

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

a. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin atau *leader* adalah orang yang mempunyai bawahan atau orang yang mengendalikan jalannya organisasi. Pemimpin adalah subjek atau pelaku unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Meskipun tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang sama, secara timbal balik dan fungsional, kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan.¹

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.

Adanya kepemimpinan bersamaan dengan kehadiran manusia di dunia. Hal ini sesuai dengan konsep bahwa setiap manusia memegang amanah sebagai khalifah di dunia.²

Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sifat pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara formal dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya.³

Kepemimpinan atau *leading* merupakan bagian penting dan salah satu fungsi dari manajemen, tetapi tidak bisa disamakan dengan

¹Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 187.

²Neviyarni, *Pelayanan Bimbingan dan Konseling Berorientasi Khalifah Fil Ardh*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm. 70.

³Anton Athoillah, *Op. Cit*, hlm. 188.

manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.⁴

Robbins and Judge dalam buku karya Wibowo menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.⁵

John B. dalam buku karya Ahmad Ibrahim Abu Sinn memberikan definisi kepemimpinan sebagai kegiatan atau proses untuk saling memengaruhi antar individu yang tergabung dalam satu kelompok (walaupun ada perbedaan diantara mereka) untuk diarahkan pada kegiatan kemanusiaan berdasarkan permasalahan bersama.⁶

Terdapat kesamaan di antara banyak definisi, yaitu :⁷

- 1) Kepemimpinan adalah merupakan kemampuan memengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaannya,
- 2) Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut,
- 3) Kepemimpinan terjadi pada berbagai tingkat dalam suatu organisasi, dan
- 4) Kepemimpinan memfokus pada penyelesaian tujuan bersama.

Dari beberapa pendapat tersebut, maka pengertian kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

⁴Usman Effendi, *Asas Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hlm. 181.

⁵Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hlm. 280.

⁶Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, hlm. 128.

⁷Wibowo, *Op. Cit*, hlm. 281.

b. Teori Kepemimpinan

- 1) Teori *genetic*, yaitu kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*. Seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were borned and not made*). Teori ini banyak ditentang oleh para ahli karena bakat seseorang sangat tipis jika berkaitan dengan kepemimpinan. Menurut C. Bird, bakat kepemimpinan hanya sekitar 5% sehingga yang paling menentukan adalah pendidikan dan pelatihan.
- 2) Teori sosial, teori yang memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut teori ini, sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya.
- 3) Teori situasional, suatu teori yang berpandangan bahwa kepemimpinan sangat bergantung pada situasinya. Teori ini tidak hanya melihat kepemimpinan dari sudut pandang yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas ekonomi dan politik.⁸
- 4) Teori ekologis, suatu teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan penggabungan antara bakat alami yang sudah ada sejak lahir dengan pendidikan dan pelatihan yang intensif. Teori ini tidak menolak adanya sumber natural kepemimpinan, tetapi sumber struktural pun sangat membantu terbentuknya seorang pemimpin yang fungsional dan berpengaruh.
- 5) Teori *sosio-behavioristik*, yaitu teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan dilahirkan oleh hal-hal berikut:
 - a) Bakat, turunan, dan kecerdasan yang alamiah
 - Pengalaman dalam kepemimpinan

⁸Anton Athoillah, *Op.Cit*, hlm. 194.

c. Fungsi dan Sifat Pemimpin

Salah satu kriteria dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Tetapi kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Sondang P. Siagian dalam buku karya Sri Budi Cantika Yuli mengemukakan terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu :⁹

1) Fungsi Penentu Arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi

2) Fungsi Sebagai Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait. Peran ini sangat penting karena disadari bahwa tidak ada satu pun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain.

3) Fungsi Sebagai Komunikator

Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerima pesan). Fungsi pemimpin

⁹ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hlm. 167.

sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.¹⁰

4) Fungsi Sebagai Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera berusaha keras untuk menanggulangnya. Sikap yang demikian pasti diambil oleh seorang pemimpin, sebab jika tidak citranya sebagai seorang pemimpin akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinan akan merosot dan bahkan mungkin hilang. Jadi, kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

5) Fungsi Sebagai Integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pimpinan, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator, hanya saja cakupannya berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut.¹¹

¹⁰*Ibid*, hlm. 169.

¹¹*Ibid*, hlm. 170.

Sifat-sifat dan ciri dari kepemimpinan yang berhasil dapat dijelaskan sebagai berikut:¹²

1) Watak dan kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi memercayainya, seorang manajer harus memiliki watak dan kepribadian yang terpuji.

2) Prakarsa yang tinggi

Seorang pemimpin hendaknya seorang *self starter*, memiliki inisiatif sendiri. Ia mengajukan gagasan dan bersedia menanggung risiko kegagalan bersamaan dengan adanya kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.

3) Hasrat melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan, mendengarkan pendapat mereka, berkeinginan membantu, serta menimbulkan dan mengembangkan keterampilan agar karir mereka meningkat.

4) Sadar dan paham kondisi lingkungan

Seorang manajer tidak hanya menyadari mengenai apa yang sedang terjadi di sekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi lingkungan tersebut untuk kepentingan organisasi dan para bawahannya.

5) Intelegensi yang tinggi

Seorang manajer harus memiliki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk mampu menganalisis permasalahan yang efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali suatu ilmu pengetahuan.

6) Beroirentasi ke masa depan

Seorang manajer harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal mengenai

¹²H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 155.

kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat memengaruhi organisasi yang dikelola dan para bawahan yang terorganisir.

7) Sikap terbuka dan lugas

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi.¹³

Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut :¹⁴

- 1) Adil
- 2) Jujur
- 3) Benar
- 4) Ikhlas
- 5) Tegas
- 6) Pemurah
- 7) Alim
- 8) Merendah
- 9) Ramah

Dari sekian banyak sifat dan ciri yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, nampaknya tidak ada seorang pun yang memiliki semua sifat dan ciri-ciri tadi. Tetapi, paling tidak seorang pemimpin memiliki beberapa dari sifat-sifat kepemimpinan itu.

d. Pengertian dan Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang

¹³Sri Budi Cantika, *Op. Cit*, hlm. 171.

¹⁴*Ibid*, hlm. 172.

dilakukan para ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitasnya dalam memimpin.¹⁵

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt dalam buku karya Edy Sutrisno, perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurut beliau sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari kedua faktor inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan.¹⁶

Menurut Sondang P. Siagian dalam buku karya Anton Atoillah ada empat gaya kepemimpinan, yaitu:¹⁷

1) Gaya kepemimpinan otokratis.

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri berikut:

- a) Menganggap organisai sebagai milik pribadi.
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- e) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.

¹⁵I Komang Ardana dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 181.

¹⁶Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, 2009, hlm. 221.

¹⁷Anton Atoillah, *Op. Cit*, hlm. 203.

f) Dalam tindakan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

2) Gaya kepemimpinan militeristis.

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:¹⁸

- a) Lebih sering mempergunakan sistem perintah.
- b) Senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.
- c) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Gaya kepemimpinan paternalistik.

Ciri-ciri gaya paternalistik ialah:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan.
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
- e) Sering bersikap mahatahu.

4) Gaya kepemimpinan demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis disebut juga dengan gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif. Dalam pelaksanaan kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaga untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya demokratis adalah kebalikan dari gaya otokratis.¹⁹

Pemimpin yang bertipe demokratis memiliki ciri-ciri berikut:

- a) Mengembangkan kreativitas anak buah.

¹⁸*Ibid*, hlm. 204.

¹⁹*Ibid*, hlm. 207.

- b) Memberikan kesempatan kepada anak buah untuk mengambil keputusan.
- c) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama.
- d) Mengambil keputusan dengan tujuan organisasi.
- e) Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa anak buahnya dan keselamatan organisasi yang dipimpinnya.
- f) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan.
- g) Memperluas kaderisasi agar anak buahnya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan.

Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

e. Pengertian Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum.²⁰

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri berikut:²¹

²⁰Citra Leoni Tumbol, dkk, “ *Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik dan Laissez Faire terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada KPP Pratama Manado*”, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi, Vol. 2, No. 1, Maret 2014, hlm. 40.

²¹Anton Athoillah, *Op.Cit*, hlm. 204.

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- e) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
- f) Dalam tindakan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

f. Tipe dan Sikap Kepemimpinan Otokratis

Perilaku seorang pemimpin otokratis tampak dari kegiatannya memimpin anak buah. Perilaku itu akan menunjukkan tipe kepemimpinannya antara lain yaitu:²²

1. Mempraktikkan komunikasi satu arah (*one way traffic of communication*).
2. Pengawasan kepada anak buah ketat.
3. Saran, pertimbangan, pendapat dari bawahan tertutup.

Sikap tipe perilaku otokratis jika menghadapi bawahan yaitu:²³

1. Mementingkan tugas dibandingkan pendekatan kemanusiaan.
2. Memaksa bawahan untuk patuh dan menuntut kesetiaan mutlak.
3. Memaksa, mengancam, menghukum atau mengintimidasi kepada anak buah.
4. Serba intruksi dan perintah.
5. Kaku dalam pergaulan terutama kepada anak buah.
6. Lebih banyak kritik dari pada memuji bawahan.

g. Indikator Gaya Kepemimpinan Otokrasi

Indikator gaya kepemimpinan otokrasi ada 3, yaitu:²⁴

- 1) Sentralisasi wewenang
- 2) Produktivitas Kerja
- 3) Manajemen

²² Gatot Suradji dan Engelbetus Martono, *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Pustaka Reka Cipta, Jakarta, 2014.

²³ *Ibid.*,

²⁴ Citra Leoni Tumbol, dkk, *Loc. Cit.*

h. Gaya Kepemimpinan dalam Islam

Seorang pemimpin harus konsekwen dengan kebenaran. Kalau sampai terjadi seorang pemimpin tidak konsekwen dengan kebenaran karena godaan hawa nafsu, maka akan berdampak fatal dan ia akan kehilangan kepercayaan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Banyak pemimpin yang tadinya baik dalam tindak tanduknya, tetapi ketika digoda oleh hawa nafsunya ia tidak lulus, kebenaran digadaikannya bahkan dijualnya karena silau dengan harta dunia. Melalui kisah Nabi Daud as dalam Al-Qur'an Allah SWT mengingatkan para pemimpin.²⁵

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاجْكُم بِهِنَّ النَّاسَ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنِ سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الْإِنسَانَ يَظْلُونَ عَنِ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ

شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

“Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”(QS. Sad:26).²⁶

Dalam gaya kepemimpinan otoritarian ini peran pemimpin untuk mengambil keputusan lebih dominan. Bahkan lebih sering bawahan sama sekali tidak dilibatkan, bawahan hanya diminta melaksanakan keputusan yang diambil pemimpin. Gaya kepemimpinan otoritarian ini di zaman modern dan globalisasi ini sudah tidak populer lagi.²⁷

²⁵M. Ma'rif Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hlm. 65.

²⁶Al-Qur'an dan Terjemahannya, Departemen Agama, Toha Putera, Semarang, 1989, 38:26.

²⁷Budi Rahmat Hakim, *Manajemen Berbasis Syari'ah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2012, hlm. 96.

2. Penilaian Prestasi Kerja

a. Teori Prestasi Kerja

1) Teori Lawler dan Porter

Job performance adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance*.

2) Teori Justine Sirait

Penilaian prestasi kerja adalah proses evaluasi prestasi atau unjuk kerja pegawai yang dilakukan oleh organisasi. Penilaian prestasi kerja didefinisikan sebagai suatu prosedur yang mencakup: menetapkan standart kerja, menilai prestasi kerja pegawai secara nyata dibandingkan dengan standart kerja yang telah ditetapkan dan memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankannya dan meningkatkan prestasi yang sudah baik.²⁸

b. Pengertian dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Bernardin dan Russel dalam buku karya Sexton Adams dkk, memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sedangkan Byars dan Rue dalam buku yang sama mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Adapun prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

²⁸Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Budi Utama, Sleman, 2018, hlm. 197.

Penilaian prestasi adalah suatu metode bagi manajemen untuk membuat suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi. Penilaian prestasi meliputi bukan saja kuantitas kerja tetapi juga watak, kelakuan, dan kualifikasi-kualifikasi pribadi dari karyawan. Penilaian prestasi tidak sama dengan penilaian pekerjaan. Penilaian prestasi berupaya mengevaluasi prestasi (karyawan/pekerjaan) untuk berbagai keperluan. Penilaian pekerjaan mengukur nilai setiap (karyawan/pekerjaan) untuk penetapan upah dan gaji serta keperluan-keperluan lain.²⁹

Yang dimaksud penilaian prestasi kerja (“Performance Appraisal”) adalah: “Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilakukan dengan baik tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi organisasional dari para karyawan (anggota organisasi). Hal itu tentunya akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan sendiri. Paling tidak para karyawan akan mengetahui sampai di mana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai.³⁰

Penilaian prestasi kerja karyawan, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan/organisasi. Dalam penilaian karyawan dengan demikian, sasaran yang menjadi obyek penilaian antara lain adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja dan sebagainya. Tentunya penilaian prestasi

²⁹Sexton Adams dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta, 1987, hlm. 67-68.

³⁰Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 2000, hlm. 92.

yang tinggi, senantiasa akan diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, mempunyai semangat bekerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul dan sebagainya.

Menurut Drs. T. Hani Handoko dalam buku karya Susilo Martoyo, terdapat 10 (sepuluh) manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus dititi.³¹
- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) Ketidakakuratan informasional. Prestasi yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan,

³¹*Ibid*, hlm. 93.

rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya.

- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
- 9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Steers dalam buku karya Edy Sutrisno, umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :³²

- 1) Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
- 3) Tingkat motivasi kerja.

Ada dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi prestasi kerja adalah:

- 1) Kondisi fisik.

³² Edy Sutrisno, *Op. Cit*, hlm. 151.

- 2) Peralatan.
- 3) Waktu.
- 4) Material.
- 5) Pendidikan.
- 6) Supervisi.
- 7) Desain organisasi.
- 8) Pelatihan.
- 9) Keberuntungan.³³

Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi memengaruhi faktor-faktor individu.

d. Metode Penilaian Prestasi

Metode penilaian prestasi kerja dibagi menjadi dua bagian sebagai berikut.

1) Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan pada waktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Tidak ada satu pun teknik yang sempurna, masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan.

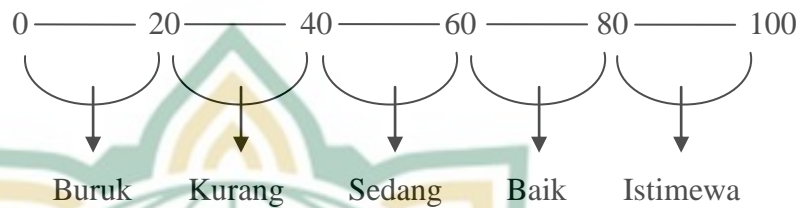
Metode- metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi, dan sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja pada masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka.

Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain hal-hal berikut:

³³*Ibid*, hlm. 152.

- a) *Rating scale*. Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.³⁴ Contoh skala yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Cooperation:



Perlu dimengerti bagaimana yang disebut “Buruk”, “Kurang”, ”Sedang”, ”Baik”, dan ”Istimewa” tersebut diatas. Disebut ”Buruk” apabila misalnya karyawan tidak mau berpartisipasi dalam setiap macam kegiatan kerja sama. “Kurang” apabila karyawan yang bersangkutan belum menunjukkan sebagai anggota tim yang baik. “Sedang”, apabila karyawan yang bersangkutan sudah menunjukkan sebagai anggota tim yang baik, namun belum sampai pada “full capacity”-nya. “Baik” apabila mereka yang bersangkutan selalu siap sedia mengambil bagian dengan penuh antusiasme dan berusaha melaksanakan dengan baik. “Istimewa” apabila karyawan yang bersangkutan selalu menunjukkan prestasi yang terbaik dan penuh antusiasme dalam mengambil peranan kegiatan kerja sama. Dengan kejelasan kriteria-kriteria tersebut, penilai baik individual maupun tim tidak akan ragu-ragu lagi dalam memberikan penilaian.³⁵

- b) *Checklist*. Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

³⁴I Komang dkk, *Op. Cit*, hlm. 127.

³⁵Susilo Martoyo, *Op. Cit*, hlm. 99.

- c) Metode peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.
- d) Metode peninjauan lapangan. Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan (*field review method*). Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialisasi personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut.
- e) Tes dan observasi prestasi kerja. Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid.
- f) Metode-metode evaluasi kelompok. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok diantaranya adalah sebagai berikut.³⁶

1)) *Metode ranking*

Metode ranking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang

³⁶I Komang dkk, *Op. Cit*, hlm. 128.

terbaik sampai jelek. Departemen personalia dapat mengetahui para karyawan tertentu yang lebih baik dari pada yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*. Kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.³⁷

2)) *Grading* atau *forced Distributions*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda.

3)) *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai yang lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi lebih jelek. Kebaikan metode alokasi nilai adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan halo effect dan kesan terakhir masih ada.³⁸

2) Metode penilaian berorientasi masa depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan dapat memusatkan waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja pada masa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah sebagai berikut.

³⁷*Ibid.*

³⁸*Ibid*, hlm. 129.

a) Penilaian diri (*Self-appraisals*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b) Penilaian psikologis (*psychological appraisals*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan pada waktu yang akan datang.

c) Pendekatan *management by objectives* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang. Kemudian, dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

d) Teknik pusat penilaian

Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen pada waktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. *Assessment centers* adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

e. Indikator prestasi kerja

Indikator prestasi kerja ada 6, yaitu:³⁹

- 1) Kualitas hasil kerja
- 2) Kuantitas hasil kerja
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- 4) Disiplin
- 5) Ketelitian
- 6) kejujuran

f. Penilaian Prestasi dalam Perspektif Islam

Penilaian prestasi kerja dalam islam pada prinsipnya adalah merencanakan, memantau, serta mengevaluasi kompetensi syari'ah para karyawan. Kompetensi syari'ah perlu dievaluasi dan dikembangkan karena sejalan dengan tujuan perusahaan.⁴⁰ Evaluasi pekerjaan adalah suatu kegiatan dalam manajemen penggajian yang dilakukan untuk mengukur nilai atau bobot relatif dari semua atau sebagian jabatan/pekerjaan dalam organisasi.

Islam, diantara agama-agama lain yang ada di dunia, adalah ssatu-satunya agama yang menjunjung tinggi nilai kerja. Islam menekankan bahwa apa yang didapat oleh seseorang adalah sesuai dengan jerih payahnya. Siapa yang lebih banyak pekerjaannya (amalanya) akan mendapatkan hasil pahala yang lebih besar pula.⁴¹

Allah memberikan penjelasan secara rinci dalam firman-Nya:

ولكل درجة مما عملوا وليوفهم أعمالهم وهم لا يظلمون

Artinya : “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (QS. Al-Ahqaaf : 19).⁴²

³⁹Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media Group, Jakarta, 2018, hlm. 99.

⁴⁰Abu fahmi dkk, *HRD Syari'ah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah*, Gramedia, Jakarta, 2014, hlm. 183

⁴¹Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015

⁴²Al-Qur'an dan Terjemahannya, Departemen Agama, Toha Putera, Semarang, 1989, 46:19.

Selanjutnya di dalam ayat lain Allah berfirman,

هل جزاء الإحسان إلا الإحسان

Artinya : ” Tidak ada balasan kebdiakan kecuali kebaikan (pula). ” (QS. Ar-Rahman : 60).⁴³

3. Kepuasan Kerja

a. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan dapat didefinisikan sebagai evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan manusia terhadap apa yang telah dicapainya adalah sangat relatif.

1) Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*).

Menurut teori ini, kepuasan kerja seseorang dapat diukur dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*Equity theory*)

Menurut teori ini puas atau tidak puasnya seseorang tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

3) Teori Dua Faktor

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor

⁴³Al-Qur'an dan Terjemahannya, Departemen Agama, Toha Putera, Semarang, 1989, 55:60.

atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.⁴⁴

b. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.⁴⁵

Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk hasil perilaku karyawan dalam organisasi. Selanjutnya kepuasan kerja dapat memengaruhi perilaku kerja seperti motivasi dan semangat kerja, produktivitas atau prestasi kerja, dan bentuk perilaku kerja lainnya. Motivasi seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan kerja⁴⁶

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat

⁴⁴Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Bisnis*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014, hlm. 233

⁴⁵Wibowo, *Op. Cit*, hlm. 131.

⁴⁶Didit Darmawan, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Pena Semesta, Surabaya, 2013, hlm. 57.

pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkungan pun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.⁴⁷

Ada beberapa pendapat yang mendefinisikan kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi tentang sejauh mana karyawan merasakan secara positif atau negatif berbagai ragam dimensi dari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, dimana ada tiga dimensi penting pada kepuasan kerja tersebut. Pertama, kepuasan kerja adalah suatu tanggapan (*response*) emosional pada suatu situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan kesesuaian antara hasil dan harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait.

Menurut Handoko dalam buku karya Didit Darmawan, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika karyawan memandang pekerjaan mereka.⁴⁸

Robbins dan Judge dalam buku karya Wibowo memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan semacamnya.⁴⁹

Pendapat lain mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang. Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal. Melainkan,

⁴⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 295.

⁴⁸ Didit Darmawan, *Op. Cit*, hlm. 58.

⁴⁹ Wibowo, *Op. Cit*, hlm. 131.

orang dapat secara relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih.⁵⁰

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan perasaan senang ataupun tidak senang yang berlebih-lebih sebagai penilaian terhadap pekerjaannya.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam buku karya Edy Sutrisno adalah:⁵¹

- 1) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Fred Luthans dalam buku karya Didit Darmawan menyatakan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Isi pekerjaan itu sendiri sumber utama kepuasan. Hal ini meliputi kemampuan pekerjaan, menyediakan tugas-tugas penting.
- 2) Pembayaran. Karyawan melihat pembayaran tersebut sebagai cerminan bagaimana organisasi melihat kontribusi mereka terhadap organisasi.

⁵⁰ *Ibid*, hlm. 132.

⁵¹ Edy Sutrisno, *Op. Cit*, hlm. 77.

- 3) Promosi. Kesempatan promosi mempunyai pengaruh luas terhadap kepuasan kerja.
- 4) Pengawasan. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu *employee centeredness* dan partisipasi. *Employee centeredness* yang diukur dengan tingkat ketertarikan personal kepada karyawan yang ditunjukkan dengan memeriksa hasil kerja bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, dan melakukan komunikasi yang baik. Partisipasi yaitu mengizinkan bawahan berpartisipasi dalam membuat keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka.
- 5) Suasana kerja. Suasana kerja seperti rekan kerja, kerjasama erat atau kondisi kerja yang mendukung seperti keadaan yang bersih, teratur dan nyaman.⁵²

d. Bentuk-Bentuk Kepuasan Kerja

Colquitt, Lepine, dan Wesson dalam buku karya Wibowo mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja.⁵³

1) Pay Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima.

2) Promotion Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja.

⁵²Didit Darmawan, *Op. Cit*, hlm. 58-59.

⁵³Wibowo, *Op. Cit*, hlm. 132.

3) *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerjatentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai.

4) *Coworker Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik.

5) *Satisfaction with the Work itself*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting dari pada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman.⁵⁴

6) *Altruism*

Altruims merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

7) *Status*

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, disisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

8) *Environment*

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan.⁵⁵

⁵⁴*Ibid*, hlm. 133.

⁵⁵*Ibid*, hlm. 134.

e. Mengukur Kepuasan Kerja

Ada beberapa cara untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya:⁵⁶

1) Pengukuran kepuasan kerja dengan skala *job description index*

Cara penggunaannya adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh karyawan dengan jawaban ya, tidak atau ragu-ragu.

2) Pengukuran kepuasan kerja dengan *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas terhadap pertanyaan yang diajukan.

3) Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan gambar ekspresi wajah

Responden diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari gambar wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.

Ada dua pendekatan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu: penilaian tunggal secara umum dan nilai penyajian akhir yang terdiri atas sejumlah aspek pekerjaan. Metode penilaian tunggal secara umum sekedar meminta individu untuk merespon suatu pertanyaan, seperti “ Dengan mempertimbangan semua hal, seberapa puaskah diri Anda dengan pekerjaan Anda?” Kemudian, para responden menjawab dengan cara melingkari sebuah angka antara 1 sampai 5 yang cocok dengan jawaban dari “sangat puas” sampai “sangat tidak puas”. Pendekatan penyajian akhir aspek pekerjaan mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan tentang setiap elemen.

⁵⁶Sopiah, *Perilaku Organisasional*, Andi, Yogyakarta, 2008, hlm. 175.

Faktor-faktor khusus yang akan dimasukkan adalah sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja. Faktor-faktor ini dinilai berdasarkan skala standar dan kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan kerja secara keseluruhan.

f. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan adalah:⁵⁷

- 1) Gaji
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Rekan sekerja
- 4) Atasan
- 5) Promosi
- 6) Lingkungan kerja.

g. Kepuasan kerja dalam Islam

Kepuasan adalah sesuatu yang relatif oleh karena itu tidak mudah diukur, karena kepuasan kerja manusia lebih banyak dipengaruhi beragam keinginan dipengaruhi oleh berbagai preferensi misalnya, pengaruh keluarga, lingkungan dan media visual sehingga rasa kepuasan setiap orang tidak dapat disamaratakan karena ukurannya tidak sama.⁵⁸

Dalam melakukan sesuatu, kunci utama yaitu ikhlas. Ikhlas artinya bersih, murni, tidak terkontaminasi dengan sesuatu yang mengotori. Orang yang ikhlas dalam bekerja memandang tugasnya sebagai pengabdian, sebagai amanah yang harus dilakukan tanpa pretensi apapun, dan dilaksanakan secara profesional. Ikhlas bukan hanya *output* dari cara kita melaksanakan pekerjaan dengan melayani orang lain, tetapi juga ikhlas menjadi input (masukan)

⁵⁷ Daniel Sylvester Simanjuntak, "Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia, Vol. 3, No. 2, 2017, hlm. 9.

⁵⁸ Heri Sudarsono, *Konsep Ekonomi Islam*, Ekonosia, Yogyakarta, 2002, hlm. 157

dalam membentuk kepribadian yang didasarkan pada sikap yang bersih.⁵⁹

Dalam keikhlasan tersimpan pula suasana hati yang rela bahwa yang dilakukannya tidak mengharapkan imbalan kecuali hanya untuk menunaikan amanah dengan sebaik-baiknya. Kalaupun ada imbalan (*reward*) itu bukan tujuan utama, melainkan sekedar akibat sampingan dari pengabdianya. Hal tersebut ditekankan dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

يا أيها الذين آمنوا لا تحونوا لله والرسول وما باتكم وأنتم تعلمون
 Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedangkan kamu mengetahuinya". (Q.S Al-Anfal :27)⁶⁰

Seorang muslim sejati dalam melaksanakan pekerjaan dikatakan mendapatkan kepuasan kerja apabila mendapat ridlo Allah. Karena dalam melakukan pekerjaan didasarkan pada ibadah dengan ikhlas dan puas akan mendapatkan pahala atas perbuatan baiknya.

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti terdahulu pun banyak yang meneliti variabel-variabel ini sehingga dapat memperkuat landasan teori dan sebagai referensi bagi penulis. Peneliti-peneliti terdahulu yaitu :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Christian Yogi Pratama (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis terhadap	X : Gaya Kepemimpinan Otokrasi Y : Kepuasan Kerja	Terdapat hubungan negatif antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap

⁵⁹ M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM, *Manajemen Berbasis Syari'ah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2013, hlm. 115

⁶⁰Al-Qur'an dan Terjemahnya, Departemen Agama, Toha Putera, Semarang, 1989, 8:27.

		Kepuasan Kerja pada diri responden karyawan PT KIA Mobil Indonesia cabang Semarang		kepuasan kerja pada diri responden karyawan PT KIA Mobil Indonesia cabang Semarang.
2.	Herlinda Maya Kumala Sari (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Karyawan Perusahaan X di Blitar	X : Gaya Kepemimpinan Otoriter Y1 : Kepuasan Kerja Y2 : Stress Kerja Y3 : Loyalitas Kerja	Gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas, tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja dan tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap loyalitas melalui stress kerja karyawan.
3.	Nia Fitria dan Ade Parlaungan Nasution (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan. Penilaian Prestasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Schneider Electric Manufacturing Batam	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Penilaian Prestasi Kerja X3 : Lingkungan Kerja Y : Kepuasan Kerja	Gaya kepemimpinan, penilaian prestasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4.	Daniel Sylvester Simanjuntak, Kristanty Nadapdap,	Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	X : Persepsi Penilaian Prestasi Kerja Y : Kepuasan Kerja	Persepsi Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

	dan Winarto (2017)	Karyawan Pada PT. Sucofindo Cabang Medan		
5.	Gladys Meigy Sanger (2013)	Penilaian Prestasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara	X 1 : Penilaian Prestasi Kerja X 2 : Keterlibatan Kerja X 3 : Motivasi Kerja Y : Kepuasan Kerja	Penilaian Prestasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja Secara Simultan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

C. Kerangka Berpikir

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi secara otoriter, melakukan sendiri semua perencanaan tujuan dan pembuatan keputusan dan memotivasi bawahan dengan cara paksaan, sanjungan, kesalahan dan penghargaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan..

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian prestasi kerja dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan sehingga sangat memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui pendekatan kerangka berpikir di bawah ini :



D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.⁶¹

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Oviena Fashion Klumpit Gebog Kudus.

H₂: Ada pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Oviena Fashion Klumpit Gebog Kudus.

H₃: Ada pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan otokratis dan penilaian prestasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Oviena Fashion Klumpit Gebog Kudus.

⁶¹.Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2016, hlm.64.