

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Pustaka

1. Pengendalian Internal

a. Pengertian Pengendalian Internal

Pengendalian (pengawasan) atau *controlling* adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian itu sendiri. Kasus-kasus yang banyak terjadi dalam organisasi adalah akibat masih lemahnya pengendalian sehingga terjadi berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan.¹

Pengendalian ialah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Beda pengendalian dengan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembangan kedua istilah tersebut. Pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali. Jadi pengendalian lebih luas daripada pengawasan.²

Pengendalian Internal menurut *Committee Of Sponsoring Organization (COSO)* adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh aturan direksi, manajemen, personalia lainnya, yang disusun untuk memberi jaminan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan berikut ini:

- 1) Dapat dipercayainya laporan keuangan.
- 2) Kesesuaian dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku.
- 3) Efektivitas dan efisiensi operasi (kegiatan).³

¹Husaini Usman, *Manajemen,Teori,Pakik,dan Riset Pendidikan*,Bumi Aksara, Jakarta,1999, hlm. 469.

²*Ibid*, hlm. 469.

³ Bambang Hartadi, *Sistem Pengendalian Intern dalam Hubungan dengan Manajemen dan Audit*, BPFE, Yogyakarta, 1986, hlm. 81.

Lebih lanjut AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) memberikan definisi pengendalian internal adalah suatu sistem yang meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan-ketentuan yang berkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian, dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan.⁴

Pengendalian internal, diakui AICPA yaitu *Internal Control*, sebagai pendorong pengakuan tentang pentingnya pengendalian internal yaitu:

- 1) Lingkup dan besarnya perusahaan sudah menjadi sedemikian kompleks dan meluas sehingga manajemen tidak mungkin lagi memimpin perusahaan secara langsung. Untuk mengatasi hal itu, manajemen harus mengandalkan pada sejumlah laporan dan analisis agar dapat mengendalikan perusahaan secara efektif.
- 2) Pengecekan dan review yang melekat pada suatu sistem pengendalian internal yang baik, akan dapat melindungi perusahaan dari kelemahan manusiawi dan mengurangi kemungkinan terjadinya kekeliruan dan ketidak beresan.⁵

Pengertian di atas mengandung arti sebagai berikut:

- a) Pengendalian internal adalah suatu proses. Pengendalian internal merupakan cara untuk mencapai tujuan, bukan tujuan itu sendiri.
- b) Pengendalian internal dipengaruhi oleh manusia. Pengendalian internal bukan hanya terdiri dari buku pedoman kebijakan dan formulir-formulir, tetapi juga orang-orang pada berbagai jenjang dalam suatu organisasi, termasuk dewan komisaris, manajemen, serta personel lainnya.
- c) Pengendalian internal diharapkan memberikan keyakinan penuh, bagi manajemen dan dewan komisaris satuan usaha karena adanya

⁴ Bambang Hartadi, *Auditing; Suatu Pendekatan Komperhensif Per Pos dan Per Siklus*, BPF, Yogyakarta, 2004, hlm. 75.

⁵ Sunarto, *Auditing*, Panduan, Yogyakarta, 2003, hlm. 136.

kelemahan-kelemahan bawaan yang melekat pada seluruh sistem pengendalian internal dan perlunya mempertimbangan biaya dan manfaat.

- d) Pengendalian internal adalah alat untuk mencapai tujuan, yaitu pelaporan keuangan, kesesuaian dan operasi.⁶

b. Komponen-Komponen Pengendalian Intern

COSO merumuskan lima komponen pengendalian internal yang saling berkaitan yaitu meliputi lingkungan pengendalian, penilaian resiko, informasi dan komunikasi, aktivitas pengendalian, dan monitoring.

Berikut ini adalah penjelasan komponen-komponen dalam pengendalian internal menurut COSO:

1) Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian mencerminkan sikap dan tindakan para pemilik dan manajer perusahaan mengenai pentingnya pengendalian intern perusahaan.⁷ Perilaku manajemen akan mempengaruhi efektivitas pengendalian.⁸ Sebagai contoh, dalam suatu perusahaan yang manajemen puncaknya menganggap anggaran hanya sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan pemilik perusahaan, bukan sebagai alat manajemen untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan, lingkungan ini akan mengakibatkan manajemen dan karyawan tidak serius dalam melaksanakan anggaran perusahaan. Lingkungan pengendalian harus diberi tekanan perhatian, karena berdasarkan kenyataan, justru lingkungan pengendalian ini yang mempunyai dampak besar terhadap keseriusan pengendalian internal yang diterapkan di dalam perusahaan.⁹ Berikut ini adalah sub komponen lingkungan pengendalian:

⁶ *Ibid*, hlm. 138.

⁷ Mulyadi, *Sistem Akuntansi*, Salemba Empat, Jakarta, 2013, hlm. 172.

⁸ Bambang Hartadi, *Op. Cit.*, hlm. 82.

⁹ Mulyadi, *Loc. Cit.*,

a) Integritas dan Nilai-nilai Etika

Yang meliputi tindakan manajemen menghilangkan atau mengurangi niat karyawan untuk bertindak tak terpuji, ilegal atau tak etis. Juga menyangkut dan standar perilaku karyawan melalui ketetapan kebijaksanaan dan kode etis.¹⁰

Untuk menekankan pentingnya integritas dan nilai-nilai etika diantara para personel suatu organisasi, manajemen puncak harus:¹¹

- a. Menciptaan iklim dengan memberikan contoh, yaitu dengan menunjukkan integritas dan berperilaku dengan standar etika yang tinggi.
 - b. Mengkomunikasikan kepada semua karyawan, secara lisan dan melalui kebijakan serta aturan-aturan perilaku tertulis, bahwa semua dituntut hal yang sama, bahwa semua karyawan mempunyai tanggung jawab untuk melaporkan tentang semua pelanggaran yang diketahuinya atau dicurigainya kepada atasannya, dan bahkan pelanggaran bisa dikenai hukuman.
 - c. Memberi pedoman moral kepada semua karyawan yang karena latar belakangnya moralnya buruk, membuat mereka tidak bisa membedakan antara baik dan buruk.
 - d. Mengurangi atau menghilangkan dorongan dan godaan yang bisa membuat orang menjadi tidak jujur, melanggar hukum, dan bertindak tidak etis.
- b) Komitmen atau Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan dan kesimpulan yang diperlukan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada pekerjaan individu. Komitmen ini meliputi pertimbangan manajemen atas kompetensi untuk pekerjaan-pekerjaan khusus dan

¹⁰ Bambang Hartadi, *Loc. Cit.*,

¹¹ Sunarto, *Op. Cit.*, hlm. 143.

bagaimana ditransformasikan ke pengetahuan dan skill yang diminta.

c) Partisipasi Komite Audit dan Dewan Direksi

Dewan direksi yang efektif adalah manajemen yang independen dan anggotanya terlibat dan meneliti dengan cermat kegiatan manajemen. Komite audit adalah suatu keharusan untuk perusahaan publik. Komite ini komposisinya dari direktur luar, yang bertugas pengecekan proses pelaporan keuangan dan menjaga komunikasi kepada pihak akuntan luar atau intern.

d) Falsafah Manajemen dan Gaya Operasi

Manajemen melalui semua kegiatannya memberi sinyal kepada karyawan tentang pentingnya manajemen. Misal manajemen mempunyai sifat pengambil risiko atau penghindar risiko, apakah rencana, atau budget ada, apakah didominasi satu atau beberapa orang.

e) Struktur Organisasi

Struktur organisasi memberi kepastian garis tanggung jawab dengan adanya otoritas. Auditor dapat berupa manajemen, fungsinya dan pengendalian yang ada dari struktur organisasi tersebut.

f) Metode Pemberian Wewenang dan Tanggung Jawab

Metode formal komunikasi tentang otoritas dan tanggung jawab adalah penting. Hal ini mencakup memo dari manajemen puncak, tentang pentingnya pengendalian dan yang berhubungan, organisasi formal dan rencana operasi dan kebijakan yang ada.¹²

2) Penilaian Risiko

Pertimbangan risiko untuk tujuan pelaporan keuangan adalah identifikasi, analisis, risiko atas manajemen atas penyiapan laporan keuangan, yang disajikan secara wajar sesuai prinsip akuntansi yang berlaku umum. Contohnya, jika perusahaan menjual produk pada

¹² Bambang Hartadi, *Op. Cit*, hlm. 82-83.

harga di bawa harga pokok persediaan, karena perubahan teknologi yang cepat, perlu pengendalian yang memadai mengatasi risiko overstating persediaan. Manajemen memilih risiko guna meminimumkan kesalahan dank etida beresan.¹³

3) Aktivitas Pengendalian

Ativitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa perintah manajemen telah dijalankan. Kebijakan dan prosedur tersebut membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dijalankan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu cara adalah sebagai berikut:

a) Pengendalian pengolahan informasi

Dalam suatu audit, hal yang paling relevan adalah pengendalian pengolahan informasi yang diarahkan pada risiko yang berkaitan dengan pemberian otorisasi, kelengkapan dan ketelitian transaksi. Perusahaan kebanyakan menggunakan komputer untuk mengolah informasi untuk berbagai keperluan terutama dalam sistem akuntansi.

b) Pembagian tugas

Pembagian tugas dimaksudkan untuk menjamin bahwa seseorang tidak melakukan perangkapan tugas yang tida boleh dirangkap. Tugas-tugas dipandang tidak bisa dirangkap dari sudut pengendalian apabila terdapat kemungkinan seseorang melakukan kekeliruan atau ketidak beresan dan dalam posisi lain mempunyai kemungkinan untuk menyembunyikannya.

c) Pengawasan fisik

Pengawasan fisik berhubungan dengan pembatasan dua jenis akses terhadap aktiva dan catatan penting, yaitu akses fisik secara langsung dan akses tidak melalui pembuatan atau pengolahan dokumen, seperti order penjualan yang memberi persetujuan untuk menggunakan atau menjual aktiva. Pengendalian ini terutama

¹³ *Ibid*, hlm. 83.

berhubungan dengan alat dan aturan pengamanan atas aktiva, dokumen, catatan, dan program computer. Alat pengaman mencakup tempat penyimpanan seperti lemari anti api, gudang berkunci, dan pengamanan diluar perusahaan seperti penitipan barang atau dokumen di Bank atau gudang sewaan yang memiliki sertifikat keamanan. Aturan lain mencakup pembatasan akses masuk gudang hanya pada orang-orang yang diberi wewenang oleh perusahaan. Semacam ini dimaksudkan untuk mengurangi risiko terjadinya pencurian, relevan untuk asersi keberadaan dan keterjadian.

d) Review kerja

Review kerja meliputi review oleh manajemen dan analisis atas:

- a. Laporan yang berisi rincian saldo rekening seperti daftar umur piutang, atau laporan kegiatan penjualan yang disajikan menurut wilayah, divisi, petugas penjualan, jenis produk.
- b. Hasil sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran atau dengan data periode lalu.
- c. Hubungan antara berbagai data yang berbeda seperti antara data keuangan dengan data non keuangan. Contoh, perbandingan antara data statistik hunian hotel dengan data pendapatan.¹⁴

4) Komunikasi dan Informasi

Sistem informasi terdiri dari metode dan catatan yang dapat mengidentifikasi, menyatukan, analisa, klasifikasi, mencatat dan melaporkan transaksi organisasi atau lembaga dan menjaga akuntabilitasnya.¹⁵

¹⁴ Sunarto, *Op. Cit.*, hlm. 148-152.

¹⁵ Bambang Hartadi, *Op. Cit.*, hlm. 83.

Komunikasi menyangkut pemberian pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab individu berkenaan dengan struktur pengendalian internal.¹⁶

5) Monitoring

Monitoring adalah proses penilaian performan, kualitas struktur pengendalian internal dalam suatu waktu. Kegiatan monitoring melalui kegiatan yang berjalan. Misal, masalah-masalah dengan struktur pengendalian intern dapat datang dari manajemen karena adanya keluhan dari pelanggan tentang kesalahan penagihan atau dari pemasok tentang pembayaran, atau dari manager yang menerima laporan yang berbeda dengan informasi dari bagian operasi.¹⁷

c. Keterbatasan Pengendalian Internal

Pengendalian intern hanya dapat memberikan keyakinan memadai bagi manajemen dan dewan komisaris sehubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Alasannya adalah karena keterbatasan bawaan pada setiap pengendalian intern berikut:

1) Kesalahan dalam pertimbangan

Seringkali terjadi, manajemen dan personel lainnya melakukan pertimbangan yang kurang matang dalam pengambilan keputusan bisnis, atau dalam melakukan tugas-tugas rutin karena kekurangan informasi, keterbatasan waktu, atau penyebab lainnya.

2) Kemacetan

Kemacetan pada pengendalian yang telah berjalan bisa terjadi karena petugas salah mengerti dengan intruksi atau melakukan kesalahan karena kecerobohan, kebingungan atau kelelahan. Perpindahan personel sementara atau tetap, atau perubahan sistem atau prosedur, bisa juga menyebabkan kemacetan.

¹⁶ Sunarto, *Op. Cit.*, hlm. 147.

¹⁷ *Ibid*, hlm. 83.

3) Kolusi

Kolusi atau persekongkolan yang dilakukan oleh seorang pegawai dengan pegawai lainnya, atau dengan pelanggan, atau pemasok, bisa tidak terdeteksi oleh struktur pengendalian intern. Sebagai contoh, misalnya kolusi yang dilakukan oleh tiga pegawai perusahaan, masing-masing dari bagian personalia, produksi, dan bagian penggajian, untuk melakukan pembayaran gaji kepada pegawai fiktif.

4) Pelanggaran oleh manajemen

Manajemen bisa melakukan pelanggaran atas kebijakan atau prosedur-prosedur untuk tujuan-tujuan tidak sah, seperti keuntungan pribadi, atau membuat laporan keuangan menjadi tampak baik.

5) Biaya dan manfaat

Biaya penyelenggaraan suatu struktur pengendalian intern seyogyanya tidak melebihi manfaat yang akan diperoleh dari penerapan pengendalian intern tersebut,¹⁸

2. Pengendalian dalam Pandangan Islam

a. Pengendalian dalam Pandangan Islam

Pengendalian dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengawasan (*control*) dalam ajaran Islam (hukum syariah), terbagi menjadi dua hal berikut:

- 1) Pertama, kontrol yang berasal dari diri sendiri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, ia akan bertindak hati-hati. Dalam Al-Qur'an disebutkan,

¹⁸ Sunarto, *Op, Cit.* 139-140.

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ
 نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ
 ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ
 الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

Artinya: "Tidakkan kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit, dan apa yang ada di bumi. Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang ke empatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang ke enamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka, di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat, apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya, Allah Maha Mengetahui segala sesuatu." – (QS. Al-Mujadilah:7)¹⁹

Ini adalah kontrol yang paling efektif yang berasal dari dalam diri sendiri. Ada sebuah hadits yang menyatakan. Artinya: "bertakwalah Anda kepada Allah, dimanapun Anda berada"

Takwa tidak mengenal tempat. Takwa bukan sekedar dimasjid, bukan sekedar di atas sajadah, melainkan juga ketika beraktifitas di kantor, meja perundingan, dan sebagainya. Takwa semacam inilah yang mampu menjadi kontrol yang paling efektif. Takwa seperti ini hanya mungkin tercapai jika para manajer bersama-sama dengan para karyawan, melakukan kegiatan-kegiatan ibadah secara insentif. Intinya adalah menghadirkan Allah dalam kehidupan sehari hari. Itulah yang disebut dengan kontrol yang sangat kuat yang berasal dari dalam diri dan bukan semata-mata dari luar.

- 2) Kedua, pengawasan akan lahir efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. System pengawasan itu dapat

¹⁹ Al-Qur'an Surat Al-Mujadilah Ayat 7, *Al-Qur'an Fadhila Terjemah dan Transliterasi Latihan*, Departemen RI, PT Sygma Examedia Arkanieema, Jakarta, hlm. 543.

terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain.²⁰

b. Pengendalian yang Baik

Pengendalian yang baik adalah pengawasan atau pengendalian yang telah *built in* ketika telah menyusun sebuah program. Dalam menyusun sebuah program, harus ada unsur kontrol di dalamnya. Tujuannya adalah seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaannya itu diperhatikan oleh atasan, bukan pekerjaan yang tidak diacuhkan atau dianggap enteng. Oleh karena itu pengawasan terbaik adalah pengawasan yang dibangun dari dalam diri orang yang diawasi dan dari system pengawasan yang baik.²¹

Ada satu hal yang harus dipahami oleh seorang manajer, yaitu sebuah pengawasan akan berjalan dengan baik jika masing-masing manajer berusaha memberikan contoh terbaik kepada bawahannya. Bagaimana mungkin seorang bawahan akan baik, jika pemimpinnya tidak menjadikan diri mereka sebagai figur-figur yang patut dicontoh.²²

c. Landasan Koreksi dalam Islam

Sebuah koreksi terhadap suatu kesalahan dalam islam didasarkan atas tiga dasar, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Tawa shaubil haqqi* (saling menasihati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas). Tidak mungkin sebuah pengendalian akan berlangsung dengan baik, tanpa norma yang jelas. Norma dan etika harus jelas. Norma dan etika itu tidak bersifat individual, tetapi harus disepakati bersama dengan aturan-aturan main yang jelas. Sebagai contoh, disepakati bahwa semua pegawai masuk kantor pukul 08.00 WIB dan keluar kantor pukul 17.00 WIB. Contoh lain misalnya, jika seseorang mendapatkan tugas tertentu keluar kota, ia akan mendapatkan SPJ

²⁰Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2013, hlm. 135-137.

²¹*Ibid*, hlm. 137.

²²*Ibid.*, hlm. 137.

tertentu dengan ketentuan-ketentuan yang konkrit dan ketentuan-ketentuan yang jelas. Inilah yang disebut *Tawa shaubil haqqi*.

- 2) *Tawa shaubis shabri* (saling menasihati atas dasar kesabaran) pada umumnya, seseorang manusia sering mengulangi kesalahan yang pernah dilakukan. Oleh karena itu diperhatikan *Tawa shaubis shabri* atau berwasiat dengan kesabaran. Koreksi yang diberikan pun harus berulang-ulang. Disinilah pentingnya kesabaran.
- 3) *Tawa shaubil marhamah* (saling menasihati atas dasar kasih sayang). Hal ini ditetapkan dalam Al-Qur'an dalam surat Al-Balad ayat 1, yang artinya adalah saling berwasiat atas dasar kasih sayang. Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian, dan koreksi adalah mencegah seseorang terjerumus pada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat.²³

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan dari seseorang yang mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pimpinan tersebut.²⁴ Kepemimpinan merupakan hasil interaksi antar individu dalam kelompok, bukan sesuatu yang timbul di atas atau dari status atau kedudukan seseorang. Status dapat meningkatkan atau merusak efektifitas sikap kepemimpinan.²⁵ Salah satu pengertian kepemimpinan telah dikemukakan oleh Stephen P Robbins, yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian (tujuan). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan

²³ *Ibid*, hlm. 140.

²⁴ Jurnal Penelitian; Sutono *et al.*, *Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang*, ISSN: 1411-1799, Analisis Manajemen Vol. 4 No. 1 Desember 2009, hlm. 21.

²⁵ Hedyat Soetopo, *Perilaku Organisasi; Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*, Pt Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 213.

mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi.²⁶

Selanjutnya Robert Kreither dan Angelo Kinicki mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pengertian ini menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan atau kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi. Pengertian itu sejalan dengan pendapat yang dikatakan James A.F. Stoner dan Charles Wankel bahwa kegiatan mengarahkan berarti mempengaruhi. Sedang pengaruh didefinisikan sebagai tindakan atau suri teladan yang langsung atau tidak langsung menyebabkan terjadinya perubahan dalam perilaku atau sikap individu atau anggota organisasi atau kelompok. Dengan kata lain upaya mempengaruhi harus dilakukan untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri anggota organisasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaan atau kegiatan yang akan memberi manfaat bagi dirinya sendiri dan organisasi.²⁷

Kepemimpinan adalah proses yang sangat penting penting dalam setiap organisasi karena kepemimpinan inilah yang akan menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi.²⁸ Beberapa ahli mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) R. W. Griffin dan R.J. Ebert, kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain untuk berusaha mencapai tujuan.
- 2) Ernie TS. Dan Kurniawan, kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan sebagai proses, kepemimpinan

²⁶ Hadar Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gajah Mada University Press, 2003, hlm. 20.

²⁷ *Ibid*, hlm. 21.

²⁸ Makmuri Muchias, *Perilaku Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2008, hlm. 314.

difokuskan pada hal-hal yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses ketika para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan budaya produktif dalam organisasi.

- 3) Menurut Winardi, seorang pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa resmi dapat memengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menggerakkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu.²⁹

Dengan demikian, pada setiap kepemimpinan minimal harus ada tiga unsur:

- a) Seorang pemimpin yang memimpin, memengaruhi, dan memberikan bimbingan.
- b) Anggota (bawahan) yang dikendalikan.
- c) Tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian kegiatan.³⁰

b. Sifat-Sifat Pemimpin

Menurut Kouzes dan Posner mengungkapkan bahwa terdapat empat (4) sifat yang dimiliki seorang pemimpin yaitu sebagai berikut:

- 1) *Honest* (kejujuran)

Kejujuran berhubungan dengan nilai dan etika. Pemimpin akan dihargai jika mempunyai ketulusan, etis, dan berprinsi,

- 2) *Forward looking* (mempunyai pandangan jauh kedepan)

Yang dimaksud dengan kemampuan memandang ke depan ini adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menetapkan atau memilih tujuan. Seorang pemimpin diharapkan punya orientasi yang baik menuju masa depan.

- 3) *Inspiring* (inspirasi)

Seorang karyawan akan meinginkan seorang pemimpin yang antusias, penuh semangat, dan berpandangan positif tentang masa

²⁹ Nana Herdiana Abdurrahman, *Op, Cit*, hlm. 97-98.

³⁰ Undang Ahmad Kamaludin, *Etika Manajemen Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm.145.

depan, pemimpin diharapkan mampu memberikan inspirasi. Tidak cukup mempunyai impian kemasas depan, tetapi juga dapat menyampaikan wawasan dengan cara tertentu yang antusias, berenergi. Selain itu, sikap positif dari pemimpin dapat mengubah konteks pekerjaan sehingga lebih bermakna. Salah satu penentu kualitas seorang pemimpin adalah mampu memberikan inspirasi.

4) *Competent* (cakap)

Kecakapan pemimpin tidak hanya mengacu pada kemampuan pemimpin dalam teknologi, inti operasi. Bahkan, jenis kecakapan yang dituntut rasanya bervariasi sesuai dengan kedudukan pemimpin dan keadaan organisasi. Akan tetapi, pemimpin tidak perlu mempunyai kecakapan yang sama dengan bawahan. Yang lebih penting harus mempunyai waktu untuk belajar dan bekerja sebelum membuat perubahan dan keputusan yang berpengaruh pada setiap orang dalam organisasi. Namun bagaimanapun, selalu ada kecenderungan yang menunjukkan perlunya kecakapan teknis pemimpin.³¹

c. Tipe-Tipe Pemimpin

Pada umumnya, para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama, yaitu otokratis, militeristik, paternalistik, karismatik, dan demokratis.³²

1) Tipe pemimpin otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah:

- a) Menganggap bahwa organisasi adalah milik sendiri
- b) Menganggap bahwa bawahan sebagai alat semata
- c) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari orang lain karena menganggap dia yang paling benar
- d) Selalu bergantung pada kekuasaan formal

³¹ Husaini Usman, *Op, Cit*, hlm. 290.

³² Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 135-137.

2) Tipe kepemimpinan militeristik

Perlu diperhatikan bahwa seorang pemimpin tipe militeristik tidak sama dengan pemimpin dalam organisasi militer. Artinya, tidak semua pemimpin dalam militer bertipe militeristik. Seseorang bertipe militeristik mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- a) Senang pada formalitas yang berlebihan
- b) Menuntut disiplin yang tinggi
- c) Tidak mau menerima kritikan dari bawahan
- d) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

3) Tipe pemimpin paternalistik

Tipe kepemimpinan paternalistik, mempunyai ciri tertentu, yaitu bersifat paternal atau kebapakan. Pemimpin seperti ini menggunakan pengaruh sifat kebapakan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Sifat-sifat umum tipe pemimpin paternalistik adalah sebagai berikut:

- a) Bersikap terlalu melindungi bawahan
- b) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa
- c) Sering menganggap dirinya paling tau segala hal

4) Tipe kepemimpinan demokratis

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibanding dengan kepentingan individu.

Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a) Selalu berusaha menyalurkan kepentingan
- b) Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya
- c) Lebih menitik beratkan pada kerja sama dalam mencapai tujuan.

Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:³³

- a. Teguh terhadap peraturan
- b. Dedikasi tinggi
- c. Bertanggung jawab
- d. Memiliki visi dan misi

4. Tinjauan Syariah dalam Hal Kepemimpinan

Ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. Pertama, kata *umara* yang sering disebut juga dengan amir. Hal itu dikatakan dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa': 59

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِن تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِن كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ
ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (Q.S. An Nisaa: 59).³⁴

Dalam ayat itu dikatakan bahwa ulil amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan rakyat, ia

³³Jurnal Penelitian; Sutono et, al., Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Jasa Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil Di Kecamatan Rembang, Analisis Manajemen, Vol. 4 No.1, Desember 2009, hlm. 21.

³⁴ Al-Qur'an Surat An Nisaa Ayat 59, Al-Qur'an dan Terjemah (Ayat Pojok Bergaris), Departemen RI, Asy-Syifa', Semarang, hlm. 69.

bukanlah pemimpin. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, ia bukanlah seorang direktur.³⁵

Kedua, pemimpin sering disebut *Khadimul Ummah* (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus memikirkan cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakat atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu. Bagi pemimpin yang bersikap melayani, kekuasaan yang dipimpinnya bukan sekedar kekuasaan yang bersifat formalis karena jabatannya, melainkan sebuah kekuasaan yang melahirkan sebuah kekuasaan yang melahirkan sebuah *power* (kekuatan) yang lahir dari kesadaran.³⁶

Manajemen perusahaan hendaknya berupayah mencontoh serta menerapkan kepemimpinan syariah berikut:³⁷

a. Memiliki akidah yang lurus

Manajemen perusahaan memiliki akidah yang lurus sesuai Al-Qur'an dan As-Sunnah yang mewarnai setiap aktivitas kerjanya. Langkah-langkahnya, dalam menjalankan bisnis islam senantiasa menuju kepada ridha Allah. Dalam kehidupan sehari-hari manajemen perusahaan taat beribadah, shalat tepat waktu, dan mendirikan shalat fardu berjamaah baik dirumah maupun dikantor. Lebih jauh lagi mereka memelihara ibadah sunnah, terutama puasa sunnah dan shalat tahajud pada malam hari. Dengan demikian, terciptalah pandangan (*image*) bahwa lembaga syariah identic dengan kumpulan pribadi-pribadi yang taat dalam beribadah.

b. Memiliki akhlak yang baik

Praktisi ekonomi syariah hendaknya memiliki ahlak yang baik dibandingkan dengan praktisi yang bekerja di tempat lain karena ia

³⁵ Nana Herdiana Abdurrahman, *Op. Cit.*, hlm. 103.

³⁶ *Ibid.*, hlm. 104.

³⁷ Abu Fahmi, *et. al*, *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 214-216.

berada dalam lingkungan yang berkondisikan demikian. Ia harus dapat memberi contoh kepada saudara-saudaranya yang lain yang bekerja di lembaga non syariah. Selain itu, ia pun harus dapat bekerja dengan hasil optimal. Karena bekerja yang baik adalah bagian dari ahlak dan etika islam.

c. Jujur (*shiddiq*)

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

d. Bertanggung jawab (*amanah*)

Manajemen yang amanah berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Sifat *amanah* tampak dalam keterbukaan, pelayanan yang optimal, dan upaya berbuat yang terbaik dalam segala hal khususnya dalam pekerjaan dan pelayanan kepada *customer*. Dalam praktik perdagangan yang islami, dikenal istilah “perdagangan atas dasar *amanah*” seperti akad-akad yang menggunakan prinsip *mudharabah* dan *murabahah*, untuk itu diperlukan komitmen semua pihak atas amanah yang diberikan. Adanya salah satu pihak yang berkhianat atas amanah yang dipercayakan dapat berakibat batalnya akad perjanjian, misalnya pihak pengelola ternyata menggunakan dana tersebut untuk memperkaya diri sendiri.

e. Komunikatif dan argumentatif (*tabligh*)

Orang-orang dalam manajemen bisnis islam hendaknya mampu mengkomunikasikan visi dan misinya dengan benar kepada karyawan dan mampu menyampaikan keunggulan produknya dengan jujur dan argumentatif kepada *customer*.

f. Kompeten (*fathanah*)

Pemimpin yang *fathanah* berarti mengerti, memahami, dan menghayati segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya secara mendalam. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam bisnis, implikasi sifat *fathanah* adalah bahwa segala aktivitas dalam manajemen suatu perusahaan harus dengan kecerdasan, dengan mengoptimalkan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan. Kreativitas dan inovasi dapat berwujud jika seseorang selalu berusaha menambah ilmu pengetahuan, peraturan dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum.

5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.³⁸

Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa inggrisnya disebut *performance*. Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut sulaim peter, kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan fungsi atau proses dengan trampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Selanjutnya Kotter dan hesket mengartikan

³⁸ Moehariono, *Op, Cit*, hlm. 95.

kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang pegawai dalam satuan waktu tertentu. Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau perusahaan yang dapat dilihat, dihitung jumlahnya, dan dapat dicatat waktu perolehannya. Menurut Prawirosentono, kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.³⁹

Berikut ini adalah beberapa definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa pakar.

- 1) Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian lainnya, kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja.
- 2) Levinson yang dikutip Murwansyah dan Mukaram, merumuskan pengertian kinerja sebagai pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Merujuk dari pengertian ini kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Wastra mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan tugas pekerjaan pada waktu tertentu.
- 4) Simamora mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.⁴⁰

Dalam kaitannya dengan dimensi yuridis, moral, dan etika, Prawirasentono merumuskan pengertian kinerja, kinerja adalah hasil

³⁹ Husaini Usman, *Op, Cit*, hlm. 456-457.

⁴⁰ Undang Ahmad Kamaludin, *Op, Cit*, hlm. 133-134.

kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika.⁴¹

b. Tujuan Manajemen Kinerja

Agar penilaian kinerja dapat berhasil dengan maksimal, maka perlu adanya pengelolaan kinerja dengan sebaik-baiknya dari manajemen. Adapun tujuan manajemen kinerja tersebut adalah sebagai berikut:⁴²

- 1) Kinerja karyawan bisa dikelola secara efektif dan efisien agar kinerja karyawan selalu meningkat.
- 2) Terjadi proses komunikasi timbal balik antara penilaian yang dinilai sehingga dapat mengeliminasi berbagai kemungkinan konflik yang akan timbul.
- 3) Terjadi serangkaian proses perencanaan, pembimbingan, pendokumentasian, dan review kinerja terintegrasi.
- 4) Mendorong motivasi dan meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih maju.
- 5) Menciptakan transparansi dan keadilan dalam penilaian.
- 6) Timbulnya *input* dalam perencanaan penggantian jabatan.
- 7) Memberikan masukan kepada perusahaan perihal kinerja seluruh karyawan sebagai dasar untuk menentukan strategi perusahaan.

c. Unsur-unsur Pengukuran Kinerja

Secara garis besar kinerja diketahui melalui apa yang perlu dan harus diukur dari perilaku kerja yang mencerminkan unsur-unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan, yaitu aspek kondisi lingkungan kerja fisik dan social, dan aspek kepribadian tenaga kerja. Perkembangan dan kemajuan ilmu manajemen dan khususnya sumberdaya manusia terjadi akibat evolusi dalam berbagai konsep dan teknik yang digunakan oleh

⁴¹ *Ibid*, hlm. 134.

⁴² Moehariono, *Op, Cit.*, hlm. 145.

manajemen. Salah satu teknik dalam bidang sumber daya manusia yang juga mengalami evolusi tersebut adalah pendekatan terhadap penilaian prestasi karyawan. Pendekatan-pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:⁴³

- 1) Kinerja yang berorientasi pada *input*, sistem ini merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan oleh pengukuran: kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreativitas, adaptasi, komitmen, sopan santun dan lain-lain.
- 2) Kinerja yang berorientasi pada proses. Melalui sistem ini, kinerja atau prestasi kerja diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dengan kata lain penilaian masih tetap tidak difokuskan langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya, yang dilakukan adalah meneliti bagaimana tugas-tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan padanya.
- 3) Kinerja yang berorientasi pada *output*; sistem ini bisa juga disebut sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini berfokus pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan.⁴⁴

d. Faktor-Faktor Penilaian Kinerja

Ada lima (5) faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu 1) kualitas pekerjaan meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran. 2) Kualitas pekerjaan, meliputi; volume keluaran dan kontribusi; 3) supervise yang diperlukan, meliputi; saran, arahan, dan perbaikan; 4) kehadiran, meliputi; regulasi, dapat dipercaya/diandalkan

⁴³ Abu Fahmi, *et. al, Op, Cit.*, hlm.180.

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 181.

dan ketepatan waktu; 5) konservasi, meliputi; pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.⁴⁵

e. Penilaian Kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.⁴⁶

Indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:⁴⁷

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Efisiensi kerja
- 4) Professional
- 5) Ketepatan waktu

6. Tinjauan Syariah dalam Hal Kinerja

Al-Qur'an memberi penekanan utama terhadap pekerjaan dan menerangkan dengan jelas bahwa manusia diciptakan di bumi ini untuk bekerja keras untuk mencari penghidupan masing-masing. Dalam surat Al-Balad: 4.⁴⁸

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴿٤﴾

Artinya: "Sesungguhnya, kami telah menciptakan manusia berada dalam susah payah." (Q.S Al-Balad: 4).⁴⁹

⁴⁵ Husaini Usman, *Op, Cit*, hlm. 458

⁴⁶Hani Handoko. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFPE, Yogyakarta. 2002, hlm. 184

⁴⁷Jurnal Penelitian; Sutono *et al.*, *Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang*, ISSN: 1411-1799, Analisis Manajemen Vol. 4 No. 1 Desember 2009, hlm. 21.

⁴⁸ Afzalur Rahman, *Doktrin Ekonomi Islam*, Dana Bhakti Wakaf, Jakarta, 1995, hlm. 251.

⁴⁹ Al-Qur'an Surat Al Balad Ayat 4, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemah Bahasa Indonesia (Ayat Pojok)*, Departemen RI, Menara Kudus, Kudus, hlm. 594.

Sesungguhnya seorang muslim tidak bekerja hanya untuk kemanfaatan masyarakat manusia saja, akan tetapi untuk semua makhluk hidup seperti hewan ternak dan burung.⁵⁰

Kerja adalah sebuah simbol dari kontribusi seorang muslim yang tidak kenal berhenti. Muslim harus selalu produktif dan memberikan sesuatu dalam hidup ini hingga akhir hayatnya. Tidak ada satu pun agama, madzhab, dan iystem lain yang memuliakan amal usaha lebih besar seperti islam ini.⁵¹

Menurut Islam, pada hakikatnya setiap muslim diminta untuk bekerja meskipun hasil pekerjaannya belum dapat dimanfaatkan olehnya, oleh keluarganya, atau oleh masyarakat, juga meskipun tidak satu pun dari makhluk Allah, termasuk hewa, dapat memanfaatkannya. Ia tetap wajib bekerja karena bekerja merupakan hak Allah dan salah satu cara mendekatkan diri kepada-Nya.⁵² Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

a. Taat Bekerja adalah Kewajiban Keagamaan

Islam tidak meminta penganutnya sekedar bekerja, tetapi juga meminta agar mereka bekerja dekan tekun dan baik. Dengan pengertian lain, bekerja dengan tekun dan menyelesaikannya dengan sempurna. Menurut Islam, tekun dalam bekerja merupakan suatu kewajiban dan perintah yang harus dilaksanakan oleh setiap muslim.

b. Tekun, Ciri Muslim yang Takwa

Seorang muslim tidak merasa cukup dengan sekedar bekerja karena ia berkeyakinan bahwa Allah mengawasinya. Tujuan mulia yang dikejar setiap muslim dalam bekerja, yaitu “keridhaan Allah”, keridhaan Allah tidak akan didapat jika kita tidak melaksanakan tugas secara tekun sungguh-sungguh dan sempurna. Terdapat dua fondasi untuk mencapai ketekunan dalam bekerja yaitu amanat dan ikhlas.

⁵⁰ Yusuf Qardhawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Robbani Press, Jakarta, 1997, hlm. 158.

⁵¹ *Ibid*, hlm. 160.

⁵² Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, hlm. 111.

c. Ketenangan Jiwa dan Istiqamah

Seorang mukmin akan menikmati kehidupan ini dengan ketenangan jiwa, kedamaian batin, kelapangan dada dan orang mukmin selalu memperhatikan batasan-batasan Allah dan menjauhi segala macam larangan-Nya. Tidak diragukan, ketenangan jiwa dan istiqamah mempunyai dampak positif bagi produktivitas.

d. Nilai Waktu bagi Seorang Mukmin

Mukmin adalah manusia yang paling menghargai nilai waktu. Waktu adalah nikmat yang harus disyukuri dan dipergunakan sebaik mungkin. Umar bin Abdul Aziz berkata, “sesungguhnya malam dan siang bekerja untukmu maka bekerjalah untuknya”.⁵³

B. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Sutono dan Fuad Ali Budiman, 2009, Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan etos kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada KJKS BMT di Kecamatan Rembang. Namun variabel Ethos Kerja secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Relevansinya dengan penelitian ini adalah meneliti tentang kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini yaitu terdapat variabel etos kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan adalah fokus meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan menambahkan variabel pengendalian internal.

2. Lilis Ardini, 2009, Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Karung Rosella Baru PTPN XI (persero).

⁵³ *Ibid*, hlm. 112-116.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, banyak kendala atau masalah yang sejak belum berdirinya PTPN XI dimana disini adalah pabrik karung Rosella. Kondisi pabrik karung Rosella yang tidak bisa dihilangkan karena sudah berdiri sejak tahun 1910 dikarenakan kondisi pabrik sejak berdirinya merupakan pabrik pertama yang dimiliki oleh PTPN XI sehingga sulit dipindahkan dikarenakan juga kebijakan kantor pusat untuk memindahkan pabrik tersebut yang sudah sekian lama berdiri dipusat kota. Masalah tersebut yaitu lokasi bahan baku produksi dan pengolahannya berada diluar kotasedangkan bahan pembungkusnya yaitu karung plastik (Rosella) berada didalam kota sehingga menimbulkan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan bahan utamanya (gula). Masalah utama perusahaan adalah pada infrastruktur yang tidak mendukung proses kegiatan produksi yang efisien. Dampaknya adalah Gaya Kepemimpinan kurang berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Relevensinya dengan penelitian ini adalah meneliti tentang kepemimpinan. Perbedaannya adalah penelitian ini meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan, tingkat penghargaan, kondisi kerja terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah fokus meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan menambahkan variabel pengendalian internal.

3. Suwarto dan Suharto, 2014, Analisis Kemampuan Penggerakan Pimpinan dan Pengendalian Internal dengan Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Tata Kota dan Pariwisata Kota Metro.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, ada pengaruh antara penggerakan pimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai. Juga adanya pengaruh antara pengendalian internal terhadap produktivitas kerja pegawai. Dan adanya pengaruh antara pengendalian internal dan penggerakan pimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap produktivitas pegawai.

Relevensinya dengan penelitian ini adalah meneliti tentang pengendalian internal. Perbedaannya adalah penelitian ini tentang

penggerakan pimpinan dan pengendalian internal dalam meningkatkan produktivitas. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah fokus meneliti tentang kinerja karyawan.

4. Heri Susanto, 2010, Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kepemimpinan dan Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.

Relevansinya dengan penelitian ini adalah meneliti tentang kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini memasukkan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah fokus meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

5. Farisa Lailatul Maharani, Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan pada Devisi Pelayanan Medis di Rumah Sakit Jember Klinik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pengendalian internal mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada devisi pelayanan medis di rumah sakit jember klinik.

Relevansinya dengan penelitian ini adalah meneliti tentang pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini pengendalian internal lebih dikhususkan pada karyawan devisi pelayanan medis. Sedangkan penelitian yang dilakukan penelitian adalah peneliti fokus melakukan penelitian tentang pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja karyawan serta menambahkan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

C. Kerangka Pemikiran Teoritis

Setiap pimpinan organisasi selalu berupaya agar tujuan organisasi yang dipimpin dapat tercapai secara efektif, untuk mencapai hal tersebut tentu saja membutuhkan dukungan dari semua pihak yang terlibat didalam organisasi tersebut. Dengan semakin berkembang dan kompleksnya suatu organisasi, maka diperlukan suatu penanganan lebih dalam melakukan pengendalian. Salah satunya adalah dengan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya. Namun pendelegasian wewenang tersebut haruslah diikuti dengan langkah pengendalian untuk menghindari penyalahgunaan kekuasaan, karena bagaimanapun pada akhirnya yang akan bertanggung jawab adalah pimpinan organisasi.

Menurut Mulyadi pengertian pengendalian intern yaitu: “Pengendalian intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain, yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan yaitu; 1) Keandalan informasi keuangan, 2). Kepatuhan kepada hukum dan peraturan yang berlaku, 3) Efektifitas dan efisiensi operasi.”⁵⁴ Berbagai upaya dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai serta mampu memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya, diantaranya organisasi dituntut agar mampu mewujudkan strategi-strategi organisasi jangka panjang. Strategi-strategi jangka panjang tersebut akan diwujudkan dan diterjemahkan dalam serangkaian tindakan atau aktivitas organisasi yang menggambarkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Ukuran kinerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi tentu saja membutuhkan suatu upaya untuk mewujudkannya, dalam hal ini salah satu upaya yang dapat diambil adalah dengan melakukan pengendalian intern yang memadai, dimana pengendalian intern merupakan alat bantu untuk mengurangi terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh pemimpin, Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang

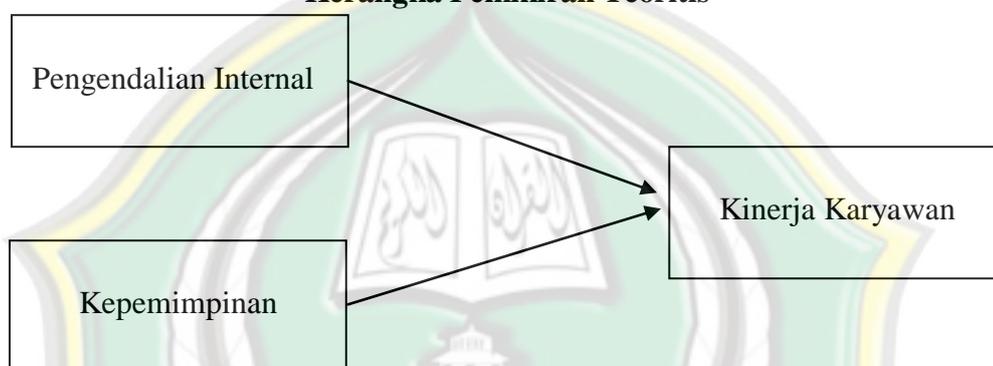
⁵⁴ Mulyadi, *Op, Cit*, hlm. 163.

dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Kerangka pikir penelitian menggambarkan hubungan dari variabel independen dengan variabel dependen. Dalam hal ini variabel independen adalah pengendalian internal dan kepemimpinan sedangkan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Adapun kerangka pemikiran yang digunakan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



D. Hipotesis Penelitian

Pengertian hipotesis menurut Suharsini Arikunto adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara,⁵⁵ sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Farisa Lailatul Maharani, dengan judul “Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja

⁵⁵ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 2014, hlm. 67.

Karyawan pada Devisi Pelayanan Medis di Rumah Sakit Jember Klinik”. Menyatakan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada devisi pelayanan medis di rumah sakit jember klinik. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_1 :Diduga terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja karyawan pada KJKS BMT Alhikmah Mlonggo Jepara.

2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutono dan Fuad Ali Budiman, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari’ah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang”. Menyataan bahwa variabel kepemimpinan diperoleh t-hitung sebesar 2.375 lebih besar dari t-tabel yaitu sebesar 1.9757 besar dari t-tabel yaitu sebesar 1.9757. Hal ini menunjukkan bahwa secara partial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari’ah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_2 :Diduga terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KJKS BMT Alhikmah Mlonggo Jepara.

3. Pengaruh pengendalian internal dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Farisa Lailatul Maharani, dengan judul “Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan pada Devisi Pelayanan Medis di Rumah Sakit Jember Klinik”. Menyatakan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada devisi pelayanan medis di rumah sakit jember klinik.

Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutono dan Fuad Ali Budiman, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari’ah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang”. Menyataan bahwa variabel kepemimpinan diperoleh t-hitung sebesar 2.375 lebih besar dari t-

tabel yaitu sebesar 1.9757 besar dari t-tabel yaitu sebesar 1.9757. Hal ini menunjukkan bahwa secara partial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ :Diduga terdapat pengaruh pengendalian internal dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada KJKS BMT Alhikmah Mlonggo Jepara.

