

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Terdahulu

Di bawah ini adalah uraian beberapa hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk kemudian dianalisis dan dikritisi dilihat dari pokok permasalahan, teori dan metode, sehingga dapat diketahui letak perbedaannya dengan penelitian yang penulis lakukan.

Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian sebagai berikut :

1. Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). Sampel yang diperoleh sebanyak 101 responden. penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur dan *Sobel Test* dengan bantuan SPSS 15.0.

Hasil Penelitian: gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011) dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi pada pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 60 responden dari 106 pegawai. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis data, maka persamaan regresi yang didapat adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,465 X_1 + 0,398 X_2$$

Hasil dari uji t, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil secara simultan dengan uji F menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,680 yang menunjukkan bahwa 68% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32% dijelaskan oleh variabel lain.

3. Regina Aditya Reza (2010) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 112 karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Fahmi (2009) dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang. Penelitian ini menggunakan metode sensus karena keterbatasan populasi yaitu 52 pegawai. Data yang diperoleh diuji dengan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kevalidan data, kemudian dilakukan analisis data dengan uji regresi dan korelasi dengan bantuan SPSS 14. Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 44,08% yang berarti kinerja ditentukan oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dan sisanya sebesar 55,92% dipengaruhi oleh faktor lain.
5. Nani Hartati (2012) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Perum Pegadaian Kanwil XI Bandung. populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perum Pegadaian Kanwil XI Bandung yang berjumlah 63 orang. Jumlah populasi yang relatif kecil atau kurang dari 100, maka peneliti tidak perlu menarik sampel dari populasi tersebut. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah analisis regresi ganda dan analisis korelasi ganda. Hasil penelitian terdapat hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dinilai kurang efektif, hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dinilai sangat setuju, serta terdapat hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama/Judul	Variabel/Indikator	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan Pengikut</li> <li>• Atribut Perilaku Pemimpin</li> </ul> Komitmen Organisasi (X2) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Affective Commitment</i></li> <li>• <i>Continuance Commitment</i></li> <li>• <i>Normative Commitment</i></li> </ul> Kepuasan Kerja (Y1) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan dengan gaji</li> <li>• Kepuasan dengan promosi</li> <li>• Kepuasan dengan rekan sekerja</li> <li>• Kepuasan dengan penyelia</li> <li>• Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri</li> </ul> Kinerja (Y2) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>quantity of work</i></li> <li>• <i>quality of work</i></li> <li>• <i>job knowledge</i></li> <li>• <i>creativity</i></li> <li>• <i>cooperation</i></li> <li>• <i>dependability</i></li> <li>• <i>initiative</i></li> <li>• <i>personal qualities</i></li> </ul>	Analisis Regresi Linear dan Analisis Jalur dan <i>Sobel Test</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.	<p>Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011)          Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi pada pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berorientasi pada tugas</li> <li>• Berorientasi perorangan</li> </ul> <p>Motivasi (X2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan Fisiologis</li> <li>• Kebutuhan rasa aman</li> <li>• Kebutuhan social</li> <li>• Kebutuhan penghargaan</li> <li>• Kebutuhan perwujudan</li> </ul> <p>Kinerja (Y) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> <li>• Kuantitas</li> <li>• Ketepatan waktu</li> <li>• Efektifitas</li> <li>• Kemandirian</li> </ul>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis data, maka persamaan regresi yang didapat adalah sebagai berikut:  <math>Y = 0,465 X1 + 0,398 X2</math>          Hasil dari uji t, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil secara simultan dengan uji F menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,680 yang menunjukkan bahwa 68% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variable independen gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32% dijelaskan oleh variabel lain.</p>
----	---	--	---	---

3.	Regina Aditya Reza (2010) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berorientasi pada karyawan</li> <li>• Berorientasi pada tugas</li> </ul> <p>Motivasi (X2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisiologis</li> <li>• Keamanan</li> <li>• Social</li> <li>• Penghargaan</li> <li>• Aktualisasi diri</li> </ul> <p>Disiplin kerja (X3) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas kedisiplinan kerja</li> <li>• Kuantitas pekerjaan</li> <li>• Kompensasi</li> <li>• Lokasi kerja</li> <li>• Konservasi</li> </ul> <p>Kinerja (Y) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> <li>• Kuantitas</li> <li>• Ketepatan waktu</li> <li>• Efektifitas</li> <li>• Kemandirian</li> <li>• Komitmen organisasi</li> </ul>	Analisis Regresi Liner Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
----	---	---	------------------------------------	--

4.	Fahmi (2009) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang	Gaya Kepemimpina (X1) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi Direktif</li> <li>• Orientasi Supportive</li> <li>• Orientasi Partisipatif</li> <li>• Orientasi Prestasi</li> </ul> Motivasi (X2) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan Fisik</li> <li>• Kebutuhan Keselamatan</li> <li>• Kebutuhan Berkelompok</li> <li>• Kebutuhan akan Penghargaan</li> <li>• Kebutuhan Aktualisasi Diri</li> </ul> Kinerja (Y) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektifitas &amp; Efisiensi</li> <li>• Orientasi &amp; Tanggung Jawab</li> <li>• Disiplin</li> <li>• Inisiatif</li> </ul>	Analisis Regresi dan Korelasi	hasil penelitian diperoleh nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 44,08% yang berarti kinerja ditentukan oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dan sisanya sebesar 55,92% dipengaruhi oleh faktor lain.
5.	Nani Hartati (2012) Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Perum Pegadaian Kanwil XI Bandung	Gaya Kepemimpinan (X1) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kharismatik</li> <li>• Stimulasi Intelektual</li> <li>• Perhatian secara individual</li> </ul> Lingkungan Kerja (X2) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keamanan</li> <li>• Kebersihan</li> <li>• Ketertiban</li> <li>• Keindahan</li> <li>• Kekeluargaan</li> </ul>	Analisis Regresi Ganda dan Analisis Korelasi Ganda	Hasil penelitian terdapat hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dinilai kurang efektif, hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dinilai sangat setuju, serta terdapat hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

		Kinerja (Y) : <ul style="list-style-type: none"><li>• Kualitas kerja</li><li>• Ketepatan waktu</li><li>• Inisiatif</li><li>• Kemampuan</li><li>• Komunikasi terbuka</li></ul>		
--	--	---	--	--

(Sumber data: dari penelitian terdahulu)



Setelah hasil penelitian terdahulu dipaparkan diatas, maka letak dari perbedaan penelitian ini adalah pada tempat penelitiannya, variabel bebas, variabel terikat, indicator, dan metode analisisnya. Penelitian sekarang ini bertempat di Perusahaan Tegel Malang Indah Genteng Rajawali. Variabel yang saya gunakan adalah gaya kepemimpinan dan kinerja sedangkan dalam penelitian Muhammad Fauzan Baihaqi adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Adapun penelitian yang lain menggunakan istilah lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin kerja. Indikator yang saya gunakan dari variabel gaya kepemimpinan adalah : Otokratis, Demokratis, dan Laissez-faire. variabel terikatnya saya menggunakan indicator : efektivitas, tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif. Dalam penelitian yang lain menggunakan indicator dari variable bebasnya adalah orientasi pada tugas, dan orientasi perorangan. Sedangkan dalam hal metode analisisnya saya menggunakan analisis regresi linier berganda, sedangkan dalam penelitian Muhammad Fauzan Baihaqi metode yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear dan Analisis Jalur dan *Sobel Test*, adapun penelitian yang lain menggunakan Analisis Regresi dan Korelasi.

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada variabel bebas yang sama-sama menggunakan istilah gaya kepemimpinan dan variabel terikat yang juga menggunakan istilah kinerja.

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Gaya kepemimpinan

#### 2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "*Style*" yang berarti mode seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Tiap pemimpin mempunyai gaya atau cara tersendiri dalam memimpin organisasi atau perusahaan.

Menurut Thoha (2003:303), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi maupun perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan di dalam perusahaan/ organisasi tersebut. Dimana kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi suatu tantangan, sehingga kepemimpinan merupakan salah satu kunci utama dalam perkembangan suatu perusahaan.

Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbin, 2008:49). Kepemimpinan adalah merupakan: "Hubungan yang erat antara seorang dan sekelompok manusia, karena adanya kepentingan bersama, hubungan itu ditandai dengan tingkah laku yang tertuju dan terbimbing daripada manusia yang seorang itu, manusia atau orang ini biasanya disebut yang memimpin atau pemimpin, sedangkan kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang "dipimpin". Selain itu kepemimpinan adalah

hubungan dimana di dalamnya antara orang dan pemimpin saling mempengaruhi agar mau bekerja sama membagi tugas untuk mencapai keinginan sang pemimpin. Ada banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh pakar menurut sudut pandang masing-masing. Banyaknya definisi kepemimpinan hampir sama jumlahnya dengan mereka yang mendefinisikannya, walaupun tidak dapat dipungkiri bahwa ada kesamaan di dalam definisi tersebut.

Menurut G.R. Terry dalam Winardi (2000:62-68) *“Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires.”*

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan, adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu.

Hubungan antara pemimpin dan mereka yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah, tetapi juga harus ada interaksi antara keduanya. Oleh sebab itu hendaknya pemimpin memiliki gaya dalam dirinya agar yang dipimpin dapat mengikuti arahan dari pemimpin itu sendiri. Gaya dalam kepemimpinan merupakan sikap atau perilaku pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya.

Mengenai gaya kepemimpinan, Luthans (2006:87) menyatakan sebagai berikut: *“The word style is roughly equivalent to the way the leader influences follower. The accompanying, International Application Example*

*indicates that this style may be influenced by culture...*” Menurut pengarang ini gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya.

Lebih lanjut Wirawan (2002:98) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya. Dengan kata lain seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku yang berbeda dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe-tipe otoriter, demokratis, dan *laissez-faire* (bebas).

Menurut Rivai (2002:122) dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” menyatakan bahwa ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

### 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

### 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

### 3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

### **2.2.1.2 Model Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Yaitu kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin. Para bawahan hanya berhak menjalankan tugas-tugas yang diatur pemimpin (Mohyi, 1999:177)

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri umumnya negative, karena gaya ini bukanlah merupakan gaya yang bisa diandalkan terutama apabila dikaitkan dengan upaya untuk meningkatkan semangat kerja, tetapi gaya ini kadang diperlukan sekalipun seorang pemimpin yang demokratis apabila menghadapi situasi ataupun karyawan tertentu.

#### **2. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Yaitu gaya kepemimpinan dimana dalam mengambil keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang pemimpin mengikutsertakan atau bersama-sama dengan bawahannya, baik diwakili oleh orang-orang tertentu maupun berpartisipasi langsung (Mohyi, 1999:177)

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratis, bahkan ada pendapat yang menyatakan bahwa gaya inilah yang ideal, namun pada tingkat tertentu pandangan ini benar, hanya saja tidak boleh dilupakan bahwa gaya ini pun tidak bisa diterapkan secara terus menerus terlepas dari situasi organisasi yang dihadapi dan dilihat dari karakteristik para bawahan yang di pimpin.

### 3. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Bebas)

Pada gaya kepemimpinan Laissez Faire ini seorang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang yang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri, dia hanya sebagai symbol pemimpin saja, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, biasanya kedudukannya sebagai pemimpin didapat melalui penyogokan, suapan, atau berkat system nepotisme.

Ringkasannya kepemimpinan laissez faire pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam arti yang sebenarnya sehingga bawahan dalam situasi kerja demikian sama sekali tak terpinpin atau tak terkontrol, tanpa disiplin dan bekerja sendiri-sendiri dengan irama tempo (Kartono, 2005:71)

Jadi efektif tidaknya gaya kepemimpinan itu selalu didasarkan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugasnya dan hubungan pemimpin dengan bawahannya.

Ralph White dan Ronald Lippitt (dalam Winardi, 2000:79)

mengemukakan skema tiga macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 2.2

Tiga Macam Model Gaya Kepemimpinan

No	OTORITER	DEMOKRATIS	LAISSEZ-FAIRE (BEBAS)
1.	Semua determinasi “policy”	Semua “policies” merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.	Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
2.	Teknik-teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.	Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih.	Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok.
3.	Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.	Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok.	Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
4.	“Dominator” cenderung bersikap pribadi dalam pujian	Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia	Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-

dan kritik pekerjaan setiap anggota; ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi	berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.	aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.
---	---	--

Sumber: Winardi (2000:79)

### 2.2.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Keberhasilan dalam pencapaian satu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang profesional, dimana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Hadari (2003;70) menjelaskan bahwa unsur-unsur dalam kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*).
2. Adanya orang lain yang dipimpin.
3. Adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses di dalam organisasi, baik organisasi besar maupun kecil.

Suwatno (2001:161), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

### 1. Faktor genetis

Adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

### 2. Faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.

### 3. Faktor bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

#### **2.2.1.4 Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Islam**

Kepemimpinan dalam Islam merupakan sunnatullah yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an dan Hadits. Banyak sekali istilah yang telah disebutkan dalam Al-Qur'an antara lain: Amir, khalifah, imam, ra'in dan lain sebagainya, hal ini berarti Al-Qur'an telah memberikan pedoman kepada umat manusia dalam menjalankan segala tindakan kepemimpinannya tidak terlepas pada hukum Syariat Islam jika manusia melaksanakannya maka akan mendapatkan rahmat, kebahagiaan, dan kesuksesan dalam memimpin di dunia maupun di akhirat.

Manusia diutus ke muka bumi ini untuk menjadi khalifah atau pemimpin, Dalam konsep islam, semua orang adalah pemimpin, paling tidak dalam lingkungannya sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya

sendiri. Jadi jika konsep ini disadari, menjadi pemimpin bukanlah sesuatu yang istimewa, jabatan ini selalu ada sepanjang hayat manusia. Ingatlah firman Allah dalam QS. Al-baqarah (2): 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا  
وَدَسْفِیْكَ الدِّمَآءَ وَخَنُۢنٌ نُّسَبِحُ بِحَمْدِكَ ۗ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S Al-Baqarah:30).*

Hal ini diperkuat oleh sabdah Nabi, "Setiap orang di antar kalian adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin yang dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin ditengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang pelayan/pegawai juga pemimpin dalam mengurus harta majikannya dan ia dimintai atas kepemimpinannya" (Hadist dari Bukhari dan Muslim).

Dari ayat dan hadits tersebut dijelaskan bahwa seseorang merupakan khalifah bagi yang lain, namun demikian ada orang yang mampu memimpin orang yang banyak, ada yang hanya dapat memimpin dirinya saja. Melalui tersebut di atas dapat kita pahami bahwasanya kepemimpinan adalah suatu ketetapan dari Allah SWT yang keberadaannya tidak mungkin ditawar lagi.

Adanya kepemimpinan dalam Islam di dunia ini merupakan suatu keharusan yang mutlak.

Gaya Kepemimpinan Islam selalu berpegang teguh terhadap aturan syariah yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits rasulullah SAW dan memegang teguh prinsip-prinsip diantaranya:

1. Prinsip Keadilan, pemimpin sangat memegang teguh keadilan karena dengan pemimpin yang adil dengan membedakan antara yang salah dan yang benar, serta dapat memutuskan sesuai dengan porsinya.
2. Prinsip Kejujuran, pemimpin yang jujur adalah pemimpin yang dalam segala aktifitasnya tidak menggunakan kekuatan.
3. Setia, Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah. Tujuan Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
4. Berpegang pada Syariat dan Akhlak Islam, Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Waktu mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.
5. Pengemban Amanah, Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan

menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya. (Hasanuddin AH, 2002:142-145)

Adapun karater kepemimpinan dalam Islam yang ideal itu dapat di kategorikan sebagai berikut;

- a) Amanah, merupakan kunci kesuksesan setiap pekerjaan, dan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin, karena ia di beri amanah untuk mengelola organisai yang cakupannya sangat luas dan memerhatikan hak-hak orang banyak.
- b) Memiliki Ilmu dan Keahlian, Maksudnya adalah menerapkan manajemen dengan mengetahui sepesialisasi bidang pekerjaanya dan ahli dalam spesialisasi tersebut, karena tanpa ilmu dan keahlian maka tidak akan berjalan dengan efektif.
- c) Memiiki Kekuatan dan Mampu Merealisir, Jika seorang pemimpin tidak memiliki kekuatan, maka ia tidak sanggup untuk mengendalikan anggotanya, dan jika pemimpin tidak memiliki potensi merealisasikan keputusanya maka ia tidak lebih sebagai dekorasi.
- d) Rendah Diri, pemimpin harus kuat tapi tidak keras, juga ia harus rendah diri, namun tidak lemah untuk mendapat hati sehingga seluruh anggota mau bekerja sama dengannya.
- e) Toleransi dan Sabar, Karena keduanya adalah syarat bagi siapa saja yang memiliki kedudukan dikehidupan ini. Adapun kedua sifat tersebut seorang tidak akan memimpin dengan baik tanpa menggunakan kedua sifat tersebut yang merupakan dua sifat terkait.

- f) Benar, Adil, Jujur, dan Dapat Dipercaya. Pemimpin yang jujur dan adil merupakan pemimpin yang dikehendaki Allah, karena Allah senantiasa menyeru untuk berlaku adil dan berbuat baik sesama manusia karena dengan begitu hubungan sosial akan tetap terjaga.
- g) Musyawarah, Pemimpin yang sukses harus mampu membangun suasana dialogis dan komunikasi yang baik antara komponen dalam organisasi dengan jalan melakukan musyawarah sehingga seluruh komponen mereka ikut terlibat dengan begitu keputusan yang dibuat merupakan keputusan yang telah disepakati bersama-sama.
- h) Cerdik dan Memiliki Firasat. Pemimpin harus memiliki kecerdikan dan insting yang kuat dalam merespon fenomena yang ada, sehingga dapat melihat kesuksesan bagi organisasinya. (Khotib Pahlawan Kayo, 2006: 47-54)

Dari berbagai macam teori yang disebutkan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam memimpin perusahaan mempunyai berbagai macam model kepemimpinan yang dapat dijadikan rujukan teori untuk dapat di aplikasikan dengan mencocokkan kondisi dan situasi perusahaan masing-masing.

Berikut ada beberapa hadits tentang kepemimpinan :

#### 1. Hadits Tentang Pemimpin Memikul Tanggung Jawab.

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: كُلكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ

عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَ وَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ, وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ, أَلَا  
فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

(أخرجه البخري في : ٤٩ كتاب العتق: ١٧ باب كراهية التطاول على الرقيق)

Artinya: Abdullah bin Umar, dia berkata: Rasulullah bersabda “*Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang suami memimpin keluarganya, dan akan ditanya kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolaannya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu.*”

(Al-Bukhari meletakkan hadits ini di kitab 49; Budak. Bab 17; dibencinya perbuatan menyiksa budak).

Sumber : (Muhammad Fuad Abdul Baqi, 1993:562-563)

Hadits Ibnu Umar, *كُلُّكُمْ رَاعٍ* (*Kamu semua adalah pemimpin*). Adapun maksud pencantumannya di tempat ini terdapat pada kalimat *وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ* (*Seorang budak mengelola harta majikannya*) karena jika seorang budak telah menasehati majikannya dan menunaikan amanat dan menunaikan amanat yang dibebankan kepadanya, maka bagi majikannya patut untuk membantunya dan tidak melampaui batas dalam memperlakukannya.

Dalam kitab hukum, kata *arra'i* artinya orang yang memelihara dan diberi amanah atas kemaslahatan apa yang diamanatkan. Dia dituntut berbuat adil dan melakukan apa yang menjadi maslahat hal tersebut.

فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ (Seorang raja memimpin rakyatnya) maksudnya

adalah pemimpin tertinggi.

Al Khathabi berkata, “Mereka bersekutu yakni pemimpin dan seorang laki-laki serta semua yang disebutkan dalam hadits dalam sifat pemimpin namun dengan makna berbeda-beda. Kepemimpinan penguasa tertinggi adalah menjaga syariat dengan menegakkan hukum serta berlaku adil dalam menetapkan hukum. Kepemimpinan seorang laki-laki terhadap keluarganya adalah cara mengurus mereka dan memberikan hak-hak mereka. Kepemimpinan seorang perempuan adalah mengatur urusan rumah, anak-anak, pembantu, dan memberi nasehat serta masukan kepada suami tentang semua itu. Sedangkan kepemimpinan pembantu adalah memelihara apa yang ada dalam tanggung jawabnya serta melakukan apa-apa yang dapat mendatangkan kebaikan padanya.”

Ath-Thaibi berkata, “Dalam hadits ini disebutkan bahwa pemimpin (penjaga) tidak dituntut karena dzatnya. Bahkan ia diadakan untuk memelihara apa yang diamanahkan kepadanya oleh si pemilik. Oleh karena itu, dia patut tidak menggunakannya kecuali jika diizinkan oleh pembawa syariat.”

## 2. Hadits Tentang Pemimpin Pelayan Masyarakat.

مَعْقِلُ بْنُ يَسَارٍ عَنِ الْحَسَنِ، أَنَّ عُبَيْدَ اللَّهِ ابْنَ زِيَادٍ عَادَ مَعْقِلَ بْنَ يَسَارٍ فِي مَارَاضِهِ الَّذِي مَاتَ فِيهِ، فَقَالَ لَهُ مَعْقِلٌ: إِيَّيَّ مُحَمَّدٌكَ حَدِيثًا سَمِعْتُهُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ، سَمِعْتُ النَّبِيَّ، يَقُولُ: مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ رَعِيَّةً فَلَمْ يَحْطُهَا بِنَصِيحَةٍ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ

(أخرجه البخاري في : ٣٩ كتاب الأحكام : ٨ باب من استرعى رعية فلم ينصح رقيق)

Artinya: Ma'qil bin Yasar, dari hasan bahwasanya Ubaidillah bin yazid mengunjungi Ma'qil bertanya kepadanya: bahwasanya saya akan ceritakan kepadamu suatu hadits yang saya dengar dari Rasulullah saw saya mendengar nabi saw bersabda: *“tidak ada seorang hamba yang diberi tugas oleh Allah untuk memelihara segolongan rakyat, lalu ia tidak melakukan sesuai dengan petunjuk, melainkan ia tidak memperoleh bau surga”*

(Al-Bukhari meletakkan hadits ini di: 93 Kitab Hukum: 8. Bab orang yang diberi amanah lalu tidak memeliharanya)

Sumber : (Muhammad Fuad Abdul Baqi, 1993:263-264)

Menurut Al Karmani, “Pengertian hadits ini menunjukkan bahwa dia mendapatkan aromanya, padahal ini bertentangan dengan yang dimaksudkan hadits. Oleh karena itu, mesti disisipkan *illa* (melainkan), yakni melainkan dia tidak mendapatkan. Lalu kalimat pelengkapya tidak disebutkan.

Perkiraannya adalah, tidaklah seorang hamba melakukan seperti ini melainkan Allah mengharamkan surga baginya.

Ibnu Bathal berkata, “ini adalah anaman keras terhadap para pemimpin zalim yang menyia-nyiakan amanah yang dititipkan Allah keada mereka, atau mengkhianati rakyat, atau menzalimi mereka, sehingga dia dituntut karena

menzalimi para hamba pada hari kiamat. Bagaimana dia mampu berlepas dari kezaliman umat yang demikian banyak.

## **2.2.2 Kinerja**

### **2.2.2.1 Pengertian kinerja**

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seluruh karyawan. Kinerja juga merefleksikan seberapa baik para karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing.

Menurut Sani (2011:83) “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan-perencanaan strategis suatu organisasi”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Armstrong dan Baron (1998:15) Mendefinisikan Bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

#### **2.2.2.2 Pengukuran Kinerja**

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan *out put* atau hasil yang telah di capai. Untuk melihat kinerja terdapat beberapa perbedaan di antara para ahli untuk mengukurnya.

Menurut Dharma (1991) dalam Sani (2010:282) memberikan tolak ukur terhadap kinerja, yaitu:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Swasto (1996) *dalam* Sani (2010:283) mengemukakan bahwa pengukuran penilaian kinerja secara umum didasarkan pada:

- a. Kuantitas kerja, yaitu seberapa besar hasil yang dicapai bila dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.
- b. Kualitas kerja, yaitu mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu sejauh mana pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya.
- d. Pendapat atau pernyataan, yaitu adanya kebebasan untuk memberikan saran, masukan dan kritikan terhadap organisasi.
- e. Keputusan yang di ambil, yaitu adanya keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- f. Perencanaan kerja, yaitu adanya peran serta karyawan dalam memberikan konsep dan rencana kerja.
- g. Organisasi kerja, yaitu adanya spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan baik secara kelompok maupun individu.

Selanjutnya Bernardin dan Russel (1993) *dalam* Sani (2010:284) mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) kriteria dalam mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*, adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan dalam aktifitas kerja, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, dan jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
- c. *Time Liness*, adalah sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan tepat pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi dengan output lainnya, serta waktu yang tersedia untuk yang lain.
- d. *Cost Effectiveness*, adalah sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, modal, teknologi, dan material) dapat dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan terhadap kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.
- e. *Need for Supervision*, adalah merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan oleh seorang atasan untuk mencegah dan meminimalisir tindakan yang tidak diinginkan.
- f. *Interpersonal Impact*, adalah tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan dan bawahan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawannya.

Agar karyawan dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang karyawan harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

### **2.2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja dalam organisasi tidak lepas dari faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhinya. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya. (Ruky, 2001:7)

Menurut Keith Davis, (1964:484) dalam Mangkunegara (2005:67)

faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Faktor Kemampuan *Ability* Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi *IQ* dan kemampuan *reality knowledge+skill*. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.
- b) Faktor motivasi *Motivation* Motivasi diartikan sebagai suatu sikap *attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja *situation* dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif *pro* terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

#### 2.2.2.4 Konsep Kinerja dalam Perspektif Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”.

Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19.

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ ۖ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: *Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-A'raaf ayat 39.

وَقَالَتْ أُولُنَّهُمْ لِأَخْرَجْنَاهُمْ مِمَّا كَانُوا لَكُمْ عَلَيْنَا مِن فَضْلٍ فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ

تَكْسِبُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya: *Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas Kami, Maka rasakanlah siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan".*

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas *ubuddiyah* saja, karena

pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan *ukhrowi*, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

Hadis Ashim bin Ubaidillah tentang kecintaan Allah terhadap orang yang berkarya/bekerja.

عن عاصم بن عبد الله ، عن سالم ، عن أبيه ، قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :  
 { إن الله يحب المؤمن المحترف } وفي رواية ابن عبدان : { الشاب المحترف }  
 ( أخرجه البيهقي )

Artinya: *Dari Ashim bin Ubaidillah, dari Salim, dari ayahnya, dia berkata, Rasulullah SAW. telah bersabda “sesungguhnya Allah mencintai seorang mukmin yang berkarya/ bekerja keras.” Dan didalam riwayat Ibnu Abdan, “pemuda yang berkarya/ bekerja keras.” (H.R. Baihaqy). (Muhammad bin Allan, 1995:428).*

Hadits diatas menjelaskan bahwa betapa pentingnya pekerjaan bagi kita karena orang yang menganggur biasanya malas berfikir, suka melamun dan berangan-angan kosong. Mudah terkena godaan syaitan.

#### **2.2.2.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja**

Luthans memberikan penekanan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

Faktor atasan di dalam memberikan pembimbingan, bantuan dalam memberikan penyelesaian masalah yang dihadapi oleh bawahan, atasan yang

memperhatikan kesejahteraan para karyawannya, komunikasi yang baik dan kondusif. (Luthans, 2004;144)

Hal ini ditegaskan pula oleh Milton, bahwa Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

Faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. (Milton, 2001:163).

Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian, gaya kepemimpinan dan pola pengembangan karier. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Lebih jauh ditegaskan bahwa gaya kepemimpinan diantaranya adalah gaya yang memberikan perhatian pada bawahannya, gaya kepemimpinan seperti ini akan memberikan bagi terciptanya peningkatan kerja karyawannya. Sedangkan kepemimpinan yang kurang memberikan perhatian pada bawahannya kurang memberikan peluang di dalam penciptaan peningkatan kerja karyawannya.

Sementara Robert House mengatakan bahwa :

“Gaya kepemimpinan manajer dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan, tumbuhnya motivasi kerja karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, artinya bahwa gaya kepemimpinan seorang

manajer akan berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal, yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (Robert House, 2000;174).

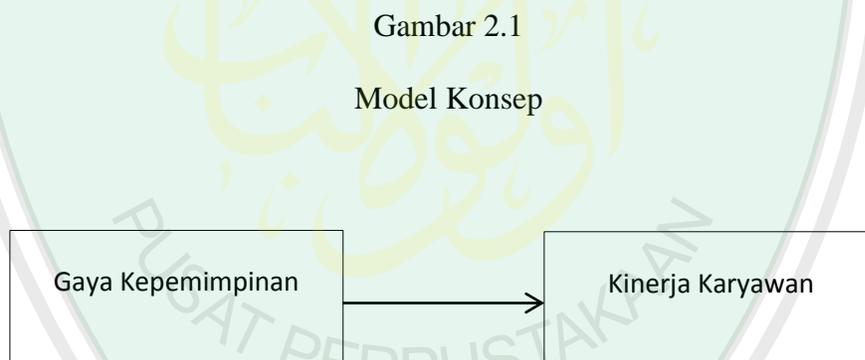
Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan, keterkaitan tersebut bersifat positif, artinya bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan sejalan dengan harapan karyawan sebagai bawahannya, maka akan semakin terbuka lebar potensi bagi karyawan sendiri didalam meningkatkan kinerjanya atau sebaliknya, semakin tidak sejalan gaya kepemimpinan yang berjalan, maka akan semakin kecil kemungkinan bagi para karyawannya di dalam meningkatkan kinerjanya.

### **2.3 Model Konsep**

Menurut Rivai (2002:122) dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu : Gaya Kepemimpinan Otoriter, disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis, ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas yaitu memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

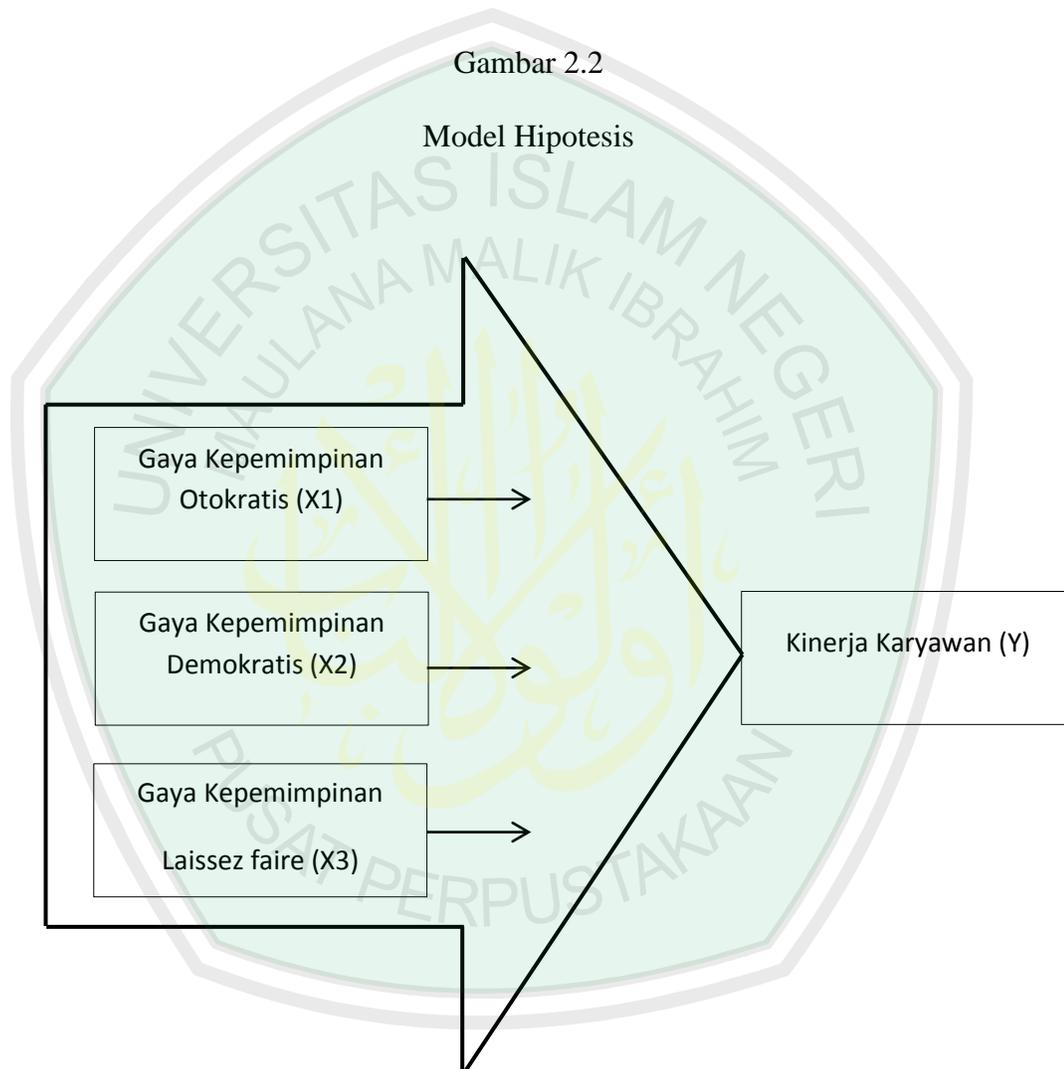
Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:67). Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Berdasarkan Pernyataan tersebut, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

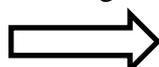
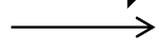
## 2.4 Model Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas dapat di turunkan menjadi model hipotesis yang dapat dilihat di gambar 2.2. dibawah ini.



Gambar 2.2. pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Keterangan:

-  = Pengaruh secara simultan  
 = Pengaruh secara parsial

## 2.5 Perumusan Hipotesis

Hipotesis Penelitian Menurut Sugiyono (2009:96), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian kualitatif hipotesis tidak dirumuskan, tetapi justru diharapkan dapat ditemukan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut akan diuji dengan pendekatan kuantitatif.

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan model hipotesis, maka rumusan hipotesis yang akan diuji kebenarannya adalah sebagai berikut:

- H1: Diduga ada pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
- H2: Diduga ada pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
- H3: Diduga variabel demokratis berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.