحْسِنَ. (رواه الطبراني)

Artinya:

*Allah mencintai pekerja yang apabila bekerja ia menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.*

Penjelasan dari hadist diatas adalah, Allah Swt, menyukai pekerja yang menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Dalam riwayat lain disebutkan bahwa apabila seseorang diantara kalian melakukan suatu pekerjaan, hendaklah ia menyelesaikan dengan sebaik-baiknya.<sup>11</sup>

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih

---

<sup>10</sup> Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta, PT. Raja Grafindo, 2010, Hlm. 17-18

<sup>11</sup> Sayyid Ahmad Al-Hasyimi, Hlm.967

jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Sementara itu indikator dari motivasi adalah:

- a. *Engagement*, merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- b. *Commitment*, adalah suatu tingkatan di mana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan organizational citizenship.
- c. *Satisfaction*, kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
- d. *Turnover*, merupakan kehilangan pekerja yang dihargai.

Pendapat lain menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan.

## 2. Pendorong motivasi.

Orang cenderung mengembangkan dorongan motivasional yang menunjukkan keinginan kuat untuk untuk mencapai sesuatu, sebagai produk lingkungan budaya di mana mereka berada. Menurut Newstrong (2011:111) dalam bukunya Prof. DR. Wibowo, S.E., M.PHIL yang berjudul *Perilaku Dalam Organisasi*, yaitu melihat sebagai dorongan motivasi bersumber pada penelitian McMlelland yang memfokus pada dorongan untuk Achievement, Affiliation, dan power.

a. *Achievement Motivation.*

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.

b. *Affiliation Motivation.*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.

c. *Power Motivation.*

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk memengaruhi orang, melakukan pengawasan dan mengubah situasi, orang yang termotivasi atas dasar kekuasaan mengharapkan menciptakan dampak pada organisasi dan bersedia mengambil resiko dengan melakukannya.

3. Pendekatan dalam motivasi.

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi pekerja adalah melalui *Employee Engagement*. *Employee Engagement* atau ketertarikan pekerja merupakan motivasi emosional dan kognitif pekerja, *Self-efficacy* untuk menjalankan pekerjaan, perasaan kejelasan atas visi organisasi dan peran spesifik mereka dalam visi tersebut, dan keyakinan bahwa mereka mempunyai sumber daya untuk dapat menjalankan pekerjaan.

Meskipun mereka sangat mencintai pekerjaannya, adakalanya motivasi kerja berada pada titik terendah. Ada beberapa alasan yang menyebabkan hal ini terjadi, namun hal terpenting yang perlu kita ketahui adalah hal ini terjadi pada siapapun pada titik tertentu.<sup>12</sup>

Pendekatan lain untuk memotivasi pekerja adalah *Organizational Justice*. *Organizational Justice* atau keadilan organisasional adalah merupakan persepsi menyeluruh tentang apa yang dianggap jujur di tempat kerja.

#### 4. Tantangan dalam motivasi.

Memotivasi orang merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif. Namun, manajer menghadapi dua tantangan yaitu:

- a. Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas. Mereka merasa ditarik dalam multi-dimensi dan menggunakan terlalu banyak waktu untuk mengatasi persoalan daripada secara proaktif memfokus pada kebutuhan pekerja. Situasi ini membuat frustrasi dan membawa pada turunnya kepuasan kerja dan motivasi bagi manajer.
- b. Manajer mungkin tidak tau bagaimana memotivasi orang, selain sekedar menggunakan penghargaan financial. Adalah penting bagi manajer untuk menggunakan pendekatan yang lebih luas dan terintegrasi ketika berusaha

---

<sup>12</sup><http://teorionline.wordpress.com/2010/01/25/definisi-motivasi-kerja/>



memotivasi pekerja. Organisasi dapat membantu manajer dengan memberikan mereka pelatihan yang memfokus pada bagaimana memperbaiki kemampuan mereka memotivasi orang lain.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, program yang bersifat motivasional dapat dipertimbangkan untuk memperbaiki produktivitas, kualitas, atau kepuasan kerja. Langkah yang dapat dilakukan adalah:

*Pertama*, perlunya pemahaman tentang perbedaan antara motivasi dan kinerja. Motivasi dan kinerja bukan merupakan hal yang sama. Motivasi hanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

*Kedua*, perbedaan individual merupakan salah satu penyebab rendahnya motivasi yang harus dipertimbangkan. Manajer dianjurkan mengembangkan pekerja sehingga mereka mempunyai kemampuan dan pengetahuan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif.

*Ketiga*, motivasi adalah *goal-directed* (tujuan secara langsung), maka proses dan penetapan tujuan harus dilakukan melalui prosedur yang tepat. Metode yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja juga perlu dipertimbangkan dengan baik.

*Keempat*, umpan balik memberikan informasi dan arah yang diperlukan untuk menjaga pekerja fokus pada tugas, aktivitas, dan tujuan yang relevan. Manajer harus

mengusahakan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan akurat kepada pekerja.

*Kelima*, tidak boleh dilupakan bahwa budaya organisasi memengaruhi motivasi dan perilaku pekerja secara signifikan. Budaya peningkatan diri yang positif lebih mungkin membahayakan motivasi dan perilaku lebih tinggi daripada budaya yang didominasi oleh kecurigaan, bawel, cerewet dan menyalahkan.

Akhirnya penting bagi organisasi melatih manajer mereka untuk menilai orang dengan tepat. Manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada kinerja. Tetapi ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan:

- a. Manajer perlu memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang benar.
- b. Janji peningkatan *reward* tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja lebih baik kecuali *reward* dikaitkan dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan atau perhatian pekerja.
- c. Motivasi dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran dalam alokasi *reward*. Motivasi menurun apabila pekerja menyakini bahwa *reward* dialokasikan secara tidak adil. *Reward* juga harus diintegrasikan dengan tepat dalam

sistem penilaian. Umpan balik juga harus dihubungkan dengan kinerja.<sup>13</sup>

#### **2.1.4 Produktivitas kerja.**

Batasan mengenai produktivitas bisa dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk customer satisfaction), juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik versus organisasi sosial dan organisasi keagamaan).<sup>14</sup>

Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor:

- *Knowledge.*
- *Skills.*
- *Abilities.*
- *Attitudes.*
- *Behaviors.*

Dari para pekerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program berbagaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya.

Klingener dan Nanbaldian dalam bukunya Faustino Cardoso Gomes menyatakan bahwa produktivitas merupakan

---

<sup>13</sup> Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada, h.109-129

<sup>14</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, jogjakarta, PT. Andi, Hlm.158

fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Manusia juga dituntut untuk bekerja menurut kemampuan mereka, dan bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga menghasilkan hasil yang maksimal, seperti diterangkan hadist dibawah ini:

حُدُوَامِنَ الْعَمَلِ مَا تُطِيقُونَ، فَإِنَّ اللَّهَ تَعَالَى لَأَيِّمَلُ حَتَّى تَمَلُّوْا. (رواه ابن  
رى م ومسلم عن عائسة)

Artinya: Ambillah pekerjaan yang kalian mampu mengerjakannya, karena sesungguhnya Allah Swt tidak akan bosan (untuk memberi pahala kepada kalian) sehingga kalian sendirilah yang bosan (mengerjakan perbuata itu).

Penjelasan dari hadist diatas yaitu sebaik-baik amal kebaikan ialah yang dikerjakan secara *mudawamah* (terus – menerus) sekalipun ringan, karena itu kerjakanlah amal kebaikan yang mampu kalian kerjakan, dan janganlah kalian mengerjakan perbuata-perbuatan yang diluar kemampuan. Allah Swt. Tidak segan-segan menerima amal baikmu, hingga kamu sendiri yang segan mmengerjakannya.

Dari fungsi-fungsi kepegawaian yang utama pengadaan, alokasi, pengembangan, dan hukuman dari sumber daya manusia, pengembangan pegawai secara historis kurang mendapat

perhatian. Fungsi pengembangan pegawai memusatkan perhatian pada peningkatan kemampuan dan motivasi dari para pegawai pemerintah untuk bekerja. Fungsi pengembangan melengkapi fungsi pengadaan, yang menandakan usaha awal dari seorang majikan untuk menyeleksi orang berdasarkan kemampuan dan faktor-faktor lain yang akan berpengaruh terhadap kinerja para pekerja selanjutnya.

Secara tradisional, fungsi pengembangan pegawai di sektor publik membatasi dirinya pada program-program pelatihan untuk peningkatan kemampuan pegawai dalam pelaksanaan kerja, dan untuk fungsi penilaian (*appraisal*) di mana perbedaan-perbedaan kinerja pegawai dan motivasi pegawai dicatat untuk memperbaiki kinerja.

Daya tanggap pemerintah terhadap dorongan nilai efisiensi administrasi telah menyebabkan tumbuhnya usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas para pegawai pemerintah. Tetapi sikap pihak pemerintah ini dibayangi oleh persaingan nilai-nilai yang sering memperlemah semangat semula untuk produktif. Efisiensi administrasi berselisih dengan nilai-nilai keadilan sosial dan hak-hak pegawai.

Pada saat terjadi kesulitan ekonomi, atau dalam menanggapi korupsi politik, perhatian terhadap efisiensi dalam sektor pemerintahan meningkat hingga dimana titik di mana efisiensi dianggap hal yang paling baik untuk diupayakan, tanpa perlu dipersoalkan lagi.

Jadi produktivitas telah menjadi perhatian dan kepentingan utama di dalam sektor publik dikarenakan penggabungan nilai efisiensi dengan nilai daya tanggap politik, dan juga dikarenakan kondisi-kondisi ekonomi yang merugikan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain:

*a) Knowledge*

Pengetahuan adalah merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

*b) Skills*

Ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti ketrampilan

komputer, ketrampilan bengkel, dan lain-lain.dengan ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

c) *Abilities*

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

d) *Attitude*

Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan, jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan.

e) *Behaviors*

Ketika karyawan telah mempunyai *knowledge, skills, abilities, dan attitude* maka secara langsung perilaku mereka akan mencerminkan kepribadian mereka. Dengan demikian perilaku manusia akan ditentukan oleh keempat faktor tersebut diatas sehingga dapat mendukung kerja yang efektif

atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan akan terwujud.

## **2.1.5 Koperasi**

### **2.1.5.1 Sejarah Berdirinya Koperasi Di Indonesia**

Koperasi adalah organisasi bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-orang demi kepentingan bersama. Koperasi melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan.

Prinsip dari koperasi sendiri yaitu suatu sistem ide-ide abstrak yang merupakan petunjuk untuk membangun koperasi yang efektif dan tahan lama. Sedangkan prinsip ekonomi menurut UU no. 25 tahun 1992 adalah:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
2. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi
3. Pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan jasa usaha masing-masing anggota
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
5. Kemandirian
6. Pendidikan perkoperasian
7. Kerjasama antar koperasi

### **2.1.5.2 Bentuk Dan jenis Koperasi.**

1. Koperasi pembelian atau pengadaan atau konsumsi adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi pembelian atau pengadaan barang dan jasa untuk



memenuhi kebutuhan anggota sebagai konsumen akhir. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pembeli atau konsumen bagi koperasi.

2. Koperasi penjualan atau pemasaran adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi distribusi barang atau jasa yang dihasilkan oleh anggotanya agar sampai ditangan konsumen. Disini anggota berperan sebagai pemilik dan pemasok barang atau jasa kepada koperasi.
3. Koperasi produksi adalah koperasi yang menghasilkan barang dan jasa, dimana anggotanya bekerja sebagai pegawai atau karyawan koperasi. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pekerja koperasi.
4. Koperasi jasa adalah koperasi yang menyelenggarakan pelayanan jasa yang dibutuhkan oleh anggota, misalnya: simpan pinjam, asuransi, angkutan, dan sebagainya. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pengguna layanan jasa koperasi.

Apabila koperasi menyelenggarakan suatu fungsi disebut tunggal usaha (*single purpose cooperative*), sedangkan koperasi yang menyelenggarakan lebih dari satu fungsi disebut koperasi serba usaha (*multi purpose cooperation*)

### 2.1.5.3 Pengertian Koperasi

Dilihat dari segi bahasa, secara umum koperasi berasal dari kata-kata latin yaitu *Cam* yang berarti dengan, dan *Aperari* yang berarti bekerja. Dari dua kata ini, dalam bahasa inggris dikenal istilah *Co* dan *Cooperatieve Veregeneging* yang berarti bekerja bersama dengan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>15</sup>

Dalam bukunya Sudarsono dan Edilius yang berjudul “*Koperasi Dalam Teori Dan Praktik*”, Koperasi berasal dari kata *Cooperation* (Latin), atau *Cooperation*, atau *Co-operatie* (Belanda), dalam bahasa *indonesia* diartikan sebagai: Bekerja bersama atau bekerja sama, atau kerjasama merupakan koperasi.<sup>16</sup>

Sebetulnya sesuatu definisi itu meskipun banyak persamaannya, tetapi orang banyak yang memberi tekanan pada salah satu dan falsafah hidup orang yang mengemukakan tentang koperasi sebagai pelengkap dari pengertian koperasi menurut UU No. 12/1967, diantaranya:

1. Dr. C.C. Taylor

Beliau adalah seorang ahli ilmu sosiologi.

Dapat diperkirakan bahwa tinjauan beliau adalah

---

<sup>15</sup> R.T. Sutantya Raharja Handhikusuma, *Hukum Koperasi Indonesia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002, Hlm. 1.

<sup>16</sup> Suharsono dan Edilius, *Koperasi Dalam Teori Dan Praktek*, Jakarta: PT. Renika Cipta, 2005, Hlm. 1.

tinjauan yang menganggap bahwa koperasi adalah konsep sosiologis. Menurut Dr. C.C. Taylor, ada dua ide dasar yang bersifat sosiologis yang penting dalam pengertian kerjasama, yaitu:

- a. Pada dasarnya orang lebih menyukai hubungan dengan orang lain secara langsung. Hubungan paguyuban lebih disukai daripada hubungan yang sifatnya pribadi.
- b. Manusia (orang) lebih menyukai hidup bersama yang saling menguntungkan dan damai daripada persaingan.

Sesuai dengan pandangan Taylor tersebut koperasi dianggap lebih bersifat perkumpulan orang daripada perkumpulan modal.

Disamping sudut pandangan sosiologis tersebut diatas yang dinyatakan oleh Taylor. Ada sudut pandangan lain lagi yaitu sudut pandangan ETIS/RELIGIUS.

Pandangan ini berpendapat bahwa agama mengajarkan agar orang tidak hanya mementingkan diri sendiri saja.

## 2. Internasional Labour office (ILO).

Menurut ILO definisi koperasi adalah sebagai berikut:

*Cooperative is an association of person, usually of limited means, who have voluntarily joined together to*

*achieve a common economic and through the formation of a democratically controlled business organization, making equitable contribution of the capital required and accepting a fair share of the risk and benefits of the undertaking.*

Definisi di atas terdiri dari unsur-unsur berikut:

- a. Kumpulan orang-orang.
- b. Bersifat sukarela.
- c. Mencapai tujuan ekonomi bersama.
- d. Organisasi usaha yang dikendalikan secara demokratis.
- e. Kontribusi modal yang adil.
- f. Menanggung kerugian bersama dan menerima keuntungan secara adil.
- g. Margaret Digby.

Menulis tentang “The World Cooperative Movement” mengatakan bahwa koperasi itu mempunyai arti: Kerjasama dan siap untuk menolong. Adalah suatu usaha swasta, tetapi ada perbedaannya dengan badan usaha swasta lain dalam hal cara untuk mencapai tujuannya dan penggunaan alat-alatnya.

### 3. Dr. C.R. Fay

Suatu perserikatan dengan tujuan berusaha bersama yang terdiri atas mereka yang leah dan

diusahakan selalu dengan semangat tidak memikirkan diri sendiri sedemikian rupa. Sehingga masing-masing sanggup menjalankan kewajibannya sebagai anggota, dan mendapat imbalan sebanding dengan tingkat hubungan mereka dengan perserikatan itu.

4. Dr. G. Mladenata

Didalam bukunya “Histoire Des Doctrines Cooperative” mengemukakan bahwa koperasi terdiri atas produsen-produsen kecil yang tergabung secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama, dengan saling bertukar jasa secara kolektif dan menanggung resiko bersama, dengan mengerjakan sumber-sumber yang disumbangkan oleh anggota.

5. H.E. Erdman

Bukunya “Passing Monopoly as an aim of Cooperative” bahwa koperasi adalah usaha bersama, merupakan badan hukum anggota adalah pemilik dan yang menggunakan jasanya damn mengembalikan semua penerimaan di atas biayanya kepada anggota sesuai dengan transaksi yang mereka jalankan dengan koperasi diatas adalah:

- a. Koperasi melayani anggota, yang macam pelayanannya sesuai dengan macam koperasi.
- b. Rapat anggota memutuskan kebijaksanaan dasar juga mengangkat dan memberhentikan pengurus.
- c. Pengurus bertanggungjawab dalam menjalankan usaha dan dapat mengangkat karyawan untuk melaksanakan kebijaksanaan yang diterima dari Rapat Anggota.
- d. Tiap anggota mempunyai hak satu suara dalam Rapat Anggota Tahunan. Partisipasi anggota lebih diutamakan daripada modal yang dimasukkan.
- e. Anggota membayar simpanan pokok, wajib dan sukarela. Koperasi juga dimungkinkan meminjam modal dari luar.
- f. Koperasi membayar bunga pinjaman sesuai dengan batasan yang berlaku yaitu sesuai dengan tingginya yang berlaku dimasyarakat
- g. SHU (Sisa Hasil Usaha) dibayarkan pada anggota yang besarnya sesuai dengan jasa anggota.
- h. Dalam hal ini mengalami kegagalan, anggota hanya bertanggungjawab sebesar simpanannya di koperasi.

## 6. Frank robotka

Bukunya yang berjudul “A Theory Of Cooperative” menyatakan bahwa penulis-penulis Amerika Serikat umumnya menerima ide-ide tentang koperasi sebagai berikut”:

- a. Koperasi adalah suatu bentuk badan usaha, yang anggotanya yang anggotanya merupakan langgananya. Koperasi diorganisasikan, diawasi dan dimiliki oleh para anggotanya yang bekerja untuk kemanfaatan mereka sendiri.
- b. Praktek usahanya sesuai dengan prinsip-prinsip Rochdale.
- c. Koperasi adalah suatu kebalikan dari persaingan, yaitu bahwa anggota lebih bersifat kerjasama daripada bersaing di antara mereka.
- d. Koperasi bukanya kimpulan modal dan tidak mengejar keuntungan, lain dengan badan usaha bukan koperasi yang mengutamakan modal dan berusaha mendapat keuntungan.
- e. Keanggotaan koperasi berdasarkan atas perseorangan bukan atas dasar modal.

## 7. Dr. Muhammad Hatta.

Dalam bukunya “The Movement in Indonesia” beliau mengemukakan bahwa koperasi

adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong menolong. Koperasi merupakan tumpuan harapan bagi mereka yang lemah ekonominya, berdasarkan menolong diri sendiri dan menolong diantara mereka yang menyebabkan timbulnya rasa percaya diri sendiri. Mereka didorong oleh keinginan memberi jasa pada kawan “seorang buat semua dan semua buat seorang”. Inilah yang dinamakan Auto Aktivitas Golongan, terdiri dari:

- a. Solidaritas.
- b. Individualitas.
- c. Menolong diri sendiri
- d. Jujur.

Dari definisi tersebut, maka dapatlah dilihat adanya unsur-unsur koperasi sebagai berikut:

1. Koperasi bukan suatu organisasi perkumpulan modal (akumulasi modal), tetapi perkumpulan orang-orang yang berasakan sosial, kebersamaan bekerja dan tanggungjawab.
2. Keanggotaan koperasi tidak mengenal adanya paksaan apapun dan oleh siapapun, bersifat sukarela, netral terhadap aliranisme dan agama, dan paling sedikit anggota koperasi yaitu 20 orang.



3. Koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota dengan cara bekerjasama secara kekeluargaan.

Koperasi sebagai lembaga atau sistem sosial dalam setiap kegiatannya berupaya untuk memperdayakan atau mengelola sumber daya yang tersedia untuk mencapai tingkat operasi yang efektif. Koperasi dikatakan efektif bilamana usaha koperasi dapat memberikan manfaat bagi anggotanya, oleh karena itu perlu dukungan internal dari dalam agar tujuan koperasi dapat tercapai. Kenyataan menunjukkan bahwa baik koperasi yang berhasil maupun yang mengalami kegagalan cenderung disebabkan oleh kerapuhan internal organisasi, oleh karena itu koperasi harus meningkatkan kualitas, kemampuan, ketangguhan, dan kemandirian agar tetap berdiri tegak di tengah gejolak ekonomi yang dihadapi negara kita pada saat ini.

Koperasi sebagai usaha bersama, harus mencerminkan ketentuan-ketentuan sebagaimana lazimnya di dalam kehidupan suatu keluarga. Nampak di dalam suatu keluarga bahwa segala sesuatu yang dikerjakan secara bersama-sama adalah ditunjukkan untuk kepentingan bersama seluruh anggota keluarga.

Jadi dengan demikian suatu usaha bersama untuk bisa disebut sebagai koperasi haruslah mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:<sup>17</sup>

1. Bukan merupakan kumpulan modal (akumulasi modal). Konsekuensi dari hal ini adalah, koperasi harus benar-benar mengabdikan pada kemanusiaan, bukan kepada sesuatu kebendaan.
2. Merupakan kerjasama, yaitu suatu bentuk gotong royong berdasarkan asas kesamaan derajat, hak dan kewajiban. Sehingga koperasi benar-benar sebagai wahana demokrasi ekonomi dan sosial. Koperasi adalah milik anggota, sehingga kekuasaan tertinggi ada pada Rapat Anggota.
3. Semua kegiatan harus didasarkan atas kesadaran para anggotanya, tidak boleh ada paksaan, tidak boleh ada intimidasi maupun campur tangan luar yang tidak ada sangkut pautnya dengan soal ke dalam koperasi.
4. Tujuan koperasi harus merupakan kepentingan bersama para anggotanya dan tujuan tersebut hanya dapat dicapai dengan karya dan jasa yang disumbangkan para anggotanya, dan pembagian sisa hasil usaha koperasi harus dapat mencerminkan

---

<sup>17</sup> R.T. Ssunantya Rahardja Handikusuma, *Hukum Koperasi Indonesia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005, Hlm. 1

pertimbangan secara adil dari besar kecilnya karya dan jasa dari para anggotanya.

#### **2.1.5.4 Undang-Undang Perkoperasian 1992 (UU NO. 25 TH. 1992)**

##### **1. BAB 1 Pasal 1 tentang KETENTUAN UMUM**

Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

- a. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.
- b. Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan koperasi.
- c. Koperasi Primer adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan Koperasi.
- d. Koperasi Skunder adalah Keseluruhan organisasi Koperasi dan kegiatan perkoperasian yang bersifat terpadu menuju tercapainya cita-cita bersama Koperasi.

##### **2. BAB 11 Pasal 2 dan 3 tentang LANDASAN, ASAS, DAN TUJUAN**

Koperasi berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 berdasar atas asas kekeluargaan.

##### **Pasal 3**

Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya

serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-undang dasar 1945.

3. BAB 11 Pasal 4 dan 5 tentang FUNGSI, PERAN, DAN PRINSIP KOPERASI

Fungsi dan peran koperasi adalah:

- a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
- b. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- c. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan Koperasi sebagai sokogurunya.
- d. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Pasal 5

- a. Koperasi melaksanakan prinsip Koperasi sebagai berikut:
  - a) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.

- b) Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
  - c) Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
  - d) Pemberian batas jasa yang terbatas terhadap modal.
  - e) Kemandirian.
- b. Dalam pengembangan Koperasi, maka Koperasi melaksanakan pula prinsip Koperasi sebagai berikut:
- a) Pendidikan perkoperasian.
  - b) Kerjasama antarkoperasi.
4. BAB IV Pasal 6, 7, dan 8 tentang PEMBENTUKAN

Pasal 6

- a. Koperasi Primer dibentuk oleh sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) orang.
- b. Koperasi Skunder dibentuk oleh sekurang-kurangnya 3 (tiga) Koperasi.

Pasal 7

- a. Pembentukan koperasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 dilakukan dengan akta pendirian yang memuat Anggaran Dasar.
- b. Koperasi mempunyai tempat kedudukan dalam wilayah negara Republik Indonesia.

Pasal 8

Anggaran dasar sebagaimana dimaksud dalam pasal 7 ayat (1) memuat sekurang-kurangnya:

- a. Daftar nama pendiri.
- b. Nama dan tempat kedudukan.
- c. Maksud dan tujuan serta bidang usaha.
- d. Ketentuan mengenai keanggotaan.
- e. Ketentuan mengenai Rapat Anggota.
- f. Ketentuan mengenai pengelolaan.
- g. Ketentuan mengenai permodalan.
- h. Ketentuan mengenai jangka waktu berdirinya.
- i. Ketentuan mengenai pembagian sisa hasil usaha.
- j. Ketentuan mengenai sanksi.<sup>18</sup>

#### **2.1.6 Koperasi Pondok Pesantren**

Koperasi pondok pesantren adalah koperasi yang didirikan di lingkungan pondok pesantren guna menunjang seluruh kebutuhan warga yang berada di dalamnya. Sementara pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan khusus, yaitu tempat guru, pembina, serta kiai sebagai penyelenggara pendidikan dan santri sebagai objek pendidikan hidup bersama-sama dalam suatu lingkungan yang sengaja diciptakan untuk menunjang dan memperlancar penyelenggara pendidikan. Sebagai sebuah komunitas, pondok pesantren memerlukan dukungan sarana yang dapat membantu dan memperlancar

---

<sup>18</sup> *Undang-Undang Perkoperasian 1992 (UU NO. 25 TH. 1992)*  
Jakarta: PT Sinar Grafika Offset, 1995, Hlm. 2-5

tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kehadiran *kopontren* sangat diperlukan.

Koperasi pondok pesantren al-Mubarak telah berdiri sejak tahun 2006, dan didirikan oleh kyai Abah Asif Mahdum Zain dan berkantor di Jl. Brumbung No. 194, Mranggen Demak. Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) ini merupakan lembaga yang bergerak dalam bidang ekonomi dan profit yang mana hasilnya diharapkan akan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk pengembangan Pondok Pesantren Al-Mubarak. Berikut ini profit dan unit usaha yang dikembangkan oleh Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren Al-Mubarak).

### **Tujuan Lembaga**

1. Menjadikan Kopontren sebagai sumber dana bagi aktifitas pendidikan Ma'had Al-Mubarak.
2. Memberdayakan potensi ekonomi seluruh santri serta masyarakat sekitar yang notabene berlatar belakang ekonomi lemah.
3. Sebagai tempat/wadah bagi para santri untuk melatih diri dalam berbagai kegiatan ekonomi bisnis.
4. Mencetak kader-kader santri yang mempunyai jiwa dan pribadi wirausahawan muslim yang sejati, yang lebih mengedepankan nilai-nilai kejujuran dan profesionalisme dalam bekerja.

5. Menjadikan Kopontren Al-Mubarak sebagai sebuah badan usaha yang mampu bersaing secara sehat dengan pelaku-pelaku ekonomi dan kancah perekonomian nasional.

#### **Unit Usaha<sup>19</sup>**

- a. Toko buku dan book stationery
- b. Toserba (Smes'Co Mart)
- c. Toko kelontong (kantin)
- d. TPU Bengkel Elektronik

Di samping sebagai badan usaha yang dapat membantu pondok pesantren dalam memenuhi kebutuhan hidup hariannya, koperasi juga dapat membantu kepentingan penyelenggaraan pendidikan. Menteri koperasi Surya Darma Ali meminta, agar koperasi pondok pesantren yang saat ini sedang berkembang pesat, jangan sampai menjadi kuburan bagi koperasi yang sudah ada di sekitar pondok pesantren. Pemberdayaan koperasi pondok pesantren cukup pesat perkembangannya, namun jangan sampai membunuh dan menjadi kuburan bagi koperasi yang sudah ada sebelumnya, katanya di sela-sela halal bihalal di pesantren mahasiswa (Pesma) Al-Hikam di Malang, Sabtu 18 November 2006.

Ia mengakui sekarang banyak koperasi yang hancur bahkan mati sama sekali karena oknum pimpinannya hanya mencari fasilitas pribadi. Begitu mendapatkan fasilitas dan

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan karyawan Koperasi Pondok Pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak "Rian Happy Agusta".



kemudahan dari pemerintah, pimpinan itu lari dan melupakan koperasi yang telah dirintis. Karena kondisi itu koperasi pondok pesantren harus bisa memberikan contoh dan wadah sekaligus mitra kerja bagi koperasi-koperasi yang ada di sekitarnya.<sup>20</sup>

Koperasi Pondok Pesantren (KOPONTREN) juga dapat dijadikan wadah bagi para santri untuk mewujudkan keinginan-keinginan berbisnis, sebagai pelaku ekonomi yang mana hal tersebut di atas dapat melatih kecerdasan dan kemandirian para santri dalam berwirausaha. Sebagai sebuah komunitas, pondok pesantren memerlukan dukungan sarana yang dapat membantu dan memperlancar tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kehadiran KOPONTREN sangat diperlukan. Di samping sebagai badan usaha yang dapat membantu pondok pesantren dalam memenuhi kebutuhan hidup hariannya, koperasi juga dapat membantu kepentingan penyelenggaraan pendidikan.<sup>21</sup>

Kelebihan Kopontren yang tidak dimiliki oleh usaha koperasi lainnya adalah tidak bergantung pada bantuan uang negara karena itu harapan kepada Kopontren bukan saja harus menjadi perhatian pemerintah tapi dapat dibantu oleh komunitas usaha menengah dan besar muslim, kata Suryadharna.

Menteri yang juga Ketua Umum DPP Partai Persatuan Pembangunan ini menuturkan ketersediaan anggaran

---

<sup>20</sup> <http://www.kapanlagi.com/h.0000144318.html>

<sup>21</sup> [http://www.mahaddarularqamgarut.sch.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80:kopontren&catid=44:prasarana](http://www.mahaddarularqamgarut.sch.id/index.php?option=com_content&view=article&id=80:kopontren&catid=44:prasarana)  
<http://www.kapanlagi.com/h/old/0000246418.html>

pemerintah untuk mengucurkan dana bagi Kopontren sangat terbatas.<sup>22</sup>

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1** Penelitian terdahulu

No	Penelitian terdahulu	Judul	Abstraksi penelitian	Perbedaan
1	Naelun Nikmah Skripsi 2010	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islam Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Koperasi Pondok Pesantren Semarang (studi kasus di Pondok Pesantren Az-zahra semarang)	Variabel gaya kepemimpinan islam (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan di koperasi pondok pesantren Az-Zahra semarang yang dapat dilihat dari t hitung (2,872) > t tabel (2,0345).	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah penulis ingin mengetahui bahwa strategi kepemimpinan dan motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas koperasi pondok pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak. X1 Strategi kepemimpinan, X2 Motivasi karyawan dan Y produktivitas Koperasi

<sup>22</sup> <http://www.kapanlagi.com/h/old/0000246418.html>

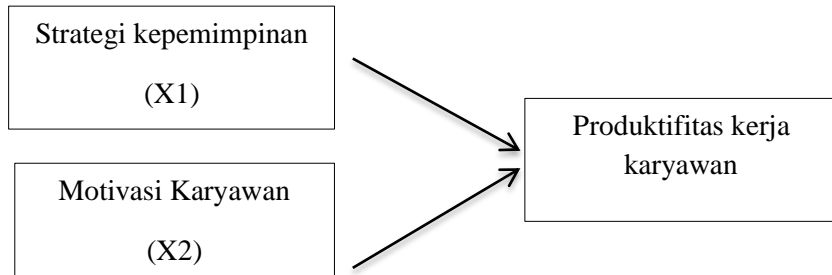
				pondok pesantren.
2	Ali Rofiq Skripsi (2012)	Pengaruh Pengelolaan Koperasi Pesantren (KOPONTREN) Terhadap Pembentukan Jiwa Wirausaha Para Santri (studi kasus di koperasi pondok pesantren sirojuth-tholibin Desa Brabo Kecamatan Tangunharji Kabupaten Grobogan.)	Hasil penelitian ini diperoleh $r = 0,968$ / $96,8\%$ yang menyatakan bahwa hipotesis alternatif diterima yang menyatakan adanya pengaruh dalam pengelolaan koperasi pondok pesantren (kopontren) terhadap pembentukan jiwa wirausaha santri.	Perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu peneliti ingin membuktikan bahwa hipotesis penelitian membuktikan ada pengaruh signifikan antara strategi kepemimpinan dan motivasi karyawan terhadap produktivitas koperasi pondok pesantren. Dan $X_1$ pengaruh pengelolaan koperasi pesantren, $Y_1$ produktivitas kerja karyawan koperasi.
3	Mukhamad Kasanudin. Skripsi (2011)	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pengelola Koperasi Terhadap Kinerja Koperasi Pondok	Dari penelitian ini menunjukkan, bahwa kualitas sumber daya manusia pengelola koperasi menunjukkan	Perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu $X_1$ kualitas sumber daya manusia dan $Y_1$ kinerja koperasi pondok pesantren di Demak.

		Pesantren Di Kabupaten Demak.	<p>kategori “sangat baik”. Hal ini menunjukkan dari penelitian yang peneliti lakukan. Bahwa nilai total rata-rata kualitas sumber daya manusia adalah 4,029. Sedangkan dari kinerja koperasi yang peneliti nilai menunjukkan bahwa kinerja koperasi pondok pesantren menunjukkan kategori baik, dengan nilai total rata-rata 3,24.</p>	<p>Dan untuk penelitian yang peneliti lakukan yaitu X1 strategi Kepemimpinan, X2 Motivasi Karyawan dan Y1 produktivitas koperasi pondok pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak. Dan untuk membuktikan hepotesis yang positif.</p>
4	Muhamad Fauzan Baihaqi	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan	<p>Dari hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh</p>	<p>Perbedaan dari penelitian terdahulu adalah untuk membuktikan bahwa ada</p>

		<p>Komiten Organisasi Sebagai Variabel Intervening (studi kasus pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)</p>	<p>positif dan signifikan terhadap kerja dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>	<p>pengaruh antara setrategi kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas koperasi pondok pesantren. Dan pada penelitian terdahulu X1 gaya kepemimpinan dan Y1 adalah kinerja karyawan.</p>
--	--	--	--	---

## 2.3 Kerang Pemikiran Teoritik

Gambar 2.2 Pemikiran Teoritik



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Untuk memberikan arah bagi penelitian ini maka diajukan suatu hipotesis. Hipotesis adalah suatu pernyataan atau dugaan yang masih lemah kebenarannya dan perlu dibuktikan atau dugaan yang sifatnya sementara.

Berdasarkan permasalahan yang ada, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Ho : Strategi kepemimpinan dan motivasi karyawan tidak berpengaruh positif terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan.

H1 : Strategi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan.

H2 : Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan.