

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu topik terpenting dalam mempelajari dan mempraktikkan manajemen. Kepemimpinan secara tipikal didefinisikan sebagai sifat, kuantitas dan perilaku seorang pemimpin. Studi tentang kepemimpinan telah meluas lintas budaya, decade dan dasar teoritis.

Jika dicermati corak kehidupan masyarakat senantiasa ditandai oleh adanya stratifikasi sosial yang di dalamnya terdapat struktur organisasi dengan ciri khasnya masing-masing guna menyesuaikan dengan kultur dan budaya setempat. Adapun setiap struktur organisasi tersebut biasanya memiliki pemimpin, baik itu yang terpilih secara alamiah maupun melalui proses dan standar tertentu yang telah dibakukan oleh institusinya.¹

Pemimpin yang berproses alamiah atau tradisional (*traditional leader*) biasanya bersifat informal dan tidak memiliki batas teritorial maupun tanggungjawab kepemimpinan secara jelas, seperti keberadaan ulama, tokoh masyarakat maupun tokoh adat. Jenis pemimpin seperti ini memiliki karakteristik dimana kepemimpinannya tidak bisa dilihat

¹ Aunur Rohim Fakhri & Iip Wijayanto, Kepemimpinan Islam, Yogyakarta, UII press, 2001, hlm 1.

dengan jelas tapi pengaruh dan kharismanya secara psikologis terasa cukup kuat dalam menentukan keberlangsungan kehidupan sosial masyarakat. Adapun pemimpin formal atau fungsional (*functional leader*) pada umumnya memiliki legitimasi yang lebih jelas dengan batas-batas kewenangan tertentu, walaupun dalam praktiknya batasan-batasan tersebut sering dilanggar sehingga menjadi samar-samar dan tidak jelas lagi.

Akibat beragamnya tipe dan karakteristik organisasi dan masyarakat, maka terbentuk pula tipe-tipe kepemimpinan seperti tipe pemimpin institusional (kelembagaan) yang diangkat karena pengaruhnya di tengah masyarakat, tipe pemimpin dominan yang diangkat karena keunggulan dan keistimewaannya serta pemimpin persuasive yang diangkat karena kemampuannya dalam membujuk dan meyakinkan orang lain. Memiliki salah satu dari ketiga tipe ini tidak akan membuat seseorang menjadi pemimpin yang cukup baik, namun kombinasi dari ketiganya akan membentuk model kepemimpinan yang sangat ideal (*ideal leadership type*).

Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi maupun suatu komunitas masyarakat dalam mencapai target dan tujuannya, sangat tergantung kepada kemampuan pemimpinnya dalam mengatur dan mengendalikan roda kepemimpinannya. Untuk itu *Schein* (1992) dan *Kouzer & Posner* (1987:1983), menyatakan bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan

organisasi dalam menghadapi tantangan yang muncul. Hal ini menjadikan pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan strategi organisasi, sehingga perannya akan mempengaruhi keberhasilan organisasi (Szilagyi & Wallace, 1980; Nahavandi & Malekzadeh, 1993; dan Sims & Lorenzi, 1992).²

Untuk itu, masalah kepemimpinan menjadi sangat penting artinya untuk dipelajari, terlebih tentang peran dan fungsinya dari berbagai aspek, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam mempersiapkan tampilnya sosok pemimpin masa depan yang akan mengarahkan pembangunan menuju masyarakat seutuhnya, siap menghadapi persaingan dan kompetisi di era global yang semakin berat. Oleh karenanya dibutuhkan pemimpin-pemimpin yang tangguh, berwawasan luas, jujur, idealis dan yang penting adalah agamis sehingga akan memunculkan kesungguhan dalam menunaikan amanah yang diembannya.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan.³ Menurut Yukl (1987) beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*)

² *Ibid*, hlm 2.

³ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hlm 273.

2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit. Pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan
6. Kepemimpinan adalah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Sedangkan menurut (*Manning dan Curtis, 2003*) ada tiga gaya kepemimpinan.⁴

1. *Otoriter*

- pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijaksanaannya.

⁴ *Op.cit*, hlm 300.

- Setiap langkah kegiatan dengan cara pelaksanaannya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti.
- Pemimpin biasanya memberikan penugasan tertentu pada setiap anggota kelompok.
- Pemimpin cenderung lebih pribadi dalam pemberian penghargaan dan kritik terhadap setiap anggota kelompok.
- Pemimpin memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan.
- Pemimpin menyajikan dan memerintahkan keputusan tersebut tanpa ada yang boleh bertanya apalagi membantah.
- pemimpin mencoba meyakinkan pengikut tentang ketepatannya dalam mengambil keputusan.

2. *Demokratis*

- Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong.
- Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternative untuk dipilih.
- Setiap anggota bebas bekerjasama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok.
- Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik.

- Pemimpin mengumumkan prinsip dan metode pengambilan keputusan dan mengizinkan pengikut memberikan ide-ide dan pertanyaan-pertanyaan, serta berdiskusi.
- Pemimpin menyajikan masalah dan meminta pengikut untuk memecahkan masalah tersebut sebagai input untuk mengambil keputusan final.

3. *Laissez Faire*

- Kelompok mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal pemimpin.
- Kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan penjelasan jika diminta.
- Pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh.
- Dalam pembicaraan jarang timbul komentar yang spontan.
- Pemimpin menyajikan masalah dan memberikan batasan-batasan memecahkannya, kemudian menyerahkan kepada pengikut untuk membuat keputusan final.
- Pemimpin meminta pengikut menemukan masalah dan mengambil keputusan sebeb-bebasnya seperti halnya seorang pemimpin.

Para ahli teori pengaruh sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan

keinginan pemimpin.⁵ Hal tersebut mencerminkan kurangnya pengakuan terhadap hak, keinginan dan kebutuhan kelompok atau tradisi serta norma kelompok.

- a. Munso (1921) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan meng-*handle* orang lain untuk memperoleh hasil maksimal dengan friksi sesedikit mungkin dan kerjasama yang besar.
- b. Allport (1924) mengemukakan bahwa kepemimpinan berarti kontak langsung secara bertatap muka antara pemimpin dan pengikut ; hal ini merupakan sosial kontrol yang personal.
- c. Stuart (1927) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan yang memberi kesan tentang keinginan pemimpin, sehingga dapat menimbulkan kepatuhan, rasa hormat, loyalitas dan kerjasama.
- d. Bundel (1930) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu seni untuk mempengaruhi orang lain mengerjakan apa yang diharapkan supaya orang lain mengerjakannya.
- e. Menurut Philips (1939) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pembebanan, pemeliharaan dan pengerahan dari suatu kesatuan moral untuk mencapai tujuan akhir.
- f. Bennis (1959) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang mempengaruhi bawahannya untuk bertingkah laku sesuai dengan apa yang diharapkannya.⁶

⁵ Imam Moedjiono, *Kepemimpinan & Keorganisasian*, Jakarta: UII press , 2002, hlm 3.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan Islam

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan.⁷ Tugas pokok seorang manajer atau pemimpin adalah mengintegrasikan variabel-variabel organisasi dan sumberdaya manusia ke dalam bentuk system sosio-teknik secara efektif. Cara khas yang seringkali dilakukan adalah dengan menciptakan sebuah situasi supaya tujuan-tujuan dan teknologi bisa disusun.⁸

Bagi umat muslim pemimpin yang utama dan terutama adalah Allah, dan semuanya terikat oleh keimanan untuk mematuhi hukum Allah. Jadi, semua pemimpin dalam segala organisasi baik bisnis, politik maupun agama juga pengikut Allah. Ini memberikan batas bagi para pemimpin islam dan menentukan tugas mereka dalam melayani

⁶ *Ibid*, hlm 4

⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta : BPF, 1995, hlm 348

⁸ Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Public*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003, hlm 54

orang-orang yang mereka pimpin. Dalam pemikiran islam, pemimpin teladan haruslah luhur sekaligus bersahaja, memiliki visi dan inspirasi, dan melayani rakyatnya.⁹

Seorang pemimpin harus menjadi teladan atau mewujudkan sifat-sifat yang diharapkan, dan dikagumi kelompok yang diurusi. Misalnya, pemimpin tentara perlu menunjukkan keberanian dan sifat-sifat perwira.¹⁰

Hal tersebut di atas merupakan salah satu contoh dari aspek keteladanan pemimpin yang harus diikuti oleh kaumnya dan menjadi salah satu contoh perbuatan yang baik dan terpuji untuk para anggotanya (karyawannya).

Seorang pemimpin harus mempunyai keberanian seperti salah satu sifat Muhammad. Keberanianlah yang membuat orang bisa menghadapi bahaya tanpa takut, bertindak dengan berani di bawah tekanan, dan bertahan melalui kesulitan.

Semua anggota kelompok, organisasi, atau masyarakat sepanjang zaman adalah sama, mereka semua manusia dengan hakikat kemanusiaan yang umum dan tetap.

Maka seorang pemimpin sejati adalah orang yang menjadi teladan dalam sifat-sifat manusia tertentu, seperti kelembutan, kebajikan, kelembutan, sifat manusiawi, dan welas asih.

⁹ John Adair, *Kepemimpinan Muhammad*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010, hlm 2.

¹⁰ *Ibid*, hlm 18.

Sifat-sifat pemimpin sejati lain adalah rendah hati. Kata rendah hati dalam bahasa Inggris (*humility*), berasal dari kata Latin (*humus*) atau tanah, yang terkait dengan homo atau manusia.¹¹ Ketika Muhammad menghamparkan jubahnya, lalu duduk di lantai sama rendah dengan orang-orang lain, itu contoh kerendahan hati.

Kepemimpinan dilaksanakan di depan. Dalam konteks manusia, pemimpin manusia tidak selalu secara fisik berada di depan dalam perjalanan sebagaimana penggembala yang sekali-kali ada di belakang kawanan yang bergerak. Namun, secara spiritual pemimpin adalah orang yang memimpin di depan.

Dalam kepemimpinan, teladan adalah segalanya. Bila pemimpin layak dihormati, maka rakyat akan bersedia bekerja untuknya. Bila kebajikan pemimpin layak dikagumi, wewenang pemimpin dapat ditegakkan.

Dalam perjalanan, pemimpin suatu kaum adalah pelayan kaum itu. Menuntaskan tugas dengan sukses, memelihara kesatuan atau keutuhan kelompok, dan memperhatikan individu-individu. Mengabdikan untuk memimpin, Muhammad mempelajari pelajaran berharga itu. Contoh pengabdian sederhana yang diberikannya kepada kaum yang dipimpinnya.

¹¹ *Ibid*, hlm 19.

Terdapat salah satu hadits yang menjelaskan bahwa pemimpin itu melayani kaumnya bukan meminta untuk dilayani oleh kaumnya, hadits tersebut berbunyi sebagai berikut :

سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ (ابو نعيم)

Mereka yang memegang peran pemimpin, harus mempunyai integritas untuk menjadi penerang bagi kaumnya, mempunyai kepercayaan dan tanggungjawab bahwa pemimpin tersebut benar-benar dapat mengayomi masyarakatnya.

Dengan sama-sama merasakan susah payah, bahaya, dan kesukaran yang dialami pengikutnya, Muhammad memberi contoh satu kaidah universal kepemimpinan yang baik. Itulah yang dari lubuk hati terdalam diharapkan masyarakat terhadap pemimpinnya, dan kalau tidak terjadi, selalu muncul komentar yang tidak baik.

Pemimpin harus memperhatikan nasihat atau pendapat seseorang, walaupun itu berasal dari bawahannya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang akan diikuti bawahannya, baik dalam keadaan sulit maupun mudah, dalam keadaan baik maupun buruk, karena mereka punya kepercayaan kepada sosok pemimpin, kemampuan pemimpin, pengetahuan pemimpin akan tugas yang dilakukan, dan karena mereka tahu mereka penting bagi sang pemimpin.

Dalam islam istilah kepemimpinan dikenal dengan istilah *khilafah*, imamah dan *ulil amri*. Juga ada istilah *ra'in*. Kata khalifah

mengandung makna ganda, di satu pihak khalifah diartikan sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan islam di masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata *sulthan*. Di pihak lain, cukup dikenal pengertian *khalifah* sebagai “ wakil Tuhan ” di muka bumi. Yang dimaksud wakil Tuhan itu ada dua macam. Pertama, yang diwujudkan dalam jabatan *sulthan* atau kepala negara. Kedua, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi, sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna.¹²

Imam atau imamah sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan, atau pemimpin spiritual yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya.

Pemimpin yang benar adalah pemimpin yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan bukan semata-mata pada kekuasaan.

Dari berbagai literatur yang membahas kepemimpinan dalam islam dapat dikemukakan beberapa dasar- dasar kepemimpinan islam sebagai berikut :¹³

- a. Tidak mengambil orang kafir atau orang yang tidak beriman sebagai pemimpin bagi orang-orang muslim karena bagaimanapun akan mempengaruhi lebih lanjut terhadap kualitas keberagamaan rakyat yang dipimpinnya. Dalam hal ini Rasulullah pernah bersabda, “keberagamaan rakyat bergantung keberagamaan

¹² Imam Moedjono, *Loc. Cit*, hlm 10

¹³ *Ibid*, hlm 53

pemimpinnya”. Allah telah memberikan patokan , bagaimana kaum muslim dalam mengangkat pemimpinnya. Dalam hal ini Allah berfirman :



“wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi wali(pelindung, pemimpin) dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Apakah kamu ingin menjadikan hal itu sebagai alasan bagi Allah untuk menimpakan siksaan yang nyata?” (Q.S. 4 :144)

- b. Setiap kelompok orang bahkan dalam kelompok lebih dari tiga orang diperlukan adanya pemimpin. Guna mencapai tujuan organisasi, disamping memiliki anggota, juga harus mengangkat pemimpin sebagai penanggungjawab organisasi tersebut.

Nabi Muhammad SAW bersabda : “ jika tiga orang berjalan dalam perjalanan, angkatlah salah satu di antara mereka sebagai pemimpin ” (H.R. Abu Dawud)

Ibnu Taymiah memberi komentar hadits di atas, bahwa Rasulullah mewajibkan mengangkat seorang pemimpin dalam suatu jamaah yang begitu kecil, misalnya yang bersifat sementara dalam suatu perjalanan. Menurut Ibnu Taymiah, Allah telah mewajibkan menegakkan amar ma'ruf dan nahi munkar, hal itu tidak akan dapat terlaksana melainkan dengan kekuatan dan pimpinan.

- c. Pemimpin harus orang yang memiliki keahlian dibidangnya dan kehancuran jika menyerahkan urusan umat kepada seseorang yang bukan ahlinya atau yang tidak memiliki kemampuan untuk memimpin. Sabda Nabi Muhammad SAW : “ Siapa yang menyerahkan urusan bukan kepada ahlinya, tunggulah kehancurannya. ” (H.R. Bukhari dan muslim)
- d. Pemimpin harus bisa diterima : mencintai dan dicintai umatnya, mendoakan umat dan didoakan. Bukan sebaliknya dibenci dan membenci, melaknat dan dilaknat umat. Nabi Muhammad bersabda : “ sebaik-baik pemimpin adalah mereka yang kamu cintai dan mencintai kamu, kamu berdoa untuk mereka dan mereka berdoa untuk kamu. Seburuk-buruk pemimpinmu adalah mereka yang

kamu benci dan mereka yang membenci kamu, kamu melaknati mereka dan mereka melaknati kamu.” (H.R. Muslim)

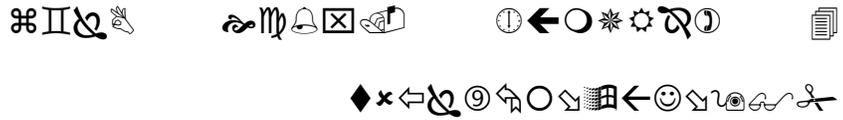
- e. Mengutamakan, membela, dan mendahulukan kepentingan umat, menegakkan keadilan, melaksanakan syariat, berjuang menghilangkan segala bentuk kemungkaran, kekufuran, kekacauan dan fitnah.



dan perangilah mereka, supaya jangan ada fitnah dan supaya agama itu semata-mata untuk Allah[612]. jika mereka berhenti (dari kekafiran), Maka Sesungguhnya Allah Maha melihat apa yang mereka kerjakan. (Q.S. 8:39)

Dan Nabi Muhammad juga bersabda dalam haditsnya yang berbunyi sebagai berikut : “ siapa yang memimpin, sedangkan ia tidak memperhatikan urusan kaum muslimin, tidaklah ia termasuk ke dalam golongan mereka. ”(H.R. Bukhari Muslim).

Tidak bertindak otoriter, arogan dan sewenang-wenang, serta fanatik terhadap golongan.



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

“ Golongan yang ditindas itu ialah Bani Israil, yang anak- anak laki-laki mereka dibunuh dan anak-anak perempuan mereka dibiarkan hidup”.

Hadits yang diriwayatkan Abu Ya'la, “ pemimpin yang perkataannya tidak boleh disangkal, mereka akan berdesakan masuk neraka seperti berkerubutannya kera-kera.”

- f. Di samping pemimpin harus sehat dan kuat, seorang pemimpin mempunyai sifat-sifat utama rasul, yaitu: benar (*shiddiq*), terpercaya (*amanah*), yakni bersedia memikul tanggungjawab dengan aman dan tanpa keraguan, menyampaikan, melaksanakan tugas (*tabligh*), dan cerdas (*fathanah*), serta mencintai persatuan dan benci perpecahan.
- g. Islam mengajarkan bahwa setiap orang mempunyai kedudukan kepemimpinan (*leadership*), bertanggungjawab terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Dalam hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dari Ibnu Umar, Rasulullah bersabda :

كتكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالامام راع وهو مسؤول عن رعيته والرجل

راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته والمرأة راعية في بيت زوجها وهي مسؤول

عن رعيتهما والخدام راع في مال سيده وهو مسؤل عن رعيته ولاين راع في مال
أبيه وهو مسؤل عن رعيته فكتكم راع وكلكم مسؤل عن رعيته

“Tiap-tiap kamu menjadi pemimpin dan bertanggungjawab terhadap orang-orang yang kamu pimpin. Seorang imam (kepala negara, pemuka) menjadi pemimpin dan bertanggungjawab kepada rakyatnya. Seorang suami menjadi pemimpin di lingkungan keluarganya, dia bertanggungjawab terhadap keseluruhannya. Seorang istri menjadi seorang pemimpin dalam rumah tangga suaminya, dia bertanggungjawab mengendalikannya. Seorang pesuruh (khadim) menjadi pemimpin dari harta benda majikannya, dia bertanggungjawab mengamankannya. Seorang anak menjadi pemimpin harta benda ayahnya, dia bertanggungjawab memeliharanya. Setiap kamu menjadi pemimpin dan bertanggungjawab terhadap orang-orang yang kamu pimpin. ” (H.R. Bukhari dan Muslim).¹⁴

- h. Tugas kepemimpinan adalah melaksanakan ketaatan kepada Allah. Islam menetapkan tujuan dan tugas utama pimpinan adalah untuk melaksanakan ketaatan kepada Allah dan Rasul-NYA, serta melaksanakan perintah-perintah-NYA dan meninggalkan semua larangan-NYA. Ibnu Taymiyah mengatakan bahwa kewajiban seorang pemimpin yang telah ditunjuk dipandang dari segi agama dan dari segi ibadah adalah untuk mendekatkan diri kepada Allah.

¹⁴ Husseinbahresi, *al jami'us sahih" hadits sahih bukhari muslim "*, Surabaya : cv karya utama, hlm 117

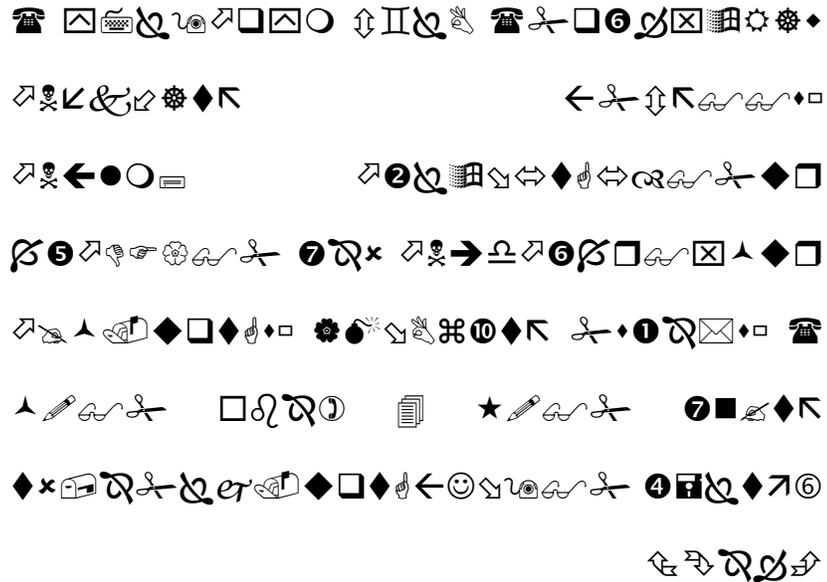
Pendekatan diri kepada Allah adalah dengan mentaati peraturan-peraturan-NYA dan Rasul-NYA, dan ini merupakan tugas yang paling utama. Tugas yang sedemikian itu sering disalahgunakan oleh orang-orang yang ingin mencapai kedudukan dan harta.

- i. Tujuan kepemimpinan dalam islam adalah agar urusan masyarakat dapat berjalan dengan lancar.

Hal ini tidak mungkin terlaksana melainkan adanya seorang pemimpin di dalam masyarakat atau kelompok itu, sehingga segala perbedaan pendapat dan perpecahan dapat diatasi. Di dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Ubadah bin Tsamit, diriwayatkan, “ kami telah membai’at Rasulullah SAW untuk selalu mendengarkan dan mentaati apa yang beliau katakan, baik kami berada dalam keadaan yang sulit atau dalam keadaan yang lapang, apakah menyangkut sesuatu yang kami senangi atau tidak kami senangi. Kami berkewajiban melaksanakan perintah orang yang ahlinya, kami harus berkata benar, dimana saja kami berada, tidak pernah takut melainkan kepada Allah karena merasa berdosa.”

- j. Dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin hendaklah mengutamakan musyawarah. Dalam surat Ali Imran ayat 159 Allah berfirman :





“ Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.

“ Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya”.

Sebagaimana dalam buku yang ditulis oleh Ali Muhammad Taufiq yang berjudul praktik manajemen berbasis al-qur'an mengatakan bahwa seorang pemimpin agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sukses, harus memiliki beberapa sifat diantaranya adalah:¹⁵

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan

¹⁵ Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an* , Jakarta: Gema Insani Press, 2004, hlm 37.

pengetahuannya terhadap urusan perusahaan, pengaruhnya akan semakin kuat.

2. Mempunyai keistimewaan yang lebih dibanding dengan orang lain.
3. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggungjawabnya.
4. Mempunyai kharisma dan wibawa di hadapan manusia.
5. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.
6. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap yang dipimpinya, agar orang lain simpatik kepadanya.

أَنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الرَّفِيقَ فِي الْأَمْرِ كُلِّهِ (رواه البخارى)

Artinya : “sesungguhnya Allah itu menyukai lemah lembut dalam semua perkara” (HR. Bukhari).

Hadits tersebut menjadi acuan pada umumnya untuk sesama manusia dan pada khususnya terhadap seorang pemimpin dengan karyawannya harus saling berbuat baik, artinya aspek persahabatan harus ada diantara keduanya agar dapat tercipta keselarasan dalam bekerja dan suasana nyaman juga akan terwujud dalam sebuah organisasi.

7. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan.
8. Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka.

9. Menertibkan semua urusan dan membulatkan tekad untuk kemudian bertawakkal (menyerahkan urusan) kepada Allah.
10. Membangun kesadaran akan adanya (pengawasan dari Allah) hingga terbina sikap ikhlas di manapun, walaupun tidak ada yang mengawasinya kecuali Allah.
11. Memberikan santunan sosial kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak.
12. Mempunyai power pengaruh yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.
13. Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan.
14. Mau mendengar nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh.

Dari semua uraian diatas ada kesamaan antara pendapat yang dikemukakan oleh Ali Muhammad Taufiq dan Imam Moedjiono tentang kriteria pemimpin yang benar menurut Islam.

Sebenarnya sejak awal, Islam telah mendorong umatnya untuk mengorganisasikan setiap pekerjaan dengan baik.¹⁶ oleh karena itu, untuk menjadikan setiap pekerjaan itu terorganisir dengan baik,

¹⁶ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003, hlm 25,

maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu memberikan pengarahan, semangat dan nasehat yang mampu membangun jiwa para karyawan atau bawahannya untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Allah berfirman dalam surat An-Nisa 59 yang berbunyi :



“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan *ulil amri* di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.

Maksud dari ayat tersebut di atas adalah pemimpin yang menjadi orang paling depan dalam tata kehidupan kita adalah seorang pemimpin yang berpegang teguh pada al-Qur'an dan hadist.

menunjukkan bahwa surat atau ayat ditujukan bagi seorang pemimpin adalah “sebahagian mereka”.

Ada satu ayat lagi yang menjelaskan tentang kepemimpinan dalam islam yaitu dalam surat Ali-Imron ayat 28 yang berbunyi :¹⁷



“Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. dan hanya kepada Allah kembali (mu)”.

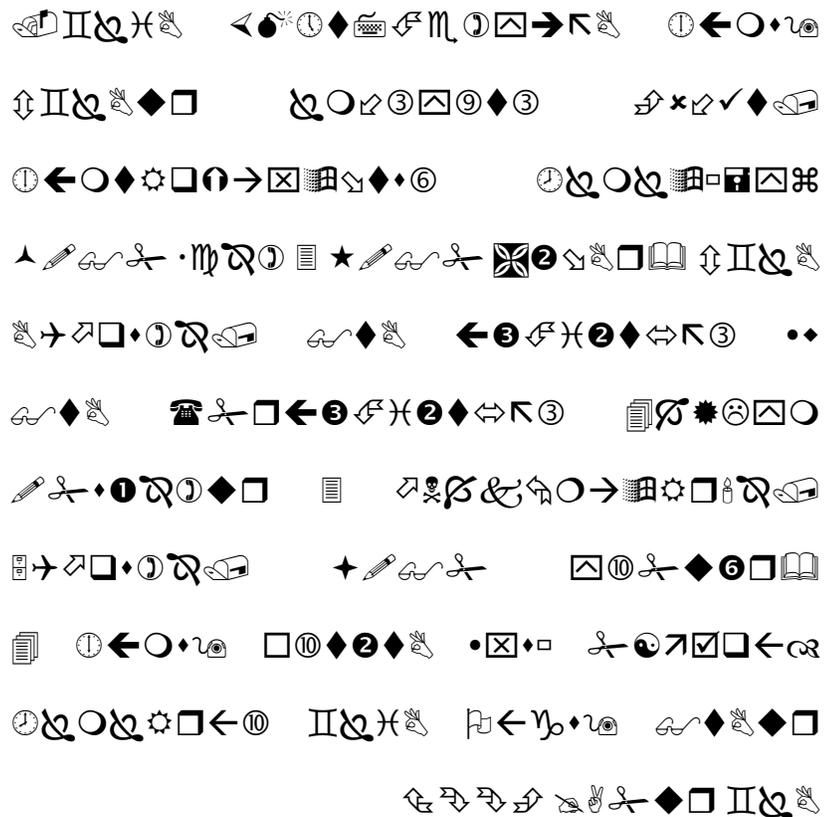
Maksud dari ayat tersebut di atas adalah pemimpin diantara kita adalah seorang pemimpin yang seiman dan bukan dari golongan orang kafir.

Hal tersebut diatas telah ada zaman Rasulullah SAW, bahkan sejak masa nabi-nabi terdahulu. Rasulullah SAW selalu melakukan

¹⁷ Al-Qur'an dan Terjemah, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, hlm. 53

hal-hal yang hebat dan beliau selalu melakukan pembinaan-pembinaan terhadap kerabat, sahabat, maupun rakyatnya. Adapun cara Rasulullah SAW dalam membina mereka adalah sebagai berikut:¹⁸

1. Sesuai dengan surah Ar-Ra'd: 11,



“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan dibelakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.

¹⁸ *Op.Cit*, hlm 48

Maksud dari ayat tersebut di atas adalah pemimpin harus mempunyai inisiatif yang cemerlang, inovatif dan kreatif menuju ke arah yang lebih baik.

Allah tidak akan pernah mengubah suatu kaum sebelum kaum itu sendiri mengubahnya. Rasulullah SAW selalu menekankan bahwa perubahan harus berawal dari dalam diri sendiri tidak boleh berawal dari luar. Jika suatu perubahan berawal dari luar, maka kita akan sulit mengikuti perubahan. Akan tetapi, jika perubahan datang dari diri sendiri, apapun yang terjadi, insyaAllah akan dapat dihadapi. Hal itu yang ditekankan oleh Rasulullah SAW.

2. Rasulullah SAW dalam setiap kesempatan, baik yang diadakan secara berkala maupun pertemuan-pertemuan rutin, selalu menekankan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Para manajer hendaknya juga selalu menekankan tujuan yang hendak dicapai terhadap para pegawainya. Penekanan itu dapat dilakukan secara berkala, misalnya mingguan atau bulanan, tergantung kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Perlu diketahui bahwa pekerjaan yang baik tidak dilihat berdasarkan mekanistisnya, melainkan berdasarkan kualitas yang terus meningkat. Maksud dari kata-kata tersebut di atas adalah pemimpin harus mempunyai visi ke depannya, sehingga ada tujuan sebenarnya yang ingin dicapai bersama.

3. Rasulullah SAW telah memberikan contoh bagaimana beliau selalu berusaha meningkatkan keteladanan. Rasulullah secara rutin melakukan pembinaan namun yang lebih penting adalah penciptaan suasana kerja yang dibangun oleh Rasulullah SAW. Ketika itu Rasulullah telah membangun corporate culture dengan serius. Rasulullah SAW memberi contoh mengenai budaya kerja, budaya penghargaan, budaya pengetahuan, dan yang lainnya, sehingga selalu ada peningkatan. Maksud dari kata-kata tersebut di atas adalah pemimpin harus menjadi teladan yang baik bagi karyawan atau bawahannya.

Pemimpin dalam Islam mempunyai dua pengertian : ¹⁹

1. Pemimpin disebut dengan *umara* atau *ulil amri*.

Ulil amri adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus urusan rakyat, maka ia bukanlah pemimpin.

2. Pemimpin disebut dengan *khadimul ummah* (pelayan rakyat)

Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat. Seorang pemimpin harus memikirkan cara-cara supaya organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya

¹⁹ *Op.Cit*, hlm 119

atau lingkungannya menikmati kehadiran organisasi atau perusahaan tersebut. Bagi pemimpin yang bersikap melayani, maka kekuasaan yang dipimpinnya bukan sekedar kekuasaan yang bersifat formalistik karena jabatannya, melainkan sebuah kekuasaan yang melahirkan sebuah power (kekuatan) yang lahir dari kesadaran.

Ada beberapa kriteria pemimpin menurut Rasulullah SAW yang sukses dalam sebuah organisasi.²⁰

1. Ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahan. Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinahkodai oleh pemimpin yang dicintai oleh bawahan. Seorang pemimpin disamping harus memiliki kemampuan untuk melakukan tugas-tugas kepemimpinan, juga harus memiliki kemampuan untuk mengolah hati. Persoalan hati merupakan persoalan yang sangat penting karena disadari benar bahwa pekerjaan yang baik adalah pekerjaan yang disertai dengan hati. Jika sebuah pekerjaan hanya didefinisikan secara mekanis tanpa ada katalisator hati, maka pekerjaan itu tidak akan mampu dilakukan dengan baik. Oleh karena itu, jelas bahwa hati menjadi persoalan yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seorang pemimpin.

²⁰ *Op.Cit*, hlm 120

2. Pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya.
3. Pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin selain harus siap menerima dan mendapatkan *tausiyah* atau kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah. Musyawarah dilakukan dengan orang-orang tertentu untuk membahas persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan public, atau yang bersangkutan dengan kepentingan umum dari perusahaan.

Musyawarah ini ditujukan untuk saling bertukar pendapat dan pemikiran. Jika musyawarah berjalan dengan baik, maka para karyawan akan merasa termotivasi karena mereka merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perusahaan dan kehidupan mereka. Dengan musyawarah, ada unsur penghargaan yang tersirat dari seorang pemimpin untuk menerima masukan-masukan dari para karyawan. Hal ini akan berdampak positif, mengingat bahwa karyawan adalah manusia yang harus dimanusiakan bukan sekedar robot yang dengan seandainya dapat diperintahkan apa saja.

Islam menganjurkan untuk membudayakan musyawarah antara sesama orang beriman. Apapun yang dilakukan, apalagi yang berkaitan dengan umat, harus bermusyawarah, tidak boleh jalan sendiri-sendiri

2.1.3. Produktivitas Kerja

Kondisi politik dan ekonomi dewasa ini telah mendorong para pegawai untuk memberikan perhatiannya terhadap pengembangan kemampuan kerjanya. Dengan adanya inflasi ekonomi, gelombang resesi dan pengurangan pegawai, nilai efisiensi administrasi telah memberikan pengaruh yang sangat kuat. Pengaruh nilai efisiensi jika dibandingkan dengan nilai-nilai lainnya seperti keadilan sosial, responsivitas, politik maka efektivitas pegawai telah memiliki andil yang besar dalam mempengaruhi pembangunan. Upaya-upaya perbaikan produktivitas telah mendorong pemahaman yang sangat kompleks, dan bahkan pada motivasi kerja pegawai juga.

Indonesia telah mengenal konsep produktivitas sejak tahun 1958. sebagai sebuah konsep, produktivitas mengandung sebuah pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa ada kaitan antara hasil kerja dan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produksi dari seorang tenaga kerja. Dalam hal ini tidak terlepas oleh efisiensi dan efektivitas. Efisiensi diukur dengan rasio output dan input.²¹ atau dengan kata lain, mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain:²²

²¹ Ambar T Sulistiyani & Rosyidah , *loc.cit*, hlm 199

²² *Ibid*, hlm 200

1. *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.

2. *Skills*

Ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti ketrampilan computer, ketrampilan bengkel, dan lain-lain. Dengan ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

3. *Abilities*

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk factor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan

ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

4. *Attitude*

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

5. *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 factor tersebut di atas sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan akan terwujud.

Sedangkan menurut Justine T. Sirait dalam bukunya yang berjudul manajemen: memahami aspek-aspek pengelolaan sumberdaya manusia dalam organisasi menyebutkan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah sebagai berikut:²³

1. Pendidikan dan latihan

Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat,

²³ Justine T. Sirait, Manajemen: *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: Grasindo, 2006, hlm 249

sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan ketrampilan kerja. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya. Rendahnya tingkat pendidikan di Indonesia dewasa ini merupakan suatu indikasi rendahnya produktivitas angkatan kerja di Indonesia. Dengan demikian, peningkatan kualitas pendidikan dan program-program latihan kerja merupakan suatu kebutuhan yang sangat mendesak. Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi memungkinkan dia untuk bekerja lebih produktif daripada orang lain yang tingkat pendidikannya rendah. Hal ini dikarenakan orang yang berpendidikan tinggi memiliki cakrawala atau pandangan yang lebih luas sehingga mampu untuk bekerja atau mendapatkan lapangan kerja.

2. Gizi dan kesehatan

Makanan merupakan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi dalam rangka kelangsungan hidup. Untuk menjaga kesehatan, diperlukan makanan yang mengandung gizi yang cukup. Seseorang yang dalam keadaan sehat atau kuat jasmani/badan dan rohani/jiwa akan dapat berkonsentrasi dengan baik dalam pekerjaannya. Dengan makanan yang mengandung gizi cukup akan membuat seseorang tidak cepat lelah dalam bekerja. Sebaliknya jika makanan yang dimakan oleh seorang pekerja kurang memenuhi

persyaratan gizi, akan menyebabkan pekerja cepat lelah, sehingga produktivitas menjadi menurun atau rendah.

3. Motivasi/ kemauan

Motivasi merupakan proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu.

Produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

Menurut expectancy theory : $P = M * A$

Dimana :

P = Performance

M = Motivation

A = Ability

Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya dengan anggapan bahwa kemampuan orang tersebut tidak berubah.

4. Kesempatan kerja

Kesempatan kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

Dalam pengertian mikro, kesempatan kerja berarti

a. Adanya kesempatan untuk bekerja;

- b. Pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan pekerja (*the right man on the right place*)
- c. Adanya kesempatan untuk mengembangkan diri, yang akan dapat menjadikan pekerja menjadi lebih kreatif.

Ketrampilan dan produktivitas seseorang berkembang melalui dan di dalam pekerjaan. Ketrampilan tertentu yang tidak diterapkan dalam jangka waktu cukup lama dapat menurun atau menghilang sama sekali. Sebaliknya ketrampilan yang diterapkan secara terus-menerus dapat berkembang. Peningkatan produktivitas dalam masyarakat erat kaitannya dengan upaya-upaya perluasan kesempatan kerja yang menjamin bahwa setiap orang yang ingin bekerja memperoleh pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

Rendahnya produktivitas kerja seseorang sering diakibatkan oleh kesalahan penempatan, dalam arti bahwa seseorang tidak ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilannya. Bentuk kesalahan dalam penempatan itu ada dua jenis dan keduanya merupakan pengangguran terselubung dipandang dari segi produktivitas adalah sebagai berikut:

- a. Menempatkan seseorang dalam pekerjaan di luar kemampuannya, baik karena pendidikannya yang terlalu rendah atau karena bidang pendidikan dan pengalaman yang berlainan.

- b. Menempatkan seseorang yang pendidikannya cukup tinggi dan pengalamannya cukup banyak dalam pekerjaan yang tidak menuntut persyaratan pendidikan dan pengalaman sebanyak itu.

Penempatan yang salah ini disebabkan oleh dua hal adalah sebagai berikut:

1. Kelemahan manajemen atau pimpinan yang kurang mengetahui gambaran tugas yang sebenarnya dan kemampuan bawahannya di lingkungan kerja. Aspek ini bersifat mikro dan menyangkut tugas manajemen.
2. Ketidakseimbangan pasar tenaga kerja.

Aspek ini bersifat makro dan menuntut perlu adanya perencanaan tenaga kerja yang terpadu dengan perencanaan pembangunan, pendidikan, dan latihan.

5. Kemampuan manajerial pemimpin

Prinsip manajemen adalah peningkatan efisiensi. Sumber-sumber digunakan secara maksimal, termasuk tenaga kerja sendiri. Penggunaan sumber-sumber tersebut dikendalikan secara efisien dan efektif.

Manajemen personalia menyangkut soal-soal penggunaan yang optimal dari sumber tenaga kerja manusia dalam perusahaan.

6. Kebijakan pemerintah

Usaha peningkatan produktivitas sangat sensitive terhadap kebijaksanaan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, moneter, fiscal, distribusi, dan lain-lain

Produktivitas karyawan juga akan meningkat jika keinginan-keinginan dan kebutuhan karyawan dapat terpenuhi antara lain :²⁴

- a. Gaji atau upah yang baik
- b. Pekerjaan yang aman secara ekonomis
- c. Rekan kerja yang kompak
- d. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
- e. Pekerjaan yang berarti
- f. Kesempatan untuk maju
- g. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik
- h. Pimpinan yang adil dan bijaksana
- i. Pengarahan dan perintah yang wajar
- j. Organisasi atau tempat kerja yang dihargai masyarakat.

Dengan demikian sangat penting apabila seluruh keinginan tersebut dapat sinkron dengan kepentingan organisasi atau perusahaan. Semakin produktif suatu organisasi, semakin baik keuntungan kompetitifnya karena biaya untuk memproduksi suatu unit output menjadi lebih rendah. Produktivitas yang lebih baik bukan selalu berarti lebih banyak yang dihasilkan, bisa saja lebih sedikit orang (atau lebih sedikit uang atau waktu)

²⁴ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2000, hlm 162.

yang digunakan untuk memproduksi jumlah yang sama. Cara yang berguna untuk mengukur produktivitas tenaga kerja adalah total biaya sumber daya per unit output. Pada pemikiran yang paling mendasar, produktivitas adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.²⁵ Perbandingan ini mengukur nilai tambah oleh suatu organisasi atau dalam ekonomi.

Persaingan global dan produktivitas pada tingkat nasional, produktivitas menyangkut perhatian untuk beberapa alasan. Pertama, produktivitas yang tinggi mengarahkan ke standar hidup yang lebih tinggi seperti yang ditunjukkan oleh kemampuan yang lebih besar dari suatu negara yang membayar apa yang diinginkan warga negaranya. Berikutnya, peningkatan dalam tingkat gaji secara nasional (biaya untuk membayar tenaga kerja) tanpa peningkatan dalam produktivitas akan membawa pada inflasi yang berakibat pada peningkatan biaya dan penurunan daya beli. Terakhir, tingkat produktivitas yang lebih rendah menjadikan lebih tingginya biaya tenaga kerja dan posisi yang kurang bersaing untuk produk suatu negara pada pasar dunia.

2.1.4. Koperasi

Dilihat dari segi bahasa, secara umum koperasi berasal dari kata latin yaitu cum yang berarti dengan, dan aperari yang artinya bekerja. Dari dua kata ini, dalam bahasa inggris dikenal istilah co dan operation, yang dalam

²⁵ Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat, 2001, hlm 82

bahasa belanda disebut *cooperative vereniging* yang berarti bekerja bersama dengan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²⁶ kata *Cooperation* kemudian diangkat menjadi istilah ekonomi sebagai Kooperasi yang dibakukan menjadi KOPERASI, yang berarti organisasi ekonomi dengan keanggotaan yang sifatnya sukarela. Oleh karena itu koperasi dapat didefinisikan sebagai berikut: koperasi adalah suatu perkumpulan atau organisasi ekonomi yang beranggotakan orang-orang atau badan-badan, yang memberikan kebebasan masuk dan keluar sebagai anggota menurut peraturan yang ada, dengan bekerjasama secara kekeluargaan menjalankan suatu usaha, dengan tujuan mempertinggi kesejahteraan jasmaniah para anggotanya.

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

1. Koperasi bukan suatu organisasi perkumpulan modal(akumulasi modal), tetapi perkumpulan orang-orang yang berasaskan sosial, kebersamaan bekerja dan tanggungjawab.
2. Keanggotaan koperasi tidak mengenal adanya paksaan apapun dan oleh siapapun, bersifat sukarela, netral terhadap aliranisme dan agama.
3. Koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota dengan cara bekerjasama secara kekeluargaan.

Koperasi sebagai lembaga atau sistem sosial dalam setiap kegiatannya berupaya untuk memberdayakan atau mengelola sumber daya yang tersedia untuk mencapai tingkat operasi yang efektif. koperasi

²⁶ R.T.Ssunantya Rahardja Hadhikusuma, *Hukum Koperasi Indoneia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,2005, hlm1

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 ditujukan untuk kepentingan bersama seluruh anggota keluarga.

Jadi dengan demikian suatu usaha bersama untuk bisa disebut sebagai koperasi haruslah mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :²⁷

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.

²⁷ *Ibid*, hlm 3

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

Gerakan koperasi timbul karena adanya inspirasi dari para pembaharu sosial pada abad ke-14 di daratan Eropa. Perkembangan Koperasi mengalami beberapa kali periode:

- a. Periode penjajahan belanda

1. Masa tahun 1896-1908

Masa ini merupakan titik awal dikenalnya koperasi di bumi indonesia ini. Pada awal 1896 ada seorang Patih Pamong praja bernama R. Aria Wiria Atmadja di Purwokerto yang merintis mendirikan suatu bank simpanan untuk menolong para pegawai negeri yang terjerat tindakan dalam soal riba dari kaum lintah darat. Usahanya ini mendapat bantuan dari seorang Residen Asisten Belanda yang bertugas di Purwokerto bernama E. Sieburgh. Tindakan politik pemerintah penjajah yang merintang usaha R. Aria Wiria Atmadja pada waktu itu, dapat dibuktikan disini dengan didirikannya *Algemene Nallescridiet*

Bank, Rumah Gadai, Bank Desa (sekarang menjadi BRI), dan sebagainya.

2. Masa tahun 1908-1927

Bersamaan dengan lahirnya kebangkitan nasional, tepatnya pada antara tahun 1908-1913, Boedi Utomo berusaha memajukan koperasi-koperasi rumah tangga, koperasi toko yang kemudian menjadi koperasi konsumsi yang di dalam perkembangannya kemudian menjadi koperasi batik.

Gerakan Boedi Utomo pada tahun 1908 dengan dibantu oleh Serikat Islam inilah yang melahirkan koperasi pertama kali di Indonesia, bersamaan dengan lahirnya gerakan kebangkitan nasional.

Pada tahun 1920 belanda membentuk suatu komisi atau panitia koperasi, atas desakan keras dari para pemuka rakyat. Hasil dari komisi melaporkan bahwa koperasi di indonesia memang perlu dikembangkan. Akhirnya pada tahun 1927 RUU Koperasi yang disesuaikan dengan kondisi indonesia selesai dibuat dan diundangkan pada tahun itu juga. Maka keluarlah undang-undang koperasi pada tahun 1927 yang di sebut *Regeling Inlandsche Cooperatieve Verenegingen*.

3. Masa tahun 1927-1942

Dengan keluarnya UU koperasi tahun 1927 yaitu *Regeling Inlandsche Cooperatieve Verenigingen*, koperasi di Indonesia mulai bangkit dan berkembang lagi.

Pada tahun 1935 jawatan koperasi dipindahkan dari Departemen Dalam Negeri ke Departemen Ekonomi, karena banyaknya kegiatan dibidang ekonomi pada waktu itu dan dirasakannya bahwa koperasi lebih sesuai berada di bawah Departemen Ekonomi.

Kemudian pada tahun 1937 dibentuklah koperasi-koperasi simpan pinjam yang diberi bantuan modal oleh pemerintah, dengan tugas sebagai koperasi pemberantas hutang rakyat, terutama kaum tani yang tidak dapat lepas dari cengkeraman kaum pengijon dan lintah darat.

Selanjutnya pada tahun 1939 jawatan koperasi yang berada di bawah Departemen Ekonomi diperluas ruang lingkungannya menjadi jawatan koperasi dan perdagangan Dalam Negeri. Hal ini disebabkan karena koperasi pada saat itu belum mampu untuk mandiri, sehingga pemerintah penjajah menaruh perhatian dengan perlu memberikan bimbingan, penyuluhan, pengarahan dan sebagainya tentang bagaimana cara koperasi dapat memperoleh barang dan memasarkan hasilnya. Perhatian yang diberikan oleh pemerintah penjajah tersebut dimaksudkan

agar koperasi dapat bangkit dan berkembang serta mampu mengatasi dirinya sendiri.

b. Periode Pendudukan Jepang

1. Masa tahun 1942-1945

Sejak bala tentara Jepang mendarat di Indonesia pada tahun 1942, peranan koperasi menjadi berubah lagi. Koperasi yang bercirikan demokrasi sudah tidak ada lagi, karena oleh bala tentara Jepang sebagai penguasa pada waktu itu, koperasi dijadikan alat pendistribusian barang-barang keperluan tentara Jepang. Koperasi-koperasi yang ada kemudian diubah menjadi KUMIAI, yang berfungsi sebagai pengumpul barang untuk keperluan perang.

Pada masa ini, koperasi tidak mengalami perkembangan bahkan semakin hancur. Hal ini disebabkan karena adanya ketentuan dari penguasa Jepang bahwa untuk mendirikan koperasi harus mendapatkan izin dari pemerintah setempat, dan biasanya izin tersebut sangat dipersulit.

c. Periode kemerdekaan

1. Masa tahun 1945-1958

Sejak diproklamirkannya kemerdekaan republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945 dan sehari kemudian Undang-Undang Dasar 1945 disahkan, maka timbul semangat baru untuk menggerakkan koperasi. Hal ini dikarenakan

koperasi sudah mendapat landasan hukum yang kuat di dalam UUD 1945, yaitu pada pasal 33 ayat (1) UUD 1945 beserta penjelasannya. Pada tanggal 12 juli 1947 gerakan koperasi mengadakan kongres yang pertama di Tasikmalaya, Jawa Barat. Dari beberapa keputusan penting yang diambil dalam kongres tersebut, salah satunya adalah menetapkan bahwa tanggal 12 juli dijadikan sebagai Hari Koperasi, yang bermakna sebagai hari bertekad dari seluruh bangsa indonesia untuk melaksanakan kegiatan perekonomian melalui koperasi.

2. Masa tahun 1958-1965

Pada periode ini jawatan koperasi langsung bertanggungjawab atas perkembangan koperasi indonesia. Segala aktivitas pemerintah dalam perekonomian dan perkoperasian, disalurkan melalui jawatan koperasi baik dari pusat sampai ke daerah-daerah.

Pada periode ini juga banyak berdiri KUD, yang tersebar di hampir seluruh wilayah di Indonesia. Maka pemerintah mulai membina secara khusus KUD-KUD tertentu, yang ditunjuk sebagai KUD percontohan.

Badan usaha koperasi dimiliki oleh anggota, yang merupakan pemakai jasa. Fakta ini membedakan koperasi dari

badan usaha atau perusahaan bentuk lain yang pemiliknya, pada dasarnya adalah para penanam modalnya (investor).²⁸

Bagi koperasi, baik inspirasinya maupun gerakannya yang mula-mula timbul adalah merupakan suatu gerakan otomatis untuk membela diri dari suatu kelompok masyarakat terhadap tekanan-tekanan hidup yang dilakukan oleh kelompok-kelompok lain dalam masyarakat, baik yang berupa dominasi sosial maupun yang berupa eksploitasi ekonomi, sehingga menimbulkan rasa tidak aman bagi kehidupan mereka.

Jika koperasi yang mula-mula tumbuh merupakan suatu gerakan spontan, maka kemudian orang mulai bertanya, apakah koperasi itu? Dan mulailah orang memberikan isi dan definisi kepada koperasi. Berbagai macam definisi telah diberikan kepada koperasi dan jika kita teliti lebih lanjut, maka tampak bahwa definisi itu berkembang, sejalan dengan perkembangan zaman. Definisi ini umumnya menekankan bahwa koperasi itu merupakan wadah bagi golongan ekonomi lemah, seperti definisi yang diberikan oleh Dr. Fay (1908),²⁹ yang menyatakan bahwa koperasi adalah suatu perserikatan dengan tujuan berusaha bersama yang terdiri atas mereka yang lemah dan diusahakan selalu dengan semangat tidak memikirkan diri sendiri

²⁸ Jochen Ropke, *Ekonomi Koperasi Teori dan Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2003, hlm 13.

²⁹ Hendrojogi, *Koperasi Asas-Asas, Teori, dan Praktik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo persada, 2004, hlm 20.

sedemikian rupa, sehingga masing-masing sanggup menjalankan kewajibannya sebagai anggota dan mendapat imbalan sebanding dengan pemanfaatan mereka terhadap organisasi.

Perkembangan definisi tentang koperasi dapat ditunjukkan dengan adanya definisi yang mengatakan bahwa koperasi adalah suatu perkumpulan dari orang-orang yang atas dasar persamaan derajat sebagai manusia, dengan tidak memandang haluan agama dan politik secara sukarela masuk, untuk sekadar memenuhi kebutuhan bersama yang bersifat kebendaan atas tanggungan bersama.

Kalau kita pelajari definisi tersebut lebih lanjut, maka tampak bahwa definisi tersebut mengandung :³⁰

- b. Unsur demokrasi
- c. Unsur sosial
- d. Unsur tidak semata-mata mencari keuntungan.

Kata-kata yang terdapat dalam definisi tersebut selanjutnya dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Kumpulan orang-orang

Menjelaskan bahwa dalam koperasi yang diutamakan bukanlah modal atau uang, tetapi orang-orang sebagai anggota dan masing-masing anggota mempunyai hak suara yang sama. Berbeda dengan perseroan terbatas, dimana besar kecilnya modal/saham

³⁰ *Ibid*, hlm 22

yang dimiliki seseoranglah yang menentukan besar kecilnya hak suara.

2. Persamaan derajat

Menjelaskan bahwa dalam keanggotaan, koperasi tidak membedakan pria dan wanita, pesuruh atau kepala bagian atau direktur. Mereka masing-masing mempunyai hak suara yang sama, yaitu setiap anggota 1 suara.

3. Tidak memandang haluan agama dan politik

Dimaksudkan agar janganlah koperasi itu dibawa ke salah satu aliran agama atau politik.

4. Sukarela

Menerangkan bahwa keanggotaan koperasi tidak boleh dipaksakan dan bahwa seseorang itu bebas keluar masuk menjadi anggota.

5. Sekadar memenuhi kebutuhan

Kalimat itu mengandung 2 pengertian :

- a. Bahwa koperasi itu tidak mencari keuntungan
- b. Menunjukkan bahwa koperasi itu hendaknya berusaha di bidang kebutuhan pokok dari anggota-anggotanya yang dapat diartikan mendidik anggota-anggota untuk hidup sederhana.

6. Tanggungan bersama

Dimaksudkan untuk menanam rasa tanggungjawab anggota terhadap :

- a. Kewajiban mereka sehari-hari
- b. Kewajiban mereka dikemudian hari, bila misalnya koperasi dibubarkan dan mengalami kerugian.

Koperasi menurut Menteri Negara Koperasi Usaha Kecil dan Menengah RI no: 129/KEP/M.KUKM/XI/2002 adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum. Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar asas kekeluargaan

Prinsip-prinsip koperasi antara lain adalah sebagai berikut :

1. Prinsip keanggotaan sukarela dan terbuka
2. Prinsip pengendalian oleh anggota secara demokratis
3. Prinsip partisipasi ekonomi anggota, artinya anggota menyumbang secara adil terhadap modal koperasi
4. Prinsip otonomi dan kemandirian artinya koperasi secara mandiri membangun dan dikendalikan oleh anggota
5. Prinsip pendidikan dan pelatihan mengandung makna koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota, pengurus, manajer, dan karyawan
6. Prinsip kerjasama
7. Prinsip kepedulian terhadap komunitas artinya koperasi bekerja untuk pembangunan.

2.1.5 Koperasi Pondok Pesantren

Koperasi Pondok Pesantren (*kopontren*) 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 penyelenggaraan pendidikan. Sebagai sebuah komunitas, pondok pesantren memerlukan dukungan sarana yang dapat membantu dan memperlancar tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kehadiran *kopontren* sangat diperlukan.³¹

Koperasi pondok pesantren Az Zahra telah berdiri sejak tahun 1996, dan didirikan oleh kyai Abdul Rahman dan berkantor di Jl. K.H Thohir 76A, Penggaron kidul Pedurungan Semarang. Koperasi Pondok Pesantren (Koppontren) ini merupakan lembaga yang bergerak dalam bidang ekonomi dan profit yang mana hasilnya diharapkan akan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk pengembangan Pondok Pesantren Az Zahra . Berikut ini profil dan unit usaha yang dikembangkan oleh Koperasi Pondok Pesantren (Koppontren Az Zahra)

Tujuan Lembaga :

1. Menjadikan Koppontren sebagai sumber dana bagi aktifitas pendidikan Yayasan Ma'had Az Zahra.

³¹ http://www.mahad_darularqamgaru.sch.id/index.php?option=com_content&view=article&id=80;kopontren&catid=44:prasarana.

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 Az Zahra sebagai sebuah badan usaha yang mampu bersaing secara sehat dengan pelaku-pelaku ekonomi di kancan perekonomian nasional.

Unit Usaha³²

Unit 1 (Waserda)

Jenis Usaha : Menjual sembako dan barang rumah tangga

Sasaran : Masyarakat Umum

Sistem Penjualan : Eceran

Unit 2 (Wartel)

Jenis Usaha : Pelayanan Telepon Lokal, SLJJ, SLI (2 KBU) menjual kaset dll.

Sasaran : Santri Putra dan Putri, Masyarakat Umum.

Unit 3 (Agro Bisnis)

Jenis Usaha : Menjual pupuk dan alat- alat pertanian

Sasaran : Masyarakat Umum

³² Wawancara dengan karyawan Koperasi Pondok Pesantren az Zahra Pedurungan Semarang “Nurus Sa’adah” hari Sabtu, tgl 18 September 2010.

Unit 4 (Toko Alat Tulis)

Jenis Usaha : Peralatan tulis, buku-buku dan elektronik

Sasaran : Santri Putra Putri dan Masyarakat Umum

Unit 5 (Kantin Kesehatan)

Jenis Usaha : menjual obat- obat herbal dan obat-obat yang lain

Sasaran : Santri Putra Putri dan Masyarakat umum

Unit 6 (Toko Santri)

Jenis Usaha : Pertokoan Pondok menjual buku tulis, alat-alat tulis dan belajar, Pakaian, Sarung Kitab dll.

Sasaran : Santri Putra Putri dan Masyarakat umum

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 terutama 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 pemimpinnya hanya mencari fasilitas pribadi. begitu mendapatkan fasilitas dan 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.³³

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.³⁴

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

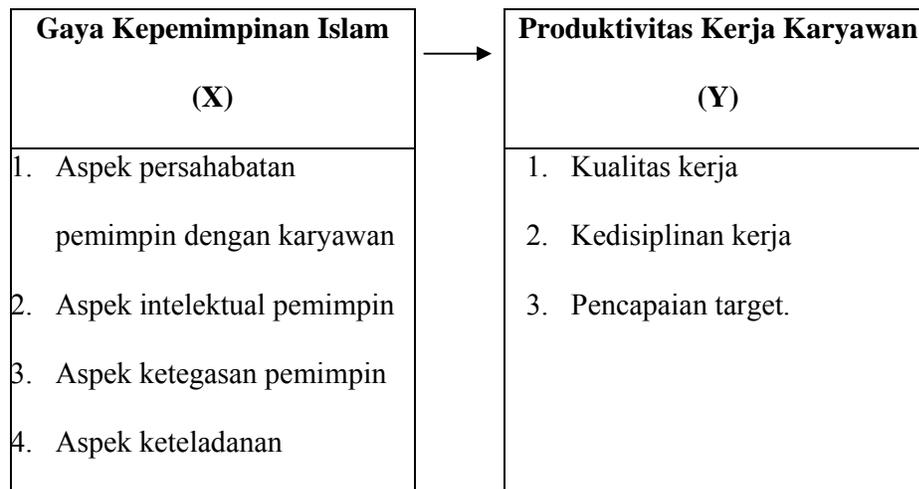
³³ <http://www.kapanlagi.com/h/0000144318.html>

³⁴ 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 tapi dapat dibantu oleh komunitas usaha menengah dan besar muslim," kata Suryadharma.

Menteri yang juga Ketua Umum DPP Partai Persatuan Pembangunan ini menuturkan ketersediaan anggaran pemerintah untuk mengucurkan dana bagi Kopontren sangat terbatas.³⁵

2.1.5. Kerangka Pemikiran Teoritik



2.2. Hipotesis

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

Gaya Kepemimpinan Islam Berpengaruh Positif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di koperasi Pondok Pesantren Az-Zahra Semarang

³⁵ <http://www.kapanlagi.com/h/old/0000246418.html>