

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi baik lembaga keuangan ataupun instansi-instansi lainnya tidak dapat berjalan dengan lancar tanpa kepemimpinan yang jelas dan terarah. Kepemimpinan diperlukan sebagai manifestasi terkondisinya hubungan antar individu dalam lingkup organisasi tersebut. Melalui pengambilan keputusan yang telah disepakati bersama secara tidak langsung terdapat pembagian tugas yang terstruktur yaitu terdapat pihak atau individu yang menduduki posisi sebagai pemimpin (atasan) dan atau juga pihak yang menjadi anggota (bawahan).

Kepemimpinan secara bahasa menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar "pimpin" dengan mendapat awalan menjadi "memimpin" maka diartikan menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing dalam perkataan ini dapat disamakan pengertiannya dengan mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri.¹

Banyak ahli manajemen memberikan definisi dan teori yang beragam tentang kepemimpinan. Hal ini tergantung cara pandang dan

¹ Hasan Alwi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2008, h. 874

kegiatan penelitian mereka. Menurut Henry Pratt Fairchild sebagaimana di kutip oleh Kartini Kartono Pemimpin adalah orang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain melalui kekuasaan atau posisi.²

Konsep yang lain juga dipaparkan oleh Daan Sugandha bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya (*the process of influencing the activities of an organized group in its efforts towards goal setting and achievement*).³

Menurut Terry, kepemimpinan adalah suatu kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun menggerakkan tugas-tugas yang diberikan.⁴

Hadari Nawawi membagi kepemimpinan menjadi dua pengertian yakni secara spiritual dan empiris. Secara spiritual, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT, baik secara bersama maupun perseorangan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah

² Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005, h. 38

³ Daan Sugandha, *Kepemimpinan di dalam Administrasi*, Bandung, CV Sinar Baru, 1981, h. 62

⁴ Terry George. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Akasara, 1990, h. 152

diberitahukan-Nya melalui rasul-Nya yang terakhir Muhammad saw.⁵ Sementara secara empiris adalah kegiatan manusia dalam kehidupan bermasyarakat.⁶

Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan untuk mempengaruhi (*influencing*) dan membujuk (*inducing*) orang lain untuk melakukan hal-hal yang diperlukan dalam rangka mencapai sasaran yang diinginkan. Definisi tersebut mengkategorikan tiga element sebagai berikut: Pertama, kepemimpinan merupakan sesuatu relasi (*relation concept*) dalam arti kepemimpinan hanya ada atau terjadi dalam relasi orang-orang lain (para pengikut) jika tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin tersirat dalam pengertian ini adalah premis bahwa pemimpin yang efektif harus memenuhi bagaimana cara membangkitkan inspirasi dan semangat serta bagaimana dapat melakukan relasi yang baik kepada pengikutnya. Kedua, kepemimpinan merupakan proses, maka pemimpin haru melakukan beberapa aktifitas. Meskipun posisi diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan tapi jika hanya sekedar menduduki posisi tersebut tidak cukup membuat seseorang menjadi pemimpin. Ketiga, pemimpin harus mampu mempengaruhi dan membujuk orang lain mengambil langkah dan tindakan. Pemimpin harus tahu cara mempengaruhi dan membujuk para pengikutnya dengan beberapa pendekatan seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi

⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta, Gjahmada University Press, 1993, h.18.

⁶ *Ibid.* h. 27.

menjadikan dirinya sebagai teladan atau pelopor penetapan sasaran dan tujuan yang menarik atau mengkomunikasikan sebuah visi.⁷

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dilakukan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin (puas) serta merasa tidak terpaksa (kesadaran sendiri).

2.1.2 Tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang lazim didapati pada pelaksanaan sehari-hari. Di bawah ini akan dikemukakan beberapa pendapat tentang tipe kepemimpinan, antara lain:

Menurut Terry tipe kepemimpinan di bagi menjadi lima yaitu kepemimpinan menurut situasinya, kepemimpinan menurut perilaku pribadi, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan paternalistic.⁸

Tipe atau gaya kepemimpinan meskipun tidak mudah untuk menentukannya, Hadari Nawawi dalam bukunya “Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi” mendefinisikan tipe kepemimpinan yang

⁷ Arif Nadjih Anies (ed.), *Proyek Islam dalam Menghadapi Tantangan Zaman*, Jakarta: Latanbora Press, 2003, h. 45

⁸ Terry George. *op.cit.*, h. 155-157

didalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya.⁹

Menurut Sondang P. Siagian, ada lima tipe kepemimpinan diantaranya tipe yang otokratis, paternalistik, kharismatik, laissez faire, demokratis.¹⁰

Tipologi kepemimpinan di atas merupakan cerminan dan refleksi kepribadian serta karakter dari seorang pemimpin. Pada umumnya seorang pemimpin termasuk kepala BMT menerapkan sistem kombinasi dari berbagai macam tipe diantaranya

a. Tipe Kepemimpinan menurut situasinya

Tipe ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi fleksibilitas pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan situasi dan zamannya. Maka kepemimpinan harus bersifat “multidimensional”, agar mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri terhadap situasi-situasi yang cepat berubah.¹¹

b. Tipe Kepemimpinan Menurut Perilaku Pribadi

Kepemimpinan akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang

⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Jakarta, Gajah Mada University Press, 2003, h. 115.

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta, PT Rineka Cipta, 1999, h. 27

¹¹ Kartini Kartono, *op.cit.*, hlm. 51

identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus bersikap *flexible*, mempunyai daya lenting yang tinggi; karena dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk sesuatu masalah. Dan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam tuntunan waktu yang berbeda. Pola tingkah laku pemimpin tersebut erat berkaitan dengan: (a) bakat dan kemampuannya, (b) kondisi dan situasi yang dihadapi, (c) keinginan untuk memutuskan dan memecahkan permasalahan yang timbul, (d) derajat supervisi dan ketajaman evaluasinya.¹²

c. Tipe yang Otokratis

Pemimpin yang bergaya otokratis ini memegang kekuasaan mutlak. Semua kebijaksanaan ditetapkan oleh pemimpin itu sendiri, langkah-langkah aktifitas ditentukan oleh pemimpin satu persatu yang dilakukan tanpa musyawarah dengan orang yang dipimpinya. Tiap-tiap kebijakan dan tugas atau instruksi harus dipatuhi dengan seksama tanpa diberikan kebebasan untuk mempertimbangkan kekurangan dan kebaikannya. Dengan demikian orang yang dipimpin harus patuh dan setia. Kehendak dan perintah adalah kehendak yang dipandang dari organisasi.¹³

d. Tipe yang Paternalistik

Seorang yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seorang yang:

¹² *Ibid*, hlm. 50

¹³ U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1984, h. 35-36.

- 1) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa
- 2) Bersikap terlalu melindungi (*over protective*)
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi.
- 6) Sering bersikap maha tahu¹⁴

e. Tipe yang Karismatik

Karismatik berarti bersifat karisma, sedang perkataan karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa.¹⁵ Dalam kepemimpinan seseorang digunakan untuk membangkitkan kemajuan dan rasa kepercayaan dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kuatnya kepribadian individu.¹⁶

f. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristis berbeda dengan seorang

43. ¹⁴ Sondang P Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta, PT Toko Gunung Agung, 1997, h.

¹⁵ Hasan Alwi, *op.cit.*, h. 391.

¹⁶ Hadari Nawawi, *op. cit.*, h. 174.

pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- 1) Dalam menggerakkan bawahan, sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- 2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- 3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan ;
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan ;
- 5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.¹⁷

g. Tipe yang *Laizes Faire*

Pada kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap orang yang dipimpinnya. Mereka yang mengambil keputusan-keputusan menetapkan prosedur dan aktivitas kerja. Semua kebijaksanaan metode dan sebagainya menjadi hak sepenuhnya dari orang yang dipimpin.¹⁸

h. Tipe Populistik

Kepemimpinan populistik adalah tipe kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat. Misalnya Sukarno dengan ideologi marhaenisme-nya, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme dan sikap yang berhati-hati terhadap penindasan-penindasan dan penguasaan populistik ini berpegang

¹⁷ Sondang P. Siagian, *op.cit.*, hlm. 42

¹⁸ U Husna Asmara, *op. cit.*, h. 37.

teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, lebih banyak dan kurang mempercayai bantuan serta dukungan kekuatan-kekuatan luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) Nasionalisme. Dan oleh profesor S.N Eisenstadt populisme ini erat dikaitkan dengan “modernitas tradisional”.¹⁹

i. Tipe Administratif

Kepemimpinan tipe administratif ini ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari pribadi-pribadi yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dan dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, khususnya untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya dan usaha-usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri dan manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.²⁰

j. Tipe yang Demokratis

Pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat:

- 1) Dalam mengarahkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk termulia di dunia

¹⁹ Kartini Kartono, *op. cit.*, hlm. 54-55

²⁰ *Ibid*, hlm. 55

- 2) Selalu berusaha untuk menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan.
- 3) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan
- 4) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- 5) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya
- 6) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya.
- 7) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.²¹

2.1.3 Tugas dan Perilaku seorang pemimpin

Selain tipe kepemimpinan seorang pemimpin juga mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidup ini pasti akan mewarnai tipe dan perilaku kepemimpinannya. Adapun perilaku pemimpin sebagai pola atau gaya kepemimpinan antara lain :

a. Memberikan perhatian kepada manusia

Dalam perilaku ini seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya kepada hubungan-hubungan sosial yang terwujud dalam beberapa sifat yang mendasar yaitu:

²¹Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya, t.th, h. 52.

- 1) Benar-benar memberikan perhatian kepada kebutuhan-kebutuhan pengikut/karyawan
 - 2) Kemauan yang keras untuk memperbaiki keadaan mereka
 - 3) Mendengar usulan dan koreksi-koreksi mereka
 - 4) Memberikan bantuan pribadi kepada mereka
 - 5) Memberikan dukungan terhadap cita-cita dan ambisi mereka
 - 6) Berinteraksi dengan baik dan adil
 - 7) Memperhatikan ketenangan dan menjelaskan ketika terjadi problem dan musibah
 - 8) Mengikutsertakan mereka dalam mengambil keputusan.²²
- b. Memberikan perhatian kepada pekerjaan

Disini pemimpin lebih memfokuskan pada hasil dan pelaksanaan kerja dengan teliti dan sempurna dalam batas waktu yang telah ditentukan. Hal ini terwujud dalam beberapa sifat yaitu:

- 1) Menentukan tugas dengan cermat
- 2) Membagikan peran kepada orang dan melaksanakannya dengan jelas
- 3) Menentukan hal-hal yang diwajibkan, dibolehkan dan dilarang (prosedur dan kebajikan-kebajikan)
- 4) Tegas dalam menetapkan perintah
- 5) Mengoptimalkan kerja karyawan.²³

²² Suwaidan dan Basyarahil. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta : Gema Insani, 2005, h. 105

²³ *Ibid.*,

Dalam sudut pandang sosiologis, secara keseluruhan terdapat tiga tugas pokok pemimpin. Pertama; Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas dan dapat di jadikan pegangan bagi para pengikutnya. Dengan adanya kerangka tersebut, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu diambil guna menanggulangi persoalan yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata). Apabila timbul pertentangan, maka kerangka pokok tersebut dapat digunakan sebagai pedoman untuk menyelesaikannya. Kedua: Mengawasi, mengendalikan serta mengarahkan perilaku para pengikutnya. Ketiga; Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia luar.²⁴

2.1.4 Kepemimpinan dalam Islam

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah SAW wafat menyentuh juga maksud yang terkandung didalam perkataan penguasa. Selain kata *khalifah* disebutkan juga *ulil amri* yang satu akar dengan kata *amir*. Kata *ulil amri* berarti kepemimpinan tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An-Nisaa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

﴿النساء: 59﴾

²⁴ Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Cet. ke-37, 2004, h. 294.

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah SWT dan taatilah Rasul-Nya dan ulil amri di diantara kamu...”(QS. An-Nisaa' : 59)²⁵

Dalam al-Quran ada pula istilah *aulyaa* yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Selain itu dalam hadits Rasulullah SAW, istilah pemimpin dijumpai dalam kata *ra'in* atau *amir*, seperti yang disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan Bukhari Muslim:

حدثنا اسمعيل حدثني مالك عن عبد الله بن دينار عن عبد الله عمر رضي الله عنهما ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال الا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالامام الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته والرجل راع على اهل بيته وهو مسؤول عن رعيته والمرأة راعية على اهل بيت زوجها وولدها وهي مسؤلة عنهم وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسؤول عنه الا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته (رواه البخاري)²⁶

Artinya: *Hadits dari Ismail, diceritakan dari Malik dari Abdullah Ibn Dinar dari Abdullah Ibn Umar RA. Sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda “bukanlah setiap kamu sekalian adalah pemimpin dan setiap kamu bertanggung jawab terhadap kepemimpinanmu. Seorang Imam bagi manusia adalah pimpinan dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya, dan seorang laki-laki pemimpin bagi keluarganya dan seorang perempuan bertanggung jawab terhadap keluarga suaminya dan anaknya. Dan seorang pelayan bertanggung jawab terhadap keselamatan harta Tuannya. Dan ingatlah bahwa kamu semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinanmu. (H.R. Bukhori)*

²⁵ Tim Penyusun Al-Qur'an dan Terjemah, *Al-Qur'an dan Terjemah*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2003, h. 128.

²⁶ Imam Zaenuddin Ahmad Ibn Abdul Latif Az-Zubaedi, *Mukhtashor Shohih Al-bukhori*, Juz I, Beirut: Darul Kitab Al-Ilmiyati, h. 111

Berdasarkan ayat al-Quran dan hadits Rasulullah SAW tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.²⁷

Rasulullah SAW dalam sabdanya menyatakan bahwa pemimpin suatu kelompok adalah pelayan pada kelompok tersebut, sehingga sebagai seorang pemimpin hendaklah mampu melayani serta menolong orang lain untuk maju dengan ikhlas.

Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam menurut Veithzal Rivai adalah sebagai berikut :

a. Setia

Pemimpin dan orang yang 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, tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.

c. Menjunjung tinggi syariah dan akhlak Islam

Seorang pemimpin yang baik bilamana ia merasa terikat dengan peraturan Islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia tidak menyimpang dari syariah

²⁷ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003, h. 7

d. Memegang teguh *amanah*

Seorang pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggap sebagai *amanah* dari Allah SWT yang disertai oleh tanggung jawab.

e. Tidak sombong

Menyadari bahwa diri kita ini adalah kecil, karena yang besar dan Maha Besar hanya Allah SWT, sehingga hanya Allah-lah yang boleh sombong, sehingga kerendahan hati dalam memimpin merupakan salah satu ciri kepemimpinan yang patut dikembangkan.

f. Disiplin, konsisten dan konsekuen

Disiplin, konsisten dan konsekuen merupakan ciri kepemimpinan dalam Islam dalam segala tindakan, perbuatan seorang pemimpin. Sebagai perwujudan seorang pemimpin yang profesional akan memegang teguh terhadap janji, ucapan dan perbuatan yang dilakukan.²⁸

Para ulama berkonsensus bahwa inti efektivitas proses kepemimpinan terletak pada wibawa (pengaruh) interaktif antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan yang sukses adalah yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu, untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan dan petunjuk ,

²⁸ Veithzal Rivai, *op.cit.*, h. 72

mewujudkan target jama'ah (organisasi, lembaga perbankan syari'ah).²⁹

Dari konsensus para ulama ini, dalam manajemen Islam muncul konsep kepemimpinan efektif, yakni kepemimpinan yang sang pemimpin menerjemahkan fungsinya dengan perilaku. Efektivitasnya bukan karena seruan yang membuat telinga tuli, atau teriakan yang memekakkan dan menggema dimana-mana, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menerjemahkan tugas kepemimpinan dalam suasana penuh kehati-hatian dan ketenangan. Selanjutnya, pekerjaanpun semakin maju dan produktivitas pun meningkat, sehingga target tercapai.³⁰

Dari pembahasan tersebut dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan efektif bukan sekedar pusat kedudukan, otoritas, penguasaan, legitimasi, dominasi atau kekuatan tetapi merupakan interaksi aktif yang efektif.

Pentingnya efektivitas kepemimpinan dalam Islam, mengharuskan seorang pemimpin memiliki perilaku kepemimpinan yang efektif dengan indikator sebagai berikut:

- a. Efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi
 - 1) *Al-Kafaa'ah* (kapabilitas), yaitu kemampuan yang berkesinambungan untuk membaca organisasi dan kelompok, bekerja dan merepresentasikannya.

²⁹ Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Bandung: PT. Syamil Cipta Media, 2001, h. 2.

³⁰ *Ibid.*, h. 3.

- 2) *Al-Fahm* (pemahaman), yaitu ketajaman melihat tujuan jamaah dan paham konsepsinya. Hingga membentuk semangat dalam sikap dan perkataan, serta kemampuan menentukan fase-fase dan memotivasi tercapainya tujuan di atas.
 - 3) *At-Tandhiim* (koordinasi), artinya kemampuan mendefinisikan tugasnya dan tugas orang lain, merencanakan hubungan kerja dan pengorganisasiannya, mengefektifkan penyampaian dan penerimaan informasi serta mempunyai segudang pengetahuan lain.
- b. Kemampuan mempengaruhi dengan kelebihan pribadi
- 1) *Al-Mubaada'ah* (daya inisiatif): ia merupakan anggota yang paling banyak memiliki kontribusi pemikiran dalam diskusi, memperhatikan perilaku jamaah dan perjalanannya.
 - 2) *Al-Qiyaadah* (berjiwa pemimpin): mampu menentukan perilaku individu dan jamaah, memimpin pekerjaan, dapat mengambil keputusan dan mengungkapkan pendapat.
 - 3) *At-Taadir* (penghargaan): yakni mengakui jerih payah para anggotanya dan mampu mengungkapkan penerimaan atau tidaknya atas kerja mereka.
 - 4) *Ats-Tsiqah* (rasa percaya/trust): pekerjaannya tidak bertujuan untuk kepentingan pribadi, mampu menyebarkan rasa kasih sayang dan cinta antar anggota dan mengikat individu dengan jamaah.
- c. Sikap positif dalam bermasyarakat
- 1) *At-Tahayyut* (beradaptasi), yaitu berpartisipasi dalam pekerjaan dan berperan aktif dalam seluruh bidang meskipun kecil.
 - 2) *Al-Udhuwiyyah* (keanggotaan), yakni tingkatan interaksi dengan anggota kelompok sangatlah kuat dengan berbaaur bersama mereka, memberikan pelayanan dan selalu menjaga keakraban secara non formal.

- 3) *At-Ta'awun* (kerjasama), ini terwujud dengan saling memahami, keterbukaan akhlak dan keterusterangan, disertai dengan menghindari perdebatan dan kata-kata yang menyinggung, dan sangat memperhatikan suasana tenang dan penghormatan yang resiprokal.³¹

Indikator kepemimpinan di atas adalah pola kepemimpinan Islam yang menjadi indikator dalam penelitian ini, dimana seorang pemimpin Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Bina Ummat Sejahtera Cabang Ketanggungan Brebes perlu memiliki pola kepemimpinan di atas untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Seorang pemimpin ditentukan untuk bisa menjadi *uswah*, yang menjadi figur panutan. Ini memberikan perspektif bahwa terdapat kepemimpinan menurut islam. Sebagaimana dikemukakan oleh Vietzal Rivai, Kepemimpinan menurut islam harus mempunyai prinsip: musyawarah, adil dan kebebasan berfikir.³²

1) Musyawarah

Mengutamakan musyawarah sebagai prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan Islam. Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seorang yang menyebut dirinya sebagai pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ.

³¹ *Ibid.*, h. 10.

³² Vietzal Rivai, *op.cit.*, h. 74

“Dan (bagi) orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka dan mereka menafkahkan sebagian rezeki yang kami berikan kepada mereka (Assyura: 38).³³

Melalui musyawarah memungkinkan komunitas Islam akan turut serta berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, dan sementara itu pada saat yang sama musyawarah dapat berfungsi sebagai tempat untuk mengawasi tingkah laku para pemimpin jika menyimpang dari tujuan semula.³⁴ Jadi selain sebagai kontrol sosial, juga tempat sharing ide serta tukar pendapat yang sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan.

2) Adil

Pemimpin sepatutnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak, lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan, golongan strata di masyarakat ataupun agama. Al-Qur'an memerintahkan setiap muslim dapat berlaku adil bahkan sekalipun ketika berhadapan dengan para penentang mereka.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا.

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil, sesungguhnya Allah memberi

³³ Tim Penyusun Al-Qur'an dan Terjemah, *op.c it.*, h 789.

³⁴ Vietzal Rivai, *op.cit.*, 75.

pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat". (An Nisa: 58).³⁵

Keadilan sebagai pilar utama dalam penetapan hukum, adalah keadaan penting untuk pengambilan kebijakan serta sistem kerja yang dilakukan pemimpin. Seorang pemimpin diharuskan untuk tidak membeda-bedakan bawahannya.

Kemampuan seorang pemimpin untuk mengatur secara adil berdasarkan pada kemaslahatan bersama, bukan pada keinginan-keinginan dan standar pribadi akan menumbuhkan suasana kehidupan yang adil dan mengajak orang lain untuk menjaga kepentingan umum. Sebagaimana yang dilakukan oleh Rasulullah SAW terhadap Sa'ad bin Ubaidah yang waktu itu sedang memimpin barisan pasukan Anshar dalam perjalanan mereka membebaskan Kota Makkah. Sa'ad berkata "hari ini adalah pertumpahan darah dan hari dihalalkannya kehormatan". Maka seketika Rasulullah SAW menghukumnya dengan memberhentikannya menjadi pemimpin pasukan dengan cara yang tidak menyinggung perasaan dan tidak pula menyulut kekacauan, yaitu menggantikannya dengan anaknya.³⁶

3) Kebebasan Berfikir

Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk

³⁵ Tim Penyusun Al-Qur'an dan Terjemah, *op. cit.*, h. 128.

³⁶ Thariq Muhammad As-Suwaidah, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani, 2002, h. 149.

mampu menggunakan kritiknya secara konstruktif mereka diberikan kebebasan untuk mengeluarkan pendapat atau keberatan mereka dengan bebas, serta harus dapat memberikan jawaban atas setiap masalah yang mereka ajukan. Agar sukses dalam memimpin, seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan suasana kebebasan berfikir dan pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan menasehati satu sama lain, sehingga para pengikutnya merasa senang mendiskusikan masalah atau persoalan yang menjadi kepentingan bersama.

Ketiga prinsip tersebut di atas saling bersinergi satu sama lain. Apabila salah satunya tidak dilaksanakan akan menjadi kurang optimal kepemimpinan itu. Oleh karena itu diperlukan kerjasama (*team work*) diantara berbagai pihak yang terkait yang solid untuk mewujudkannya.

Pemimpin yang efektif digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan ia memiliki cita-cita yang tinggi jika dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Nabi Muhammad merupakan contoh paling nyata dalam hal ini. Di samping tujuan ukhrawi, beliau senantiasa menyatakan bahwa kemenangan Islam akan segera datang dan jazirah Arab akan dipenuhi dengan keamanan dan kemakmuran. Bahkan beliau juga meletakkan visi yang membimbing bagi umat Islam sepanjang masa, intinya bahwa masa depan ada di tangan Islam.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja

Istilah Kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai *sesuatu yang telah dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja*.³⁷

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁸

Penilaian prestasi karyawan ini mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan “baik, sedang, atau kurang”. Penilaian prestasi ini penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Dengan penilaian kinerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian kinerja kemungkinan karyawan

³⁷ Departemen P & K, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Edisi ketiga), Jakarta : Balai Pustaka, 2001, h. 570

³⁸ Anwar Prabu Mangkunegoro, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosda Karya, 2004, h. 67.

dipromosikan, didemosikan, dikembangkan dan tingkat kesejahteraan yang dinaikkan.

Kinerja sendiri mempunyai standar secara eksplisit kuantitas dan atau kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas-tugas dasar yang ditetapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Persyaratan yang mesti dipenuhi standar kerja pekerjaan adalah :

- a. Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- b. Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan
- c. Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk.
- d. Standar kinerja haruslah dinyatakan dalam angka.
- e. Standar kinerja haruslah mudah diatur.
- f. Standar kinerja haruslah mudah dipahami.
- g. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.³⁹

Standar-standar kinerja pekerjaan di atas berfungsi : menjadi tujuan atau sasaran dari gaya karyawan. Jika standar yang dipenuhi, maka karyawan bakal merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Fungsi selanjutnya, merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Kesimpulannya, standar-standar ini digunakan berkaitan dengan sistem insentif dimana bonus dibayarkan untuk produksi di atas atau melewati tingkat standar. penyusunan standar kinerja tersebut

³⁹ Sunarto dan Suhendhy Noor, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE. VST, 2001, h. 29

puncaknya bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan agar lebih berprestasi.

2.2.2 Indikator-indikator dalam Kinerja

Ada beberapa indikator dimana seorang karyawan dikatakan mempunyai kinerja yang bagus. Menurut Sugiono, indikator kinerja seorang karyawan haruslah dinilai dari beberapa yang harus mencangkup dalam beberapa kriteria, yakni di dalam hal:

- a. Kuantitas Kerja
- b. Kualitas Kerja
- c. Ketrampilan Kerja (Kreatifitas)
- d. Etika Kerja
- e. Tanpa Pengawasan.⁴⁰

Kelima hal di atas, merupakan indikator-indikator penilaian kinerja seorang karyawan, dimana dikatakan bagus jika kelima unsur pokok di atas telah dilaksanakan oleh seorang karyawan dengan dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi. Kelima unsur pokok di atas tentunya sesuai dengan kaidah normatif seorang karyawan muslim yang berpijak pada Al-Qur'an dan tauladan yang diberikan oleh Rasulullah SAW.

- a. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.⁴¹ Bekerja bagi seorang

⁴⁰ Sugiyono, *Statistika Untuk penelitian*, Bandung : CV.Alfa Beta, 2000,Cet.III, h. 251

muslim mempunyai makna yang lebih mendalam, yakni selain dari segi materi yang didapat, bekerja merupakan upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, fikir dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dirinya sebagai bagian masyarakat yang terbaik (*khoiru ummah*) atau dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu menundukkan dirinya.⁴²

Ciri-ciri orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja serta memenuhi kuantitas kerja yang optimal akan tampak di dalam sikap dan tingkah lakunya yang dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu merupakan bentuk ibadah, suatu panggilan dan perintah Allah yang akan memuliakan dirinya.

b. Kualitas Kerja

Kualitas kerja, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.⁴³ Sudah menjadi keharusan konotasi bekerja hendaknya jangan ditafsirkan sebagai hal untuk menerima upah belaka atau pula jangan diartikan bahwa bekerja itu ekuivalen dengan bekerja secara formal

⁴¹ Suharto dan Budhi Cahyono "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah" *Jurnal Ekonomi*, I (Januari, 2005), hlm. 15.

⁴² Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta : Dana Bhakti Wakaf, 1997, h. 27

⁴³ Suharto dan Budhi Cahyono, *loc.cit.*,

bagaikan seorang karyawan swasta yang kemudian merasa berbangga-bangga karena sudah mempunyai baju seragam, padahal tidak menunjukkan prestasi apa-apa. Kualitas yang diharapkan tentunya harus dilandasi dengan faktor kemampuan yang mempuni.

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the job*).⁴⁴

c. Keterampilan Kerja (Kreatifitas)

Keterampilan kerja atau kreativitas yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.⁴⁵ Tumbuhnya kreatifitas dalam bekerja dalam mengembangkan dan memperkaya wawasan bagi seorang karyawan mutlak sangat diperlukan, dikarenakan dengan kreatifitas dalam bekerja, ia akan merasa bahwa dengan mengembangkan ketrampilan dalam bekerja akan

⁴⁴ *Ibid*, h. 67.

⁴⁵ Suharto dan Budhi Cahyono, *loc.cit.*,

tumbuh berbagai kegiatan dan tantangan yang lain, hal itu menunjukkan bertambahnya amanah Allah yang diembannya.

Dengan cara pandang (*vision*) seperti hal di atas, maka setiap pribadi muslim adalah tipikal manusia yang dinamis dengan mencari terobosan, inovasi serta aktivitas yang penuh arti dalam bentuk dinamika yang terus mengalir tak kenal lelah (*creative action*).⁴⁶

Seorang karyawan harus mendorong dirinya untuk terus menerus menimba ilmu dan pengalaman karena dia sadar bahwa penguasaan ilmu merupakan salah satu modal dasar untuk mempertinggi mutu atau kualitas kerjanya.

Ilmu merupakan alat untuk membaca segala fenomena atau simbol informasi yang mendorong dirinya untuk mengekspresikan kedalam bentuk rangkaian pekerjaan kreatif, yang sudah barang tentu membutuhkan berbagai dukungan perangkat ketrampilan (*skill*). Sebagaimana firman Allah SWT :

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا هُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada

⁴⁶ Toto Tasmara, *op.cit*, h.13

*yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”(Ar-Ro’du : 11).*⁴⁷

d. Etika kerja

Etika Kerja adalah akhlak dalam bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang diakui sehingga dalam melaksanakannya tidak perlu lagi dipikir-pikir karena jiwanya sesudah menyakini sebagai sesuatu yang baik dan benar.⁴⁸

Etika kerja dalam ajaran islam dapat ditemukan di dalam karakter moral yang tak terhindarkan dari seluruh manusia dan tanggung jawab yang diemban seorang atas tindakannya, tidak hanya di depan atasan atau bawahan, tetapi juga dalam hubungannya dengan kerja itu sendiri, yang harus dilaksanakan dengan kesempurnaan tertinggi sesuai dengan kemampuan.⁴⁹

Rasa bertanggungjawab untuk memenuhi peraturan dimana ia bekerja untuk menghasilkan sebuah karya sedapat mungkin, untuk memuaskan konsumen atau pelanggan serta untuk menjamin pekerjaan itu dilakukan dengan baik dan jujur. Etika kerja menurut ajaran islam tak terpisahkan dari karakter moral seorang muslim yang senantiasa menyempurnakan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab dirinya selaku *kholifah* di bumi.

⁴⁷ Tim Penyusun Al-Qur’an dan Terjemah, *op.cit*, h. 321

⁴⁸ Ali Sumanto Alkindi, *Bekerja Sebagai Ibadah*, Solo: CV.ANEKA (anggota IKAPI), 1997, h. 73

⁴⁹ Sayyed HosseinNasr, *Islam Tradisi di Tengah Kancah Dunia Modern*, Bandung : Pustaka, 1999, h. 28

Apabila mempelajari etika kerja dalam islam dewasa ini. Bagi seorang muslim adalah suatu keharusan dan mengaplikasikannya untuk membangun citra dirinya yang positif. Membangun *image* yang positif, dapatlah dikatakan suatu ibadah yang wajib dan harus dilaksanakan dengan profesionalitas yang tinggi.

Kepribadian muslim merupakan etalase yang dipajang untuk merebut hati orang lain agar mampu memasuki dunia kerja dengan sikap optimis. Citra diri yang positif yang terpancar akan merubah persepsi negatif dari pihak lain untuk kemudian berubah menjadi sebuah simpatik dan kemudian berlanjut kepada bentuk kepercayaan.

e. Tanpa Pengawasan

Pengawasan merupakan “proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”,⁵⁰ Sedangkan tanpa pengawasan berarti orang yang mampu bekerja tanpa harus di amati oleh pimpinannya.

Menurut penulis “*self control*” yakni Parker yang menyebut pengawasan diri itu ada dalam diri seseorang. Seseorang dengan kualitas tertentu pasti memiliki kemampuan yang berasal dari dalam dirinya, keyakinan dan hatinya untuk tidak melakukan

⁵⁰ Siagian, Sondang P, *Filsafat Administrasi* Jakarta: Gunung Agung, 1999, hlm. 135

suatu pekerjaan yang tidak baik atau perilaku yang bertentangan dengan norma, peraturan dan tujuan organisasinya. Hal ini merupakan gambaran dari sikap itu terbentuk dari ketakutan dari orang lain, etika, norma atau keyakinan agamanya.⁵¹

Pengawasan merupakan fungsi penting dalam setiap tugas kepemimpinan. Pelaku pengawasan atau sumber pengawasan karyawan bisa saja pengaruh dari Tuhan, orang lain (supervisor), atau hal yang lain.

Karyawan yang mempunyai kesadaran dan tanggung jawab, tentunya mempunyai pengawasan diri sendiri yang dipengaruhi oleh konsep ajaran agama atau komitmen yang dipegangnya. Akan tetapi sejauh ini belum banyak perusahaan yang mencoba menerapkan jenis pengawasan diri (*self control*) dalam organisasi, karena dianggap hal ini merupakan kewajiban dan urusan masing-masing individu.

Dengan demikian maka untuk menerapkan sistem pengawasan diri, maka kita selayaknya menfokuskan diri pada soal moral, perasaan, ideologi, kepercayaan atau agama yang kita yakini. Hanya dengan cara tersebut sistem pengawasan diri akan lebih efektif. Tentunya dalam penerapannya, maka jalan yang ditempuh harus melalui sosialisasi atau pendidikan baik yang

⁵¹ Sofyan Syafri Harahap, *Sistem Pengawasan Manajemen*, Jakarta : Quantum, 2001, cet.I, h. 110

bersifat formal (sekolah) atau dalam bentuk non-formal (*majlis ta'lim*).

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Maier sebagaimana di kutip oleh A. Anwar Prabu Mangkunegara, perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa:

a. *Human Performance = Ability + Motivation*

b. *Motivation = Attitude + Situation*

c. *Ability = Knowledge + Skill.*⁵²

Kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

⁵² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h. 67

Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).⁵³

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.⁵⁴

David Mc Clelland berpendapat bahwa karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.⁵⁵

2.3 Penelitian Terdahulu

Dalam telaah pustaka ini peneliti akan mendeskripsikan beberapa penelitian yang dilakukan terdahulu relevansinya dengan judul skripsi ini. Adapun karya-karya skripsi tersebut adalah.

⁵³ *Ibid*

⁵⁴ *Ibid.*, h. 68

⁵⁵ *Ibid.*

1. Penelitian Istiqomah berjudul *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di BMT Fastabiq Pati*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai $r = 0,907$ menunjukkan ada hubungan tiga variabel independent ke variabel dependent dari hasil analisis regresi linier berganda. Diketahui bahwa $r^2 = 0,804$ atau 80,4%. Variabel independent menjelaskan lewat variabel dependent dan juga menunjukkan bahwa variabel persepsi karyawan mengenai perilaku kepemimpinan adalah variabel yang dominan diantara dua variabel independent lainnya.

Penelitian Istiqomah ini lebih banyak mengkaji tentang perilaku kepemimpinan yang pada dasarnya secara global sama dengan penelitian yang dikaji yaitu peran pemimpin dalam mengerakkan bawahannya, namun variabel independent yang digunakan penelitian di atas tidak hanya kepemimpinan saja namun juga *kepuasan kerja dan motivasi kerja* obyek sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti hanya satu saja yaitu kepemimpinan sehingga nantinya hasil dan fokus penelitian ini berbeda.

2. Penelitian Wahyudi Zulfi H berjudul *Pengaruh Budaya Kerja Islam, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem*. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden yang diambil dari karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem, menyatakan setuju dengan budaya kerja islam yang ada. Responden juga menyatakan setuju dengan motivasi kerja. Namun dari

hasil analisis secara keseluruhan motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas kerja karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem. Dari data yang diperoleh dan analisis secara empiris menunjukkan hasil bahwa uji t budaya kerja islam sebesar 5,263 dengan taraf signifikansi 0,00. Sedangkan motivasi memberikan kontribusi yang lebih tinggi dari budaya kerja islam, yaitu dengan nilai uji t sebesar 6,912 dengan taraf signifikansi 0,00. dari ketiga variabel yang diuji terdapat satu variabel yang tidak signifikan terhadap variabel Y. Variabel X3 (pengawasan) menunjukkan hasil yang tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem. Hal ini diduga bahwa pengawasan akan berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan. Di sisi lain secara simultan variabel budaya kerja islam dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem. Hal ini ditunjukkan dengan uji statistik dengan nilai 66,2 %. Sedangkan sisanya sebesar 33,8 % dari produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Penelitian Wahyudi Zulfi H mempunyai kesamaan dengan penelitian yang peneliti kaji yaitu tentang kerja dan *BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem* yang merupakan kantor pusat dari obyek kajian peneliti namun variabel penelitian di atas dengan penelitian peneliti berbeda dan fokus kajiannya berbeda

3. Penelitian Lukman Santoso berjudul *Pengaruh Dimensi keberagamaan Islam dan Motivasi terhadap Kinerja para Karyawan Muslim PT.PLN*. Hasil penelitian menunjukkan : Sumbangan tiap prediktor untuk keseluruhan ramalan (prediksi) menunjukkan Variabel keberagamaan memberikan kontribusi sebanyak 18 % dari keseluruhan ramalan (prediksi), dengan kata lain variabel dimensi keberagamaan dapat digunakan sebagai salah satu variabel untuk landasan prediksi bagi kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta, sedangkan Variabel motivasi memberikan kontribusi terhadap keseluruhan prediksi sebesar 6% sehingga total sumbangan dari tiap-tiap prediktor sebanyak 24% sesuai dengan perhitungan koefisien korelasinya..

Penelitian Lukman Santoso mempunyai kesamaan dengan penelitian yang peneliti kaji yaitu tentang kinerja karyawan namun faktor yang mempengaruhinya berbeda sehingga nantinya bentuk variabel independen dan fokus kajiannya berbeda.

4. Iwan Triyuwono menyatakan dalam bukunya *Organisasi dan Akuntansi Syari'ah*,¹⁹ dalam konteks bisnis perbankan Islam hal yang melandasi tindakan seorang muslim adalah adanya konsep manajemen amanah, munculnya hal ini mengindikasikan bagaimana seseorang mampu mengambil peran pihak lain (internalisasi nilai-nilai Islam) dan menciptakan peran dalam rangka mengekspresikannya dalam dunia nyata.
5. Daan Sugandha dalam bukunya *Kepemimpinan di dalam Administrasi* menyatakan pemimpin yang lazim disebut *leader* merupakan administrator

merangkap sebagai manajer yang diharapkan oleh anggotanya agar menjadi tumpuan serta panutan dalam pelaksanaan sistem organisasi dan pencapaian tujuan bersama. Hal ini ditunjukkan pada pemberian wewenang untuk menetapkan sebuah keputusan dan tanggung jawab yang harus diembannya. Karena harus menjadi panutan, maka dalam perilaku dan empati terhadap anggota dan tidak hanya mementingkan kepentingan dirinya sendiri (individual) tetapi juga kepentingan kelompoknya.⁵⁶

2.4 Kerangka Fikir

Pencapaian kinerja karyawan BMT itu sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor. Keith Davis merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Motivasi kerja merupakan aspek yang sangat penting dalam lingkungan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menimbulkan dorongan dalam diri seseorang, yang dapat mempengaruhi orang tersebut untuk dapat mencapai hasil yang maksimal dalam pekerjaan yang dilakukannya.

Oleh karena itu seorang pemimpin BMT perlu mencerminkan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di lembaganya, sehingga lahir etos kerja dan produktifitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Fungsi kepemimpinan ini sangat penting, sebab selain sebagai penggerak juga berperan untuk melakukan kontrol segala aktifitas kerja karyawan (dalam rangka meningkatkan profesionalitas kinerja

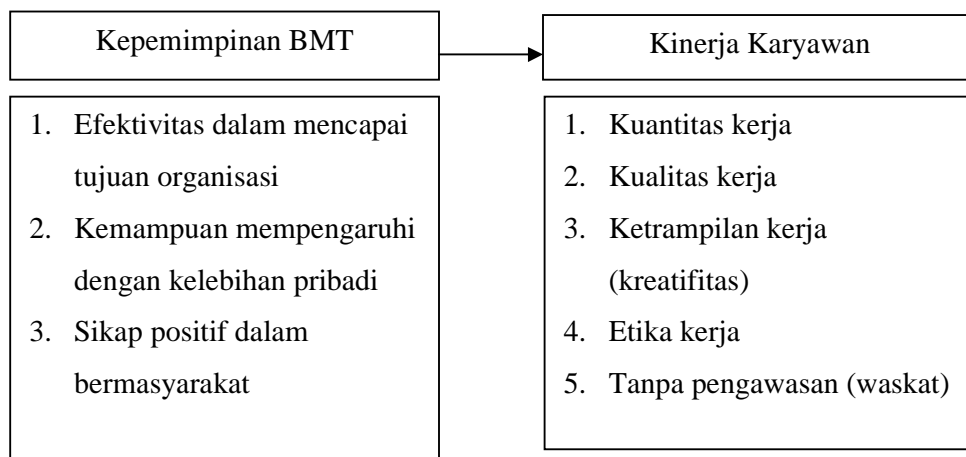
⁵⁶ Daan Sugandha, *Kepemimpinan di dalam Administrasi*, Bandung, CV Sinar Baru, 1981, h. 62

karyawan) untuk meneliti perosalan-persoalan yang timbul di lingkungan organisasi dalam hal ini BMT.⁵⁷

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal, maupun kebutuhan lainnya yang pantas didapatkannya.⁵⁸

Setiap karyawan memiliki karakteristik khusus, yang satu dengan yang lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, pemimpin harus mampu membangkitkan motivasi kerja para karyawan.

Berdasarkan pemikiran di atas maka variabel dependen yang digunakan yaitu kepemimpinan kepala BMT nantinya akan mampu menjadikan kinerja karyawan lebih baik. Dari penjelasan itu dapat peneliti gambarkan dalam bentuk kerangka:



⁵⁷ Suwaidan dan Basyarahil. *op.cit.*, h. 105-106

⁵⁸ Syaiful Sagala, *op. cit.*, h.143.

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai peneliti terbukti melalui data yang terkumpul.⁵⁹ Oleh karena itu, hipotesis merupakan kesimpulan yang mungkin benar atau mungkin salah, yang masih perlu diuji kebenarannya.⁶⁰

Adapun hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Bina Ummat Sejahtera Cabang Ketanggungan Brebes.

⁵⁹ *Ibid*, h. 64.

⁶⁰ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Jilid I, Yogyakarta: Andi Offset, 2000, h. 63