

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam praktik sehari-hari, pemimpin dan kepemimpinan sering diartikan sama, padahal kedua pengertian tersebut berbeda. Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Lebih jelasnya, Umam mengartikan kepemimpinan sebagai kekuasaan untuk memengaruhi seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk memengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹

Untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu:²

- 1) Stephen P. Robbins mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- 2) Richard L. Daft mengatakan, kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk memengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
- 3) G. R. Terry memberikan definisi: *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives* (Kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang untuk berjuang secara sukarela demi tujuan bersama).
- 4) Ricky W. Griffin mengatakan pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku

¹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 269-270.

² Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 68.

orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Kepemimpinan menurut Hadari dapat dilihat dari dua konteks, yaitu struktural dan nonstruktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan-kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengerahkan, membimbing, dan memengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokok masing-masing. Adapun dalam konteks nonstruktural kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari dua konteks kepemimpinan di atas, dapat diidentifikasi unsur-unsur kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin, disebut pemimpin atau *leader*.
- 2) Adanya orang yang dipimpin.
- 3) Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan memengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya.
- 4) Adanya tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis.
- 5) Berlangsung berupa proses di dalam institusi, organisasi, dan kelompok.³

b. Teori Kepemimpinan

Pada intinya, teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya. Dari berbagai teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh berbagai tokoh ternama, dapat diidentifikasi bahwa pada

³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 271.

dasarnya kepemimpinan ada 3 macam, yaitu: teori sifat, teori perilaku, dan teori lingkungan.

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Menurut Sondang P. Siagian, teori ini disebut pula “*teori genetic*”. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini juga sering disebut sebagai teori bakat karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.

Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian (*personality*) pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, dalam perspektif penganut teori sifat, teori dikembangkan dengan cara berusaha menggali karakteristik bawaan pimpinan yang telah terjadi, baik yang berhasil maupun kurang berhasil.

2) Teori Perilaku (*Behavior Theory*)

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Dengan kata lain, teori ini sangat memerhatikan perilaku pemimpin sebagai aksi dan respons kelompok yang dipimpinya sebagai reaksi.

Teori perilaku, yang disebut juga teori *humanistic* lebih menekankan pada model atau gaya (*style*) kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin. James Owens menggambarkan melalui matrik gaya yang dimiliki dalam teori kepemimpinan perilaku. Dalam matriknya, ia menggambarkan lima gaya

kepemimpinan, yaitu: gaya *autokratis*, gaya *birokratis*, gaya *diplomatis*, gaya *partisipatif*, gaya *free rein leader*.

3) Teori Lingkungan (*Environmental Theory*)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dalam teori ini muncul sebuah pertanyaan, *leader are made not born*, yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

Berdasarkan teori lingkungan, seorang pemimpin harus mampu mengubah model dan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebab, jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak berhasil secara maksimal⁴

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan Davis dan Newstorm. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Terdapat tiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu

⁴ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 276-280.

pimpinan, bawahan, dan situasi yang merupakan unsur yang saling terkait satu dengan yang lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan. Berikut adalah jenis gaya kepemimpinan:

1) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan kelompok/organisasi. Di samping itu, diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif). Dengan dominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai dengan yang lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat/perhatian, kreativitas, inisiatif, dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain selalu dihargai dan disalurkan secara wajar.

2) Gaya Kepemimpinan Otoriter/Otokratik

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal, orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang

disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah.

3) Gaya Kepemimpinan Bebas dan Gaya Kepemimpinan Pelengkap

Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok dengan cara apa pun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena untuk bertanya atau tidak tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam hal ini, bila terjadi kesalahan maka pimpinan selalu berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan dan kegiatan yang dilaksanakan kelompok/organisasinya.⁵

d. Karakteristik Kepemimpinan Otokratis

Secara konseptual dijelaskan pemimpin otokratik adalah pemimpin yang memiliki wewenang

⁵ Prof. Dr. Moehariono, M.Si., *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), 386-390.

(*authority*) dan 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. Gaya kepemimpinan ini mempunyai dua model. *Pertama*, model garis keras, dan *kedua*, model paternalistic. Kepemimpinan otokratik yang berhaluan keras menuntut kepatuhan. Kalau tidak, ada sanksi tertentu yang diterapkan. 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.⁶

Tipe Otokratis, adalah pemimpin yang memiliki kriteria:⁷

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
- Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

Gaya otokratik dikenal sangat keras dalam mengarahkan para bawahan untuk menjalankan pekerjaan. Prinsip ini pada akhirnya membuat pemimpin otoriter meyakini bahwa setiap pemikiran yang dihasilkannya adalah yang paling tepat sehingga menjadi sesuatu yang mutlak untuk diterapkan agar tujuan organisasi tercapai. Meskipun gaya kepemimpinan otoriter sering kali menimbulkan tekanan yang besar bagi para bawahan, namun sikap

⁶ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 278

⁷ Prof. Dr. Moehariono, M.Si., *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 390.

otoriter harus tetap dimiliki oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang demokratis ada kalanya harus menjadi otoriter, misalnya pada saat organisasi menghadapi situasi yang gawat, keberlangsungan hidup organisasi sedang dalam situasi terancam, para anggota organisasi menunjukkan perilaku negatif bahkan cenderung destruktif, dan adanya kemerosotan disiplin kerja para bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa otoritas pimpinan dibutuhkan untuk memastikan bahwa seluruh sistem kerja terintegrasi dan bersinergi dalam upaya optimalisasi pencapaian tujuan organisasi.⁸

e. Kepemimpinan dalam Islam

Dalam ajaran islam, konsep (*manhaj*) Islam, pemimpin merupakan hal yang sangat final dan fundamental atau disebut “imam”, dan menempati posisi tertinggi dalam bangunan masyarakat Islam. Pada kehidupan berjamaah, pemimpin ibarat kepala dari seluruh anggota tubuhnya, ia memiliki peranan yang strategis dalam pengaturan pola (*manhaj*) dan gerakan (*harakah*). Kecakapannya dalam memimpin akan mengarahkan umatnya kepada tujuan yang ingin dicapai, yaitu kejayaan dan kesejahteraan umat dengan iringan ridho Allah SWT.

Kepemimpinan dalam Islam adalah seperti yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW, di mana gaya kepemimpinannya sesuai dengan ayat-ayat al-Qur’an, seperti di riwayatkan dari Aisyah r.a. bahwa akhlak Rasulullah SAW itu adalah al-Qur’an, artinya setiap tindakan Nabi SAW adalah sesuai dengan petunjuk al-Qur’an atau tindakan Nabi itu adalah manifestasi dari al-Qur’an. Bagaimanakah al-Qur’an menjadi pedoman dalam memimpin? Firman Allah SWT dalam QS.as-Sajdah [32]: 24, menjelaskan:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكُنَّا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

⁸ Johan Gunandy Ony, *Kepemimpinan Otokratis Dalam Capaian Kinerja Bisnis (Studi Pada Industry Kecil Dan Menengah Kuliner Khas Palembang)*, Jurnal Seminar Dan Konferensi Nasional IDEC, 2019.

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.

Dari ayat di atas, maka dapat dilihat maknanya adalah sebagai berikut:

Pertama, pemimpin itu adalah karunia Allah SWT, maka bagi si pemimpin, jabatan itu sebagai karunia dari Allah SWT, baginya juga bakat atau kemampuan memimpin adalah karunia dari-Nya semata. Bagi anggota dari kelompok/organisasi, pemimpin itu juga karunia Allah SWT. Jika pemimpin menyadari keberadaannya sebagai karunia Allah SWT dan dia termasuk orang yang beriman dan bertakwa, maka setiap tindakannya akan selalu berpedoman pada al-Qur'an.

Kedua, pemimpin dapat memberi petunjuk berdasarkan al-Qur'an, dalam al-Qur'an banyak ayat yang mengharuskan seseorang itu untuk berlaku baik yang dapat dijadikan pedoman memimpin, yaitu adil, sabar dan pemaaf, silaturahmi, amanah, musyawarah, tidak berbuat kerusakan, menjaga persatuan, meninggalkan khamer dan judi, dan lain-lain.

Ketiga, sabar dalam memimpin, yaitu sabar menjalankan tugas dan sabar menghadapi situasi yang gawat sekalipun, serta sabar dalam mengambil keputusan (tidak terburu-buru). Sabar ini hanya terlihat pada diri orang yang beriman yang takwa yaitu yang sabar dalam taat melaksanakan perintah-Nya dan sabar dalam taat menjauhi larangan-Nya.

Keempat, yakin pada ayat Allah SWT, pemimpin harus yakin kepada ayat-ayat al-Qur'an baik yang tertulis dalam al-Qur'an maupun yang tertulis dalam alamini, yakin akan kebenarannya dan yakin bahwa itu semata berasal dari sisi Allah SWT. Firman Allah SWT, yang artinya: "*Sesungguhnya*

Kami yang menurunkan al-Qur'an dan sesungguhnya Kami yang memeliharanya". (QS. al-Hijr[15]: 9).⁹

Selanjutnya di bawah ini ada tiga prinsip dasar yang mengatur pelaksanaan kepemimpinan Islam: (1) musyawarah, (2) keadilan, dan (3) kebebasan berpikir.

- 1) *Musyawarah*, yaitu prinsip pertama dalam kepemimpinan Islam, al-Qur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpi Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau orang yang memberikan pandangan baik. *"Dan orang-orang yang menerima seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan rezeki yang kami berikan kepadanya". (QS. al-Syura[42]: 38.*
- 2) *Adil*, yaitu pemimpin yang seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama.
- 3) *Kebebasan Berpikir*, yaitu pemimpin Islam hendaklah memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk dapat mengemukakan kritiknya secara konstruktif. Mereka dapat mengeluarkan pandangan atau keberatan-keberatan mereka dengan bebas, serta mendapat jawaban dari segala persoalan yang mereka ajukan.¹⁰

2. Disiplin Kerja

a. Pengertian

Permasalahan disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang

⁹ Prof. Dr. Moehariono, M.Si., *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 415-416.

¹⁰ Prof. Dr. Moehariono, M.Si., *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 417-418.

harus dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.¹¹

Para ahli telah memberikan pandangannya terkait permasalahan disiplin kerja. Berikut pengertian disiplin kerja menurut para ahli:¹²

- 1) Singodimedjo, mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan manaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Menurut Terry, disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.
- 3) Latainer, mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dalam arti sempit biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seseorang karyawan hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin.

¹¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 305.

¹² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), 86-87.

- 4) Bagi Beach, disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Disiplin adalah masalah kebiasaan. Setiap tindakan yang berulang pada waktu dan tempat yang sama. Kebiasaan positif yang harus dipupuk dan terus ditingkatkan dari waktu ke waktu. Disiplin yang sejati tidak dibentuk dalam waktu satu-dua tahun, tetapi merupakan bentukan kebiasaan sejak kita kecil, kemudian perilaku tersebut dipertahankan pada waktu remaja dan dihayati maknanya di waktu dewasa dan dipetik hasilnya.¹³

b. Macam-Macam Disiplin Kerja

Terdapat dua jenis disiplin dalam sebuah organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif.

1) *Disiplin Preventif*

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.¹⁴

Keberhasilan penerapan disiplin preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen. *Pertama*, para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak

¹³ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 88.

¹⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 129.

akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Berarti perlu ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka dalam organisasi bukan sekedar mencari nafkah dan bahwa mereka adalah “anggota keluarga besar” organisasi yang bersangkutan.

Kedua, para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan yang dimaksud seyogyanya disertai oleh informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut. *Ketiga*, para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.¹⁵

2) *Disiplin Korektif*

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.¹⁶

Pendisiplinan atau pemberian sanksi kepada karyawan pelanggar harus ditetapkan secara bertahap. Yang dimaksud secara bertahap adalah dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan, mulai dari yang paling ringan hingga kepada yang terberat. Misalnya dengan:

¹⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 305.

¹⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 130.

- a) Pernyataan lisan oleh penyelia.
- b) Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung.
- c) Penundaan kenaikan gaji berkala.
- d) Penundaan kenaikan pangkat.
- e) Pembebasan dari jabatan.
- f) Pemberhentian sementara.
- g) Pemberhentian atas permintaan sendiri.
- h) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, dan
- i) Pemberhentian tidak dengan hormat.¹⁷

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan ini ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula. Menurut Singodimedjo, faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:¹⁸

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Allah SWT berfirman, dalam Surat al- Jatsiyah ayat 22:

وَحَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ وَلِتُجْزَىٰ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: Dan Allah menciptakan langit dan bumi dengan tujuan yang benar dan agar dibalasi tiap-tiap diri terhadap apa yang dikerjakannya, dan mereka tidak akan dirugikan.

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 307.

¹⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 89-92.

Bila seorang karyawan menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pemimpin dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apa pun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh karyawan lainnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan.

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar

disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6. Adanya tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- Saling menghormati, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja.
- Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya.
- Sering megikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan.
- Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja.

d. Disiplin Kerja dalam Islam

Islam sebagai ajaran ilahi yang sempurna dan paripurna menurut berbagai aspek yang terkait dengan hidup dan kehidupan manusia, termasuk di dalamnya aspek perubahan. Disiplin kerja pada karyawan yaitu bekerja dengan manaati aturan-aturan yang ada pada organisasi atau sistem kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi di mana karyawan harus bekerja sesuai dengan aturan. Hal ini apabila dilihat dalam pandangan Islam di mana seseorang yang bisa bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang diberikan oleh orang banyak dengan baik. Dalam al-Qur'an Surat al-Ashr ayat 3 dijelaskan:

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya: kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.

Berdasarkan ayat tersebut ulama membagi ajaran agama kepada dua sisi, yakni pengetahuan dan pengamalan. Akidah yang wajib diimani merupakan sisi pengetahuan, sedangkan syariat merupakan sisi pengamalan. Atas dasar ini ulama memahami *alladzina amanu* dalam arti orang-orang yang memiliki pengetahuan menyangkut kebenaran. Puncak kebenaran adalah pengetahuan tentang ajaran agama yang bersumber dari Allah SWT. Kalau demikian sifat pertama yang dapat menyelamatkan seseorang dari kerugian adalah pengetahuan tentang kebenaran.

Lebih lanjut dijelaskan kata *amal* yang biasa diterjemahkan dengan “pekerjaan”, digunakan dalam ayat ini untuk menggambarkan penggunaan daya manusia-daya fikir, fisik, kalbu dan daya hidup yang dilakukan dengan sadar oleh manusia. Oleh karena itu, “amal saleh” dalam ayat ini adalah pekerjaan yang apabila dilakukan maka akan terhenti suatu mudharat atau kerusakan, ataukah dengan dikerjakannya diperoleh manfaat dan kesesuaian. Dengan demikian amal saleh yang dimaksud pada ayat ini adalah segala perbuatan yang berguna bagi pribadi, keluarga, kelompok dan manusia secara keseluruhan. Oleh sebab itu, disiplin dalam bekerja menjadi suatu yang sangat penting dalam Islam, karena dengan disiplin kerja dapat mengantarkan suatu organisasi keluar dari keterpurukan atau kegagalan, menuju keberhasilan dan kesuksesan, sehingga kelak dapat bermanfaat dalam hidup dan kehidupan manusia.¹⁹

3. Konflik Kerja

a. Pengertian

Kata ‘*konflik*’ sendiri berasal dari bahasa latin ‘*confligo*’ yang terdiri atas dua kata, yaitu ‘*con*’ yang berarti bersama-sama dan ‘*fligo*’ yang berarti pemogokan, penghancuran, atau peremukuan. Kata ini diserap dari bahasa Inggris, menjadi ‘*conflict*’ yang berarti *a fight, struggle, a controversy, a quarrel, active opposition, hostility* (pertarungan, perbutan kekuasaan, persengketaan, perselisihan, perlawanan yang aktif, permusuhan).²⁰

Konflik adalah ketidaksesuaian atau perbedaan anantara tujuan-tujuan yang ingin dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.²¹ Hani Handoko mendefinisikan konflik sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Atau lebih

¹⁹ Wahidah Abdullah, *Disiplin Kerja dalam Islam, Jurnal Mids: Manajemen Iden dan Inspirasi, Volume 2 No. 1 (2015)*, 161-164.

²⁰ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 323.

²¹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: ALFABETA, 2016), 302..

jelasan konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.²²

Konflik adalah proses atau hasil interaksi di mana pihak pertama merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihaknya.²³ Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari 3 sudut pandang, yaitu: *Pertama*, pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi. *Kedua*, pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang bisa bermanfaat dan bisa pula merugikan organisasi. *Ketiga*, pandangan interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.²⁴

b. Jenis Konflik

Dilihat dari sifatnya, ada dua jenis konflik, yakni konflik realistik dan konflik non-realistik.

1) Konflik Realistik

Konflik realistik terjadi ketika orang, atau kelompok orang mempunyai kebutuhan, tujuan, nilai, kepentingan, peran, atau cara kerja berbeda atau bertentangan. Dengan kata lain, ada perbedaan nyata atau perbedaan yang

²² Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 2003), 346.

²³ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), 258.

²⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 155.

sesungguhnya di antara orang-orang yang terlibat konflik.

2) Konflik Non-Realistik

Konflik non-realistik berdasar pada perbedaan yang dipersepsikan (*perceived differences*); sementara faktanya adalah bahwa perspsi itu keliru, salah satu terdistorsi (berubah atau menyimpang). Konflik non-realistik berasal dari ketidaktahuan, kesalahan, tradisi dan prasangka, struktur organisasi yang tidak fungsional, permusuhan, ketegangan, dan persaingan kalah-menang. Konflik jenis ini seringkali bisa diselesaikan hanya dengan memaparkan informasi yang akurat kepada pihak-pihak yang terlibat konflik.

Dilihat dari orang-orang yang terlibat di dalamnya, konflik dapat dibagi ke dalam konflik antar-pribadi dan konflik-kelompok.

1) Konflik antar-pribadi

Konflik antar-pribadi akan sangat memengaruhi emosi seseorang. Di dalam konflik jenis ini, ada kebutuhan untuk melindungi citra diri (*self-image*) dan harga diri (*self-esteem*) dalam pandangan orang lain. Kepribadian atau sifat yang berbeda dapat menimbulkan konflik semacam ini. Begitu pula kalau terjadi kegagalan komunikasi dan adanya perbedaan persepsi. Konflik antar-pribadi timbul dari berbagai sumber, seperti: perubahan dalam organisasi, perbedaan kepribadian, perbedaan nilai, perbedaan pandangan atau persepsi, ancaman terhadap status.

2) Konflik antar-kelompok

Konflik antar-kelompok terjadi karena perbedaan pandangan, loyalitas kelompok, dan persaingan untuk memperoleh sumber daya yang terbatas. Dalam sebuah organisasi selalu ada keterbatasan sumber daya, sementara kebutuhan dan keinginan berbagai kelompok di dalamnya

sangat beragam. Kondisi ini mendorong terjadinya konflik.

Sedangkan jika dilihat dari segi manfaatnya, ada konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tercapainya tujuan dan meningkatkan kinerja kelompok. Sementara konflik disfungsional adalah konflik yang menghambat kinerja kelompok.²⁵

c. Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Konflik

Menurut Robbins, konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut yang disebut juga sumber terjadinya konflik.

- 1) *Komunikasi*. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalah pahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi *anteseden* untuk terciptanya konflik.
- 2) *Struktur*. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam arti mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Semakin besar kelompok dan semakin terspesialisasi kegiatannya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.
- 3) *Variabel pribadi*. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan

²⁵ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 304-305

menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menganggap rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.²⁶

McShane dan Von Glinow menyebutkan adanya beberapa sumber terjadinya konflik.

- 1) *Incompatible goals*, ketidaksesuaian tujuan. Menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi karena tujuan satu orang atau departemen yang kelihatan tidak sesuai mencampuri tujuan orang atau departemen lain.
- 2) *Differentiation*, perbedaan terjadi di antara orang, departemen, dan entitas lain menurut pelatihan, nilai-nilai, keyakinan dan pengalaman mereka.
- 3) *Interdependence*, konflik cenderung meningkat dengan tingkat saling ketergantungan. Saling ketergantungan terjadi ketika anggota tim harus berbagi masukan bersama pada tugas individu, kebutuhan ineraksi dalam proses melakukan pekerjaan mereka atau menerima hasil seperti *reward* yang untuk sebagian ditentukan berdasarkan kinerja orang lain. Semakin tinggi saling ketergantungan akan meningkatkan risiko konflik karena terdapat kesempatan lebih besar bahwa masing-masing pihak akan mengganggu atau mencampuri tujuan pihak lain.
- 4) *Ambiguous rules*, aturan yang ambigu terjadi karena ketidakpastian meningkatkan risiko bahwa satu pihak bermaksud mencampuri tujuan pihak lain. Ambiguitas juga mendorong taktis politis, dan dalam banyak kasus pekerja memasuki pertempuran bebas untuk memenangkan keputusan untuk kesenangan mereka. Ini menjelaskan mengapa konflik biasa terjadi selama merger dan akuisisi.
- 5) *Communication problems*, masalah komunikasi. Konflik sering terjadi karena kurangnya peluang,

²⁶ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 329.

kemampuan, atau motivasi untuk melakukan komunikasi dengan efektif.²⁷

d. Konflik dalam Islam

Konflik dalam kehidupan organisasi tidak dapat dihindari, setiap saat kita akan berhadapan dengan konflik. Baik konflik antar anggota dalam organisasi maupun antara pimpinan dengan anggota organisasi, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya konflik dengan pihak eksternal organisasi.

Konflik dalam terminologi al-Qur'an sepadan dengan kata "ikhtilaf" yang berarti berselisih/berlainan. Konflik yang berarti perselisihan tertuang dalam ayat al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 105:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ ۗ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ

Artinya: Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. Mereka itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat.

Islam mengajarkan kita bagaimana cara mengatasi konflik, dan cara-cara ini telah dituangkan dalam ayat-ayat al-Qur'an yang diturunkan kepada Rasulullah SAW, yang selanjutnya kita sebagai manusia dapat mentauladani cara-cara beliau dalam menyelesaikan konflik, dan salah satu cara menyelesaikannya yaitu dengan negosiasi atau perundingan.²⁸

Negosiasi adalah suatu proses pengambilan keputusan yang bersifat memberi dan menerima di mana dua pihak yang mempunyai preferensi yang berbeda berusaha menyepakati untuk menyelesaikan perbedaan tujuan atau kepentingan mereka. Untuk mendapatkan hasil yang baik, negosiasi harus

²⁷Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 263-264.

²⁸ Yani Tri Wijayanti dkk, *Manajemen Konflik Organisasi dalam Perspektif Islam*, Profetik: Jurnal Komunikasi, Volume 02 No. 01 (2015), 52.

dilakukan melalui proses yang benar. Robins dan Judge yang dikutip Wibowo dalam bukunya, merekomendasikan proses negosiasi dilakukan melalui beberapa tahap: (1) *Preparation and Planning*, sebelum melalui negosiasi perlu diperhitungkan seperti apa sifat konflik, siapa terlibat dan bagaimana persepsi mereka tentang konflik. Apa yang kita inginkan dari negosiasi, dan apa tujuannya.

(2) *Definition of ground rules*, setelah melakukan perencanaan dan mengembangkan strategi, maka kita mulai mendefinisikan dengan pihak lain dasar aturan dan prosedur dari negosiasi. Selama fase ini para pihak juga akan bertukar proposal atau permintaan awal. (3) *Clarification and justification*, setelah bertukar proposal masing-masing pihak akan menjelaskan, memperkuat, klarifikasi, mendukung, dan menyesuaikan proposal awal. (4) *Bargaining and Solving*, esensi dari proses negosiasi adalah memberi dan menerima secara nyata dalam usaha mendiskusikan kesepakatan. Di sini kedua pihak tanpa ragu-ragu perlu membuat konsesi. (5) *Closure and implementation*, langkah terakhir dalam proses negosiasi adalah memformalkan kesepakatan yang telah dikerjakan dan mengembangkan prosedur yang perlu untuk implementasi dan monitoring.²⁹

Negosiasi merupakan salah satu cara efektif dalam menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Dalam pandangan Islam yang tertuang dalam ayat-ayat al-Qur'an memberikan kita pedoman untuk bisa menyelesaikan konflik dengan melakukan kompromi/perundingan/negosiasi. Dengan negosiasi pertentangan kedua pihak dapat diselesaikan dengan baik, dan kedua pihak tidak ada yang dirugikan dengan kesepakatan dari keduanya.

²⁹Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 271-272.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.³⁰ Kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.³¹

Lebih jelasnya, berikut beberapa pengertian kinerja yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli:³²

- 1) Bernardin & Russell mendefinisikan kinerja sebagai catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.
- 2) Minner mengatakan bahwa kinerja adalah perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas.
- 3) Sedangkan McCloy berpendapat bahwa kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut bergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh karyawan. Oleh karena itu, kinerja bukan merupakan hasil dari tindakan atau perilaku, melainkan tindakan itu sendiri.
- 4) Ratundo & Sackett mendefinisikan bahwa kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan

³⁰ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 127.

³¹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 189.

³² Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 183-186.

kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

- 5) Amstrong dan Baron mendefinisikan kinerja dengan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.³³

Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.³⁴

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan Jonh H. Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan;
- 2) Motivasi;
- 3) Dukungan yang diterima;
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan;
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan. Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (*Intelligence Quotient/IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena

³³ Irfan Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 127

³⁴ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 186.

itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- 2) 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.
- 3) Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Gibson menyatakan ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- 1) Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latarbelakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).³⁵

c. Penilaian Kinerja

Salah satu cara untuk melihat kemajuan kinerja suatu organisasi dengan melakukan penilaian pada organisasi tersebut. Penilaian dapat dilakukan pada para karyawan dan juga para manajer.³⁶ Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.³⁷

Menurut Machfoedz, penilaian kinerja adalah evaluasi tingkat prestasi karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan untuk pengambilan keputusan mengenai promosi, kompensasi, pelatihan

³⁵ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 190.

³⁶ Irfan Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 136.

³⁷ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 190.

lanjutan atau pemecatan.³⁸ Penilaian kerja juga diartikan sebagai suatu proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, di mana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk itu, yaitu:

- 1) Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
- 3) Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.
- 4) Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat dari tingginya persaingan antar perusahaan.
- 5) Penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut.

Dari berbagai alasan dan bahan pertimbangan tersebut di atas maka semua itu diharapkan mampu

³⁸Mas'ud Machfoedz, *KEWIRUSAHAAN (Metode, Manajemen, dan Implementasi)*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2015), 290.

memberi pengaruh pada peningkatan kinerja suatu perusahaan. Karena sebagaimana kita ketahui alasan paling utama dari diperlukannya penilaian kinerja adalah agar terciptanya peningkatan kualitas kinerja di perusahaan dan pengaruhnya lebih jauh pada peningkatan produktivitas serta profit perusahaan.³⁹

d. Kinerja dalam Islam

Islam di antara agama-agama lain yang ada di dunia, adalah satu-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 (amal-nya) akan mendapatkan hasil – pahala yang lebih besar pula.⁴⁰ Islam juga mengajarkan bahwa setiap muslim perlu melakukan evaluasi. Setiap diri diharapkan memiliki kemauan dan kemampuan secara objektif untuk menilai hasil kerja sendiri. Ini yang dikenal dengan istilah *Muhasabah*.

Dalam melakukan penilaian kerja seorang pemimpin membutuhkan informasi tentang siapa pegawai yang memiliki kinerja baik atau kurang baik. Hal ini diisyaratkan oleh firman Allah surat al-Kahfi ayat 7:

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

Artinya: Sesungguhnya Kami telah menjadikan apayang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.

Ayat ini memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai sangat variatif, ada yang baik dan ada yang buruk. Hasil evaluasi bertujuan untuk mengetahui siapa di antara para pegawai kita, yang memiliki kualitas kerja yang baik. Oleh karena itu, evaluasi kinerja pegawai sangat diperlukan sehingga pemimpin perusahaan mengetahui kondisi para pegawai dan kondisi perusahaannya.

³⁹ Irfan Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 136-137.

⁴⁰ Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 68.

Al-Qur'an memberikan landasan-landasan moral secara umum tentang hal-hal yang perlu dievaluasi oleh setiap individu. Unsur-unsur yang akan dievaluasi adalah sebagai berikut:

1) Aspek komitmen (keimanan)

Konsep nilai dan keimanan adalah hal yang sangat penting untuk mengukur kinerja seorang karyawan. Keimanan dalam arti luas adalah pandangan hidup, falsafah dalam bekerja atau mencari nafkah. Lunturnya falsafah ini, dapat dikategorikan sebagai suatu bentuk lunturnya keimanan. Dalam Islam, keimanan seorang dalam bekerja harus tetap ada dalam koridor pencarian ridho Allah SWT, dengan wujud mencari nafkah dan bekerja di dunia dengan halal. Kualitas iman inilah yang harus senantiasa dipantau oleh seorang pemimpin terhadap dirinya, karyawan, atau stafnya. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat al-Ankabut ayat 2-3.

2) Aspek pengetahuan (keterampilan)

Keterampilan dan pengetahuan setiap staf juga perlu dievaluasi, sehingga kualitas kerja dan kualitas produk dapat dipantau dengan baik. Allah SWT sendiri telah mengingatkan kita untuk tidak berbuat sesuatu hal yang tidak ada pengetahuan tentangnya. Karena pengetahuan dan keterampilan kita juga akan diminta pertanggung jawabannya, sebagaimana dalam surat al-Isra ayat 36.

Berdasarkan pemikiran seperti ini, setiap perusahaan atau pimpinan perlu memiliki program periodik untuk memantau keterampilan dan kemampuan para karyawannya. Perubahan sosial sangat cepat, demikian pula pengetahuan dan teknologi manusia. Dengan demikian, dibutuhkan evaluasi yang akurat terhadap kemampuan para karyawan.

3) Aspek etos kerja

Semangat kerja perlu mendapatkan perhatian sungguh-sungguh. Dinamika perusahaan akan dipengaruhi oleh etos kerja setiap personil

yang ada di lingkungan kerjanya. Bahkan, baik buruknya etos kerja akan ikut memengaruhi terhadap sehat tidaknya budaya kerja perusahaan. Mengevaluasi etos kerja ini sejalan dengan pesan implisit Allah SWT bahwa kita tidak mungkin memasuki surga Allah ketika kita sendiri tidak memiliki kesanggupan (*jihad*) dalam melakukan amalan-amalan yang mengarahkan kita ke arah tersebut. Mustahil kita mampu meraih program perusahaan, jika tidak ada kesungguhan dalam bekerja dari seluruh personil yang ada di lingkungan perusahaan.

4) Aspek hasil kerja

Selain ketiga hal tersebut, Islam juga mengingatkan umatnya untuk memperhatikan hasil kerja. Setiap orang diharapkan memiliki kebiasaan mengevaluasi, menimbang dan mengukur hasil kerjanya. Untuk mendapatkan pengetahuan tentang kondisi hasil kerja tersebut, kita dituntut memiliki catatan hasil kerja tersebut. Dengan bermodalkan catatan-catatan prestasi ini, kita dapat memberikan sebuah pertanggung jawaban yang objektif dan dapat melakukan proses perbaikan secara lebih baik.⁴¹

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan konflik karyawan terhadap kinerja telah banyak dilakukan. Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

⁴¹ Eni Trisnawati Sule dan Muhammad Hasanudin, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Bandung: PT Rafika Aditama, 2016), 226-227.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Thamrin dan Irham Subarkah (2018) ⁴²	Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Konveksi Famili Jaya Bobotsari Purbalingga Jawa Tengah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan variabel objek penelitian yang sama, konveksi pakaian. 2. Menggunakan variabel independen yang sama yaitu disiplin kerja dan gaya kepemimpinan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan variabel dependen yang berbeda, produktivitas kerja. 2. Tempat penelitian yang berbeda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja. 2. Gaya kepemimpinan pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-

⁴² Thamrin dan Irham Subarkah, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Konveksi Famili Jaya Bobotsari Purbalingga Jawa Tengah*, Disrupsi Bisnis, Vo. 1 No.1,239-253, 2018.

					sama dengan produktivitas kerja.
2.	Alfina Yostika, Hadi Sunaryo, dan M. Khoirul ABS (2017) ⁴³	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Konveksi Tas My Closet Malang	<ol style="list-style-type: none"> Menggunakan variabel independen yang sama yaitu konflik kerja. Menggunakan variabel dependen yang sama, kinerja karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> Salah satu variabel independen yang digunakan berbeda, yaitu stres kerja. Tempat penelitian yang berbeda. 	<ol style="list-style-type: none"> Terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan .
3.	Risfatul Khotimah , Edward Gagah, dan Leonardo B Hasiholan (2017) ⁴⁴	Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Produksi di PT Ungaran Sari Garment	<ol style="list-style-type: none"> Menggunakan variabel independen yang sama yaitu kepemimpinan. Menggunakan variabel dependen yang sama, kinerja karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> Dua variabel independen yang berbeda, yaitu stres kerja dan lingkungan kerja. Tempat penelitian yang berbeda. 	<ol style="list-style-type: none"> Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi

⁴³ Alfina Yostika dkk, *Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Konveksi Tas My Closet Malang*, Jurnal Ilmiah Riset Manajemen, Vol.6 No.3,78-88, 2017.

⁴⁴ Risfatul Khotimah, *Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Produksi di PT Ungaran Sari Garment*, Journal Of Management, Vol. 3 No.3, 1-9, 2017.

					PT Ungaran Sari Garment.
4.	Nur Wandawi (2017) ⁴⁵	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Kedisiplinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja PT SEPTIAN SUKSES SELALU DI PURWO REJO	1. Salah satu variabel independen yang sama, gaya kepemimpinan otoriter dan kedisiplinan.	1. Variabel dependen yang berbeda, prestasi kerja. 2. Tempat penelitian yang berbeda.	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan otoriter dan kedisiplinan terhadap prestasi kerja.
5.	Agus Jamaludin (2017) ⁴⁶	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kaho	1. Menggunakan variabel independen yang sama yaitu kepemimpinan. 2. Menggunakan	1. Tempat penelitian yang berbeda. 2. Penelitian ini menggunakan variabel	1. Hasil uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara

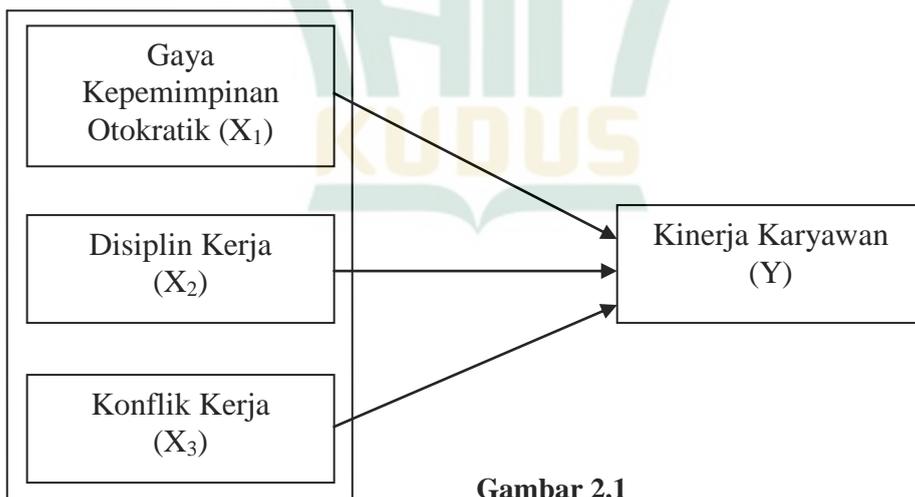
⁴⁵ Nur Wandawi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Kedisiplinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. SEPTIAN SUKSES SELALU DI PURWOREJO*, jurnal ekobis dewantara, Vol. 1 No. 4, 83-94.

⁴⁶ Agus Jamaludin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta*, JABE: Jurnal of Applied Business and Economic, Vol.3 No.3, 162-169, 2017.

		Indahcitra Garment Jakarta	kan variabel dependen yang sama, kinerja karyawan	independen yang lebih banyak, kepemimpinan, disiplin kerja dan konflik karyawan	gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta.
--	--	----------------------------	---	---	--

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.⁴⁷ Dan untuk lebih memperjelas tentang arah tujuan dari penelitian ini secara utuh, maka perlu diuraikan suatu konsep berpikir, yang dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan otokratik (X_1), disiplin kerja (X_2), dan konflik karyawan (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan(Y).



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

⁴⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 128.

Keterangan:

Dari kerangka pemikiran di atas dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila gaya kepemimpinan otokratik yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan dijalankan dengan baik dan bertanggung jawab, maka kinerja para karyawan akan terus meningkat. Sedangkan variabel disiplin kerja apabila ditaati dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan, maka dapat memberikan kinerja yang maksimal terhadap perusahaan. Kemudian variabel konflik antar karyawan jika dapat diselesaikan dengan baik, akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin meningkat karena para karyawan dapat bekerja dengan tenang, tanpa adanya suatu masalah. Dengan demikian, kepemimpinan, disiplin kerja, dan konflik karyawan berpengaruh positif pada peningkatan kinerja karyawan.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang masih belum sempurna. Pengertian ini kemudian diperluas dengan maksud sebagai kesimpulan yang belum sempurna, sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu melalui penelitian.⁴⁸ Berikut hipotesis dalam penelitian ini:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratik Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan Otokratik adalah gaya kepemimpinan menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa.⁴⁹ Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan otokratik terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Nur Wandawi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Kedisiplinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. SEPTIAN SUKSES*

⁴⁸Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu Sosial Lainnya)*, (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2005), 85.

⁴⁹Prof. Dr. Moehariono, M.Si., *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), 386

SELALU DI PURWOREJO bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik hipotesis pada penelitian ini adalah:



H₁: Terdapat pengaruh positif antara variabel Gaya Kepemimpinan Otokratik terhadap kinerja karyawan pada Purnama Faster Konfeksi.

2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.⁵⁰ Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Thamrin dan Irham Subarkah “*Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Konveksi Famili Jaya Bobotsari Purbalingga Jawa Tengah*” bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas. Dengan demikian dapat ditarik hipotesis pada penelitian ini adalah:



H₂: Terdapat pengaruh positif antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Purnama Faster Konfeksi.

3. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Konflik adalah ketidaksesuaian atau perbedaan anantara tujuan-tujuan yang ingin dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.⁵¹ Terdapat

⁵⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 305.

⁵¹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: ALFABETA, 2016), 302.

pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Alfina Yostika dkk “*Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Konveksi Tas My Closet Malang*” bahwa variabel konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik hipotesis pada penelitian ini adalah:



H₃: Terdapat pengaruh positif antara variabel konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada Purnama Faster Konfeksi.

