

## BAB II

### LANDASAN TEORI.

#### A. KERANGKA TEORITIK.

##### 1. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan Islam.

###### a. Pengertian Kepemimpinan.

###### 1) Pengertian *Spiritual*.

Menurut Hadari Nawawi (1993: 15-16) dalam Anita Mustafa (2008: 8) dalam bahasa Inggris pemimpin disebut *leader*. Kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Pemakaian perkataan khalifah setelah Rasulullah SAW wafat terutama bagi ke empat orang *Khulafahur Rasyidin*, menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan *Amir* (yang jamaknya *umara*). Disebut juga penguasa. Oleh karena itu kedua perkataan tersebut dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin yang cenderung sebagai pemimpin formal. Namun dalam Al-Qur'an perkataan khalifah juga menyatakan pemimpin yang bersifat non formal, seperti dalam QS. Al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ﴿٣٠﴾

*“Sesungguhnya Allah hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”*

Terdapat dua tugas manusia sebagai pemimpin kehidupan di muka bumi. Pertama, menyeru dan menyuruh orang lain berbuat *amal ma'ruf*. Kedua melarang dan menyeru orang lain meninggalkan perbuatan *munkar*.

Dilihat dari segi ajaran islam kepemimpinan berarti kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah S.W.T. Sehubungan dengan itu Allah S.W.T berfirman dalam QS. Al-A'raf ayat 43 sebagai berikut:

اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ الَّذِي هَدٰنَا لِهٰذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا اَنْ هَدٰنَا ﴿٤٣﴾

*“Segala pujian untuk Allah yang telah memimpin kami untuk mendapatkan surga ini, tidaklah kami kan menemui jalan ini, sekiranya Allah tidak memimpin kami”.*

## **2) Pengertian Empiris.**

Menurut Hadari Nawawi (1993: 27-29) dalam Anita Mustafa (2008: 9) kepemimpinan adalah kegiatan manusia dalam kehidupan bermasyarakat. Pengertian kepemimpinan yang bersifat *empiris* adalah pengalaman itu perlu dianalisis untuk mendapatkan butir-butir yang berharga dan dapat dimanfaatkan dalam usaha mewujudkan kepemimpinan yang

efektif dan diridhai Allah SWT pada masa sekarang dan di masa yang akan mendatang.

Kepemimpinan secara *etimologi* (asal kata) berasal dari kata dasar pimpin kemudian mendapat awalan me- menjadi memimpin maka berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing. Sedangkan secara *terminologi* dapat diidentifikasi beberapa gejala sebagai berikut:

- a) Dalam kepemimpinan selalu berhadapan dua belah pihak. Pihak yang pertama disebut pemimpin dan pihak lainnya adalah orang-orang yang dipimpin. Jumlahnya pemimpin selalu lebih sedikit dari yang dipimpinnya.
- b) Kepemimpinan merupakan gejala sosial yang berlangsung sebagai interaksi antar manusia di dalam kelompok besar yang melibatkan jumlah orang yang terlibat di dalamnya.
- c) Kepemimpinan sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu menunjukkan jalan, mengepalai dan melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakannya sendiri.

#### **b. Pengertian Gaya Kepemimpinan Islam.**

Menurut Sutanto dan Setiawan dalam Anita Mustafa (2008: 13) gaya kepemimpinan yaitu sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Sedangkan menurut Anita Mustafa (2008: 14), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Serta menurut Heidjrachman

kepemimpinan didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan Islam adalah sikap dan tindakan seorang pemimpin didasari pada kepribadian Rasulullah S.A.W yang ber-akhlaqul karomah, qona'ah (sederhana), dan Istiqomah (konsisten) dalam melaksanakan tugasnya, serta menauladani sifat Rasulullah S.A.W, yaitu shiddiq, amanah, tabligh, dan fathanah. Gaya kepemimpinan Islam biasa disebut juga gaya kepemimpinan prophetic (kenabian), hal ini dikarenakan hakikat para Nabi adalah sebagai wadah penampakan (tajalli) nur Dzat Allah S.W.T, nur Sifat Allah S.W.T, nur Asma' (nama-nama) Allah S.W.T, dan nur Afal (perbuatan-perbuatan) Allah S.W.T. nur allah S.W.T yang paling sempurna mengambil tempat pada diri Nabi Muhammad S.A.W.

Dari berbagai sumber sejarah dapat ditarik suatu pengertian bahwa pemimpin yang sejati adalah pemimpin yang bekerja secara proporsional dan profesional, serta menerapkan *open management (shiddiq)*. Dia akan bekerja berdasarkan dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi (*amanah*). Dia akan bekerja secara *team work*, menerapkan prinsip *ta'awwun*, membangun *network*, dan memperhatikan transparansi (*tabligh*). Pemimpin yang sejati juga akan bekerja berdasarkan *skill* dan kompetensi

diri (*fathanah*), dan bekerja dengan loyalitas dan konsistensi yang tinggi (*istiqamah*). (Al-Banjari, Rachmat Ramadhan, 2008: 119-120).

**c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.**

Secara teoritis terdapat tiga pola dasar gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut (Hadari Nawawi, 1993: 153-154):

- 1) Gaya mengutamakan pelaksanaan tugas.
- 2) Gaya mengutamakan kerjasama.
- 3) Gaya mengutamakan hasil.

Menurut Hadari Nawawi (1993: 154-160) dari ketiga pola gaya kepemimpinan tersebut maka muncul 8 perilaku kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- 1) Otokrasi (*autocrat*).
- 2) Otokrasi yang disempurnakan (*Benevolent Autocrat*).
- 3) Birokrat (*Bureocrat*).
- 4) Pelindung dan penyelamat (*Missionary*).
- 5) Mengembangkan dan memajukan organisasi (*Developer*).
- 6) Eksekutif (Pelaksana).
- 7) Kompromi (*Compromisor*).
- 8) Pembelot (*Deserter*).

Berdasarkan tiga pola dasar dan delapan rincian perilaku dalam gaya kepemimpinan diatas maka terdapat empat tipe

kepemimpinan, yaitu sebagai berikut (Hadari Nawawi, 1993: 161-186):

**1) Tipe Kepemimpinan Otoriter.**

Kepemimpinan tipe ini menempatkan kekuasaan pada seseorang atau sekelompok kecil orang yang bertindak sebagai penguasa. Orang-orang yang dipimpin dengan jumlah lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai atau berada dibawah kekuasaan sang pemimpin.

**2) Tipe Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*).**

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin dalam tipe ini berkedudukan sebagai simbol atau perlambang organisasi. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan melaksanakannya menurut kehendak masing-masing.

**3) Tipe Kepemimpinan Demokratis.**

Kepemimpinan tipe ini menempatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu sebagai manusia diakui dan dihargai atau dihormati atau eksistensi dan peranannya dalam memajukan serta mengembangkan organisasi. Kepemimpinan ini juga diwarnai oleh usaha

mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship/habblum-minannas*) yang efektif, dengan prinsip saling memperlakukan sebagai subyek.

#### **4) Tipe Kepemimpinan Pelengkap.**

##### **a) Tipe Kepemimpinan Kharismatis.**

Tipe kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin.

##### **b) Tipe Pemimpin Sebagai Simbol.**

Pemimpin sekedar menjadi simbol atau perlambang dan tetap diakui sebagai pemimpin meskipun tidak menjalankan fungsi kepemimpinannya.

##### **c) Tipe Pengayom (*Headmanship*).**

Tipe ini menunjukkan gejala bahwa seorang pemimpin selalu bersedia melakukan segala sesuatu untuk kepentingan orang banyak, khususnya anggota organisasinya. Pemimpin dengan tipe sebagai orang beriman dalam mengayomi, melindungi, membela dan memperjuangkan kepentingan organisasinya selalu

menyadari bahwa kemampuannya terbatas dan tidak sempurna.

**d) Tipe Pemimpin Ahli.**

Dalam tipe ini seseorang mempunyai keterampilan/keahlian atau profesional dalam bidang tertentu dan menjalankan kepemimpinan di lingkungan organisasi yang bergerak di bidang tersebut. Orang-orang yang dipimpinnya mungkin terdiri dari sesama para ahli di bidang tersebut dan mungkin pula merupakan orang-orang yang tidak memiliki keahlian dibidang tersebut.

**e) Tipe Pemimpin *Organisatoris* dan *Administrator*.**

Pemimpin tipe ini bekerja secara terencana, sistematis dan tertib dengan memanfaatkan berbagai masukan dari orang lain baik dari dalam maupun luar organisasinya. Untuk itu dalam menetapkan keputusan-keputusan, pemimpin menyenangi musyawarah untuk mendapatkan bahan-bahan masukan.

**f) Tipe Kepemimpinan *Agrigator*.**

Tipe kepemimpinan ini dilakukan dengan memberikan tekanan-tekanan, mengadu domba, menimbulkan anggota organisasi dengan maksud untuk memisahkan keuntungan bagi pimpinan dengan atau



tanpa kelompoknya. Pemimpin memiliki kemampuan yang tinggi untuk menciptakan dan memanfaatkan pertentangan di antara anggota organisasinya bahkan juga dengan orang luar.

Selain gaya kepemimpinan yang telah disebutkan diatas, masih ada lagi gaya kepemimpinan yang perlu kita ketahui, antara lain:

#### **1) Kepemimpinan Autokratik.**

Menurut Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom (1993: 105), para pemimpin autokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Kepemimpinan ini umumnya negative, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman, tetapi kepemimpinan seperti ini dapat pula positif, seperti yang ditunjukkan oleh autocrat yang murah hati yang mana cenderung memberikan imbalan kepada para pegawai. Gaya kepemimpinan ini juga memiliki manfaat, yaitu sering memuaskan pemimpin, memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan menyediakan rasa aman dan keteraturan bagi para pegawai.

Sedangkan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990: 225), seorang pemimpin yang autokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk

mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahannya terpusat ditangannya.

## 2) **Kepemimpinan Partisipatif.**

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990: 225), apabila seseorang pemimpin menggunakan gaya partisipatif ia menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.

Menurut Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom (1993: 106), pemimpin partisipatif mendesentralisasi wewenang. Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak, seperti halnya dengan yang autokratik, karena keputusan itu timbul dari upaya konsultasi dengan para pengikut dan keikutsertaan mereka.

Menurut Al-Banjari, Rachmat Ramadhan (2008: 103-104), kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

a) Prosedur kepemimpinannya berdasarkan: konsultasi,

mengambil keputusan bersama (musyawarah).

mufakat), membagi peta kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen yang demokratis.

- b) Berbagai macam prosedur keputusan atau kebijakan yang diambil tersebut memberikan pengaruh tertentu kepada orang lain, karena melibatkan orang-orang yang dipimpinnya.

### 3) **Kepemimpinan Bebas Kendali (*free rein*).**

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990: 225), dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap.

Menurut Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom (1993: 106), para pemimpin bebas kendali menghindari kuasa dan tanggung jawab. Mereka sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil.

### 4) **Kepemimpinan Karismatik.**

Menurut Al-Banjari, Rachmat Ramadhan (2008: 104), kepemimpinan karismatik memiliki beberapa karakteristik

- a) Biasanya terdapat pada diri pemimpin agama, politik, dan gerakan sosial.
- b) Memiliki kelebihan dan keutamaan karena anugerah Tuhan, yaitu faktor bawaan sejak lahir yang dapat menumbuhkan karisma. Memang ada di antara manusia yang dilahirkan dengan membawa *gharizah* (insting) dan potensi kepemimpinan yang kuat. Bakat inilah yang kemudian ditumbuh kembangkan dan disalurkan kearah yang lebih baik, sehingga menjadi pemimpin umat yang sejati.
- c) Cenderung memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri, pendirian dalam keyakinan, dan cita-citanya.
- d) Membutuhkan kekuasaan sebagai motivasi dan wasilah untuk mempengaruhi pengikutnya.
- e) Memiliki rasa percaya diri dan pendirian yang kuat, yang akan meningkatkan besarnya rasa percaya diri para pengikutnya terhadap pertimbangan, pendapat, keputusan, dan kebijakan pemimpin tersebut.

##### 5) **Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.**

Menurut Griffin, Ricky W (2004: 89) dalam Anita Mustafa (2008: 18), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melewati ekspektasi ekspektasi biasa

dengan cara menanamkan *sense of mission*, menstimulasi pengalaman pembelajaran dan mengilhami pola-pola pikir baru. Sedangkan pemimpin transformasional adalah pemimpin-pemimpin yang memberikan pertimbangan tersendiri, rangsangan intelektual dan memiliki karisma. Sedangkan pemimpin transaksional adalah pemimpin-pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikut-pengikut mereka dalam arah tujuan-tujuan yang sudah dipatok dengan cara menjelaskan persyaratan peran dan persyaratan tugas.

Bass dalam Anita Mustafa (2008: 19) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

- a) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti pentingnya hasil usaha.
- b) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- c) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Bass dalam Anita Mustafa (2008: 19) juga mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional

- a) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
- b) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.
- c) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Menurut Robbins, Stephen P dan Mary Culter (1999: 508) kepemimpinan transformasional bila dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional adalah lebih kuat kaitannya dengan angka pergantian yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi dan kepuasan yang lebih tinggi.

Menurut Al-Banjari, Rachmat Ramadhan (2008: 105), kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

- a) Mempunyai karisma yang telah diakui oleh pengikutnya.
- b) Menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya dalam menciptakan etos kerja dan kinerja yang baik.
- c) Mempunyai kepedulian dan empati terhadap bawahannya

d) Mampu menstimulasi pemikiran dan ide-ide bawahannya dengan baik.

**6) Kepemimpinan *Prophetic* (kenabian).**

Menurut Al-Banjari, Rachmat Ramadhan (2008: 105), gaya kepemimpinan Islam atau gaya kepemimpinan *prophetic* (kenabian) memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

- a) Merupakan penggabungan antara kepemimpinan partisipatif (konsultasi, musyawarah mufakat), kepemimpinan karismatik (rasa percaya diri dan pendirian yang kuat), dan kepemimpinan transformasional (memiliki karisma yang tinggi).
- b) Didukung oleh kekuatan dan daya pengaruh ketuhanan (spiritual).
- c) Kepemimpinan ini termasuk strata kepemimpinan terkemuka.

Allah S.W.T berfirman dalam QS. Ali 'Imran: 164

لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا

١٦٤ - ١٦٥ - ١٦٦ - ١٦٧ - ١٦٨ - ١٦٩ - ١٧٠ - ١٧١ - ١٧٢ - ١٧٣ - ١٧٤ - ١٧٥ - ١٧٦ - ١٧٧ - ١٧٨ - ١٧٩ - ١٨٠ - ١٨١ - ١٨٢ - ١٨٣ - ١٨٤ - ١٨٥ - ١٨٦ - ١٨٧ - ١٨٨ - ١٨٩ - ١٩٠ - ١٩١ - ١٩٢ - ١٩٣ - ١٩٤ - ١٩٥ - ١٩٦ - ١٩٧ - ١٩٨ - ١٩٩ - ٢٠٠ - ٢٠١ - ٢٠٢ - ٢٠٣ - ٢٠٤ - ٢٠٥ - ٢٠٦ - ٢٠٧ - ٢٠٨ - ٢٠٩ - ٢١٠ - ٢١١ - ٢١٢ - ٢١٣ - ٢١٤ - ٢١٥ - ٢١٦ - ٢١٧ - ٢١٨ - ٢١٩ - ٢٢٠ - ٢٢١ - ٢٢٢ - ٢٢٣ - ٢٢٤ - ٢٢٥ - ٢٢٦ - ٢٢٧ - ٢٢٨ - ٢٢٩ - ٢٣٠ - ٢٣١ - ٢٣٢ - ٢٣٣ - ٢٣٤ - ٢٣٥ - ٢٣٦ - ٢٣٧ - ٢٣٨ - ٢٣٩ - ٢٤٠ - ٢٤١ - ٢٤٢ - ٢٤٣ - ٢٤٤ - ٢٤٥ - ٢٤٦ - ٢٤٧ - ٢٤٨ - ٢٤٩ - ٢٥٠ - ٢٥١ - ٢٥٢ - ٢٥٣ - ٢٥٤ - ٢٥٥ - ٢٥٦ - ٢٥٧ - ٢٥٨ - ٢٥٩ - ٢٦٠ - ٢٦١ - ٢٦٢ - ٢٦٣ - ٢٦٤ - ٢٦٥ - ٢٦٦ - ٢٦٧ - ٢٦٨ - ٢٦٩ - ٢٧٠ - ٢٧١ - ٢٧٢ - ٢٧٣ - ٢٧٤ - ٢٧٥ - ٢٧٦ - ٢٧٧ - ٢٧٨ - ٢٧٩ - ٢٨٠ - ٢٨١ - ٢٨٢ - ٢٨٣ - ٢٨٤ - ٢٨٥ - ٢٨٦ - ٢٨٧ - ٢٨٨ - ٢٨٩ - ٢٩٠ - ٢٩١ - ٢٩٢ - ٢٩٣ - ٢٩٤ - ٢٩٥ - ٢٩٦ - ٢٩٧ - ٢٩٨ - ٢٩٩ - ٣٠٠ - ٣٠١ - ٣٠٢ - ٣٠٣ - ٣٠٤ - ٣٠٥ - ٣٠٦ - ٣٠٧ - ٣٠٨ - ٣٠٩ - ٣١٠ - ٣١١ - ٣١٢ - ٣١٣ - ٣١٤ - ٣١٥ - ٣١٦ - ٣١٧ - ٣١٨ - ٣١٩ - ٣٢٠ - ٣٢١ - ٣٢٢ - ٣٢٣ - ٣٢٤ - ٣٢٥ - ٣٢٦ - ٣٢٧ - ٣٢٨ - ٣٢٩ - ٣٣٠ - ٣٣١ - ٣٣٢ - ٣٣٣ - ٣٣٤ - ٣٣٥ - ٣٣٦ - ٣٣٧ - ٣٣٨ - ٣٣٩ - ٣٤٠ - ٣٤١ - ٣٤٢ - ٣٤٣ - ٣٤٤ - ٣٤٥ - ٣٤٦ - ٣٤٧ - ٣٤٨ - ٣٤٩ - ٣٥٠ - ٣٥١ - ٣٥٢ - ٣٥٣ - ٣٥٤ - ٣٥٥ - ٣٥٦ - ٣٥٧ - ٣٥٨ - ٣٥٩ - ٣٦٠ - ٣٦١ - ٣٦٢ - ٣٦٣ - ٣٦٤ - ٣٦٥ - ٣٦٦ - ٣٦٧ - ٣٦٨ - ٣٦٩ - ٣٧٠ - ٣٧١ - ٣٧٢ - ٣٧٣ - ٣٧٤ - ٣٧٥ - ٣٧٦ - ٣٧٧ - ٣٧٨ - ٣٧٩ - ٣٨٠ - ٣٨١ - ٣٨٢ - ٣٨٣ - ٣٨٤ - ٣٨٥ - ٣٨٦ - ٣٨٧ - ٣٨٨ - ٣٨٩ - ٣٩٠ - ٣٩١ - ٣٩٢ - ٣٩٣ - ٣٩٤ - ٣٩٥ - ٣٩٦ - ٣٩٧ - ٣٩٨ - ٣٩٩ - ٤٠٠ - ٤٠١ - ٤٠٢ - ٤٠٣ - ٤٠٤ - ٤٠٥ - ٤٠٦ - ٤٠٧ - ٤٠٨ - ٤٠٩ - ٤١٠ - ٤١١ - ٤١٢ - ٤١٣ - ٤١٤ - ٤١٥ - ٤١٦ - ٤١٧ - ٤١٨ - ٤١٩ - ٤٢٠ - ٤٢١ - ٤٢٢ - ٤٢٣ - ٤٢٤ - ٤٢٥ - ٤٢٦ - ٤٢٧ - ٤٢٨ - ٤٢٩ - ٤٣٠ - ٤٣١ - ٤٣٢ - ٤٣٣ - ٤٣٤ - ٤٣٥ - ٤٣٦ - ٤٣٧ - ٤٣٨ - ٤٣٩ - ٤٤٠ - ٤٤١ - ٤٤٢ - ٤٤٣ - ٤٤٤ - ٤٤٥ - ٤٤٦ - ٤٤٧ - ٤٤٨ - ٤٤٩ - ٤٥٠ - ٤٥١ - ٤٥٢ - ٤٥٣ - ٤٥٤ - ٤٥٥ - ٤٥٦ - ٤٥٧ - ٤٥٨ - ٤٥٩ - ٤٦٠ - ٤٦١ - ٤٦٢ - ٤٦٣ - ٤٦٤ - ٤٦٥ - ٤٦٦ - ٤٦٧ - ٤٦٨ - ٤٦٩ - ٤٧٠ - ٤٧١ - ٤٧٢ - ٤٧٣ - ٤٧٤ - ٤٧٥ - ٤٧٦ - ٤٧٧ - ٤٧٨ - ٤٧٩ - ٤٨٠ - ٤٨١ - ٤٨٢ - ٤٨٣ - ٤٨٤ - ٤٨٥ - ٤٨٦ - ٤٨٧ - ٤٨٨ - ٤٨٩ - ٤٩٠ - ٤٩١ - ٤٩٢ - ٤٩٣ - ٤٩٤ - ٤٩٥ - ٤٩٦ - ٤٩٧ - ٤٩٨ - ٤٩٩ - ٥٠٠ - ٥٠١ - ٥٠٢ - ٥٠٣ - ٥٠٤ - ٥٠٥ - ٥٠٦ - ٥٠٧ - ٥٠٨ - ٥٠٩ - ٥١٠ - ٥١١ - ٥١٢ - ٥١٣ - ٥١٤ - ٥١٥ - ٥١٦ - ٥١٧ - ٥١٨ - ٥١٩ - ٥٢٠ - ٥٢١ - ٥٢٢ - ٥٢٣ - ٥٢٤ - ٥٢٥ - ٥٢٦ - ٥٢٧ - ٥٢٨ - ٥٢٩ - ٥٣٠ - ٥٣١ - ٥٣٢ - ٥٣٣ - ٥٣٤ - ٥٣٥ - ٥٣٦ - ٥٣٧ - ٥٣٨ - ٥٣٩ - ٥٤٠ - ٥٤١ - ٥٤٢ - ٥٤٣ - ٥٤٤ - ٥٤٥ - ٥٤٦ - ٥٤٧ - ٥٤٨ - ٥٤٩ - ٥٥٠ - ٥٥١ - ٥٥٢ - ٥٥٣ - ٥٥٤ - ٥٥٥ - ٥٥٦ - ٥٥٧ - ٥٥٨ - ٥٥٩ - ٥٦٠ - ٥٦١ - ٥٦٢ - ٥٦٣ - ٥٦٤ - ٥٦٥ - ٥٦٦ - ٥٦٧ - ٥٦٨ - ٥٦٩ - ٥٧٠ - ٥٧١ - ٥٧٢ - ٥٧٣ - ٥٧٤ - ٥٧٥ - ٥٧٦ - ٥٧٧ - ٥٧٨ - ٥٧٩ - ٥٨٠ - ٥٨١ - ٥٨٢ - ٥٨٣ - ٥٨٤ - ٥٨٥ - ٥٨٦ - ٥٨٧ - ٥٨٨ - ٥٨٩ - ٥٩٠ - ٥٩١ - ٥٩٢ - ٥٩٣ - ٥٩٤ - ٥٩٥ - ٥٩٦ - ٥٩٧ - ٥٩٨ - ٥٩٩ - ٦٠٠ - ٦٠١ - ٦٠٢ - ٦٠٣ - ٦٠٤ - ٦٠٥ - ٦٠٦ - ٦٠٧ - ٦٠٨ - ٦٠٩ - ٦١٠ - ٦١١ - ٦١٢ - ٦١٣ - ٦١٤ - ٦١٥ - ٦١٦ - ٦١٧ - ٦١٨ - ٦١٩ - ٦٢٠ - ٦٢١ - ٦٢٢ - ٦٢٣ - ٦٢٤ - ٦٢٥ - ٦٢٦ - ٦٢٧ - ٦٢٨ - ٦٢٩ - ٦٣٠ - ٦٣١ - ٦٣٢ - ٦٣٣ - ٦٣٤ - ٦٣٥ - ٦٣٦ - ٦٣٧ - ٦٣٨ - ٦٣٩ - ٦٤٠ - ٦٤١ - ٦٤٢ - ٦٤٣ - ٦٤٤ - ٦٤٥ - ٦٤٦ - ٦٤٧ - ٦٤٨ - ٦٤٩ - ٦٥٠ - ٦٥١ - ٦٥٢ - ٦٥٣ - ٦٥٤ - ٦٥٥ - ٦٥٦ - ٦٥٧ - ٦٥٨ - ٦٥٩ - ٦٦٠ - ٦٦١ - ٦٦٢ - ٦٦٣ - ٦٦٤ - ٦٦٥ - ٦٦٦ - ٦٦٧ - ٦٦٨ - ٦٦٩ - ٦٧٠ - ٦٧١ - ٦٧٢ - ٦٧٣ - ٦٧٤ - ٦٧٥ - ٦٧٦ - ٦٧٧ - ٦٧٨ - ٦٧٩ - ٦٨٠ - ٦٨١ - ٦٨٢ - ٦٨٣ - ٦٨٤ - ٦٨٥ - ٦٨٦ - ٦٨٧ - ٦٨٨ - ٦٨٩ - ٦٩٠ - ٦٩١ - ٦٩٢ - ٦٩٣ - ٦٩٤ - ٦٩٥ - ٦٩٦ - ٦٩٧ - ٦٩٨ - ٦٩٩ - ٧٠٠ - ٧٠١ - ٧٠٢ - ٧٠٣ - ٧٠٤ - ٧٠٥ - ٧٠٦ - ٧٠٧ - ٧٠٨ - ٧٠٩ - ٧١٠ - ٧١١ - ٧١٢ - ٧١٣ - ٧١٤ - ٧١٥ - ٧١٦ - ٧١٧ - ٧١٨ - ٧١٩ - ٧٢٠ - ٧٢١ - ٧٢٢ - ٧٢٣ - ٧٢٤ - ٧٢٥ - ٧٢٦ - ٧٢٧ - ٧٢٨ - ٧٢٩ - ٧٣٠ - ٧٣١ - ٧٣٢ - ٧٣٣ - ٧٣٤ - ٧٣٥ - ٧٣٦ - ٧٣٧ - ٧٣٨ - ٧٣٩ - ٧٤٠ - ٧٤١ - ٧٤٢ - ٧٤٣ - ٧٤٤ - ٧٤٥ - ٧٤٦ - ٧٤٧ - ٧٤٨ - ٧٤٩ - ٧٥٠ - ٧٥١ - ٧٥٢ - ٧٥٣ - ٧٥٤ - ٧٥٥ - ٧٥٦ - ٧٥٧ - ٧٥٨ - ٧٥٩ - ٧٦٠ - ٧٦١ - ٧٦٢ - ٧٦٣ - ٧٦٤ - ٧٦٥ - ٧٦٦ - ٧٦٧ - ٧٦٨ - ٧٦٩ - ٧٧٠ - ٧٧١ - ٧٧٢ - ٧٧٣ - ٧٧٤ - ٧٧٥ - ٧٧٦ - ٧٧٧ - ٧٧٨ - ٧٧٩ - ٧٨٠ - ٧٨١ - ٧٨٢ - ٧٨٣ - ٧٨٤ - ٧٨٥ - ٧٨٦ - ٧٨٧ - ٧٨٨ - ٧٨٩ - ٧٩٠ - ٧٩١ - ٧٩٢ - ٧٩٣ - ٧٩٤ - ٧٩٥ - ٧٩٦ - ٧٩٧ - ٧٩٨ - ٧٩٩ - ٨٠٠ - ٨٠١ - ٨٠٢ - ٨٠٣ - ٨٠٤ - ٨٠٥ - ٨٠٦ - ٨٠٧ - ٨٠٨ - ٨٠٩ - ٨١٠ - ٨١١ - ٨١٢ - ٨١٣ - ٨١٤ - ٨١٥ - ٨١٦ - ٨١٧ - ٨١٨ - ٨١٩ - ٨٢٠ - ٨٢١ - ٨٢٢ - ٨٢٣ - ٨٢٤ - ٨٢٥ - ٨٢٦ - ٨٢٧ - ٨٢٨ - ٨٢٩ - ٨٣٠ - ٨٣١ - ٨٣٢ - ٨٣٣ - ٨٣٤ - ٨٣٥ - ٨٣٦ - ٨٣٧ - ٨٣٨ - ٨٣٩ - ٨٤٠ - ٨٤١ - ٨٤٢ - ٨٤٣ - ٨٤٤ - ٨٤٥ - ٨٤٦ - ٨٤٧ - ٨٤٨ - ٨٤٩ - ٨٥٠ - ٨٥١ - ٨٥٢ - ٨٥٣ - ٨٥٤ - ٨٥٥ - ٨٥٦ - ٨٥٧ - ٨٥٨ - ٨٥٩ - ٨٦٠ - ٨٦١ - ٨٦٢ - ٨٦٣ - ٨٦٤ - ٨٦٥ - ٨٦٦ - ٨٦٧ - ٨٦٨ - ٨٦٩ - ٨٧٠ - ٨٧١ - ٨٧٢ - ٨٧٣ - ٨٧٤ - ٨٧٥ - ٨٧٦ - ٨٧٧ - ٨٧٨ - ٨٧٩ - ٨٨٠ - ٨٨١ - ٨٨٢ - ٨٨٣ - ٨٨٤ - ٨٨٥ - ٨٨٦ - ٨٨٧ - ٨٨٨ - ٨٨٩ - ٨٩٠ - ٨٩١ - ٨٩٢ - ٨٩٣ - ٨٩٤ - ٨٩٥ - ٨٩٦ - ٨٩٧ - ٨٩٨ - ٨٩٩ - ٩٠٠ - ٩٠١ - ٩٠٢ - ٩٠٣ - ٩٠٤ - ٩٠٥ - ٩٠٦ - ٩٠٧ - ٩٠٨ - ٩٠٩ - ٩١٠ - ٩١١ - ٩١٢ - ٩١٣ - ٩١٤ - ٩١٥ - ٩١٦ - ٩١٧ - ٩١٨ - ٩١٩ - ٩٢٠ - ٩٢١ - ٩٢٢ - ٩٢٣ - ٩٢٤ - ٩٢٥ - ٩٢٦ - ٩٢٧ - ٩٢٨ - ٩٢٩ - ٩٣٠ - ٩٣١ - ٩٣٢ - ٩٣٣ - ٩٣٤ - ٩٣٥ - ٩٣٦ - ٩٣٧ - ٩٣٨ - ٩٣٩ - ٩٤٠ - ٩٤١ - ٩٤٢ - ٩٤٣ - ٩٤٤ - ٩٤٥ - ٩٤٦ - ٩٤٧ - ٩٤٨ - ٩٤٩ - ٩٥٠ - ٩٥١ - ٩٥٢ - ٩٥٣ - ٩٥٤ - ٩٥٥ - ٩٥٦ - ٩٥٧ - ٩٥٨ - ٩٥٩ - ٩٦٠ - ٩٦١ - ٩٦٢ - ٩٦٣ - ٩٦٤ - ٩٦٥ - ٩٦٦ - ٩٦٧ - ٩٦٨ - ٩٦٩ - ٩٧٠ - ٩٧١ - ٩٧٢ - ٩٧٣ - ٩٧٤ - ٩٧٥ - ٩٧٦ - ٩٧٧ - ٩٧٨ - ٩٧٩ - ٩٨٠ - ٩٨١ - ٩٨٢ - ٩٨٣ - ٩٨٤ - ٩٨٥ - ٩٨٦ - ٩٨٧ - ٩٨٨ - ٩٨٩ - ٩٩٠ - ٩٩١ - ٩٩٢ - ٩٩٣ - ٩٩٤ - ٩٩٥ - ٩٩٦ - ٩٩٧ - ٩٩٨ - ٩٩٩ - ١٠٠٠

*“Sesungguhnya Allah telah memberi karunia kepada orang-orang yang beriman ketika Allah mengutus di antara mereka seorang Rasul dari golongan mereka sendiri, yang membacakan kepada mereka ayat-ayat Allah, membersihkan (jiwa) mereka, dan mengajarkan kepada mereka al-Kitab dan al-Hikmah. Dan sesungguhnya sebelum (kedatangan Nabi) itu, mereka adalah benar-benar dalam kesesatan yang nyata.”*

#### **d. Karakteristik (Kepribadian).**

Seorang pemimpin harus memiliki karakteristik tertentu menurut paradigma keislaman yang dapat dijadikan landasan bagi seorang pemimpin dan landasan bagi rakyatnya dalam memiliki seorang pemimpin. Karakteristik tersebut antara lain (Al-Banjari, Rachmat Ramadhan; 2008: 131-230):

##### **1) Takwa (Memiliki Kesehatan Rohani).**

Kata "takwa" mengandung makna upaya memelihara, menjaga, dan melindungi. Bertakwa kepada Allah S.W.T adalah sikap takut dan tunduk dengan sepenuh jiwa dan raga, serta melindungi dan memelihara hak-hak-Nya, baik yang bersifat vertikal (*habblun minallah*) maupun yang horisontal (*habblun minannas*).

Allah S.W.T berfirman dalam QS. Ath-Thalaaq: 2

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا بِمَعْرُوفٍ ﴿٢﴾



menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang dia pun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya, dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui."

### 3) Shiddiq (Jujur/Benar).

Shiddiq yaitu hadirnya suatu kekuatan yang dapat melepaskan diri dari sikap dusta atau tidak jujur terhadap Tuhannya, dirinya sendiri, maupun orang lain. Pemimpin tersebut akan membimbing rakyatnya kejalan yang benar.

Allah S.W.T berfirman dalam QS. At-Taubah: 119

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

"Wahai rang-orang yang telah beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah kamu berssama orang-orang yang benar."

### 4) Amanah.

Amanah adalah hadirnya suatu kekuatan yang dengannya seorang pemimpin mampu memelihara kementenan sebaninya tidak berakhlak kasar bila ditimpa

kesusahan, tidak melampaui batas ketika mendapatkan kesenangan, serta tidak berkhianat kepada Allah S.W.T, dan Rasul-Nya ketika menjalankan pesan-pesan ketuhanan-Nya dan pesan-pesan kenabian dari Rasul-Nya, Muhammad S.A.W. Allah S.W.T berfirman dalam QS. An-Nissa': 58

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 ﴿٥٨﴾

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan menyuruh kamu apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha melihat.”*

#### 5) Tabligh.

Tabligh secara hakikat adalah hadirnya kekuatan seruan nurani yang senantiasa mengajak diri ini agar senantiasa tetap dalam keimanan, keislaman, keikhlasan, dan

ketauhidan. Kemudian secara perlahan-lahan namun pasti, lingkungannya pun akan turut mengikuti apa yang telah dilakukan seseorang tersebut. Allah S.W.T berfirman dalam QS. Ali 'Imran: 104

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ

الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

*"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung."*

**6) Fathanah.**

Tanpa adanya sifat fathanah ini, maka sangat sulit bagi seseorang untuk dapat menangkap dan memahami esensi ilmu pengetahuan dari Al-Qur'an, as-sunnah, atau apa saja yang terhampar di alam semesta raya ini. Allah S.W.T berfirman dalam QS. Al-Baqarah: 269

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۗ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا

كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٢٦٩﴾

*“Allah menganugerahkan al-hikmah (kepahaman yang dalam tentang al-Qur’an dan as-sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barang siapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. Dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah).”*

**7) Istiqamah.**

Istiqamah adalah hadirnya kekuatan untuk bersikap dan berperilaku lurus serta teguh dalam pendirian, khususnya di dalam menjalankan perintah dan menjauhi larangan-Nya. Allah S.W.T berfirman dalam QS. Al-Ahqaaf: 13

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ

مُحْزَنُونَ ﴿١٣﴾

*“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: “Tuhan kami ialah Allah, kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tidak pula berduka cita.”*

**8) Ikhlas.**

Ikhlas adalah hadirnya kekuatan untuk beramal atau beraktivitas dalam kehidupan sehari-hari semata-mata

karena menjalankan pesan-pesan agama dari Allah S.W.T dan untuk Allah S.W.T atau semata-mata mengharapkan ridha, cinta, dan perjumpaan dengan-Nya. Allah S.W.T berfirman dalam QS. An-Nisaa': 146

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ

فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ ۗ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا

عَظِيمًا ﴿١٤٦﴾

*“Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan, dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka, mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.”*

9) **Selalu Bersyukur Kepada Allah SWT.**

Qs. Ibrahim: 7

وَإِذْ تَأَذَّرَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ

عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

*“Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan;  
“Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan  
menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari  
(nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih.”*

#### **10) Malu Melakukan Perbuatan Dosa dan Maksiat.**

QS. Al-‘Alaq: 14

أَلَمْ يَعْلَم بِأَنَّ اللَّهَ يَرَىٰ ﴿١٤﴾

*“Tidaklah dia mengetahui bahwa sesungguhnya Allah  
melihat segala perbuatannya?”*

Dengan karakteristik ini maka pemimpin akan melakukan perbuatan yang benar dan tidak akan melakukan perbuatan dosa dan maksiat

#### **11) Memiliki Kecerdasan Emosional.**

Kecerdasan emosional adalah kemampuan membaca lingkungan politik dan sosial, dan menatanya kembali, kemampuan memahami dengan spontan apa yang diinginkan dan dibutuhkan orang lain, kekurangan dan kelebihan mereka, kemampuan untuk tidak terpengaruh oleh tekanan, dan kemampuan untuk menjadi orang yang menyenangkan yang kehadirannya didambakan orang lain.

وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ يُقْتَلُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمُوتَ بَلْ أَحْيَاءٌ وَلَكِنْ لَا

تَشْعُرُونَ ﴿١٥٦﴾

*“Dan janganlah kamu mengatakan terhadap orang-orang yang gugur di jalan Allah, (bahwa mereka itu) mati; bahkan (sebenarnya) mereka itu hidup, tetapi kamu tidak merasakannya.”*

#### 12) Bersikap Sabar.

Sabar adalah kekuatan jiwa dan hati dalam menerima berbagai persoalan hidup yang berat, menyakitkan, dan dapat membahayakan keselamatan diri lahir dan batin. Sikap ini didorong oleh spirit dari firman Allah S.W.T dalam QS. Al-Baqarah: 155-156

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ

وَالنَّمْرِ وَتَشِيرِ الصَّابِرِينَ ﴿١٥٥﴾ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا

إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ ﴿١٥٦﴾

*“Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar. (yaitu) orang-orang yang apabila ditimpa musibah, mereka mengucapkan: ‘Inna lillahi wa inna ilaihi raaji’uun.’”*

### 13) Bersikap Optimis.

Bersikap optimis dan pantang menyerah, yaitu hadirnya keyakinan yang kuat bahwa bagaimanapun sulitnya ujian, cobaan dan halangan yang terdapat dalam hidup ini pasti dapat diselesaikan dengan baik dan benar selama adanya daya upaya bersama Allah SWT dan lenyapnya keputusasaan dalam proses menjemput rahmat-rahmat-Nya yang bertaburan di dalam kehidupan ini dengan berbagai bentuk, macam dan rupanya. Allah S.W.T berfirman dalam QS. Yusuf: 87

وَلَا تَيْئِسُوا مِن رُّوحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَيْئَسُ مِن رُّوحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ

الْكَافِرُونَ ﴿٨٧﴾



*“...dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah, sesungguhnya tidak ada yang berputus asa dari rahmat Allah kecuali kaum kafir.”*

#### **14) Berjiwa Besar.**

Jiwa besar artinya hadirnya kekuatan dan keberanian untuk mengakui kekurangan, kesalahan, dan kekhilafan diri. Allah S.W.T berfirman dalam QS. Al-A'raf: 199

خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴿١٩٩﴾

*“Jadilah engkau pemaaf dan suruhlah orang mengerjakan yang ma'ruf, serta berpalinglah dari orang-orang yang bodoh.”*

#### **15) Bersikap Syaja'ah.**

Syaja'ah (kesatria) adalah kesanggupan dalam menghadapi tantangan atau menanggung segala konsekuensi dengan ketenangan jiwa, keteguhan hati, serta kebeningan akal pikiran dengan perhitungan yang matang, baik rohani maupun jasmaninya dalam menggapai cita-cita luhur. Allah S.W.T berfirman dalam QS. Al-Baqarah: 190

وَقَاتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ الَّذِينَ يُقْتُلُونَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا

*“Dan perangilah di jalan Allah orang-orang yang memerangi kamu, (tetapi) janganlah kamu melampaui batas, karena sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas.”*

Setiap pemimpin sebagai individu untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif dan diridhai Allah S.W.T dengan kepribadiannya sebagai berikut (Hadari Nawawi, 1993:114-134; Anita Mustafa, 2008: 10-13):

**1) Mencintai kebenaran dan hanya takut pada Allah S.W.T.**

Pemimpin yang beriman harus berpegang teguh pada firman Allah S.W.T di dalam QS. Al-Baqarah ayat 147, sebagai berikut:

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ ط فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ ﴿١٤٧﴾

*“Kebenaran itu adalah dari Tuhanmu, sebab itu janganlah kamu termasuk orang-orang yang ragu.”*

**2) Dapat dipercaya, bersedia dan mampu mempercayai orang lain.**

Pemimpin yang dipercaya, mampu mempercayai orang lain dan memiliki kepercayaan diri merupakan pemimpin yang bertanggungjawab. Pemimpin yang bertanggungjawab

tidak akan berlaku seperti firman Allah S.W.T dalam QS. Al-Baqarah ayat 166 yang mengutuk pemimpin yang tidak bertanggung jawab, sebagai berikut:

إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوْا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمْ

الْأَسْبَابُ

*“Ingatlah, ketika pemimpin-pemimpin yang diikuti (dipercaya), berlepas diri dari pengikut-pengikutnya ketika telah melihat siksaan, lalu putuslah semua pertalian mereka.”*

- 3) **Memiliki kemampuan dalam bidangnya dan berpandangan luas di dasari kecerdasan (intelligensi) yang memadai.**

Ajaran Islam sangat mementingkan kemampuan mempergunakan kecerdasan (intelegensi) sehingga banyak firman Allah S.W.T yang menganjurkan dan memerintahkan manusia mempergunakan akalny dalam menghadapi berbagai gejala alam dan kehidupan, di antaranya adalah QS. Ar-Rum ayat 30 sebagai berikut:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٠٨﴾

*“Arahkan wawasanmu lurus-lurus kepada agama Allah, selaras dengan fitrah. Allah telah menciptakan manusia serasi dengan fitrah kejiwaannya. Tidak ada sesuatu perubahan dalam ciptaan Allah tadi. Itulah agama yang lurus tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.”*

- 4) **Senang bergaul, ramah tamah, suka menolong dan memberi petunjuk serta terbuka pada kritik orang lain.**

Pemimpin hanya ada karena ada orang yang dipimpin, kedua unsur itu tidak mungkin dipisahkan dalam unsur organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan hanya terwujud dalam pergaulan antara sesama manusia yang mengharuskan seorang pemimpin mampu bersikap dan berperilaku ramah tamah, suka menolong dan terbuka dalam kritik. Mengenai hubungan manusiawi Allah S.W.T berfirman dalam QS. Fush-Shilat ayat 34 sebagai berikut:

وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي

*“Tidaklah sama kebaikan dengan kejahatan. Sebab itu tolaklah kejahatan itu dengan perbuatan yang sangat baik supaya orang yang takdirnya dalam permusuhan antaramu dengan dia, berubah sikap menjadi sahabat yang amat mesra.”*

**5) Memiliki semangat maju, semangat pengabdian dan kesetiakawanan serta kreatif dan penuh inisiatif.**

Untuk mewujudkan semangat ingin maju melalui pendidikan, kesetiakawanan, pengabdian, kreatifitas dan inisiatif haruslah didasari keimanan yang tinggi pada Allah S.W.T, seperti yang terdapat pada firman-Nya dalam QS. At-Taghabun ayat 8 sebagai berikut:

فَعَامِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالنُّورِ الَّذِي أَنْزَلْنَا وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ



*“Karena itu, berimanlah kepada Allah dan Rasul-Nya serta cahaya yang telah Kami turunkan. Dan Allah Maha Mengetahui barang apa yang kamu kerjakan.”*

**6) Bertanggung Jawab dalam mengambil keputusan dan**

Allah S.W.T dalam QS. Al-Qalam ayat 38-40  
berfirman sebagai berikut:

إِنَّ لَكُمْ فِيهِ لَمَا تَخَيَّرُونَ ﴿٣٨﴾ أَمْ لَكُمْ أَيْمَانٌ عَلَيْنَا بَلِغَةٌ إِلَى يَوْمِ

الْقِيَامَةِ إِنَّ لَكُمْ لَمَا تَحْكُمُونَ ﴿٣٩﴾ سَأَلْتُمُوهُم بِذَلِكَ زَعِيمٌ ﴿٤٠﴾

*“Yang memuat dasar hukum untuk membolehkanmu menetapkan keputusan menurut kemauanmu sendiri? Atau apakah kamu mempunyai janji di bawah sumpah atau nama Kami, yang berlaku sampai kiamat, bahwa kamu berhak menetapkan keputusan sekehendak hatimu? Tanyakanlah kepada mereka: “Siapakah yang menjadi penanggungjawab terhadap keputusan yang telah ditetapkan itu?”*

Firman tersebut bagi pemimpin yang beriman harus dijadikan pegangan utama bahkan satu-satunya pegangan dalam mewujudkan tanggungjawabnya setiap mengambil keputusan.

**7) Aktif memelihara kesehatan jasmani dan rohani.**

Allah S.W.T dalam QS. Al-A'la ayat 14-15

قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى ﴿١٤﴾ وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى ﴿١٥﴾

*“Beruntunglah orang-orang yang mau mensucikan dirinya, dengan memuja nama Tuhannya dan bershalat secara khidmat.”*

Pemimpin yang memiliki rohani yang sehat dan selalu berusaha mensucikannya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh gairah dan rasa bersyukur kepada Allah SWT. Suasana batin seperti itu merupakan modal dasar yang penting untuk mewujudkan kepemimpinan yang dinamis.

**e. Fungsi Kepemimpinan.**

Menurut Muhammad Syafi'i Antonio (2007: 20-22) menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles of leadership*), yang mana konsep ini dikembangkan oleh Stephen Covey, antara lain:

**1) Fungsi Perintis (*pathfinding*).**

Fungsi ini mengungkap bagaimana supaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para bawahannya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu kemana perusahaan akan dibawa dan bagaimana caranya agar sampai ke sana.

Fungsi ini ditemukan pada diri Nabi Muhammad S.A.W karena beliau melakukan berbagai langkah dalam

Muhammad S.A.W telah berhasil membangun suatu tatanan sosial yang modern dengan memperkenalkan nilai-nilai kesetaraan universal, semangat kemajemukan dan multikulturalisme, *rule of law* dan sebagainya. Sistem sosial yang diakui terlalu modern dibanding zamannya itu dirintis oleh Nabi Muhammad S.A.W dan kemudian dikembangkan oleh para khalifah sesudahnya.

**2) Fungsi Penyelaras (*aligning*).**

Fungsi penyelaras ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi perusahaan agar mampu bekerja dan saling sinergis. Sang pemimpin harus memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem organisasi perusahaan. Kemudian, ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan.

Nabi Muhammad S.A.W mampu menyelaraskan berbagai strategi untuk mencapai tujuannya dalam menyiarkan ajaran Islam dan membangun tatanan sosial yang baik dan modern.

**3) Fungsi Pemberdayaan (*empowering*).**

Fungsi pemberdayaan berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap



orang dalam organisasi perusahaan mampu memberikan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat (*committed*). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya. Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinnya. Siapa mengerjakan apa. Untuk alasan apa mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagaimana caranya. Dukungan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan bagaimana akuntabilitasnya.

Sejarah kenabian menceritakan kecakapan Nabi Muhammad S.A.W dalam mensinergikan berbagai potensi yang dimiliki oleh para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan. Sebagai contoh, dalam mengatur strategi dalam perang Uhud, beliau menempatkan pasukan pemanah dipunggung bukit untuk melindungi pasukan infantri Muslim. Beliau juga dengan bijak mempersaudarakan antara kaum Muhajirin dan Anshar ketika mulai membangun masyarakat Madinah. Beliau mengangkat para pejabat sebagai *amir* (kepala daerah) atau hakim berdasarkan kompetensi dan *good track record* yang mereka miliki. Tidak heran dalam jangka waktu yang tidak

terlalu lama (sekitar 10 tahun), beliau telah mampu mendirikan dasar-dasar tatanan social masyarakat modern.

#### **4) Fungsi Panutan (*modeling*).**

Fungsi panutan mengungkapkan bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi karyawannya. Bagaimana dia bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya.

Nabi Muhammad S.A.W dikenal sangat kuat berpegang pada keputusan yang telah desepakati. Menjelang perang Uhud, suara-suara yang menginginkan agar kaum Muslim 'menyambut' pasukan Musyrik diluar Madinah lebih banyak dari pada yang ingin bertahan dipinggiran Madinah. Rasulullah S.A.W pun pada awalnya memilih pendapat yang kedua. Tetapi karena mengikuti prosedur suara terbanyak akhirnya diambil keputusan untuk menyongsong pasukan Makkah diluar Madinah. Belakangan para sahabat menyadari bahwa mereka terlalu memaksakan kehendak mereka terhadap Muhammad S.A.W dan meminta beliau untuk memutuskan apa yang menurut beliau dan Allah S.W.T merupakan jalan terbaik.

Menurut Al-Banjari, Rachmat Ramadhan (2008: 120-121),

ada empat tugas utama yang harus dijalankan oleh

kepemimpinan ini antara lain:

1) Menyampaikan (*tabligh*) ajaran-ajarannya, sesuai dengan

perintah:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا رَسُولَهُ﴾

“Wahai Rasul sampaikanlah apa-apa yang diturunkan

kepadamu dari Tuhanmu.....” (QS. Al-Maa'idah: 67).

2) Menjelaskan ajaran-ajarannya, berdasarkan ayat:

﴿وَأَنزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ يُبَيِّنُ لِلنَّاسِ مَا صَدَقُوا بِهِ...﴾

“...Dan Kami turunkan Al-Kitab kepadamu untuk kamu

jelaskan kepada manusia...” (QS. An-Nahl: 44).

3) Memutuskan perkara atau problem yang dihadapi

masyarakat, berdasarkan ayat:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّا جَاءْنَا بِالْحُكْمِ الْقَدِيمِ﴾

“...Dan Allah turunkan bersama mereka Al-Kitab dengan

hukum untuk memberi keputusan dimana manusia berlainan

*perkara yang mereka perselisihkan...*" (QS. Al-Baqarah: 213).

- 4) Memberikan contoh pengamalan, sesuai dengan hadits Aisyah Ra. Yang diriwayatkan oleh Bukhari, yang menyatakan bahwa perilaku Nabi Muhammad S.A.W adalah praktek Al-Qur'an

## **2. Kompensasi.**

### **a. Pengertian.**

Kompensasi adalah pemberian balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan dengan maksud untuk tetap menjaga dan mempertahankan agar karyawan tetap bekerja dengan lebih baik (Handoko dalam Nurul Nurdiansyah, 2008: 15). Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam Malayu S.P. Hasibuan (2001: 119) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik dalam bentuk upah per jam atau per gaji periodik yang di desain dan dikelola oleh badan personalia.

Dessler, Gary (1998: 85) dalam Lista Setyani (2010: 6) mengatakan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan seseorang, yang mempunyai dua komponen utama yaitu pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah atau gaji, intensif, komisi dan bonus serta pembayaran yang tidak langsung seperti dalam bentuk tunjangan keuangan misalnya asuransi dan uang liburan. Definisi yang sama juga diberikan kepada pekerja, dimana sebagai komponen utamanya adalah gaji. Dalam perkembangannya bentuk kompensasi dapat berupa asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dana pensiun, program liburan dan bentuk imbalan lainnya.

Menurut Hadari Nawawi (1997: 315), kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran para pekerja yang telah memberikan kontribusi dan memwujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut kerja. Menurut Nurul Nurdiansyah (2008: 13) Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi organisasi. Organisasi mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Kompensasi merupakan hak bagi karyawan dan kewajiban organisasi untuk membayarnya.

#### **b. Jenis-jenis Kompensasi.**

dan kepemilikan saham, sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari tunjangan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, libur pengganti, dana pensiun, dan kompensasi pekerja.

Beberapa terminologi yang perlu dimengerti juga yang mana berkaitan dengan kompensasi antara lain (Lista Setyani, 2010: 7; Nurul Nurdiansyah, 2008: 16):

1) **Upah (*wage*).**

Berlaku untuk tarif gaji per jam (semakin lama kerja, semakin besar upah yang diterima). Upah merupakan basis bayaran yang sering digunakan bagi pekerjaan-pekerjaan produksi dan pemeliharaan. Upah juga merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

2) **Gaji (*Sallary*).**

Berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari jam kerja), yang biasa diterapkan pada kelompok karyawan manajemen, staf profesional dan staf klerikal (pekerja kerah putih). Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik pada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun karyawan tidak masuk kerja.

Merupakan tambahan-tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya efisiensi (pemangkasan biaya). Jadi insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan sebagai pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

**4) Tunjangan (*Benefit*) dan service.**

Merupakan kompensasi tambahan (finansial atau non financial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, darmawisata, asuransi jiwa, program pendidikan, program liburan, program pensiun dan program tunjangan lain yang berhubungan dengan kepegawaian.

**5) Fasilitas (*Perquisites*).**

Merupakan kenikmatan/fasilitas yang disediakan organisasi seperti fasilitas kendaraan, rumah, akses

informasi dan lain-lain yang dibutuhkan oleh individu dalam organisasi.

Kompensasi yang ada diperbankan tidak lah sama sesuai dengan kebijakan tiap-tiap perbankan.

### **c. Penentuan Kompensasi.**

#### **1) Harga/ Nilai Pekerjaan.**

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut :

##### **a) Melakukan analisis jabatan/pekerjaan**

Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan:

- (1) Jenis keahlian yang dibutuhkan
- (2) Tingkat kompleksitas pekerjaan
- (3) Resiko pekerjaan.
- (4) Perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga/nilai pekerjaan.

##### **b) Melakukan survei "harga" pekerjaan sejenis pada**



Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

## 2) Sistem kompensasi

### a) Sistem Prestasi.

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif.

...

Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil: per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001: 125) sistem hasil juga memiliki kelemahan yaitu kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi. Untuk mengatasinya, sebaiknya ditetapkan standar upah minimal supaya unsur kemanusiaan mendapat perhatian sebaik-baiknya dan diikuti dengan pengupahan insentif. Dengan sistem ini, perusahaan tetap memberikan peran ekonomis dan sosial. Jadi memberikan kesempatan untuk maju bagi yang kuat dan memberikan perlindungan bagi yang lemah.

**b) Sistem Waktu.**

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini

digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah:

- (1) Mengakibatkan mengendornya semangat karyawan yang produktifitasnya tinggi (diatas rata-rata).
- (2) Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
- (3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh- sungguh bekerja.
- (4) Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah:

- (1) Dapat mencegah hal- hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- (2) Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
- (3) Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

c) **Sistem kontrak/ borongan.**

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang

sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

**d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.**

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

**1) Faktor Intern Organisasi.**

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain:

**a) Dana Organisasi.**

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah

ditujukan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik, dan begitu pula sebaliknya.

**b) Serikat pekerja.**

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

**2) Faktor Pribadi Karyawan.**

Faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi antara lain:

**a) Produktifitas Kerja.**

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang

Pemberian kompesasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

**b) Posisi dan Jabatan.**

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hirarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya, dan hal tersebut berlaku sebaliknya.

**c) Pendidikan dan Pengalaman.**

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan

#### **d) Jenis dan Sifat Pekerjaan.**

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, di kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

#### **3) Faktor Ekstern.**

Lista Setyani (2010: 8) mengemukakan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi sistem kompensasi adalah:

##### **a) Faktor Pemerintahan.**

Hal ini berkaitan dengan peraturan yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal,

transportasi, inflasi maupun devaluasi. Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

**b) Penawaran Bersama Antara Perusahaan dan Pegawai.**

Kebijakan dalam menentukan kompensasi sangat dipengaruhi pula pada saat terjadi tawar menawar mengenai besar upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawai. Hal ini terutama dilakukan keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan. Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya



Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

**c) Standar dan Biaya Hidup Pegawai.**

Kebijakan pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan standar biaya hidup pegawai, karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya sehingga pegawai dapat termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

**d) Ukuran Perbandingan Upah.**

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah tingkat pertumbuhan ekonomi.

perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan.

**e) Permintaan dan Persediaan.**

Dalam menentukan kebijakan kompensasi, perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar pada saat itu, untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

**f) Kemampuan Membayar.**

Dalam menentukan kebijakan kompensasi perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai.

**g) Kondisi Perekonomian Nasional.**

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

**e. Pemberian Kompensasi.**

Program kompensasi umumnya bertujuan untuk

kepentingan organisasi karyawan pemerintah/masyarakat

Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain biasa saja (Malayu S.P. Hasibuan, 2001: 125).

Peterson dan Plowman dalam Nurul Nurdiansyah (2008: 13) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal berikut:

- 1) *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk melanjutkan hidup.
- 2) *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu penyebab manusia mau bekerja.
- 3) *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang mau maju.
- 4) *The desire for recognition*, artinya keinginan untuk pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan tertentu dan mengharapkan

kepuasan dari hasil pekerjaannya, dan dari motif orang mau bekerja dan aneka ragam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja maka dapat diketahui tujuan pemberian kompensasi.

**f. Fungsi Kompensasi.**

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/ perusahaan. Fungsi kompensasi antara lain :

**1) Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif**

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian

pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

## **2) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi**

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

### **g. Tujuan Kompensasi.**

Tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi menurut T. Hani Handoko (1987: 156-158) dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **1) Memperoleh Personalia Yang Qualified.**

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

#### **2) Mempertahankan Para Karyawan Yang Ada Sekarang**

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

**3) Menjamin Keadilan.**

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsisten internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam administrasi kompensasi.

**4) Menghargai Perilaku Yang Diinginkan.**

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung-jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

**5) Mengendalikan Biaya-biaya.**

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat biaya yang layak.

Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (underplay) atau lebih (overplay) kepada para karyawannya.

**6) Memenuhi Peraturan-peraturan Legal**

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan Kendal-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Tujuan-tujuan administrasi kompensasi di atas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman. Dengan adanya tujuan administrasi kompensasi tersebut, maka dapat diketahui juga tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain (Malayu S.P. Hasibuan, 2001: 121):

**1) Ikatan Kerja Sama.**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

**2) Kepuasan kerja.**

Dengan pemberian kompensasi, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

**3) Pengadaan Efektif.**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

**4) Motivasi.**

Jika kompensasi yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

**5) Stabilitas Karyawan.**

Dengan program kompensasi atau prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turn over relative* kecil.

**6) Disiplin.**

Dengan pemberian kompensasi yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

**7) Pengaruh Serikat Buruh.**

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

**8) Pengaruh Pemerintah.**

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.



### **3. Lingkungan Kerja.**

#### **a. Pengertian.**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan prestasi kerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan prestasi kerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja merupakan suatu komponen penting dalam kualitas hidup bagi sebagian pegawai dalam suatu organisasi. Pada umumnya karyawan menghendaki tempat kerja yang menyenangkan. Mereka menghendaki tempat kerja yang

... dan suasana tenaga udara yang selalu segar dan iam kerja

yang sesuai yang akan menimbulkan perasaan puas dikalangan pekerja sehingga mendorong semangat kerja karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Untuk itu, perusahaan perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang secara psikologi sehat, aman dan kepuasan kerja masing-masing pegawai dengan membentuk suatu kualitas lingkungan kerja yang baik (Lista Setyani, 2010: 12).

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan kata lain lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja pada saat karyawan melakukan pekerjaan.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemo dalam Lista Setyani, 2010: 12).

Hadari Nawawi (1997: 220) mengatakan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan dan bersih, teratur, rapi, sejuk, sirkulasi udara yang lancar, ruang yang cukup luas dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja dan lain-lain dapat meningkatkan kinerja. Lingkungan seperti ini bahkan akan berpengaruh juga pada daya tahan fisik karyawan dalam bekerja, dalam arti karyawan tidak cepat lelah dan sebagainya.

betah selama jam kerja. Disamping itu perlu mendapat perhatian lingkungan sekitarnya, terutama jika karyawan di dalam ruang kerja memerlukan ketenangan dan ketelitian dalam bekerja. Lingkungan sekitarnya harus diusahakan tidak mengganggu konsentrasi, tidak menimbulkan suara gaduh dan bising, jauh dari limbah pembuangan kotoran dan sampah sehingga bebas dari bau yang tidak enak.

Lebih lanjut Sumamur dalam Lista Setyani, 2010: 13 mengatakan banyak aspek-aspek yang terpengaruh dalam pembentukan suatu lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia sebagai pekerja. Aspek-aspek yang dimaksud antara lain :

1) Lingkungan Fisiologi.

Yang termasuk lingkungan fisiologi antara lain:

- a) Faktor Fisik (meliputi ruang kerja, penerangan, suhu udara, kelembapan udara, dan tekanan udara)
- b) Faktor Kimia (meliputi uap, debu, dsb)
- c) Faktor Fisiologis (konstruksi, isi kantor, dan cara kerja)

2) Lingkungan Psikologis.

Yang termasuk lingkungan psikologis adalah faktor

mental, psikologis, suasana kerja, hubungan kerja, antar

Sedarmayanti (2001: 21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

- 1) Lingkungan kerja fisik
  - a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
  - b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya :temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.
- 2) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

**b. Faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja.**

Lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan dilakukan karyawan, maka setiap perusahaan harus mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif. Secara umum lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan ini merupakan lingkungan dimana para

hari. Namun demikian untuk memperjelaskan masalah ini akan dapat dibagi lagi menjadi beberapa bagian atau aspek pembentukan lingkungan kerja yang lebih terinci.

Adapun beberapa bagian tersebut menurut Lista setyani (2010: 13-14) mengemukakan ada tiga faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu:

**1) Fasilitas Kerja.**

Lingkungan yang kurang mendukung pelaksanaan kerja ikut menyebabkan kinerja yang kurang, seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja yang pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang kurang jelas.

**2) Gaji dan tunjangan.**

Gaji dan tunjangan yang tidak sesuai dengan harapan pekerjaan membuat pekerja setiap saat melirik ke lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan pekerja.

**3) Hubungan kerja.**

Kelompok kerja yang menampakkan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja karena suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990: 190), Lingkungan kerja lebih dititikberatkan pada keadaan fisik tempat bekerja misalnya :

1) **Keterjaminan pekerjaan.**

Karena ancaman perubahan dan teknologi, keinginan ini sangat mendapatkan prioritas untuk banyak karyawan dan serikat buruh.

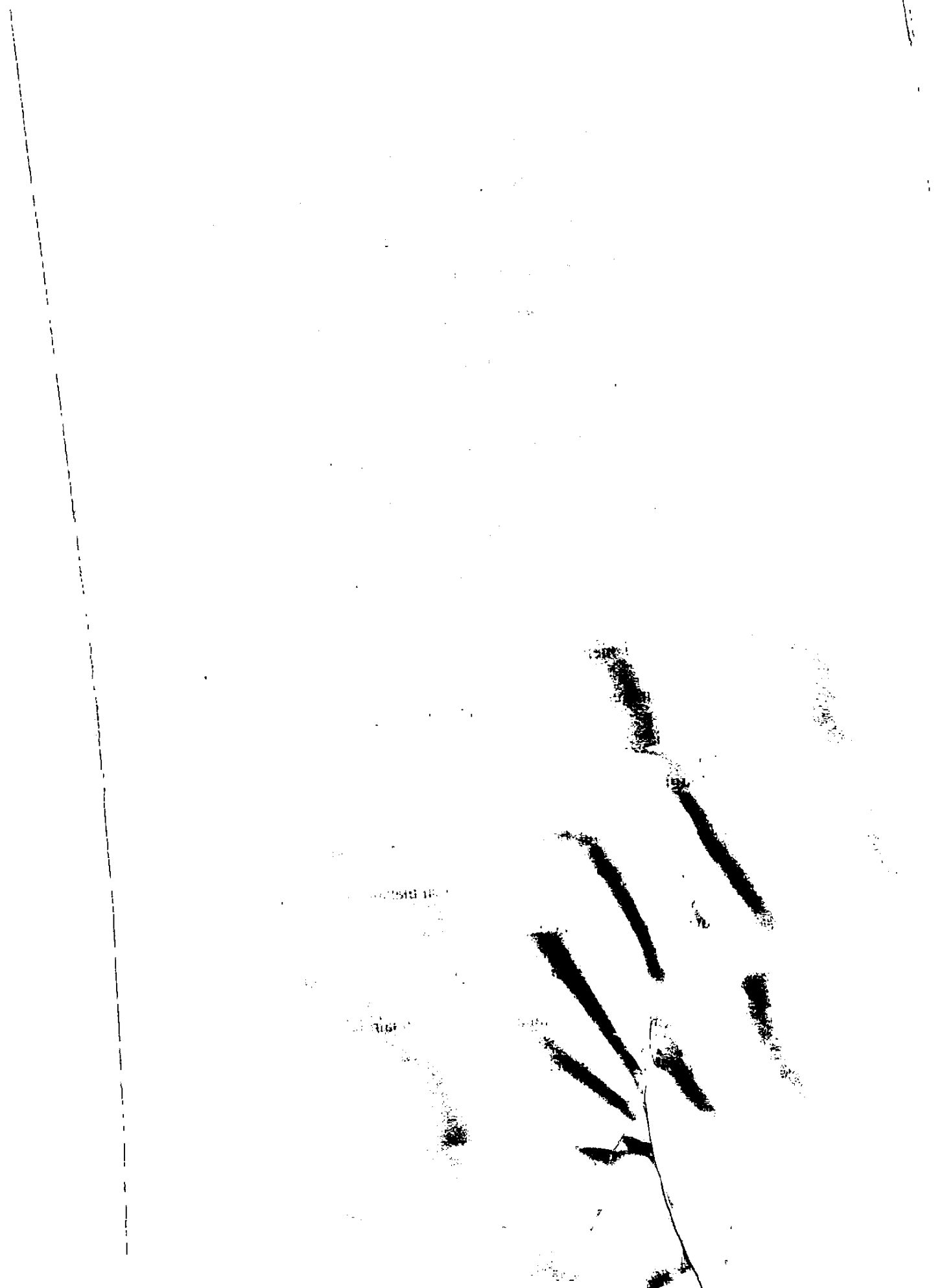
2) **Teman-teman sekerja yang menyenangkan.**

Keinginan ini berasal dari kebutuhan sosial untuk berteman dan diterima. Manajemen dapat membantu proses ini dengan program perkenalan yang direncanakan dan dilaksanakan secara hati-hati, penyediaan sarana dan sosialisasi melalui periode istirahat, program rekreasi dan prosedur kerja yang mempertimbangkan hubungan antara manusia.

3) **Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan.**

Keinginan ini berasal dari pengelompokan kebutuhan secara egoistik dan dapat dipenuhi oleh manajemen melalui pujian lisan atas pekerjaan yang unggul, imbalan berupa uang, dan pengetahuan umum melalui pemberian hadiah, pemberian pada surat kabar karyawan dan lain-lain.

4) **Pekerjaa yang berarti.**



Keinginan berasal dari kebutuhan akan penghargaan kearah perwujudan diri dan prestasi. Inipun adalah keinginan yang sulit untuk dipuaskan, khususnya dalam perusahaan-perusahaan besar yang mempunyai pembagian kerja yang rinci dan jalur perakitan yang kecepatannya diatur secara mekanis.

**5) Kesempatan maju.**

Tidak semua karyawan ingin maju, beberapa orang merasa kebutuhan sosial lebih kuat dari pada kebutuhan-kebutuhan egoistik. Namun sebagian besar karyawan ingin mengetahui bahwa kesempatan itu dipengaruhi oleh tradisi budaya dalam hal kebebasan dan kesempatan.

**6) Kondisi kerja yang nyaman, aman dan menarik.**

Kondisi kerja yang nyaman berasal dari kebutuhan akan keamanan. Perlengkapan tertentu, seperti meja dan permadani merupakan lambang-lambang status yang menunjukkan bagaimana pentingnya kedudukan seseorang.

**7) Kepemimpinan yang mampu dan adil.**

Kepemimpinan yang baik turut menjamin bahwa organisasi yang bersangkutan dan pekerjaannya akan terus hidup. Disamping itu sifat manusia menuntut agar seseorang menghormati orang yang memberi perintah dari



**8) Perintah dan pengarahan yang masuk akal.**

Perintah merupakan komunikasi resmi dari tuntutan organisasi. Pada umumnya perintah tersebut harus berkaitan dengan keadaan yang diperlukan, dapat dilaksanakan, lengkap tetapi tidak terinci secara berlebih-lebihan, jelas dan singkat. Perintah-perintah yang tidak masuk akal tidak dapat dilaksanakan hanya akan memperbesar ketidakamanan dan kekecewaan. Perintah-perintah yang beralasan dan berlawanan dengan kepentingan organisasi dapat menimbulkan kepatuhan yang penuh kebencian.

**9) Suatu organisasi yang relevan secara sosial.**

Kecenderungan sosial yang makin menaruh harapan pada organisasi-organisasi swasta, juga mempengaruhi pengharapan karyawan. Keinginan ini berasal dari kebutuhan manusia akan harga diri, dan memberikan tanggung jawab yang sangat besar pada manajemen organisasi yang bersangkutan.

Dengan adanya lingkungan kerja yang baik, maka seorang karyawan akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik pula sehingga menimbulkan rasa senang pada pekerjaan, rasa senang ini akan mempengaruhi seorang karyawan untuk bekerja

buruk, maka karyawan akan mudah jenuh terhadap apa yang mereka kerjakan.

Dalam mewujudkan hubungan karyawan yang serasi ini maka peran manajemen perusahaan yang bersangkutan akan sangat diharapkan kehadirannya. Pengarahan dari pimpinan yang cukup akan dapat mendukung terciptanya hubungan karyawan yang serasi. Di dalam hal ini manajemen perusahaan yang bersangkutan sangat perlu untuk mempertimbangkan motivasi kerja karyawan dan mendorongnya untuk keperluan yang positif. Tanpa adanya pengarahan dari manajemen perusahaan yang bersangkutan maka hubungan karyawan ini akan menjadi kurang serasi dan sebagai akibat tingkat produktivitas kerja di perusahaan tersebut akan mengalami penurunan.

#### **4. Prestasi kerja.**

##### **a. Pengertian.**

Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran atau kriteria-kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001: 94), prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Setiap orang dalam suatu organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan yang diharapkan darinya. Bila seseorang bekerja disuatu organisasi, orang-orang lain tergantung padanya untuk melakukan hal-hal tertentu. Ketergantungan ini terungkap baik secara formal maupun secara informal sebagai suatu pengharapan, jadi prestasi kerja dibentuk oleh suatu pengharapan. Prestasi kerja karyawan disini dimaksudkan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau tingkat hasil rata-rata yang dapat dicapai oleh seorang pekerja.

Menurut Eka Suryaningsih Wardani (2009: 8), prestasi kerja merupakan tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya atau hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta presepsi terhadap perannya dalam pekerjaan tersebut.

Prestasi kerja merupakan perpaduan antara motivasi dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau prestasi seseorang tergantung kepada keinginan untuk berprestasi dan

kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya (Ni Ketut Sariyathi, 2003: 22; Buletin Studi Ekonomi Volume 11 Nomor 1 Tahun 2006). Motif berprestasi merupakan salah satu dari tiga motif pada diri manusia dan secara lengkap menurut Robbins, Stephen P (1996) adalah motif berprestasi, motif untuk berafiliasi, dan motif untuk berkuasa. Disebutkan pula bahwa motif berprestasi tercermin pada orientasinya terhadap tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Setiap pencapaian prestasi diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran, maupun atau pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Masalahnya adalah bagaimana atasan menghargai prestasi kerja para karyawan sehingga dapat memotivasi. Hal yang tidak kalah pentingnya terkait dengan prestasi kerja adalah siapa yang menilai sebab hasil penilaian yang tidak benar atau kesalahan dalam menilai akan menimbulkan masalah serius. Di samping itu, dampaknya tidak memotivasi, tetapi justru akan menurunkan prestasi kerja karyawan.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.**

Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu motivasi, kepuasan

aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya (Susilo Martoyo, 1994: 80). Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001: 94), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, tingkat motivasi seorang pekerja. Demikian pula menurut Lower dan Porter (1968) dalam Ni Ketut Sariyathi (2003: 22), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi dan kemampuan. Ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Steers (1985), yaitu (1) kemampuan, kepribadian, dan minat kerja; (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja; dan (3) tingkat motivasi pekerjaan. Faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan.

Menurut Jhon Suprihanto (1991: 7) ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, yaitu: upah/gaji, lembur/premi, penghargaan-penghargaan, hadiah, tunjangan kesehatan, santunan hari tua.

Menurut Eka Suryaningsih Wardani (2009: 9); faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain:

- 1) Organisasional (Perusahaan), yaitu imbal jasa (gaji/bonus/promosi), kualitas pengawasan (supervition quality), beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Yang paling mempengaruhi adalah kualitas pengawasan (supervition quality), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika pemimpinnya lebih kompeten dibandingkan dirinya.
- 2) Personal, yaitu ciri sifat kepribadian (personality trait), senioritas, status pekerjaan, masa kerja, kemampuan/ keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan dan kepuasan hidup. Yang paling mempengaruhi adalah status pekerjaan dan masa kerja karena pada umumnya, orang yang telah mempunyai status pekerjaan yang lebih tinggi biasanya telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Status pekerjaan tersebut dapat memberinya kesempatan untuk mendapatkan masa kerja yang lebih baik, sehingga kesempatannya untuk semakin menunjukkan prestasi kerja juga semakin besar.

Sedangkan menurut Jewell dan Siegall (1990: 91), faktor-

- 1) Kesempatan: alat, material, pasokan, kondisi kerja, tindakan rekan kerja, perilaku pemimpin, mentorisme, kebijakan, peraturan, prosedur organisasi, informasi, waktu serta gaji.
- 2) Kapasitas: usia, kesehatan, keterampilan, intelegensi, keterampilan motorik, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina dan tingkat energi.
- 3) Kemauan: motivasi, kepuasan kerja, status pekerjaan, kecemasan, legitimasi, partisipasi, norma, nilai, persepsi atas karakteristik tugas, keterlibatan kerja, keterlibatan ego, citra diri, kepribadian, persepsi atas ekspektasi peran dan rasa keadilan.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, tingkat motivasi seorang pekerja, kesempatan, kemauan, kapasitas, status pekerjaan dan masa kerja, gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, aspek-aspek ekonomi, dan aspek-aspek teknis.

Penilaian prestasi kerja adalah sebagai cara yang bersifat subyektif untuk menilai prestasi kerja seseorang oleh orang yang diberi wewenang untuk menilai.

Menilai sesuatu cara dalam prestasi kerja, agar dapat diketahui apakah cara penilaian yang dianut oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Menilai prestasi kerja berarti membutuhkan alat pengukur yang digunakan untuk menilai prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (T. Hani Handoko, 1987: 138-139).

**1) Faktor-faktor yang digunakan oleh organisasi dalam melakukan penilaian prestasi kerja.**

Faktor-faktor yang sering digunakan oleh tiap organisasi dalam melakukan penilaian prestasi kerja, yaitu kepribadian, inisiatif, sikap, penyesuaian, ambisi, kerjasama, loyalitas, pengetahuan kerja, interest pada kerja, produktivitas, kreatifitas, tanggung jawab, kepemimpinan



Dalam kaitannya dengan faktor prestasi kerja ini Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990; 125) juga memberikan beberapa faktor antara lain:

- a) Kualitas dan kuantitas kerja.
- b) Pengetahuan tentang jabatan.
- c) Kerjasama.
- d) Kerajinan.
- e) Kepemimpinan.
- f) Dapat tidaknya diandalkan.
- g) Kehati-hatian.
- h) Inisiatif.

## **2) Manfaat-manfaat Penilaian Prestasi Kerja.**

Penilaian prestasi kerja sangat memberikan manfaat bagi tiap organisasi dalam melihat prestasi kerja karyawannya, manfaat-manfaat tersebut antara lain (T. Hari Handoko, 1987: 135-137):

### **a) Perbaikan Prestasi Kerja.**

Umpan balik pelaksana kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

### **b) Peningkatan dan pemertahanan Kompetensi**

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

**c) Keputusan-keputusan Penempatan.**

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

**d) Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan.**

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

**e) Perencanaan Dan Pengembangan Karir.**

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

**f) Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing.**

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

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi personalia manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

**h) Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan.**

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

**i) Kesempatan Kerja Yang Adil.**

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

**j) Tantangan-tantangan Eksternal.**

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen

Menurut Dessler, Gary (1986: 512) penilaian prestasi kerja memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi antara lain:

- a) Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang komisi dan gaji.
- b) Menyediakan kesempatan bagi pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

### **3) Cara Penyusunan Penilaian Prestasi Kerja.**

Penting diingat bahwa penilaian prestasi kerja hendaknya dilakukan secara adil. Para pemimpin hendaknya menilai kriteria setiap pekerjaan dengan cara yang sama, tidak membeda-bedakan hasil kerja para karyawannya dengan penekanan yang tidak adil. Berikut ini akan diuraikan cara menyusun evaluasi prestasi kerja terdiri dari:

- a) Mencantumkan tugas dan tanggung jawab pokok karyawan yang telah dievaluasi.
- b) Bandingkan prestasi kerja karyawan dengan kriteria yang telah ditetapkan.
- c) Mencatat adanya hasil yang tidak direncanakan sebelumnya.
- d) Mencatat bidang-bidang yang direncanakan untuk

- e) Memeriksa ketelitian, kelengkapan, kesesuaian waktu dari format evaluasi.

#### 4) Penilai Prestasi Kerja.

Yang menjadi penilai dalam prestasi kerja menurut Dessler, Gary (1986: 529), antara lain:

- a) Penilaian oleh Supervisor langsung.
- b) Penilaian oleh teman sekerja.
- c) Penilaian oleh panitia pengharkatan yang terdiri dari satu supervisor langsung dan tiga supervisor lain.
- d) Penilaian oleh karyawan itu sendiri.

Selain kita mengetahui tentang prestasi kerja karyawan, kita juga harus dapat mengetahui tata cara penilaian kinerja karyawan. Meijia, dkk (2004: 222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- 1) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- 2) Pengukuran, merupakan inti dari proses penilaian kinerja. Pada proses ini pihak manajemen menentukan kinerja pegawai baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai

nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

- 3) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan umpan balik dan pembinaan dalam peningkatan kinerja karyawan.

## **B. PENELITIAN TERDAHULU.**

Pengkajian tentang gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan sudah cukup banyak, antara lain:

1. Skripsi dengan judul "*Pengaruh Gaya kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di BNI Syari'ah Cabang Yogyakarta*" yang disusun oleh Anita Mustafa (2008) mengemukakan bahwa berdasarkan uji t maka gaya kepemimpinan Islami berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji F maka gaya kepemimpinan Islami dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Namun penyimpulan akhir, peneliti menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Islami dan motivasi kerja berpengaruh

pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di BNI Syari'ah Cabang Yogyakarta.

2. Skripsi dengan judul "*Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan di Hotel Kambakarno Dagen*" yang disusun oleh Lista Setyani (2010) mengemukakan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Skripsi dengan judul "*Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Cirebon*" yang disusun oleh Nurul Nurdiansyah (2008) mengemukakan bahwa *Pengaruh* kompensasi dan kepuasan kerja bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Cirebon.
4. Skripsi dengan judul "*Pengaruh Kompensasi, Keahlian, dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar*" yang disusun oleh Eka Suryaningsih Wardani (2009) mengemukakan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan motivasi kerja secara individu memiliki pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT.

5. Skripsi dengan judul "*Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumiputra 1912*" yang disusun oleh Arief Basuki (2004) mengemukakan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumiputra 1912.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas karena dalam penelitian ini, peneliti menggabungkan variabel-variabel yang ada dan meneliti ditempat yang berbeda. Variabel-variabel yang digabungkan tersebut menjadi pengaruh gaya kepemimpinan Islam, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan di BPRS BDW Yogyakarta.

### **C. HIPOTESA.**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas maka dapat dibuat beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan Islam berpengaruh positif secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di BPRS BDW Yogyakarta.

H2: Kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di BPRS BDW Yogyakarta.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di BPRS BDW Yogyakarta.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN.**

#### **A. OBJEK DAN SUBJEK PENELITIAN.**

Objek penelitian dalam skripsi ini adalah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajad Warga (BPRS BDW) Yogyakarta. Sedangkan yang dijadikan subjek dalam skripsi ini adalah karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajad Warga (BPRS BDW) Yogyakarta.

#### **B. JENIS DATA.**

Adapun data yang diperlukan untuk memecahkan masalah-masalah dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kali. Data primer dalam penelitian ini berupa gaya kepemimpinan Islam, kompensasi, lingkungan kerja dan prestasi kerja yang diperoleh dari sumber utamanya atau langsung didapat dari karyawan dengan cara membagikan daftar pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan keterangan atau jawaban dalam kuesioner.

#### **C. TEKNIK PENGAMBILAN POPULASI DAN SAMPEL.**

Populasi adalah sekelompok/objek/data yang mempunyai karakter tertentu yang menjadi perhatian peneliti untuk diteliti menjadi