

II LANDASAN TEORI

A. Etika Kerja Islami

1. Etika

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, etika adalah ilmu pengetahuan tentang asas-asas akhlak (moral).¹ Etika berasal dari bahasa Yunani, *ethikos* yang mempunyai beragam arti; *pertama*, sebagai analisis konsep-konsep mengenai apa yang harus, mesti, tugas, aturan-aturan moral, benar-salah, wajib, tanggung jawab, dan lain-lain. *Kedua*, pencarian ke dalam watak moralitas atau tindakan-tindakan moral. *Ketiga*, pencarian kehidupan yang baik secara moral.²

Etika sebagai filsafat moral adalah refleksi kritis dan rasional mengenai:³

- a. Nilai dan norma yang menyangkut bagaimana manusia harus hidup baik sebagai manusia.
- b. Masalah-masalah kehidupan manusia dengan mendasarkan diri pada nilai dan norma-norma moral yang umum diterima.

Etika pada umumnya didefinisikan sebagai suatu usaha yang sistematis dengan menggunakan rasio untuk menafsirkan pengalaman moral individual dan sosial sehingga, dapat menetapkan aturan untuk mengendalikan perilaku manusia serta nilai-nilai yang berbobot untuk dapat dijadikan sasaran dalam hidup.⁴

Menurut Ya'kub dalam Kholis, etika adalah ilmu yang menyelidiki mana yang baik dan mana yang buruk dan memperlihatkan amal perbuatan manusia sejauh yang dapat diketahui oleh akal pikiran. Menurut Herman

¹ Nur Kholis, *Etos Kerja Islami*, dalam <http://nurkholis77.staff.uui.ac.id/etos-kerja-islami/>, akses tanggal 19 Januari 2017.

² Kwat Ismanto, *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009, hal. 41.

³ Sonny Keraf, *Etika Bisnis: Tuntutan dan Relevansinya*, Yogyakarta: Kanisius, 1998, hal. 15.

⁴ O.P. Simorangkir, *Etika Bisnis, Jabatan dan Perbankan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003, hal. 3.

Soewardi, etika dapat dijelaskan dengan membedakan dengan tiga arti, yaitu (1) ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak), (2) kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak, (3) nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat.⁵

Menurut Naqvi terdapat empat aksioma etika:⁶

- a. Tauhid atau Keesaan (*unity*), tauhid merupakan wacana teologis yang mendasari segala aktivitas manusia, termasuk dalam berbisnis. Tauhid menyadarkan manusia sebagai makhluk ilahiyah atau makhluk yang ber-Tuhan. Dengan demikian, dalam berbisnis manusia tidak lepas dari pengawasan Tuhan dan dalam rangka melaksanakan titah Tuhan.
- b. Keseimbangan (*equilibrium*), berarti bahwa perilaku bisnis harus seimbang dan adil. Keseimbangan berarti tidak berlebihan (ekstrim) dalam mengejar keuntungan ekonomi. Kepemilikan individu yang tak terbatas, sebagaimana dalam sistem kapitalis, tidak dibenarkan. Dalam Islam, harta mempunyai fungsi sosial yang kental.
- c. Kebebasan (*free will*), yang berarti manusia sebagai individu dan kolektivitas, mempunyai kebebasan penuh untuk melakukan aktivitas bisnis. Dalam ekonomi, manusia bebas mengimplementasikan kaidah-kaidah Islam. Karena masalah ekonomi, termasuk aspek muamalah, bukan ibadah, maka berlaku padanya kaidah umum, “semua boleh kecuali yang dilarang”. Yang tidak boleh dalam Islam adalah ketidakadilan dan riba. Dalam tataran ini kebebasan manusia sesungguhnya tidak mutlak, tetapi merupakan kebebasan yang bertanggung jawab dan berkeadilan.
- d. Tanggung jawab (*responsibility*), yang berarti bahwa manusia sebagai pelaku bisnis, mempunyai tanggung jawab moral kepada Tuhan atas perilaku bisnis. Harta sebagai komoditi bisnis dalam Islam, adalah amanah Tuhan yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan.

⁵Nur Kholis, *Op., Cit.*, 9 Januari 2017.

⁶Sri Nawatmi. “Etika Bisnis Dalam Perspektif Islam”. *Jurnal JIBEKA*, Fokus Ekonomi (FE), Vol. 9, No.1, ISSN: 1412-3851, April 2010, hal 54.

Etika merupakan studi sistematis tentang tabiat konsep nilai baik, buruk, harus benar, salah dan lain sebagainya dan prinsip-prinsip umum yang membenarkan kita untuk mengaplikasikannya atas apa saja. Di sini etika dapat dimaknai sebagai dasar moralitas seseorang dan di saat bersamaan juga sebagai filsufnya dalam berperilaku.⁷

Dari beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan etika sebagai alat yang digunakan untuk menilai (mengukur) baik atau buruk suatu tindakan yang dilakukan seseorang, berdasarkan akal pikiran (*rasional*).

2. Etika Islam

Etika (dan segala sesuatu yang bertalian dengannya) menyangkut interaksi antar manusia, maka selanjutnya mengalami perkembangan menjadi etika agama-agama (etika Kristen, etika Islam; etika Budha, dan seterusnya), etika politik, etika profesi, etika pelayanan, etika medis dan lain sebagainya. Kesemuanya itu, kemudian menghasilkan atau membentuk suatu kode etik yang lebih spesifik sesuai bidang masing-masing profesi. Misalnya, kode etik kedokteran, kode etik pengacara, kode etik rohaniawan dan seterusnya.⁸

Etika yang Islami tidak hanya menggunakan rasio dalam menilai perbuatan, tetapi juga didasarkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadits. Sehingga tindakan yang dinilai etika Islam berdasarkan akal pikiran yang sesuai dengan ajaran syariat Islam. Al-Qur'an dan As-Sunnah merupakan pegangan dan landasan utama dalam etika Islam, sebab pandangan umum dalam masyarakat Islam tentang berbagai perilaku yang benar dalam melaksanakan kewajiban - kewajiban agama, pemahaman yang benar tentang doktrin-doktrin keagamaan tidak bisa dipisahkan dari berbagai unsur pokok dalam kehidupan moral.⁹

Sistem etika Islam (*Islamic ethical system*) merupakan sesuatu sistem yang unik, karena sistem etika Islam tidak memisahkan sistem etik dengan agama dan Islam menekankan pada keseimbangan kehidupan dunia dan

⁷ Faisal Badroen, et. al., *Etika Bisnis Dalam Islam*, Jakarta : Kencana, 2006, hal. 5.

⁸ Arijo Isnoer Narjon. "Etika Islam dan Motivasi Kerja (Islam Ethics and Employee motivation)", *Jurnal JIBEKA*, Volume 7, No. 2, Agustus 2013, hal. 8.

⁹ *Ibid*, hal. 9.

akhirat, jadi ada tuntutan untuk melakukan suatu tindakan yang proporsional dan pengawasan tindakan, karena meyakini bahwa tindakan yang dilakukan di dunia akan selalu mendapatkan implikasi di kehidupan akhirat.¹⁰ Etika Islam berbeda dengan etika yang diajarkan agama-agama lain. Etika dalam agama selain Islam ialah hanya ajaran moral atau yang biasa disebut etika sekuler. Etika ini, ajaran moralnya bersifat sementara dan berubah-ubah karena didasarkan pada nilai-nilai yang diajarkan para pencetusnya.¹¹

Al-Qur'an dan As-Sunnah merupakan pegangan dan landasan utama dalam etika Islam, sebab pandangan umum dalam masyarakat Islam tentang berbagai perilaku yang benar dalam melaksanakan kewajiban - kewajiban agama, pemahaman yang benar tentang doktrin-doktrin keagamaan tidak bisa dipisahkan dari berbagai unsur pokok dalam kehidupan moral. Struktur yang komprehensif ini, bagaimanapun berbagai bentuk tingkah laku dalam Islam, secara khusus dibentuk dalam istilah adab, dimana diskursus adab dalam konteks keagamaan yang paling awal secara khusus memiliki konotasi etik (*ethical connotation*).¹²

Menurut Beekun terdapat beberapa parameter kunci untuk sistem etika Islam, yaitu:¹³

- a. Perilaku dinilai etis bergantung pada niat baik masing-masing individu.
- b. Niat yang baik harus diikuti oleh perbuatan yang baik. Niat baik tidak dapat mengubah perbuatan haram menjadi halal.
- c. Islam memberikan kebebasan individu untuk mempercayai sesuatu atau berbuat sesuatu, selama tidak mengorbankan nilai tanggung jawab dan keadilan.
- d. Harus ada kepercayaan bahwa Allah memberikan kepada individu pembebasan (*freedom*) yang komplit, dari sesuatu atau siapa pun selain Allah.

¹⁰*Ibid*, hal. 9.

¹¹ Rafik Issa Beekun, *Etika Bisnis Islami*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004, hal. 15.

¹² Arijono Isnoer Narjon, *Op. cit.*, hal. 9.

¹³*Ibid*, hal. 9.

- e. Keputusan mengenai keuntungan mayoritas atau minoritas tidak diperlukan. Sebab etika bukanlah permainan angka.
- f. Islam menggunakan sistem pendekatan terbuka kepada etika, tidak tertutup atau *self-oriented system*. Tak ada egoisme dalam Islam.

Etika Al-Qur'an mempunyai sifat humanistik dan rasionalistik. Humanistik dalam pengembangannya mengarahkan manusia pada pencapaian hakikat kemanusiaan yang tertinggi dan tidak bertentangan dengan fitrah manusia itu sendiri. Sebaliknya bersifat rasionalistik bahwa semua pesan-pesan yang diajarkan Al-Qur'an terhadap manusia sejalan dengan prestasi rasionalitas manusia yang tertuang dalam karya-karya filosof. Pesan-pesan Al-Qur'an seperti ajakan kepada kebenaran, keadilan, kejujuran, kebersihan, menghormati orang tua, bekerja keras, cinta ilmu semuanya tidak ada yang berlawanan dengan kedua sifat di atas.¹⁴

3. Etika kerja Islami

Kerja ialah suatu usaha. Pengertian kerja dalam Islam dapat dibagi dalam dua bagian. *Pertama*, kerja dalam arti luas (umum), yakni semua bentuk usaha yang dilakukan manusia, baik dalam hal materi atau non materi, intelektual atau fisik, maupun hal-hal yang berkaitan dengan masalah keduniaan atau akhirat. Jadi dalam pandangan Islam pengertian kerja sangat luas, mencakup seluruh pengerahan potensi yang dimiliki oleh manusia.¹⁵

Kedua, kerja dalam arti sempit (khusus), yakni memenuhi tuntutan hidup manusia berupa makanan, pakaian, dan tempat tinggal (sandang, pangan dan papan) yang merupakan kewajiban bagi setiap orang yang harus ditunaikannya, untuk menentukan tingkatan derajatnya, baik di mata manusia, maupun di mata Allah SWT. Dalam melakukan setiap pekerjaan, aspek etika merupakan hal mendasar yang harus selalu diperhatikan. Seperti bekerja dengan baik, didasari iman dan taqwa, sikap baik budi, jujur dan amanah, kuat, kesesuaian upah, tidak menipu, tidak merampas, tidak mengabaikan

¹⁴Muhammad, *Etika Bisnis Islam*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2004, hal. 101.

¹⁵ Abi Ummu Salmiyah, *Etika Kerja dalam Islam*, dalam <http://spesialis-torchal.com>, diakses pada tanggal 13 Januari 2017.

sesuatu, tidak semena-mena (proporsional), ahli dan profesional, serta tidak melakukan pekerjaan yang bertentangan dengan hukum Allah atau syariat Islam (Al-Quran dan Al-Hadits).¹⁶

Di sisi lain makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (*khairu ummah*).¹⁷

Menurut Sundary yang dikutip oleh Ridwan, ajaran Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Al-Hadits sebagai pedoman yang bersifat universal, menggariskan norma-norma etika dalam bekerja dan berusaha sebagai berikut:¹⁸

- a. Niat yang baik, karena niat sangat menentukan terhadap nilai suatu kerja, maka niat harus betul-betul tulus dan ikhlas. Maksudnya niat bekerja harus didasarkan “karena Allah”. Bila niat ditujukan karena Allah, maka akan memiliki dimensi ibadah, yang tentunya akan mendapat imbalan pahala dari Allah SWT, di samping imbalan materi sebagai hasil kerjanya.
- b. Tidak melalaikan kewajibannya kepada Allah SWT. Sebagai makhluk Tuhan yang diberikan kesempurnaan ciptaan, manusia mempunyai seperangkat kewajiban kepada Allah SWT dalam bentuk Ibadah, sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan manusia tidak sampai melalaikan ibadah kepada Allah.
- c. Suka sama suka antara pihak-pihak yang bersangkutan. Etika suka sama suka ini merupakan satu isyarat bahwa betapa pentingnya hubungan yang harmonis antara pedagang dengan pembeli, antara produsen dengan konsumen, antara buruh dengan majikan, dan antara bawahan dengan atasan karena kedua belah pihak itu saling membutuhkan

¹⁶*Ibid*, <http://spesialis-torchal.com>, 13 Januari 2017.

¹⁷ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani Press, 2002, hal. 15.

¹⁸Ridwan, “Peranan Etika Kerja Islam Terhadap Hubungan Locus of Control dengan Kinerja Karyawan”, *Jurnal Trikonomika*, Volume 12, No. 1, Juni 2013, hal. 74.

(interdependensi).

- d. Dilandasi akhlak dan mental yang baik. Setiap aktivitas atau pekerjaan yang Islami harus dilandasi oleh akhlak yang mulia, karena itu para pekerja atau pegawai, pedagang ataupun pekerjaan lainnya harus mempunyai akhlak dan sikap mental yang baik.

Etika kerja merupakan acuan yang dipakai oleh suatu individu atau perusahaan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya, agar kegiatan yang mereka lakukan tidak merugikan individu atau lembaga yang lain.¹⁹

Etika kerja Islami adalah serangkaian aktivitas bisnis dalam berbagai bentuknya yang tidak dibatasi jumlah kepemilikan hartanya (barang/jasa), tetapi dibatasi dalam cara memperolehnya dan pendayagunaan hartanya karena aturan halal dan haram.²⁰

Etika kerja Islami mengandung dua dimensi yaitu dimensi *ukhrawi* dan duniawi. Dalam dimensi *ukhrawi*, syariah menekankan pentingnya niat, yaitu semata-mata untuk mendapatkan keutamaan dari Tuhan. Bekerja yang didasarkan pada prinsip syariah, bukan saja menunjukkan fitrah seorang muslim melainkan sekaligus meninggikan martabatnya sebagai hamba Allah yang dapat dipercaya. Dalam dimensi duniawi, syariah mengajarkan konsep *ihsan* untuk selalu menyempurnakan pekerjaan dan *itqon* yang berarti proses belajar yang sangat bersungguh-sungguh, akurat dan sempurna.²¹

Menurut Ahmad, seorang pelaku bisnis diharuskan untuk berperilaku sesuai dengan apa yang dianjurkan Al-Qur'an dan As-Sunnah dalam kerja atau bisnis mereka. Pada batasan tersebut ada tiga etika kerja Islami yang harus diperhatikan, yaitu: *Pertama*, murah hati yang dapat diartikan dengan

¹⁹ Bambang Rudito dan Melia Famiola, *Etika Bisnis & Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*, Bandung: Rekayasa Sains, 2007, hal. 6.

²⁰ Muhammad dan Alimin, *Etika & Perlindungan Konsumen dalam Ekonomi Islam*, Yogyakarta: BPFE, 2004, hal. 57.

²¹ Sari Suasana Dewi dan Icuk Rangga Bawono, "Analisis Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Sikap Karyawan bagian Akuntansi Dalam Perubahan Organisasi: (Studi Kasus pada Bank Umum Non Syari'ah di Wilayah Eks Karisidenan Banyumas Jawa Tengah)". *JAAI*. Volume 12, No.1, Juni 2008, hal. 67.

senantiasa bersikap ramah tamah, sopan santun, murah senyum, suka mengalah namun tetap penuh tanggung jawab. Sikap seperti itulah yang nanti akan menjadi magnet tersendiri bagi seorang pebisnis atau pedagang yang dapat menarik pembeli (pelanggan). *Kedua*, motivasi untuk berbakti yakni berniat untuk memberikan pengabdian yang diharapkan oleh masyarakat dan manusia secara keseluruhan. Aktivasinya jangan semata-mata ditunjukkan untuk “mengasah kapaknya sendiri” dan tidak juga semata-mata untuk memenuhi peti simpanannya dan *Ketiga*, ingat Allah dan melaksanakan kewajiban yakni harus selalu ingat kepada Allah dalam kondisi apapun bahkan dalam suasana sedang sibuk dalam aktivitas serta sadar penuh dan responsif terhadap prioritas-prioritas yang telah ditentukan oleh Sang Maha Pencipta. Kesadaran akan ingat Allah ini, hendaknya menjadi sebuah kekuatan pemicu (*drivingforce*) dalam segala tindakannya.²²

Menurut Lubis, *basic* etika kerja Islam pada termuat dalam tiga dimensi yakni dimensi pertanggungjawaban, keadilan dan kebenaran yang terkandung dalam Surat Al-Baqarah ayat 282.²³

Pertama, pertanggungjawaban merupakan suatu prinsip dinamis yang berhubungan dengan perilaku manusia. Manusia harus berkembang untuk mencapai kesempurnaan, dan seseorang tak perlu harus terikat dengan masa lampaunya ataupun terkurung dalam batas-batas masanya. Prinsip pertanggungjawaban ini secara mendasar akan mengubah perhitungan ekonomi dan bisnis, karena segala sesuatunya harus mengacu pada keadilan. Tanggung jawab tersebut juga berlaku bagi para pelaku bisnis.²⁴

Kedua, keadilan merupakan prinsip dasar dan utama yang harus ditegakkan dalam seluruh aspek kehidupan, termasuk kehidupan berekonomi. Prinsip ini mengarahkan para pelaku bisnis agar dalam melakukan aktivitas ekonominya tidak menimbulkan kerugian (*madharat*) bagi yang lain. Pada dasarnya Islam juga menganut asas kebebasan. Namun demikian kebebasan

²² Mustaq Ahmad, *Etika Bisnis dalam Islam*, Pustaka Al-Kautsar, Jakarta, 2001, hlm. 109.

²³ Arifin Lubis, *Op., Cit.*, hal. 108.

²⁴ Kuat Ismanto, *Op., Cit.*, hal. 33.

yang dimaksud adalah kebebasan terikat, maksudnya kebebasan dalam melakukan transaksi dengan tetap memegang nilai-nilai keadilan, ketentuan agama dan etika.²⁵

Ketiga, kebenaran adalah nilai kebenaran yang dianjurkan dan tidak bertentangan dengan ajaran Islam. Dalam konteks bisnis, kebenaran dimaksudkan sebagai niat, sikap dan perilaku benar, yang meliputi proses akad (transaksi, proses mencari atau memperoleh komoditas, proses pengembangan maupun proses upaya meraih atau menetapkan *margin* keuntungan (laba). Dengan prinsip kebenaran ini, maka bisnis dalam Islam sangat menjaga dan berlaku preventif terhadap kemungkinan adanya kerugian salah satu pihak yang melakukan transaksi, kerjasama atau perjanjian dalam bisnis. Al-Qur'an menegaskan agar dalam bisnis tidak dilakukan dengan cara-cara yang mengandung kebatilan, kerusakan dan kedzaliman, sebaliknya harus dilakukan dengan kesadaran dan kesukarelaan.²⁶

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori etika kerja Islami yang dikemukakan oleh Rokhman, yang terdiri dari tujuh belas item:²⁷

- a. Kemalasan merupakan musuh dalam Islam.
- b. Mendedikasikan diri pada pekerjaan merupakan kebajikan.
- c. Bekerja dengan baik dapat bermanfaat bagi diri sendiri dan sesama.
- d. Bersikap adil dan bijaksana di lingkungan kerja dibutuhkan untuk kesejahteraan bersama.
- e. Bekerja untuk memenuhi kebutuhan diri termasuk ikut berkontribusi terhadap masyarakat secara keseluruhan.
- f. Seseorang harus melakukan pekerjaan dengan kemampuan terbaiknya.
- g. Pekerjaan bukanlah tujuan akhir, tetapi pengembangan diri dan hubungan sosial merupakan hal terpenting bagi saya.
- h. Hidup itu tidak berarti tanpa kerja.

²⁵ *Ibid*, hal. 29.

²⁶ *Ibid*, hal. 34.

²⁷ Wahibur Rokhman, "The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes". *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 15, No. 1, 2010, hal. 25.

- i. Menganggur dan membuang-buang waktu adalah tidak baik untuk masyarakat.
- j. Saya lebih menekankan dan mendorong hubungan sosial.
- k. Pekerjaan dapat digunakan sebagai sarana mengontrol kebiasaan.
- l. Kreativitas dalam bekerja adalah sumber kebahagiaan dan prestasi.
- m. Seseorang yang bekerja adalah selangkah lebih maju dalam kehidupan.
- n. Pekerjaan memberikan kesempatan seseorang untuk mandiri.
- o. Seseorang dianggap sukses bila mampu memenuhi *deadline* pekerjaannya.
- p. Seseorang harus selalu kerja keras untuk memenuhi tanggung jawabnya.
- q. Islam lebih menilai pekerjaan yang dilakukan berdasarkan niatnya daripada hasil akhir.

B. Kepemimpinan Spiritual

1. Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan secara *etimologi* (asal kata) menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, berasal dari kata dasar “pimpin”. Dengan mendapat awalan *me* menjadi “memimpin” yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing. Perkataan memimpin bermakna sebagai kegiatan, sedangkan yang melaksanakannya disebut pemimpin. Bertolak dari kata pemimpin berkembang pula kata kepemimpinan yang menunjukkan semua perihal dalam memimpin, termasuk juga kegiatannya.²⁸

Dari sisi lain secara empiris terlihat bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat, guna mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan.²⁹ Rangkaian kegiatan itu berwujud kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan dan pikiran orang lain, agar

²⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993, hal. 28.

²⁹ M. Manullang dan Marihot Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF, 2001, hal. 141.

bersedia melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin dan terarah pada tujuan yang telah disepakati bersama.³⁰

Kepemimpinan adalah proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan perilaku orang lain. Soehardi Sigit dalam bukunya *Teori Kepemimpinan dalam Manajemen*, mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan di mana di dalamnya antara orang dan pemimpin saling mempengaruhi agar mau bekerjasama berbagi tugas untuk mencapai keinginan sang pemimpin.³¹

Mc. Farlan dalam Danim mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses di mana pimpinan digambarkan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³² Hadari Nawawi juga memberi sedikit gambaran mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan yaitu kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.³³

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan bersifat abstrak bukan fisik. Kepemimpinan ialah suatu kemampuan, keahlian dan kecerdasan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang lain yang ia pimpin untuk melakukan suatu tindakan demi kepentingan bersama.

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Teori perilaku, yang disebut juga teori *humanistic* lebih menekankan pada model atau gaya (*style*)

³⁰*Ibid*, hal. 29.

³¹ Aunur Rahim Fakhri dan Iip Wijayanto. *Kepemimpinan Islam*. UI Press, Yogyakarta, 2001, hal.3.

³² Sudarwan Danim. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 53-54.

³³ Hadari Nawawi, dkk. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001, hal. 9.

kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin.³⁴ Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.³⁵

Menurut James Owens, macam-macam gaya kepemimpinan terdiri dari:³⁶

- 1) Gaya kepemimpinan autokratis. Menurut Soejono pemimpin yang autokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan *authority* ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. "Apa yang dilakukan pimpinan atau pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya-tanya." Gaya kepemimpinan ini memiliki dua model. *Pertama*, model garis keras dan *kedua*, model paternalistik. Kepemimpinan autokratis yang berhaluan keras menuntut kepatuhan. Kalau tidak, ada sanksi tertentu yang diterapkan.

³⁴ Khaerul Umam. *Perilaku Konsumen*, Bandung: Pustaka Setia, 2012, hal. 278.

³⁵ Mamduh M. Hanafi. *Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2003, hal. 331.

³⁶ Khaerul Umam. *Op., Cit.*, hal. 278-279.

Adapun gaya kepemimpinan paternalistik juga menuntut dan mengharapkan kepatuhan dari para anggotanya, namun kepatuhan ini atas dasar hubungan, yang sering bersifat pribadi dan diwarnai oleh *father knows best*, ketergantungan pribadi bawahan dan berdasarkan pada *rewards* dan rasa aman.

- 2) Gaya kepemimpinan birokratik. Menurut Soejono dan Nawawi, gaya kepemimpinan birokratik adalah gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi. Ciri khas seorang pemimpin yang birokratis adalah pandangannya terhadap semua aturan atau ketentuan organisasi adalah "absolut", artinya pemimpin mengatur kelompoknya dengan berpegang sepenuhnya pada aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kreativitas dan inovasi hanya berlaku sesuai dengan garis yang telah ditetapkan dalam organisasi.
- 3) Gaya kepemimpinan diplomatis. Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya, berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (motivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.
- 4) Gaya kepemimpinan partisipatif. Menurut Trimo, pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada anggota atau bawahannya untuk berpartisipasi atau

mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan, dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis ataupun ia berstatus sebagai pemimpin untuk berkonsultasi.

- 5) Gaya kepemimpinan *free rein leader*. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya

Gaya kepemimpinan menurut Kurt Lewin antara lain:³⁷

- 1) Kepemimpinan otoriter (*autocratic leadership*). Pemimpin otoriter memberikan ekspektasi yang jelas apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan, dan bagaimana hal itu harus dilakukan. Ada juga pembagian yang jelas antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin otoriter membuat keputusan secara independen dengan sedikit atau tanpa masukan dari anggota kelompok lainnya. Kepemimpinan otoriter yang terbaik adalah diterapkan pada situasi di mana ada sedikit waktu untuk pembuatan keputusan kelompok atau pada kondisi dimana pemimpin adalah yang paling berpengetahuan dari anggota kelompok.
- 2) Kepemimpinan partisipatif (*democratic leadership*). Studi Lewin menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif (demokratis) pada

³⁷ Sudarwan Danim. *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 10.

umumnya merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif. Pemimpin demokratis menawarkan bimbingan kepada anggota sekaligus juga berpartisipasi dalam kelompok dan memungkinkan menerima masukan dari anggota kelompok lainnya.

- 3) Kepemimpinan delegatif (*delegative or laissez-faire leadership*). Pemimpin delegatif sedikit atau tidak memberikan bimbingan kepada anggota kelompok dan mendelegasikan pembuatan keputusan sampai ke anggota kelompok.

Menurut Moeheriono bahwa model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbaur, kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda.³⁸ Beberapa model atau gaya yang menganut pendekatan ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis). Tannenbaun dan Schmidt berpendapat, bahwa pemimpin itu dapat mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrem lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis, yaitu *Pertama*, perilaku otokratis pada umumnya dinilai bersifat negatif, dimana sumber kekuasaan atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat

³⁸ Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, hal. 401.

memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas. *Kedua*, perilaku demokratis perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi, jika bawahan dimotivasi dengan tepat dari pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya, dan berusaha mengutamakan kerja sama dan *teamwork* untuk mencapai tujuan, dimana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.³⁹

- 2) Model Kepemimpinan Ohio. Menurut Hersey dan Blanchard, Universitas Ohio melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan, yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Struktur inisiasi mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik, misalnya pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka. Konsiderasi mengacu kepada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya atau bawahan, misalnya pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati.⁴⁰

- 3) Model Kepemimpinan Likert. Likert dalam Moehariono menyatakan

³⁹*Loc., Cit.*

⁴⁰*Loc., Cit.*

bahwa, dalam model kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat sistem, yaitu:⁴¹

- a) Sistem *otoriter* (sangat otokratis), sistem ini pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Dalam menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam sistem adalah saling curiga satu dengan lainnya.⁴²
- b) Sistem *otoriter bijak* (otokratis paternalistik), perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, pada sistem ini pun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.⁴³
- c) Sistem *konsultatif*, kondisi lingkungan kerja pada sistem ini bercirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung. Selain itu, sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.⁴⁴

⁴¹*Ibid.*, hal. 402.

⁴²*Loc., Cit.*

⁴³*Loc., Cit.*

⁴⁴*Loc., Cit.*

d) *Sistem partisipatif*, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, model kepemimpinan yang disampaikan oleh Likert ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari model-model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio, yaitu dari sudut pandang struktur inisiasi dan konsiderasi.⁴⁵

4) Model Kepemimpinan Managerial Grid. Jika dalam model Ohio, kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsideransinya, maka dalam model *manajerial grid* yang disampaikan oleh Blake dan Mouton memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada seseorang. Kedua sisi tinjauan model kepemimpinan ini kemudian diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan yaitu antara 0-9. Dalam pemikiran model *managerial grid* adalah seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya, juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Artinya, bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga

⁴⁵*Loc., Cit.*

seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap.⁴⁶

5) Model Kepemimpinan Kontingensi. Model kepemimpinan kontingensi ini dikembangkan oleh Fielder. Fielder dalam Moeheriono berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja.⁴⁷ Model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak, yaitu:⁴⁸

- a) Hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota).
- b) Kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas).
- c) Kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki atau kuasa posisi.

6) Model Kepemimpinan Tiga Dimensi. Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Redin. Model tiga dimensi ini, pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan Universitas Ohio dan model *managerial grid*. Perbedaan utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap ada. Intisari dari model ini terletak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun demikian tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pemimpin dengan kombinasi perilaku hubungan

⁴⁶*Loc., Cit.*

⁴⁷*Ibid.*, hal. 403.

⁴⁸*Loc., Cit.*

dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan.⁴⁹

7) Model Teori *Path Goal*.

Model teori *path-goal* adalah suatu model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *inisiating structure* dan *consideradon* serta teori pengharapan motivasi. Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path-goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran di sepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan. Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang.⁵⁰

Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang:⁵¹

- a) Membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif.
- b) Menyediakan ajaran, arahan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif.

Secara mendasar, model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi persepsi

⁴⁹*Ibid.*, hal. 404.

⁵⁰*Loc.*, *Cit.*

⁵¹*Loc.*, *Cit.*

bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi mereka dan juga menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kepada bawahannya. Model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar:⁵²

- a) Fungsi pertama, yaitu memberi kejelasan alur, maksudnya, seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.
- b) Fungsi kedua, yaitu meningkatkan, jumlah hasil (*reward*) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

8) Model Teori Normatif *Vroom & Yetton*.

Model teori kepemimpinan *Vroom & Yetton* disebut juga teori normatif (*normative theory*), karena mengarah kepada pemberian suatu rekomendasi tentang gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan dalam situasi tertentu, berfokus pada tingkat partisipasi yang diperbolehkan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan dan seleksi pendekatan yang akan memaksimalkan manfaat yang akan didapat kelompok dan pada waktu yang bersamaan, meminimalisasi gangguan pencapaian tujuan kelompok. Model yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus memimpin dalam berbagai situasi.

53

Model ini menunjukkan bahwa tidak ada corak kepemimpinan tunggal yang dapat diterapkan pada semua situasi, ada lima tipe kunci

⁵²*Ibid.*, hal. 405.

⁵³*Loc., Cit.*

metode kepemimpinan yang teridentifikasi yaitu:⁵⁴

- a) *Autocratic I*: membuat keputusan dengan menggunakan informasi yang saat ini terdapat pada pemimpin.
- b) *Autocratic U*: membuat keputusan dengan menggunakan informasi yang terdapat pada seluruh anggota kelompok, tanpa terlebih dahulu menginformasikan tujuan dari penyampaian informasi yang mereka berikan.
- c) *Consultative I*: berbagi akan masalah yang ada dengan individu yang relevan, mengetahui ide-ide dan saran mereka tanpa melibatkan mereka ke dalam kelompok, lalu membuat keputusan.
- d) *Consultative II*: berbagi masalah dengan kelompok, mendapatkan ide-ide dan saran mereka saat diskusi kelompok berlangsung, dan kemudian, membuat keputusan.
- e) *Group*: berbagi masalah yang ada dengan kelompok, mengepalai diskusi kelompok, serta menerima dan menerapkan keputusan apapun yang dibuat oleh kelompok.

b. Karakteristik dan Sifat Kepemimpinan Yang Baik

Menurut Danim terdapat enam karakteristik kepemimpinan yang baik, yaitu:⁵⁵

- 1) Pemahaman otentisitas sejarah keberadaan organisasi.
- 2) Memahami otentisitas sumber-sumber organisasi.
- 3) Memahami otentisitas struktur organisasi.
- 4) Memahami otentisitas kekuatan organisasi.
- 5) Memahami otentisitas misi organisasi.
- 6) Memahami otentisitas makna organisasi.

⁵⁴*Loc., Cit.*

⁵⁵ Sudarwan Danim. *Op., Cit.*, hal. 19-20.

Menurut Empu Prapanca dalam Moeheriono, terdapat lima belas sifat yang baik, yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:⁵⁶

- 1) *Wijnana* artinya sikap bijaksana, pemimpin hendaklah bersikap bijaksana, penuh hikmah dan ketekunan, terutama dalam mengatasi suatu kesukaran atau kegentingan yang menimpa organisasinya, negaranya ataupun pribadinya sebagai pemimpin sehingga tidak mudah putus asa dalam mencari jalan keluar dari masalah yang dihadapi.⁵⁷
- 2) *Mantra wira* artinya sebagai pembela negara sejati berkeberanian mutlak dalam kebenaran dan kesetiaan tanpa *reserve* dalam menjunjung cita-cita negara. Seorang pemimpin mempunyai pengabdian yang tinggi dan keikhlasan berkorban demi tujuan negara.⁵⁸
- 3) *Wicaksanang naya* artinya bijaksana dalam kemampuan menganalisis dan mengambil keputusan, seorang pemimpin bijaksana dalam bermain politik dengan berpedoman pada *tri kala*, yaitu: *atita*, bisa mengenang kejadian masa lalu; *nagat*, bisa menelaah kejadian yang akan datang; dan *wartama*, dapat menentukan sikap dan mengambil keputusan pada masa sekarang dengan tepat.⁵⁹
- 4) *Matanggawa* artinya mendapat kepercayaan dari bawahan, pemimpin harus mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari bawahannya, ini merupakan syarat utama kepemimpinan yang menentukan kuat serta tegaknya seorang pemimpin. Pemimpin yang demikian tidak akan

⁵⁶ Moeheriono. *Op., Cit.*, hal. 398-399.

⁵⁷ *Loc., Cit.*

⁵⁸ *Loc., Cit.*

⁵⁹ *Loc., Cit.*

mengabaikan kepercayaan yang dipikulnya dan bekerja lebih tekun dalam mewujudkan kepentingan umum.⁶⁰

- 5) *Satya bakti haprabhu* artinya loyal pada atasan, taat setia dan bakti kepada pemimpin, terutama kepada negara dan pimpinannya, dapat menghindarkan dari pengkhianatan terhadap negara dan rakyatnya, karena nasib negara itu adalah nasib dari dirinya sendiri.⁶¹
- 6) *Wakjnana* artinya pandai berpidato dan berdiplomasi memiliki kepandaian dalam berpidato dalam lingkungan kecil maupun di depan umum, termasuk juga ahli dalam berdiplomasi, karena hal-hal di atas merupakan senjata ampuh dalam membangkitkan kesadaran rakyat yang dibawakan oleh pandangan hidup dan aliran politiknya.⁶²
- 7) *Sajawopasama* artinya tidak sombong, rendah diri, manusiawi, bersifat tidak sombong, mudah memberi hati kepada orang lain, bermuka manis, pemaaf, dan selalu mendekatkan diri kepada kawan seperjuangan serta rakyat yang dipimpinya. Sifat ini menghindarkan pemimpin dari sifat takabur, merasa lebih unggul, dan bangga pada kesanggupan diri sendiri, sifat ini sangat sulit didapat oleh seorang pemimpin.⁶³
- 8) *Dhirottsaha* artinya bersifat rajin, kreatif, dan sungguh-sungguh dalam menjalankan segala pekerjaan, selalu kreatif penuh dengan inisiatif yang menuju ke arah kebaikan dan kesejahteraan daripada negara.⁶⁴
- 9) *Tan Lalana* artinya bersifat gembira, periang, tidak mudah runtuh oleh suatu kesedihan melainkan senantiasa menunjukkan sikap yang

⁶⁰*Loc., Cit.*

⁶¹*Loc., Cit.*

⁶²*Loc., Cit.*

⁶³*Loc., Cit.*

⁶⁴*Loc., Cit.*

bangun tegak, teguh iman dalam pahit getirnya perjuangan bagaikan batu karang di dasar samudera.⁶⁵

- 10) *Disyacitta* artinya jujur, terbuka, bersifat baik, jujur dan dapat menerima pendapat orang lain, selalu mau menerima pemikiran-pemikiran orang lain walaupun dari bawahannya.⁶⁶
- 11) *Tan Sattrisna* artinya tidak egois, tidak terikat pada pemberian, tidak bersifat egoistis yang mengutamakan diri sendiri.⁶⁷
- 12) *Masihi Samastha Bhuwana* artinya bersifat penyayang, cinta alam, pemimpin bersifat penyayang dan cinta pada seluruh alam dengan keyakinan hidup.⁶⁸
- 13) *Ginong Pratidina* artinya selalu tekun untuk menegakkan kebenaran, untuk mengagungkan negara agar tetap memperoleh wibawa dari bawahan.⁶⁹
- 14) *Sumantri* artinya sebagai abdi negara yang baik menunjukkan sikap dan sifat sebagai abdi negara yang baik, sifat ini perlu dimiliki oleh setiap pengendali organisasi atau pemerintahan, sebab mereka menjadi sorotan dan contoh dari bawahannya.⁷⁰
- 15) *Anayakan Musuh* artinya mampu membinasakan lawan, setiap pemimpin harus sanggup memusnahkan musuh negara dan musuh masyarakat. Sifat ini bukan berarti kejam namun kasih sayang tetap diutamakan, perdamaian kita hormati namun tidak gentar menumpahkan darah dalam pembelaan keagungan negara dari musuh yang akan menistakan kedaulatan negara.⁷¹

⁶⁵*Loc., Cit.*

⁶⁶*Loc., Cit.*

⁶⁷*Loc., Cit.*

⁶⁸*Loc., Cit.*

⁶⁹*Loc., Cit.*

⁷⁰*Loc., Cit.*

⁷¹*Loc., Cit.*

c. Model Kepemimpinan

Menurut Tobroni, pada dasarnya kepemimpinan itu tidak ditentukan oleh pangkat, jabatan dan kedudukan seseorang. Kepemimpinan muncul bukan dari kondisi eksternal dari keindahan seseorang (*other beauty of human being*), melainkan dari keindahan jiwanya (*inner beauty of spiritual human being*). Kepemimpinan muncul dari sebuah proses panjang dan sebuah keputusan untuk menjadi pemimpin. Ketika seseorang menemukan keyakinan dasar (*core belief*) dan nilai-nilai dasar (*core values*) yang dijadikan pegangan hidupnya, ketika seseorang menetapkan visi dan misi hidupnya, ketika seseorang merasa damai dalam dirinya (*inner peace*), memiliki karakter yang kokoh (integritas), ketika ucapan dan tindakannya mampu memberikan pengaruh kepada orang lain secara suka rela, ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang menjadi pemimpin yang sesungguhnya.⁷²

Menurut Tobroni, terdapat dua model kepemimpinan apabila dilihat sumber tindakan kepemimpinan yaitu kepemimpinan konvensional dan kepemimpinan spiritual. Yang dimaksud kepemimpinan konvensional adalah kepemimpinan yang lazim diterapkan dalam berbagai lembaga formal dan sebagaimana dikemukakan dalam literatur-literatur ilmiah selama ini. Kepemimpinan konvensional menggunakan paradigma positivistik atau paradigma ilmiah dalam perilaku kepemimpinannya. Blanchard dalam Tobroni mengatakan, kalau kepemimpinan sejati adalah kepemimpinan yang muncul dari dalam diri keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya (*leadership from inside out*), kepemimpinan konvensional sebaliknya, muncul dari luar ke dalam (*leadership from outside in*) lewat penghormatan dan pujian (*honor and praise*).⁷³

⁷²Tobroni. (2015). "Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia". *British Journal of Education*, 3(11), hal. 43.

⁷³*Ibid.*, hal. 43.

Menurut Tobroni ada tiga model kepemimpinan, antara lain digambarkan dalam tabel berikut ini.⁷⁴

Tabel 2.1
Model Kepemimpinan Tobroni

Uraian	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Spiritual
Hakekat Kepemimpinan	Fasilitas, kepercayaan manusia (bawahan)	Amanat dari sesama manusia	Ujian, amanat dari Tuhan dan manusia
Fungsi Kepemimpinan	Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan	Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan dan keahlian dan keteladanan	Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal saleh (altruistik)
Etos Kepemimpinan	Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan / posisi yang lebih	Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik	Mendedikasikan usahanya kepada Allah dan sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apa pun
Sasaran tindakan kepemimpinan	Pikiran dan tindakan yang kasat mata	Pikiran dan hati nurani	Spiritualitas dan hati nurani
Pendekatan kepemimpinan	Posisi dan kekuasaan	Kekuasaan, keahlian dan keteladanan	Hati nurani dan keteladanan

⁷⁴*Ibid.*, hal. 45.

Dalam mempengaruhi yang dipimpin	Kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes, transaksional	Kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi	Keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan, memanusiakan
Cara mempengaruhi	Menaklukkan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan	Memenangkan jiwa dan membangun karisma	Memenangkan jiwa, membangkitkan iman
Target kepemimpinan	Membangun jaringan kekuasaan	Membangun kebersamaan	Membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan

Sumber: *Jurnal Tobroni dalam British Journal of Education*

2. Kepemimpinan Spiritual

a. Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Dilihat dari segi ajaran Islam, kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai oleh Allah SWT. Kegiatan itu bermaksud untuk menumbuhkembangkan kemampuan mengerjakannya sendiri di lingkungan orang-orang yang dipimpin, dalam usahanya mencapai ridho Allah SWT selama kehidupannya di dunia dan di akhirat kelak.⁷⁵

Sedangkan kepemimpinan dalam arti spiritual, pelaksanaan dan prosesnya tidaklah bersifat abstrak, karena telah diwujudkan di dalam kepemimpinan Rasulullah SAW, sebagai pemimpin terbesar sepanjang

⁷⁵Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: UGM Press. 1993. hal. 28.

sejarah kehidupan manusia. Setiap umat Islam sebagai pemimpin yang beriman harus berusaha secara maksimal untuk meneladani kepemimpinan Rasulullah sebagai konkretisasi kepemimpinan Allah SWT.⁷⁶

Tobroni mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.⁷⁷

Anita menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual.⁷⁸

b. Karakteristik Kepemimpinan Spiritual

Karakteristik *spiritual leadership* menurut Fry yang dikutip oleh Ratna Pujiastuti, menyangkut lima dimensi antara lain pemahaman visi (*vision*); harapan pencapaian tujuan (*hope*); cinta altruistik (*altruistic love*); karena penghargaan organisasi terhadap pribadi dan membuat individu memiliki cinta tulus pada organisasi, keberartian pekerjaan bagi individu (*meaning*); perasaan keanggotaan (*membership*). Berikut ini adalah uraian penjelasannya:⁷⁹

1) Visi (*Vision*)

⁷⁶*Ibid.*, hal. 24.

⁷⁷Tobroni. *Op., Cit.*, hal. 42

⁷⁸Anita Rahmawaty. "Model Kepemimpinan Spiritual. Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati". *IQTISHADIA*, Vol. 9, No. 2, 2016, hal. 282.

⁷⁹Ratna Pujiastuti. *Op., Cit.*, hal. 370.

Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pada jauh di masa yang akan datang. Banyak interpretasi yang dapat keluar dari pernyataan keadaan ideal yang ingin dicapai lembaga tersebut. Indikator visi ini ada lima, diantara: pemahaman individu terhadap visi organisasi, visi memberi motivasi pribadi, visi memberikan inspirasi, visi mendasarkan pada iman, jelas dan menarik. Seseorang yang memiliki pemahaman visi tinggi, maka dia akan berusaha mewujudkan visi tersebut. Sebaliknya pemahaman visi rendah, seseorang akan bingung arah tujuan organisasi. Akibatnya dia akan bekerja tanpa tujuan arah yang jelas.⁸⁰

2) *Hope/Faith*

Hope bisa diartikan sebagai harapan akan pencapaian tujuan organisasi, ada lima indikator dalam kuesioner Fry, diantaranya: rasa percaya dan kesediaan untuk melakukan apapun untuk organisasi, siap kerahkan semua usaha agar organisasi berhasil, tetapkan tujuan menantang, yakin akan berhasil dan yakin akan kesuksesan organisasi. Seseorang yang memiliki harapan tercapainya tujuan organisasi tinggi, akan menjadi sumber motivasi bagi tercapainya tujuan organisasi. Sebaliknya jika harapan rendah, maka dia bekerja tanpa semangat.⁸¹

3) Cinta altruistik (*altruistic love*)

Cinta altruistik, bisa dikatakan cinta tulus, tanpa pamrih karena individu merasa diperhatikan organisasi. Ada enam indikator, diantaranya: perhatian organisasi terhadap individu, perhatian pemimpin, organisasi berlaku baik terhadap karyawannya, organisasi menghargai kesalahan yang jujur, pemimpin mengutamakan kejujuran, dan kesediaan berkorban pemimpin bagi bawahannya. Jika seseorang memiliki cinta altruistik karena adanya penghargaan atau empati yang

⁸⁰*Ibid.*, hal. 370.

⁸¹*Loc., Cit.*

diberikan organisasi pada dirinya tinggi, dia akan secara ikhlas memberi yang terbaik bagi organisasi. Sebaliknya jika cinta altruistik rendah, dia bekerja hanya sekedar menjalankan rutinitas biasa, bisa dikatakan bekerja tanpa makna.⁸²

4) Arti (*meaning*)

Keberartian pekerjaan pada diri individu berbeda-beda. Keberartian ini memberi makna. Ada tiga indikator dalam kuisisioner Fry tentang keberartian ini, diantaranya: pentingnya pekerjaan bagi pribadi, keberartian pekerjaan bagi hidupnya dan pernyataan pekerjaan memberi perbedaan dalam hidup. Seseorang apabila menganggap pekerjaan sangat berarti bagi kehidupannya dia akan bekerja sepenuh hati, sebaliknya kalau menganggap pekerjaan itu tak berarti, dia akan bekerja asal saja. Bisa dikatakan dia bekerja tanpa jiwa.⁸³

5) Keanggotaan (*membership*)

Perasaan menjadi anggota organisasi, berarti dia merasa eksistensi dalam organisasi diakui, merasa menjadi anggota dari satu kesatuan yang memiliki tujuan untuk dicapai bersama. Jiwanya merasa satu berbau dengan kelompok. Indikator diantaranya: pemahaman organisasi terhadap pribadi, penghargaan dari organisasi terhadap diri dan pekerjaannya, penghargaan dari pimpinan, penghormatan bagi diri pribadi dan pekerjaannya.⁸⁴

Kriteria *spiritual leadership* menurut Aunur Rahim sebagai landasan akhlak bagi seorang pemimpin antara lain:⁸⁵

- 1) Mencintai kebenaran
- 2) Dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain
- 3) Ikhlas dan memiliki semangat pengabdian
- 4) Baik dalam pergaulan masyarakat

⁸²*Loc., Cit.*

⁸³*Loc., Cit.*

⁸⁴*Loc., Cit.*

⁸⁵Aunur Rohim Fakhri. *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: UII Press. 2005. hal. 39-49.

- 5) Bijaksana
- 6) Memimpin untuk melayani bukan dilayani
- 7) *Zuhud* terhadap kekuasaan
- 8) Jujur dan tidak munafik
- 9) Memiliki visi keummatan (terbebas dari fanatisme)
- 10) Memiliki tanggung jawab moral

c. Dimensi Kepemimpinan Spiritual

Menurut Fry yang dikutip oleh Anita, model *Spiritual Leadership Theory* terdapat tiga dimensi utama yang membentuk kerangka dasar teori ini, yaitu: ⁸⁶

- 1) Dimensi *leader values, attitude and behaviors* (nilai, sikap dan perilaku pemimpin), yang meliputi: *vision* (visi), *hope/faith* (keyakinan) dan *altruistic love*.
- 2) Dimensi *spiritual survival*, yang meliputi: *calling* dan *membership*.
- 3) Dimensi *organizational outcomes*, yaitu komitmen organisasi.

Menurut Abu Sinn dalam Fahmi, dimensi kepemimpinan spiritual dalam Islam meliputi dimensi kemampuan kepemimpinan sebagai berikut: ⁸⁷

- 1) Kemampuan Strategis
Kemampuan strategis ini pernah dilakukan oleh Rasulullah dalam membebaskan kaum muslimin kala itu dari siksaan kaum Quraisy dengan memerintahkan kaum muslimin keluar dari Mekkah dengan tujuan menghindari kerugian materi yang lebih besar.
- 2) Kemampuan Interpersonal

⁸⁶Anita. *Op., Cit.*, hal. 285.

⁸⁷Abu Fahmi, dkk. *HRD Syariah: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia. 2014. hal. 212.

Kemampuan interpersonal seorang pemimpin bisa direfleksikan dalam perilaku dan kepemimpinannya dihadapan para bawahan, diantaranya:

- a) Menunjukkan suri teladan yang baik atas semua aktivitas yang dilakukan.
- b) Memiliki interaksi sosial yang baik dengan bawahan, peduli dengan persoalan mereka, dan berlaku adil.
- c) Mengajak bawahan untuk bermusyawarah dan menghormati pendapat mereka.
- d) Melatih bawahan untuk menjalankan tugas dengan amanah.
- e) Memiliki kepercayaan terhadap kemampuan bawahan, dan mendelegasikan beberapa wewenang.
- f) Melakukan inspeksi, pengawasan, dan audit terhadap kinerja bawahan secara amanah.
- g) Memiliki kemampuan teknis.

d. Konsep, Syarat, dan Kriteria Kepemimpinan Spiritual Dalam Islam

Dalam Islam, konsep kepemimpinan spiritual, setiap pemimpin perusahaan harus mampu memikirkan cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawannya sejahtera, serta masyarakat atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu, sebagai contoh Abdurrahman bin Auf seorang pengusaha pada zaman Rasulullah, beliau menilai perusahaannya yang maju merupakan hasil dukungan karyawannya yang mencintai pekerjaan mereka.⁸⁸

Menurut Syaikh Muhammad Al-Mubarak dalam Fahmi, ada empat syarat kepemimpinan spiritual dalam Islam, diantaranya:⁸⁹

- 1) Memiliki akidah yang benar.

⁸⁸*Ibid.*, hal. 210.

⁸⁹*Ibid.*, hal. 212.

- 2) Memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas.
- 3) Memiliki akhlak yang mulia.
- 4) Memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi.

Menurut Sula dalam Fahmi, ada enam kriteria kepemimpinan spiritual dalam Islam, diantaranya:⁹⁰

- 1) Memiliki akidah yang lurus, sesuai Al-Qur'an dan As-Sunnah.
- 2) Memiliki akhlak yang baik, sebagaimana yang diajarkan dalam Islam.
- 3) Seorang yang *abid* (ahli ibadah).
- 4) Memiliki wawasan yang luas, baik wawasan keislaman maupun penguasaan ilmu yang berkaitan dengan *core business*-nya.
- 5) Memiliki kemampuan manajerial yang baik agar dapat mengelola bawahannya secara efektif dan efisien, dan menjadi pemimpin yang profesional.
- 6) Bersikap adil.

e. Indikator Kepemimpinan Spiritual

Sementara itu, Tobroni mengemukakan ada sebelas indikator kepemimpinan spiritual. Berikut ini penjelasannya:⁹¹

1) *True honesty* (kejujuran sejati)

Rahasia sukses para pemimpin besar dalam mengemban misinya adalah memegang teguh kejujuran. Bahkan dalam berperangpun kejujuran tetap ditegakkan walaupun harus dilakukan secara taktis diplomatis. Berlaku jujur senantiasa membawa kepada keberhasilan dan kebahagiaan pada akhirnya, walaupun mungkin pada boleh jadi terasa pahit. Orang yang jujur adalah orang yang memiliki

⁹⁰*Ibid.*, Hal. 213.

⁹¹Tobroni. *Op. Cit.*, hal. 46.

integritas dan kepribadian yang utuh sehingga dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam situasi apapun. Orang yang jujur adalah orang yang memiliki integritas dan integritas adalah mulia dan menjadi kekuatan yang luar biasa untuk meraih kesuksesan. Integritas adalah sebuah kejujuran, tidak pernah berbohong dan kesesuaian antara perkataan dan perbuatan. Dengan integritas seseorang akan dipercaya, dan kepercayaan akan menciptakan pengaruh dan pengikut.

⁹²

Tugas yang berat tidak mungkin diserahkan dan diemban oleh orang yang tidak jujur, tidak amanah. Dengan kejujuran sesuatu yang dianggap oleh orang lain sebagai mimpi atau angan-angan, tetapi biasa dilakukan dengan baik oleh orang yang jujur. Keberhasilan Muhammad menghadapi kekuatan kafir Quraisy yang dominan dalam kultur dan struktur *jahiliyah* adalah sesuatu yang luar biasa dan *mission impossible* bagi orang biasa. Tapi bagi Nabi yang mendapatkan predikat *Al-Amin* (yang dapat dipercaya), kejujuran adalah sesuatu yang harus dilaksanakan dan terbukti sukses.⁹³

Manajemen perusahaan dituntut memiliki kejujuran dan selalu menyandarkan ucapan, keyakinan, serta perbuatannya berdasarkan ajaran Islam. Dalam dunia bisnis, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, baik ketepatan waktu, janji pelayanan, sikap mau mengakui kelemahan dan kekurangan untuk diperbaiki secara terus-menerus secara berkesinambungan, dan sikap menjauhkan diri dari perbuatan dusta dan menipu baik kepada diri sendiri, keluarga, maupun segenap “*stakeholder*”. Sikap jujur juga berarti tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Karena itulah Allah memerintahkan orang-orang

⁹²*Loc., Cit.*

⁹³*Loc., Cit.*

beriman untuk senantiasa memiliki sifat *shiddiq* dan menciptakan lingkungan yang *shiddiq*.⁹⁴

2) *Fairness* (adil)

Pemimpin spiritual mengemban misi sosial menegakkan keadilan di muka bumi, baik adil terhadap diri sendiri, keluarga dan orang lain. Bagi para pemimpin spiritual, menegakkan keadilan bukan sekedar kewajiban moral religius dan tujuan akhir dari sebuah tatanan sosial yang adil, melainkan sekaligus dalam proses dan prosedurnya (strategi) keberhasilan kepemimpinannya. *Fairness* menurut Rawls dalam jurnal Tobroni merupakan strategi untuk memecahkan moralitas sosial melalui sebuah kontrak sosial berdasarkan *the principle of greatest equal liberty* dan *the principle of fair equality of opportunity*. Seorang pemimpin yang ketahuan bahwa dia tidak berlaku adil terhadap orang lain terutama yang dipimpinnya, maka akan sia-sialah perkataan, peraturan dan kebijakan-kebijakan yang telah dibuatnya, tidak akan ditaati dan dihormati secara tulus/sukarela. Percy dalam jurnal Tobroni mengatakan “tanpa kepemimpinan tidak akan ada pengikut dan tiada pengikut (*follower*) tanpa kejujuran dan inspirasi” (*no leadership without follower and no follower without honest and inspiration*).⁹⁵

Manajer yang baik senantiasa berlaku adil dan seimbang dalam mengelola perusahaan, khususnya dalam mengambil keputusan. Sikap adil mendatangkan rasa cinta dari karyawan sehingga dapat memotivasi kinerja. Misalnya dalam menerapkan *reward system* menggunakan metode tertentu yang diupayakan dapat membentuk *internal equity* (keadilan internal).⁹⁶

⁹⁴Abu Fahmi, dkk. *Op., Cit.*, hal. 215.

⁹⁵Tobroni. *Op. Cit.*, hal. 46-47.

⁹⁶Abu Fahmi dkk. *Op., Cit.*, hal. 217.

3) *The spirit of pious deed* (semangat amal saaleh)

Kebanyakan pemimpin suatu lembaga, mereka sebenarnya bekerja bukan untuk orang dan lembaga yang dipimpin, melainkan untuk “keamanan”, “kemapanan” dan “kejayaan” dirinya. Tetapi pemimpin spiritual bersikap sebaliknya, yaitu untuk memberikan kontribusi amal saleh bagi lembaga dan orang-orang yang dipimpinnya. Seorang spiritualis rela bersusah payah, bekerja tak kenal waktu dan lelah untuk bisa memberikan kontribusi terbaiknya, mumpung masih punya kesempatan dan kemampuan untuk berdedikasi kepada Tuhan dan sesama. Mereka bekerja bukan semata-mata karena jabatannya, melainkan sebuah panggilan (*calling*) hati nuraninya, panggilan spiritualitasnya sebagai hamba Tuhan dan mendedikasikan seluruh hidupnya untuk Tuhan. Orientasi hidup seorang spiritualis bukan untuk “memiliki” sesuatu (*to have*) apakah berupa kekayaan, jabatan, dan simbol-simbol kebanggaan duniawi lainnya, melainkan untuk “menjadi” sesuatu (*to be*).⁹⁷

Selain amal yang saleh, sebagai praktisi ekonomi syariah pemimpin hendaknya memiliki akhlak yang baik dibandingkan dengan praktisi yang bekerja di tempat lain karena ia berada dalam lingkungan yang terkondisikan demikian. Ia harus dapat memberi contoh kepada saudara-saudaranya yang lain yang bekerja di lembaga non syariah. Selain itu, ia pun harus dapat bekerja dengan hasil optimal karena bekerja yang baik adalah bagian dari akhlak dan etika Islami. Rasulullah bersabda, “Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang diantara kamu yang melakukan suatu pekerjaan dengan baik.”⁹⁸

4) *The hatred of formality and organized religion* (spiritualisme yang tidak dogmatis)

⁹⁷Tobroni. *Op. Cit.*, hal. 47.

⁹⁸Abu Fahmi, dkk. *Op., Cit.*, hal. 214.

Bagi seorang spiritualis, formalitas tanpa isi bagaikan pesan kosong. *Organized religion* biasanya hanya mengedepankan dogma, peraturan, perilaku dan hubungan sosial yang terstruktur yang berpotensi memecah belah. Tindakan formalitas perlu dilakukan untuk memperkokoh makna dari substansi tindakan itu sendiri dan dalam rangka merayakan sebuah kesuksesan, kemenangan. Pemimpin spiritual lebih mengedepankan tindakan yang *genuine* dan substantif (*esoteric*). Kepuasan dan kemenangan bukan ketika mendapatkan pujian, piala dan sejenisnya, melainkan ketika memberdayakan (*empowerment*), memampukan (*enable*), mencerahkan (*enlighten*) dan membebaskan (*liberation*) orang dan lembaga yang dipimpinnya. Ia puas ketika dapat memberikan sesuatu dan bukan ketika menerima sesuatu. Pujian dan sanjungan manusia apabila tidak disikapi secara arif justru dapat membahayakan dan mengancam kemurnian dan kualitas karya dan kepribadiannya. Karena itu pujian yang ia harapkan adalah pujian dan keridhoan Tuhan semata.⁹⁹

Pimpinan manajemen perusahaan harus memiliki akidah yang lurus sesuai Al-Qur'an dan As-Sunnah yang mewarnai setiap aktivitas kerjanya. Langkah-langkahnya dalam menjalankan bisnis Islami senantiasa menuju kepada ridha Allah.¹⁰⁰

- 5) *Little talk, hard work and relax* (sedikit bicara banyak kerja dan santai)

Banyak bicara banyak salahnya, banyak musuhnya, banyak dosanya serta sedikit kontemplasinya dan sedikit karyanya. Seorang pemimpin spiritual adalah pemimpin yang sedikit bicara banyak kerja. Dia paham betul dengan pepatah Arab yang mengatakan bahwa keteladanan lebih menghunjam dari pada perkataan serta hadits yang

⁹⁹Tobroni. *Op., Cit.*, hal. 47.

¹⁰⁰Abu Fahmi, dkk. *Op., Cit.*, hal. 214.

artinya barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir hendaklah ia berkata yang baik atau diam. Dalam hadits lain ditambahkan bahwa barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir hendaklah meninggalkan apa-apa yang tiada berguna. Dengan prinsip itu dia dapat bekerja secara efisien dan efektif. Dia sangat menghargai waktu dan berbagai sumber daya. Orang barat mengatakan waktu adalah uang dan orang arab mengatakan waktu adalah pedang, sementara pemimpin spiritual mengatakan waktu adalah spirit (Tuhan, roh, *soul*, kekuatan).¹⁰¹

Walaupun seorang pemimpin spiritual sangat efektif dan efisien dalam bekerja dan pekerjaan yang diselesaikan sambung-menyambung seakan tidak ada habisnya, namun dia tidak merasa sibuk, tidak merasa menjadi orang penting, tidak menjadi pelit untuk melayani orang lain. Sebaliknya ia tetap santai, ramah dan biasa-biasa saja. Ia tetap bisa mementingkan urusan yang penting dan tidak merasa paling penting ketika ia dipentingkan pada saat-saat genting. Hal ini dikarenakan ia memiliki kesadaran pribadi dan jati diri yang kokoh dan kepercayaan yang mendalam bahwa Tuhan selalu membimbingnya. Hal ini mengenai pengenalan terhadap jati diri dan kedekatannya dengan Tuhan, mampu membuat dirinya menjadi tenang dan bahagia dimanapun berada dalam menghadapi berbagai persoalan yang berat sekalipun. Ahlul hikmah mengatakan bahwa barang siapa mengenal jati dirinya akan mengenal Tuhannya, dan Al-Qur'an mengatakan: "Ketahuilah, dengan menghadirkan Tuhan dalam dirinya, hati akan menjadi tenang."¹⁰²

Pemimpin itu harus senantiasa aktif, bekerja lebih lama daripada jam kerja yang ditentukan, suka mencari masalah yang perlu

¹⁰¹Tobroni. *Op., Cit.*, hal. 47.

¹⁰²*Ibid.*, hal. 47-48.

segera ditanggulangi daripada hanya sekedar menunggu hingga masalah tersebut diberitahukan kepadanya.¹⁰³

Pemimpin juga harus *istiqamah*, artinya konsisten dalam kebaikan yang ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal, sehingga mampu mendapatkan ketenangan sekaligus solusi serta jalan keluar dari segala persoalan yang ada.¹⁰⁴

6) *Arousing the best for our self and others* (membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain)

Sebagaimana dikemukakan di muka, pemimpin spiritual berupaya mengenali jati dirinya dengan sebaik-baiknya. Upaya mengenali jati diri itu juga dilakukan terhadap orang lain terutama para kolega, relasi dan orang-orang yang dipimpinya. Jati diri itu meliputi potensi lahiriah seperti kecakapan dan profesionalitas, hobi, kondisi kesehatan, dan potensi batin seperti watak dan karakternya. Dengan mengenali jati diri ia dapat membangkitkan segala potensinya dan dapat bersikap secara arif dan bijaksana dalam berbagai situasi. Dengan mengenali jati diri ia dapat membangkitkan dengan cara yang memikat, “memukul” tanpa menyakiti, mengevaluasi tanpa menyinggung harga diri. Dengan mengenali jati diri ia dapat berperilaku, menghormati dan memperlakukan diri sendiri dan orang lain “apa adanya”. Ketika menghadapi orang-orang yang menyulitkan, seorang *trouble maker*, dan menjadi *source of problem* sekalipun ia tetap dengan cara yang arif dan bijaksana dan tetap menghargai jati dirinya. Dengan cara seperti itu pemimpin spiritual diibaratkan seperti samudra yang ombak semangatnya senantiasa bergelora tetapi

¹⁰³ Abu Fahmi, dkk. *Op., Cit.*, hal. 205.

¹⁰⁴ Abu Fahmi, dkk. *Op., Cit.*, hal. 217.

lingkungan airnya tetap jernih dan menjernihkan setiap yang keruh yang datang padanya.¹⁰⁵

Seorang pemimpin tanpa motivasi dapat dipastikan dinamika organisasi yang dipimpinnya akan mati dan sulit untuk berkembang. Dengan motivasi pribadi, pemimpin akan terdorong untuk banyak berkreasi dan mengambil inisiatif guna mengembangkan organisasinya. Pemimpin juga harus mampu menjadi pembimbing dan pembina anak buahnya. Karena itu, pemimpin harus memiliki kemampuan mentransfer pengetahuannya kepada bawahannya.¹⁰⁶

7) *Openess to the change* (keterbukaan menerima perubahan)

Perubahan adalah kata yang paling disukai bagi kelompok tertindas dan sebaliknya paling ditakuti oleh kelompok mapan. Pimpinan biasanya dikategorikan sebagai kelompok mapan dan pada umumnya berusaha menikmati kemapanannya dengan menolak perubahan. Kalaupun ia gencar mengadakan perubahan adalah dalam rangka mempertahankan atau mengamankan posisinya.¹⁰⁷

Pemimpin spiritual berbeda dengan pemimpin pada umumnya. Ia tidak alergi dengan perubahan dan juga bukan penikmat kemapanan. Pemimpin spiritual memiliki rasa hormat bahkan rasa senang dengan perubahan yang menyentuh diri mereka yang paling dalam sekalipun. Ia sadar bahwa kehadirannya sebagai pemimpin memang untuk membawa perubahan. Ia sadar bahwa perubahan adalah hukum alam (*sunnatullah*).¹⁰⁸

Semua yang ada di alam ini akan berubah kecuali Yang Maha Membuat Perubahan itu sendiri. Iqbal dalam hal ini mengatakan bahwa intisari hidup adalah gerak, sedang hukum hidup adalah gerak.

¹⁰⁵Tobroni. *Op., Cit.*, hal. 48.

¹⁰⁶Abu Fahmi, dkk. *Op., Cit.*, hal. 205.

¹⁰⁷Tobroni. *Op., Cit.*, hal. 48.

¹⁰⁸*Loc., Cit.*

Smith dalam jurnal Tobroni bahkan menyatakan kafir yang aktif lebih baik dari muslim yang suka tidur. Pemimpin spiritual berkeyakinan bahwa lembaga yang ia pimpin bukan untuk dirinya, bukan simbol prestasi dan prestis dirinya dan juga bukan untuk keluarga dan kroni-kroninya, melainkan sebaliknya dirinya adalah untuk lembaga bahkan kalau perlu rela hancur asalkan lembaga yang dipimpinya berjaya. Lembaga yang dipimpin merupakan wahana beraktualisasi diri dan berdedikasi kehadirat Tuhan. Sesungguhnya ibadahku, pengorbananku, hidup dan matiku hanya untuk Allah semata, Tuhan semesta alam, begitulah kira-kira komitmen seorang pemimpin spiritual, komitmen yang dibaca dalam doa iftitah shalat.¹⁰⁹

Pemimpin harus memiliki interaksi sosial yang baik dengan bawahan, peduli dengan persoalan mereka, dan berlaku adil, serta mengajak bawahan untuk bermusyawarah dan menghormati pendapat ide kreatif mereka.¹¹⁰

8) *Beloved leaders* (pemimpin yang dicintai)

Pemimpin pada umumnya sering tidak peduli apakah mereka dicintai para karyawannya atau tidak. Bagi mereka dicintai atau dibenci itu tidak penting, yang penting dihormati dan memperoleh legitimasi sebagai pemimpin. Bahkan sebagian diantara mereka merasa tidak perlu dicintai karena hal itu akan menghalangi dalam mengambil keputusan yang sulit yang menyangkut persoalan karyawannya. Pernyataan ini mungkin ada benarnya, akan tetapi bagi pemimpin spiritual, kasih sayang sesama justru merupakan *ruh* (*spirit*) sebuah organisasi. Cinta kasih kata Percy dalam jurnal Tobroni

¹⁰⁹*Loc., Cit.*

¹¹⁰Abu Fahmi, dkk. *Op., Cit.*, hal. 212.

yang mengatakan tidak sama dengan belas kasihan ketika melihat ke bawah kepada yang lebih miskin atau terlantar dibanding kita tapi cinta kasih adalah sikap menginginkan yang lebih untuk orang-orang lain dibandingkan untuk dirinya sendiri. Cinta kasih bagi pemimpin spiritual bukanlah cinta kasih dalam pengertian sempit yang dapat mempengaruhi objektivitas dalam pengambilan keputusan dan memperdayakan kinerja lembaga, tetapi cinta kasih yang memberdayakan, cinta kasih yang tidak semata-mata bersifat perorangan, tetapi cinta kasih struktural yaitu cinta terhadap ribuan orang yang dipimpinnya.¹¹¹

Dengan cinta kasih ini interaksi sosial tidak diliputi dengan suasana ketegangan dan serba formal, melainkan hubungan yang cair dan bahkan suasana canda. Hendricks dan Ludeman bahkan mengatakan bahwa satu-satunya cara terbaik untuk menilai kesehatan sebuah tim atau sebuah perusahaan adalah dengan mengetahui seberapa sering mereka bercanda. Dengan cinta kasih pimpinan bukan atasan semata, melainkan bisa menjadi teman, orang tua dan mentor sekaligus.¹¹²

9) *Think globally and act locally* (memiliki visi jauh ke depan dengan fokus perhatian kekinian)

Pernyataan di atas merupakan visi seorang pemimpin spiritual. Memiliki visi jauh ke depan dengan fokus perhatian kekinian. Dalam hal yang paling abstrak (*spirit, soul, ruh*) saja ia dapat meyakini, memahami dan menghayati, maka dalam kehidupan nyata ia tentu lebih dapat memahami dan menjelaskan lagi walaupun kenyataan itu merupakan cita-cita masa depan. Ia memiliki kelebihan untuk menggambarkan realita masa depan secara mendetail dan bagaimana mencapainya kepada orang lain seakan-akan gambaran masa depan itu

¹¹¹Tobroni. *Op., Cit.*, hal. 48.

¹¹²*Ibid.*, hal. 49.

sebuah realitas yang ada di depan mata. Ia mampu membangkitkan dan mengarahkan imajinasi seseorang kepada visinya. Orang Jawa akan mengatakan: “*weruh sajeroning winarah*” (tahu apa yang akan terjadi). Pemimpin spiritual mampu mendiskripsikan seolah-olah ganjaran sebuah perbuatan sudah dimiliki sekarang juga, kesuksesan, kemenangan, kejayaan, nama baik, prestasi seakan sudah dapat dicicipi oleh kita saat ini dan di sini.¹¹³

Di sisi lain pemimpin spiritual juga memiliki visi pada persoalan kekinian, di depan mata. Ia bukan seorang filsuf yang terlalu terlena menengadah ke langit sampai lupa bumi tempat berpijak atau seorang sufi yang terpesona oleh samudera cinta Tuhannya sampai melupakan sisi kemanusiaannya. Ia tidak kehilangan eksistensi dan jati dirinya meskipun ia sangat dekat dengan Tuhan. Ia sadar bahwa zona kehidupan manusia berputar dan saling mempengaruhi antara dimensi waktu masa lalu, masa kini dan masa depan. Pemimpin spiritual bagaikan seorang pengemudi yang berorientasi pada tujuan tetapi tidak pernah terlena kapan dan dimana ia berada dan hanya sekali-kali melihat kebelakang melalui kaca spionnya.¹¹⁴

- 10) *Discipline, smart and enthusiastic* (disiplin tetapi fleksibel dan tetap cerdas dan penuh gairah)

Kedisiplinan pemimpin spiritual tidak didasarkan pada sistem kerja otoritarian yang menimbulkan kekakuan dan ketakutan, melainkan didasarkan pada komitmen dan kesadaran yaitu kesadaran spiritual yang oleh Percy dianggap sebagai bentuk komitmen yang paling tinggi setelah komitmen politik, komitmen intelektual dan komitmen emosional. Pemimpin spiritual adalah orang yang berhasil mendisiplinkan diri sendiri dari keinginan, godaan dan tindakan destruktif atau sekedar kurang bermanfaat atau kurang patut.

¹¹³*Loc., Cit.*

¹¹⁴*Loc., Cit.*

Kebiasaan mendisiplinkan diri ini menjadikan pemimpin spiritual sebagai orang yang teguh memegang prinsip, memiliki disiplin yang tinggi tetapi tetap fleksibel, cerdas, bergairah dan mampu melahirkan energi yang seakan tiada habisnya.¹¹⁵

11) *Modesty* (kerendahan hati)

Posisi sebagai pemimpin yang dianggap berhasil dan sering diundang dalam berbagai forum sebagai pembicara dan mendapat banyak tepuk tangan bahkan *standing ovation* adalah sangat sukar untuk tidak berpikir bahwa semua itu karena menganggap dirinya memiliki kecerdasan yang tinggi, bakat, kekuatan dan talenta yang luar biasa, gaya yang menawan, kecakapan mumpuni, pengetahuan yang luas, bahkan merasa paling dekat dengan Tuhan. Seorang pemimpin biasa sering terjebak dalam kebanggaan yang sebenarnya adalah tipuan konyol belaka.¹¹⁶

Seorang pemimpin spiritual menyadari sepenuhnya bahwa semua kedudukan, prestasi, sanjungan dan kehormatan itu bukan karena dia dan bukan untuk dia, melainkan hanya milik Allah SWT semata. Sikap rendah hati menurut Parcy dalam jurnal Tobroni menyatakan kita tidak mempunyai karunia untuk memimpin, namun karunia itu yang memiliki kita, sementara Shadr dalam jurnal Tobroni mengatakan bahwa kerendahan hati adalah memperhatikan kedudukan orang lain dan menghindari perilaku arogan terhadap mereka. Pemimpin spiritual menyadari bahwa pemujaan terhadap diri sendiri sangat melelahkan jiwa, sikap bodoh dan awal dari kebangkrutan. Dirinya hanyalah sekedar saluran atau media. Sesungguhnya hanya Allah yang memberi kekuatan, petunjuk, pertolongan. Ibarat air, dirinya hanyalah pipa-pipa atau saluran, dan bukan airnya itu sendiri.

¹¹⁵*Loc., Cit.*

¹¹⁶*Loc., Cit.*

Ia bangga dan bersyukur bahwa hanya dirinya yang dipilih untuk menyalurkan karunia kepemimpinannya kepada umat manusia.¹¹⁷

Demikianlah karakteristik indikator kepemimpinan spiritual: kejujuran sejati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal saleh, spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, *think globally act locally*, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, dan kerendahan hati. Karakteristik ini merupakan rangkuman dari tipe ideal dari sejumlah pemimpin spiritual berdasarkan hasil penelitian. Mungkin tidak ada seorang pemimpin spiritual yang memiliki semua karakteristik tersebut dengan sempurna walaupun dia telah berusaha dengan sungguh-sungguh. Sebab bagaimanapun juga manusia itu tempatnya salah dan lupa. Tetapi sekiranya Allah SWT menghendaki dan memanggil hamba-Nya untuk mengemban karunia kepemimpinannya, semua yang tidak mungkin akan menjadi kenyataan.¹¹⁸

C. Kinerja

1. Definisi Kinerja Karyawan

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Menurut Moehariono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-

¹¹⁷*Ibid.*, hal. 49-50.

¹¹⁸*Ibid.*, hal. 50.

masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹¹⁹

Pendapat Byars yang dikutip oleh Ratna mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterikatan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas.¹²⁰

Pendapat Robbins dalam Surya mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut pendapat Bacal yang dikutip oleh Surya, kinerja adalah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya.¹²¹

Sehingga dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi untuk menjalin kemitraan antara seorang karyawan dan atasannya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dalam Wibowo, yaitu sebagai berikut:¹²²

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan

¹¹⁹Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 96-97.

¹²⁰Ratna Kusumawati. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan: (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang)". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, III (November 2008). hal.152.

¹²¹Surya Dharma. *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, hal. 18.

¹²²Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Yogyakarta, 2013, hal. 100.

dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Hersey dalam Wibowo merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE, yakni:¹²³

- a. A: *Ability (knowledge and skill)* yakni pengetahuan dan keterampilan.
- b. C: *Clarity (understanding or role perception)* yakni pemahaman atau persepsi peran.
- c. H: *Help (organizational support)* yakni dukungan organisasi.
- d. I : *Incentive (motivation or willingness)* yakni motivasi atau kemauan.
- e. E : *Evaluation (coaching and performance feedback)* yakni pembinaan dan umpan balik kinerja.
- f. V: *Validity (valid and legal personnel practices)* yakni valid dan praktek personel.
- g. E : *Environment (environmental fit)* yakni lingkungan hidup.

Menurut Mathis dalam Khaerul, ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:¹²⁴

- a. Kemampuan.
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima.
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

¹²³ *Ibid*, hal. 101.

¹²⁴ Khaerul Umam. *Perilaku Konsumen*, Bandung: Pustaka Setia, 2012, hal. 189.

Mangkunegara dalam Khaerul, menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:¹²⁵

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.
- c. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Wibowo yang dikutip oleh Firdaus, terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi untuk mempunyai kinerja karyawan yang baik, antara lain:¹²⁶

- a. Pernyataan Tentang Maksud dan Nilai, atau *Statement purpose* didefinisikan bagaimana organisasi diatur untuk melakukan sesuatu sehingga lebih bersifat *outcome oriented* atau berorientasi kepada manfaat, yaitu tentang apa yang harus dicapai dan perilaku yang diharapkan.
- b. Manajemen Strategis, merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Manajemen Sumber Daya Manusia, diperlukan harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf, dan staf harus mendapatkan informasi tentang kinerja dan prospek organisasi.

¹²⁵ *Ibid*, hal. 189-190.

¹²⁶ Firdaus dan Zaitul Rika. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja dengan Locus of Control Sebagai Variabel Intervening pada Pegawai RSUD Pariaman", *Jurnal Universitas Bung Hatta*, 2013, hal. 4.

- d. Pengembangan Organisasi, berkepentingan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas.
- e. Konteks Organisasi, di dalam kinerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi.
- f. Desain Kerja, merupakan spesifikasi dari isi, metode, dan hubungan pekerjaan.
- g. Fungsionalisasi, bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan faktor kontekstual yang secara langsung mempengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja.
- h. Budaya, merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja.
- i. Kerja Sama, suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya yang berbeda dan kompetensinya bervariasi.

Sedangkan menurut Gibson dalam Khaerul, ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:¹²⁷

- a. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau

¹²⁷ Khaerul Umam. *Op., Cit*, hal. 190.

kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya, bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring*, dan *conseling*.¹²⁸

3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah sebagai proses pengukuran dan membandingkan daripada hasil kegiatan operasional yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai menurut target dan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Esensi penting dari evaluasi kinerja adalah mencari hasil nilai-nilai yang diperlukan untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja suatu objek kegiatan. Sedangkan aspek pentingnya evaluasi kinerja adalah mencari hasil nilai-nilai. Evaluasi kinerja merupakan:¹²⁹

- a. Sebagai alat yang baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan sudah melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.
- b. Sebagai cara untuk menilai kinerja karyawan dengan melakukan penilaian tentang kekuatan dan kelemahan karyawan.
- c. Sebagai alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan dan pengembangan selanjutnya.

Bahwa keberhasilan suatu organisasi dengan berbagai ragam kinerja tergantung kepada kinerja seluruh anggota organisasi itu sendiri.

¹²⁸ Wibowo. *Op., Cit.*, hal. 101.

¹²⁹ Moehariono. *Op., Cit.*, hal . 98.

Unsur individu manusia yang memegang peranan paling penting dan sangat menentukan keberhasilan organisasi tersebut.¹³⁰

4. Tujuan Evaluasi atau Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memberikan penilaian tentang kinerja ataupun seberapa besar dapat memberikan kontribusi kemanfaatan sesuatu kegiatan tertentu.¹³¹

Menurut Ivancevich dalam Surya, evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain:¹³²

a. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu diberi diklat dan membantu evaluasi hasil diklat. Dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

b. Pemberian Reward

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.

c. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

e. Kompensasi

¹³⁰ *Ibid*, hal. 98.

¹³¹ Moehariono. *Op., Cit*, hal . 98.

¹³² Surya Dharma. *Op., Cit.*, hal. 14-15.

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

f. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Menurut Agus Sunyoto dalam Pratiwi, tujuan evaluasi kinerja adalah:¹³³

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Sedangkan menurut Alwi dalam Khaerul, tujuan evaluasi atau penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Suatu yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, hasil penilaian

¹³³ Agustin Pratiwi, Mudji Kuswinarno, Faidal. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan", *e-Jurnal Universitas Trunojoyo Madura*, <https://pta.trunojoyo.ac.id/welcome/detail/080211100008#>, 2013, hal. 5.

digunakan sebagai *staffing decision* dan hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Adapun yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan prestasi nyata yang dicapai individu, kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja dan prestasi-pestaasi yang dikembangkan.¹³⁴

5. Manfaat Penilaian Kinerja

Pendapat Alwi dalam Khaerul mengemukakan evaluasi atau penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci, manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:¹³⁵

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Menurut Irham dalam Pratiwi, manfaat penilaian kinerja adalah untuk:¹³⁶

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

¹³⁴ Khaerul Umam. *Op., Cit.*, hal. 191.

¹³⁵ *Ibid.* hal. 191.

¹³⁶ Agustin Pratiwi. *Op., Cit.*, hal. 6.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Sedangkan menurut Moehariono, manfaat evaluasi atau penilaian kinerja adalah tersedianya informasi bagi para manajer atau administrator pembangunan (bagi administrasi publik) dalam mengambil keputusan dan melanjutkan, melakukan perbaikan-perbaikan, ataupun menghentikan suatu kegiatan tertentu.¹³⁷

Kunci utama yang menentukan tujuan dan kemanfaatan dari kegiatan evaluasi tersebut adalah terletak pada kegiatan spesifikasi, dimana kriteria-kriteria yang dibutuhkan bagi pengambilan keputusan akhir tersebut dirumuskan oleh organisasi. Di samping itu, evaluasi kinerja atau *performance evaluation* sangat penting untuk memfokuskan dan mengarahkan karyawan terhadap tujuan strategis pada penempatan, penggantian perencanaan dan tujuan pengembangan sumber daya manusia.¹³⁸

6. Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas berasal dari kata bahasa Inggris, *accountability* yang mempunyai arti pertanggungjawaban. Akuntabilitas merupakan suatu hubungan antara pihak yang mengendalikan dengan pihak pengelola suatu entitas, dan secara formal, memiliki hak atau kekuasaan atas entitas masing-masing tersebut. Dalam pengertian luas, akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban pihak karyawan untuk memberikan pertanggung jawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan

¹³⁷ Moehariono. *Op., Cit.*, hal. 98.

¹³⁸ *Ibid.* hal . 98.

segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak organisasi atau atasan yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Akuntabilitas sangat berhubungan terutama dengan mekanisme supervisi, pelaporan, dan pertanggungjawaban kepada otoritas yang lebih tinggi dalam sebuah rantai komando organisasi.¹³⁹

Penerapan akuntabilitas itu, di samping berhubungan dengan penggunaan kebijakan administratif yang optimal dan legal, juga harus bisa meningkatkan akuntabilitas formal yang ditetapkan organisasi, yakni akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horizontal. Namun, lingkungan akuntabilitas mengacu pada kondisi dimana di dalamnya ada individu, tim dan organisasi harus dapat berjalan dengan baik dan sempurna yang merasa:¹⁴⁰

- a. Termotivasi untuk melaksanakan wewenang mereka dan memenuhi tanggung jawabnya masing-masing.
- b. Mendorong mereka untuk melaksanakan pekerjaan dan mencapai hasil yang diinginkan organisasi.
- c. Memberikan inspirasi untuk membagi dan melaporkan hasil pekerjaan mereka.
- d. Mendorong kemauan untuk mau menerima kewajiban atas hasil kerja tersebut.

Lingkungan akuntabilitas yang optimal merupakan salah satu akuntabilitas yang proaktif dan sangat penting karena dimana di dalamnya ada individu, tim, dan organisasi yang memiliki konsentrasi pada pencapaian hasil yang besar daripada hanya sekadar menggambarkan cara-cara untuk menjelaskan hasil yang buruk. Ada beberapa persyaratan

¹³⁹*Ibid.* hal. 99.

¹⁴⁰*Ibid.* hal. 99-100.

yang harus dipenuhi untuk menyusun lingkungan akuntabilitas yang baik, antara lain:¹⁴¹

- a. *Leadership* (kepemimpinan)
- b. *Reciprocation* (pertukaran)
- c. *Equity* (ekuitas)
- d. *Trust* (kepercayaan)
- e. *Transparancy* (transparansi)
- f. *Clarity* (kejelasan)
- g. *Balance* (seimbang)
- h. *Ownership* (kepemilikan)
- i. *Consequences* (konsekwensi)
- j. *Consistency* (konsistensi)
- k. *Follow-up* (berkesinambungan)

7. Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat tujuh indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Hersey dalam Wibowo, antara lain sebagai berikut:¹⁴²

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah

¹⁴¹ *Ibid.* hal. 100.

¹⁴² Wibowo, *Op., Cit.*, hal. 102-105.

tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

c. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.

d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan

dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyebabkan adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Menurut Campbell yang dikutip oleh Fadzilah, pengukuran kinerja karyawan adalah meliputi:¹⁴³

- a. Pengetahuan kemampuan keterampilan kerja
- b. Sikap terhadap pekerjaan
- c. Kualitas kerja
- d. Volume hasil kerja
- e. Interaksi (komunikasi dalam kelompok)

Gomes yang dikutip oleh Anggi mengungkapkan bahwa terdapat delapan dimensi kinerja yang perlu diperhatikan, yaitu:¹⁴⁴

- a. *Quality of work* (kualitas kerja)
- b. *Quantity of work* (kuantitas kerja)
- c. *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
- d. *Creativeness* (kreativitas)
- e. *Cooperation* (kerja sama)
- f. *Dependability* (keteguhan)

¹⁴³ Ari Fadzilah. "Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self Of efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Studi Kasus Pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang", *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Volume 3, Nomor 1, Januari, 2006, hal. 14.

¹⁴⁴ Anggi, Wayan, Yulianthini. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaji Terhadap Kinerja Pegawai Pramuka Bakti", *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, Vol. 3, 2015, hal. 5.

- g. *Initiative* (inisiatif atau prakarsa)
- h. *Personal qualities* (kualitas pribadi)

Sedangkan menurut Bernadin yang dikutip oleh Fadzilah, mengatakan ada enam kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:¹⁴⁵

- a. Kualitas: tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketetapan waktu: tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas: tingkat pengguna sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan.
- e. Keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- f. Kemandirian: tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawasan guna menghindari hasil yang merugikan.
- g. Komitmen kerja: tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Kinerja merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur melalui:¹⁴⁶

¹⁴⁵ Ari Fadzilah. *Op., Cit.*, hal. 14-15.

- a. Kualitas hasil kerja terdiri kualitas pekerjaan, berkaitan dengan ketelitian dan standar kualitas yang telah ditetapkan, pengetahuan pegawai tentang pekerjaan dan keberanian dalam menyampaikan pernyataan atau pendapat.
- b. Kuantitas hasil kerja terdiri kuantitas atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dan pembuatan rencana kerja dalam melaksanakan pekerjaan dan sebagai bahan evaluasi hasil pekerjaan.
- c. Ketepatan waktu terdiri ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan ketepatan mengambil keputusan dalam menghadapi atau menyelesaikan masalah.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Sari, yang terdiri dari enam dimensi kehadiran atau ketepatan waktu, inisiatif, hubungan interpersonal, pengetahuan pekerjaan, kualitas pekerjaan serta tanggung jawab dan ketergantungan dengan sembilan belas item indikator.¹⁴⁷

- a. Reliabilitas (kehandalan) dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Mampu untuk melakukan penyesuaian terhadap jam kerja, hadir tepat waktu baik saat rapat dan kewajiban kerja yang lain.
- c. Hadir tepat waktu di tempat kerja (dilihat dari absen yang terjadwal).
- d. Memiliki ketertarikan dalam memunculkan ide (gagasan) dan mengambil tindakan untuk pemecahan suatu masalah.
- e. Mampu mengambil tindakan yang tepat mengenai kapan bertindak sendiri dan kapan berkonsultasi dengan orang lain.

¹⁴⁶ Ika Agustina. "Faktor-faktor Motivasi yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT Gaya Manunggal Kresit", *E-Jurnal Universitas Gunadarma*, http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/economy/2009/Artikel_10205611.pdf, 2009, hal. 5.

¹⁴⁷ Diana Puspita Sari, dkk. "Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dan Pemberian Reward Menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Fuzzy Synthetic Decision Approach Studi Kasus Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro", *Jurnal Undip*, Vol IX, No 3, September 2014, hal. 183

- f. Memiliki upaya untuk menemukan solusi yang praktis, memiliki banyak akal dan serba guna dalam menjalankan sebuah tugas yang diberikan.
- g. Mampu memberi saran dan menerapkan metode untuk peningkatan kerja, serta melaksanakan tugas dengan sedikit atau tanpa ada peringatan.
- h. Memiliki rasa hormat kepada orang lain, termasuk kepada atasan-bawahan dan rekan-rekan lainnya.
- i. Menjalin komunikasi dan berhubungan secara efektif dengan rekan sekerja, atasan dan lainnya.
- j. Memiliki kemampuan dalam bertindak bijak dan berdiplomasi, dan juga bertindak secara profesional.
- k. Memiliki pemahaman mengenai pengetahuan, keterampilan, proses, peralatan operasi, prosedur dan kebutuhan sumber daya yang sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang diberikan.
- l. Pelaksanaan pekerjaan yang akurat dan lengkap.
- m. Menyampaikan hasil kerja dalam format rapi dan mudah dipahami.
- n. Memiliki rasa kebanggaan dan sikap profesionalitas dalam melakukan pekerjaan.
- o. Memiliki rasa kepemilikan atas pekerjaan yang ditugaskan.
- p. Memiliki rasa tanggung jawab atas hasil pekerjaan yang dilakukan.
- q. Mampu memenuhi komitmen, mencukupi batas waktu dan mencapai hasil yang diharapkan dari pekerjaan yang ditugaskan.
- r. Memiliki sikap kesanggupan melaksanakan tugas baru yang diberikan.
- s. Mampu melakukan penilaian dan memahami penilaian mengenai kepentingan tugas yang diberikan.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai etika kerja Islami, kepemimpinan spiritual dan kinerja, antara lain:

1. I Wayan dengan judul “Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Stike And Shake Di Kota Malang)” yang menyimpulkan etika kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.¹⁴⁸
2. Harjoni Desky dengan judul “Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe” menyimpulkan etika kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.¹⁴⁹
3. Wahibur Rokhman dengan judul “*I The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes*” menyimpulkan etika kerja Islami memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan.¹⁵⁰
4. Mifrohul Hana dengan judul “Pengaruh Etika Kerja Islam dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan” menyimpulkan etika kerja Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.¹⁵¹
5. Alfa Shafissalam dan Misbahuddin Azzuhri dengan judul “Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah Jawa Timur” menyimpulkan etika kerja Islami tidak berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan.¹⁵²
6. Studi Althaf dan Fitri menunjukkan bahwa etika kerja Islam tidak

¹⁴⁸I Wayan Marsalia Indica. *Op., Cit.*, hal. 18.

¹⁴⁹Harjoni Desky. *Op., Cit.*, hal. 459-478.

¹⁵⁰ Wahibur Rokhman. “The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes”, *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 15, No. 1 Tahun 2010, hal. 25.

¹⁵¹ Mifrohul Hana, “Pengaruh Etika Kerja Islam dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di UKM Desa Singocandi Kota Kudus”, *Jurnal EQUILIBRIUM*, Vol. 3, No. 2, 2015, hal. 340.

¹⁵²Alfa Shafissalam dan Misbahuddin Azzuhri, *Op. Cit.*, hal. 14.

- berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Lembaga Keuangan Bank dan Non-Bank berbasis syariah di Depok, Jaksel dan Tangerang.¹⁵³
7. Studi Anita menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di BMT se-Kabupaten Pati.¹⁵⁴
 8. Studi Shofwa juga membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan STAIN Purwokerto.¹⁵⁵
 9. Studi Sulistyو menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.¹⁵⁶

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa persamaannya temuan Wahibur Rokhman, Hana, I Wayan, dan Harjoni Desky antara etika kerja Islami terhadap kinerja sama-sama berpengaruh positif, namun sebaliknya berbeda dengan temuan Alfa Shafissalam & Misbahuddin Azzuhri dan Althaf & Fitri yang menyimpulkan etika kerja Islami tidak berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan.

Lalu persamaannya lagi temuan penelitiannya Yoiz Shofwa dan Anita antara variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja berpengaruh positif, namun sebaliknya berbeda dengan temuan Sulistyو menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

¹⁵³ Althaf dan Fitri, “Pengaruh Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris:Lembaga Keuangan Bank dan Non-Bank berbasis syariah di Depok, Jaksel dan Tangerang”, *E-Journal*, http://journal.aktfebuinjkt.ac.id/?page_id=161 , hal. 16

¹⁵⁴ Anita Rahmawaty. “Model Kepemimpinan Spiritual. Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja. dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati”. *IQTISHADIA*, Vol. 9, No. 2, 2016, hal. 298.

¹⁵⁵ Yoiz Shofwa, “Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto”, *Jurnal Pro Bisnis*, Vol. 7, No.1, Februari 2014, hal.11.

¹⁵⁶ Sulistyو, Heru. “Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan”. *EKOBIS*, 10(2), 2009, hal. 311-321.

Dengan demikian, ada perbedaan penelitian (*gap research*) antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggunakan metode *survey*, yaitu penelitian ini menggunakan teknik korelasional karena penelitian ini berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel etika kerja Islami sebagai variabel bebas dengan kepemimpinan spiritual sebagai variabel mediasi serta kinerja sebagai variabel terikat.

1. Pengaruh Etika Kerja Islami dengan Kinerja

Etika kerja Islami adalah sebagai seperangkat nilai atau system kepercayaan yang diturunkan dari Al-Qur'an dan As-Sunnah mengenai kerja dan kerja keras.¹⁵⁷ Apabila etika kerja Islami sudah menjadi bagian dari kehidupan dan keyakinan dari para pemeluk Islam maka hal tersebut akan menumbuhkan dorongan yang kuat dari dalam. Perlu diingat bahwa umat Islam dalam bekerja tidak hanya mencari nafkah semata, melainkan untuk mencari ridho Allah dengan memiliki komitmen yang tinggi dan rasa tanggung jawab untuk merubah keadaan pada diri sendiri dan untuk mencapai kebahagiaan hidup yang lebih baik maka seseorang berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Secara empiris juga, penelitian mengenai etika kerja Islami terhadap kinerja karyawan sama-sama berpengaruh positif pernah dilakukan oleh Wahibur Rokhman¹⁵⁸, Hana¹⁵⁹, I Wayan¹⁶⁰, dan Harjoni Desky¹⁶¹.

Alur pemikiran di atas secara sederhana dan jelas menunjukkan bahwa etika kerja Islami yang diterapkan secara konsisten oleh para anggota

¹⁵⁷Ahmad, Sukhri, *et.al.*, "The Concept of Islamic Work Ethic: An Analysis of Some Salient Points in The Prophetic Tradition", *IJBSSnet*, Vol. 3, No. 20, 2012, Universitas Utara Malaysia, P: 118.

¹⁵⁸Wahibur Rokhman, *Op., Cit.*, hal. 25.

¹⁵⁹Mifrohul Hana, *Op., Cit.*, hal. 340.

¹⁶⁰I Wayan Marsalia Indica, *Op. Cit.*, hal. 18.

¹⁶¹Harjoni Desky, *Op. Cit.*, hal. 459-478.

organisasi mampu meningkatkan kinerjanya, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa etika kerja Islam berkaitan erat dengan kinerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dengan Kinerja

Kepemimpinan spiritual merupakan sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual.¹⁶² Spiritualitas telah terbukti menjadi kekuatan yang luar biasa untuk menciptakan individu-individu yang memiliki integritas dan *akhlaqul karimah* yang mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat *khaira ummat*.¹⁶³ Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan secara produktif.¹⁶⁴ Begitu juga temuan penelitiannya Yoiz Shofwa¹⁶⁵ dan Anita¹⁶⁶ antara variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Alur pemikiran di atas secara sederhana dan jelas menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual yang diterapkan secara konsisten oleh para anggota organisasi mampu meningkatkan kinerjanya, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa etika kerja Islam berkaitan erat dengan kinerja.

¹⁶²Anita Rahmawati, *Op., Cit.*, hal. 279.

¹⁶³Tobroni, *Op., Cit.*, hal. 42.

¹⁶⁴Anita Rahmawati, *Op., Cit.*, hal. 279.

¹⁶⁵Yoiz Shofwa, *Op., Cit.*, hal.11.

¹⁶⁶Anita Rahmawati, *Op., Cit.*, hal. 298.

3. Pengaruh Etika Kerja Islami Terhadap Kinerja Melalui Kepemimpinan Spiritual

Etika kerja dalam Islam menyuruh umatnya untuk bekerja keras dengan diikuti oleh berbagai perangkat pengamannya seperti nilai-nilai moral, yaitu akhlak atau etika. Akhlak ini dapat mengantarkan berbagai profesi dengan selamat mencapai tujuannya berupa ibadah yang ikhlas kepada Allah. Pemahaman atas nilai-nilai agama di dalam bekerja yang terimplementasi dalam sikap dan perilaku kerja yaitu dapat membedakan mana yang baik dan buruk, bermanfaat dan tidak bermanfaat. Dari implementasi tersebut maka akan mengantarkan seorang individu mencapai kinerja terbaik.¹⁶⁷

Sedangkan menurut Sastrohadiwijoyo yang dikutip oleh Amaliah menyatakan hal-hal yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama serta prakarsa kepemimpinan dari seorang pegawai. Dilihat dari segi ajaran Islam, kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai oleh Allah SWT.¹⁶⁸

Seperti yang kita ketahui di atas, secara empiris etika kerja Islami dan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan sama-sama berpengaruh positif pernah dilakukan oleh Wahibur Rokhman¹⁶⁹, Hana¹⁷⁰, I Wayan¹⁷¹, Harjoni Desky¹⁷², Yoiz Shofwa¹⁷³ dan Anita¹⁷⁴.

Karyawan dalam sebuah organisasi memang memegang peranan penting, akan tetapi, faktor utama lainnya terdapat pada peran seorang pemimpin organisasi itu sendiri. Pemimpin organisasi berfungsi sebagai

¹⁶⁷Ima Amaliah dkk, "Pengaruh Nilai Islam terhadap Kinerja Kerja", *MIMBAR*, Vol. 29, No. 2 (Desember, 2013), hal. 167.

¹⁶⁸Ima Amaliah dkk, *Op., Cit.*, hal. 168.

¹⁶⁹Wahibur Rokhman, *Op., Cit.*, hal. 25.

¹⁷⁰Mifrohul Hana, *Op., Cit.*, hal. 340.

¹⁷¹I Wayan Marsalia Indica, *Op. Cit.*, hal. 18.

¹⁷²Harjoni Desky, *Op. Cit.*, hal. 459-478.

¹⁷³Yoiz Shofwa, *Op., Cit.*, hal.11.

¹⁷⁴Anita Rahmawati, *Op., Cit.*, hal. 298.

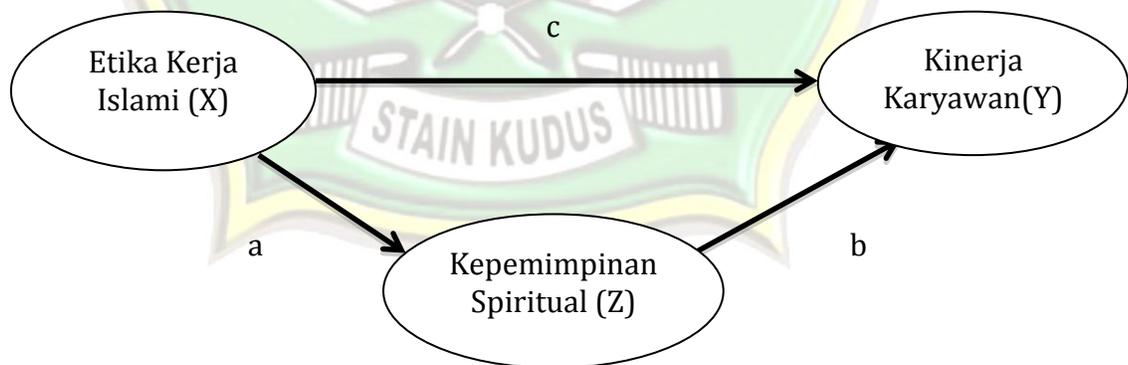
penggerak dan pengorganisir organisasi, serta mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan dengan baik.¹⁷⁵

Menurut Budiharto yang dikutip oleh Fryda menyatakan kepemimpinan nabi memiliki empat aspek, yaitu *sidiq* (jujur dan mengikuti kebenaran nurani), amanah (bertanggung jawab dan terpercaya), *tabligh* (berkomunikasi empatik dan efektif), dan *fathonah*.¹⁷⁶

Alur pemikiran di atas secara sederhana dan jelas menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan dengan pemimpin yang mengamalkan nilai-nilai kepemimpinan spiritual, maka biasanya mereka (para pemimpin) tersebut membangun etika kerja yang berlandaskan kepada nilai-nilai Islami. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa etika kerja Islami berkaitan erat dengan kepemimpinan spiritual dan kinerja.

Bertitik tolak dalam uraian pendahuluan dan landasan teori tersebut di atas maka konsep kerangka berfikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian



¹⁷⁵Fryda & Puti. "Pengaruh Kepemimpinan Kenabian Dan Etos Kerja Islami Terhadap Komitmen Organisasi", Jurnal Ilmiah Penelitian Psikologi: Kajian Empiris & Non-Empiris, Vol. 2, No. 1, 2016. hal. 42

¹⁷⁶Fryda & Puti, *Op., Cit.*, hal. 44.

Keterangan :

- X : Etika Kerja Islami merupakan variabel bebas.
Z : Kepemimpinan Spiritual sebagai intervening
Y : Kinerja merupakan variabel terikat.

F. Pengajuan Hipotesis

Berpijak pada uraian permasalahan, tujuan penelitian dan penelitian pendukung sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

- H₁ : Etika kerja Islami memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan IKM (Industri Kecil Menengah) produk makanan Kabupaten Kudus.
- H₂ : Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan IKM (Industri Kecil Menengah) produk makanan Kabupaten Kudus.
- H₃ : Etika kerja Islami memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan spiritual di IKM (Industri Kecil Menengah) produk makanan Kabupaten Kudus.