

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Tidak mudah memberikan pengertian kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima semua pihak yang terlibat dalam organisasional, termasuk organisasi bisnis.¹ Kepemimpinan merupakan sifat dasar yang melekat dari seorang pemimpin dalam menjalankan aktivitas pribadi maupun kelompok, sehingga mencapai suatu bentuk keteraturan pola tindakan.² Kepemimpinan juga bisa diartikan proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.³ Menurut Ordway Tead yang dikutip oleh Mia Lasmi Wardiah dalam buku “Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi” bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar bersedia bekerja sama mencapai tujuan yang mereka inginkan.⁴

Menurut Hadari dikutip oleh Khaerul Umam dalam buku “Perilaku Organisasi” bahwa kepemimpinan 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 atau pekerjaan

¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 213.

² Delti, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trubaindo Coal Mining Di Kabupaten Kutai Barat,” *eJournal Administrasi Bisnis* 3, no. 2 (2015): 496.

³ Sunarto, *Manajemen Karyawan* (Yogyakarta: AMUS Yogyakarta, 2005), 33.

⁴ Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 147.

sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, 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 bersama.⁵

Sedangkan menurut Nixon dikutip oleh Edy Sutrisno dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa kepemimpinan merupakan suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa. Kepemimpinan merupakan aktivitas perilaku seseorang dalam memengaruhi orang lain. Persoalan memengaruhi merupakan suatu bentuk yang tidak semua individu mampu menguasainya. Kepemimpinan merupakan seni memengaruhi dan mengarahkan kemampuan dan usaha orang lain untuk mencapai tujuan pemimpin. Dalam hubungannya dengan organisasi, keberadaan kepemimpinan terletak pada upaya memengaruhi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Untuk itu seorang pemimpin mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena merupakan pucuk pimpinan dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok, dan organisasi. Dengan demikian, tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seseorang pemimpin. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu

⁵Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2010), 270.

melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, dan selanjutnya tujuan organisasi akan tercapai.⁶

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.⁷

b. Macam-Macam Kepemimpinan

Ada berbagai macam jenis kepemimpinan, antara lain sebagai berikut.⁸

1) Kepemimpinan transaksional

Model kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan. Dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional adalah:

- (a) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.
- (b) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

2) Kepemimpinan karismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis. Pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non-verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologos, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3) Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan terus meningkat.

⁶Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 217.

⁷Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2017), 307.

⁸Sopiah, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), 121.

4) Kepemimpinan tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi. Empat peran pemimpin tim yaitu:

- (a) Para pemimpin merupakan penghubung bagi para konstituen eksternal.
- (b) Pemimpin tim adalah pemecah masalah.
- (c) Pemimpin tim adalah manajer konflik.
- (d) Pemimpin adalah pelatih.

c. Fungsi Kepemimpinan

Agar sebuah kelompok beroperasi secara efektif maka seorang pemimpin harus melakukan dua fungsi utama, yaitu fungsi pemecahan masalah atau fungsi yang bertalian dengan tugas dan fungsi sosial atau fungsi pembinaan kelompok. Fungsi yang bertalian dengan tugas mencakup fungsi memberi saran pemecahan, informasi dan pendapat. Sedangkan fungsi pembinaan kelompok meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lancar, misalnya menyetujui atau memberi pujian kepada anggota lain dalam kelompok, menengahi ketidaksepakatan kelompok atau bahkan memerhatikan jalannya diskusi kelompok.⁹

Menurut Sondang P. Siagian dikutip oleh Sri Budi Cantika Yuli dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengemukakan terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:¹⁰

1) Fungsi penentu arah

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

⁹Sopiah, *Perilaku Organisasional*, 112.

¹⁰Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Universitas Muhammadiyah Malang: UMM Press, 2005), 168.

2) Fungsi sebagai juru bicara

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

3) Fungsi sebagai komunikator

Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerima pesan). Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4) Fungsi sebagai mediator

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

5) Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan

berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan, setiap pimpinan terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator, hanya saja cakupannya berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut.

d. Sifat-Sifat Kepemimpinan

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

1) Watak dan kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji. Mereka adalah cermin dari bawahan, sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.

2) Prakarsa yang tinggi

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

3) Hasrat melayani bawahan

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

4) Sadar dan paham kondisi lingkungan

Seorang manajer tidak hanya menyadari mengenai apa yang sedang terjadi di sekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi lingkungan tersebut untuk kepentingan organisasi dan para bawahannya.¹¹

¹¹Karebet, *Pengantar Manajemen* (Kudus: STAIN Kudus, 2009), 95.

5) Intelegensi yang tinggi

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

6) Berorientasi ke masa depan

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan apa saja yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

7) Sikap terbuka dan lugas

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugus namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisiensi dan efektif bagi organisasi.¹²

e. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.¹³ Secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi tiga aspek yaitu: teori sifat (*trait theory*), teori perilaku (*behavior theory*), dan teori kepemimpinan situasional (*situational theory*), berikut ini akan kami jelaskan sebagai berikut:¹⁴

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Menurut Sondang P. dikutip oleh Khaerul Umam dalam buku “Perilaku Organisasi” bahwa teori sifat 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

¹²Sri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 171.

¹³Khaerul, *Perilaku Organisasi*, 276.

¹⁴Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 226.

disebut sebagai teori bakat karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.¹⁵

Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas.¹⁶

Sedangkan menurut Keith Davis mengemukakan ada empat sifat utama pemimpin yang dapat membantu sukses kepribadiannya di dalam organisasi yaitu:¹⁷

- (a) Kecerdasan
- (b) Kedewasaan
- (c) Keluasan hubungan sosial
- (d) Sikap-sikap hubungan manusiawi

2) Teori Perilaku (*Behavior Theory*)

Teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap teori sifat, karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung memengaruhi efektivitas kelompok.¹⁸ Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan bawahannya, dan dalam interaksi tersebut bawahanlah yang menganalisis dan memandang apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.

Pendekatan teori perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada

¹⁵Khaerul, *Perilaku Organisasi*, 276.

¹⁶Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 226.

¹⁷Agus Subardi, *Manajemen Pengantar* (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2001), 161.

¹⁸Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 313.

orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi.¹⁹

3) Teori Situasional (*Situational Theory*)

Teori situasional mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Teori situasi berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan bawahannya.²⁰

Teori situasional ini disebut pula sebagai teori kontinjensi. Teori ini, menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda, dan gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situasi.²¹

f. Indikator Kepemimpinan

Indikator-indikator kepemimpinan menurut Martoyo yang diikuti oleh Delti dalam jurnal “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trubaindo Coal Mining Di Kabupaten Kutai Barat” adalah sebagai berikut.²²

1) Kemampuan menganalisis situasi

Kemampuan menganalisis situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap merupakan persyaratan untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2) Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

¹⁹Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 227.

²⁰Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 228.

²¹Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, 317.

²²Delti, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trubaindo Coal Mining Di Kabupaten Kutai Barat,” *eJournal Administrasi Bisnis* 3, no. 2 (2015): 497.

3) Keberanian pengambilan keputusan

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

4) Kemampuan mendengar saran dan pendapat orang lain

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuan serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain terutama para bawahannya.

5) Ketegasan bertindak

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.

g. Kepemimpinan Dalam Islam

Imamah atau kepemimpinan Islam adalah konsep yang tercantum dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah, yang meliputi kehidupan manusia dari pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai umat manusia atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara-cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran Islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik di dunia dan akhirat sebagai tujuannya. Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Manusia diamanahi Allah untuk menjadi khalifah Allah di muka bumi, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an pada surah Al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (٣٠)

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu

orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”²³

Kepemimpinan juga bermakna penguasa, pemerintah, ulama, cendekiawan, pemimpin atau tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan umat. Kepemimpinan juga disebut wali yang sebagaimana disebutkan dalam firman Allah SWT, dalam surah Al-Maaidah ayat 55 sebagai berikut:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ
وَهُمْ رَاكِعُونَ (٥٥)

Artinya: “Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasulnya-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya merekatunduk (kepada Allah).²⁴

Kepemimpinan adalah fakta sosial yang tidak bisa dihindarkan untuk mengatur hubungan antar individu yang tergabung dalam satu masyarakat. Di mana masing-masing individu memiliki tujuan kolektif yang ingin diwujudkan bersama dalam masyarakat. Islam mendorong umatnya untuk mengatur kehidupan bersama dalam masyarakat, memotivasi munculnya kepemimpinan berdasarkan kesepakatan masyarakat, yakni dengan menunjuk seseorang yang dipercaya mampu memimpin dan memberikan petunjuk atas segala persoalan kehidupan.²⁵

Seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan mengarahkan dan memimpin masyarakat

²³Veithzal Rivai, dkk., *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 27.

²⁴Veithzal, dkk., *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, 10.

²⁵Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 127.

untuk maju dalam meraih tujuan kolektif yang diimpikan bersama. Hal ini tidak mungkin diwujudkan pemimpin tanpa adanya interaksi sosial yang intens dengan para bawahannya. Sehingga mereka akan bekerja sama layaknya sebuah tim yang solid guna mewujudkan impian bersama. Seorang pemimpin adalah bagian dari masyarakat dan tidak bisa dipisahkan dari mereka. Masyarakat percaya terhadap apa yang dilakukan, dan sebaliknya. Apa yang menjadi tanggung jawab pemimpin akan menjadi tanggung jawab masyarakat. Namun demikian, seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan dan panutan bagi masyarakat dalam rangka meraih tujuan bersama.²⁶

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” yang berarti menggerakkan.²⁷ Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna pencapaian suatu tujuan.²⁸ Motivasi bisa juga didefinisikan sebagai perilaku yang berorientasi tujuan, dan setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting, untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.²⁹ Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu. Motivasi

²⁶Ahmad, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, 128.

²⁷Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 1.

²⁸Apri Tri Martanto, “Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UD. Rekayasa Wangdi W),” (2016): 8.

²⁹Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 109.

membuat seseorang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu.³⁰

Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerjanya. Meningkatkan kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.³¹

Motivasi merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja, meskipun demikian motivasi bukanlah satu-satunya pendukung prestasi kerja. Prestasi kerja seseorang juga tergantung dari faktor lain yaitu kemampuan dan persepsi peranan. Kemampuan yang baik, persepsi yang tepat, dan motivasi yang tinggi merupakan kunci prestasi kerja.³² Berikut ini ada beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tentang motivasi yang dikutip oleh Sri Budi Cantika Yuli dalam buku "Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:³³

- 1) Sukanto dan Handoko, mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.
- 2) Vroom, mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menentukan pilihan antara beberapa alternatif dari kegiatan sukarela. Sebagian besar perilaku dipandang sebagai kegiatan yang dapat dikendalikan orang secara sukarela, dan karena itu dimotivasi.
- 3) Wahjosumidjo, motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *intrinsic* atau *extrinsic*.

30Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2003), 306.

31Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016), 321.

32Karebet, *Pengantar Manajemen*, 105.

33Sri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 142.

- 4) Kreitner dan Kinicki, motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.³⁴

b. Jenis Dan Bentuk Motivasi

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Dari pengertian tersebut, maka jika seorang pemimpin mencoba merangsang dan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan suatu tugas pekerjaan dengan baik, kiranya diperlukan perangsang berupa penghargaan dan bentuk lain baik bersifat material maupun imaterial.³⁵

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Pada jenis yang pertama, kita memberikan kemungkinan untuk mendapat hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, penghargaan, dan lain sebagainya. Pada jenis kedua, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pangkuan, uang atau mungkin jabatan.³⁶

Dalam praktek kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan

³⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 322.

³⁵Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Zifatama Publisher, 2008), 274.

³⁶Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia* (Yogyakarta: BPEF-Yogyakarta, 2011), 204.

semangat kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedang motivasi negatif untuk jangka pendek saja.³⁷

Selanjutnya, bentuk-bentuk motivasi kerja dibedakan menjadi dua, yaitu:³⁸

1) Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

2) Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman, dan lain-lain.

Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja di sekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

³⁷Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), 99.

³⁸Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 283.

c. Pendekatan Terhadap Motivasi

Untuk memahami lebih mendalam tentang motivasi, maka dapat dilihat dari pendekatan-pendekatan terhadap motivasi. Secara umum pendekatan terhadap motivasi dapat dikelompokkan dalam tiga pendekatan yaitu: pendekatan tradisional, pendekatan hubungan manusia, dan pendekatan sumber daya manusia.

1) Pendekatan tradisional

Pendekatan ini disebut juga sebagai pendekatan klasik dan pertama kali diperkenalkan oleh Frederik Winslow Taylor. Disebut sebagai pendekatan klasik atau tradisional karena Taylor memandang bahwa motivasi para pekerja hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik atau biologi saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui insentif atau gaji yang diberikan, berupa uang atau barang sebagai imbalan atas prestasi yang telah mereka berikan. Tanpa adanya imbalan uang, maka pekerja tidak akan mau atau prestasinya tidak akan ditingkatkan, karena memotivasinya hanya uang dan sedikit kontribusinya di luar tugas mereka.

Dengan demikian insentif yang diberikan kepada mereka merupakan alat yang efektif untuk memaksa pekerja melaksanakan perintah. Oleh karena motivasi pekerja dalam teori ini memandang bahwa hanya ada satu faktor pendorong untuk bekerja yakni hanya memperoleh insentif untuk memenuhi kebutuhan biologi.³⁹

2) Pendekatan hubungan manusia

Pendekatan hubungan manusia mengatakan bahwa motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk berinteraksi dengan orang lain. Salah satu tokoh pendekatan ini adalah Elton Mayo. Tugas-tugas yang dikerjakan oleh pekerja secara rutin akan membuat karyawan bosan. Dalam hal ini manajer dapat mengurangi kebosanan tersebut dengan menyediakan lingkungan sosial. Manajer dapat mengaktifkan kegiatan-kegiatan sosial seperti pertemuan informal, misalnya pertemuan pengajian, kegiatan arisan, agar karyawan tidak dilanda kebosanan.

³⁹Sri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 143.

Pendekatan ini memperbaiki pendekatan tradisional, karena aspek sosial seseorang tidak hanya aspek uang, dengan demikian aspek sosial ini harus diperhatikan oleh manajer.⁴⁰

3) Pendekatan sumber daya manusia

Dua pendekatan di atas, pada dasarnya masih menonjolkan kepentingan manajer. Artinya, manajer memiliki kewenangan penuh terhadap pekerja sedangkan kepentingan pekerja itu sendiri di nomor duakan. Douglas McGregor dan ahli teori lainnya mengkritik keras pandangan dua pendekatan di atas. Mereka berpandangan bahwa dua pendekatan sebelumnya lebih mengarah pada upaya memanipulasi pekerja. Pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi, yaitu dengan hanya memfokuskan pada satu faktor, seperti uang dan hubungan sosial.⁴¹

Pendekatan sumber daya manusia mengatakan bahwa kepentingan karyawan harus diperhatikan. Menurut pendekatan ini pekerjaan itu sendiri dapat memberi motivasi terhadap karyawan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, penyelesaian pekerjaan, dan prestasi kerja merupakan sumber motivasi penting yang harus diperhitungkan untuk mendorong karyawan.

Dari perspektif sumber daya manusia, tugas manajer tidak hanya mendorong karyawan agar patuh terhadap manajer, baik melalui insentif uang ataupun melalui penyediaan kebutuhan sosial, tetapi juga harus membagi tanggung jawab pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu. Setiap orang menyumbang pekerjaan atau memperoleh tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan minatnya.⁴²

d. Teori Motivasi

Setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi

⁴⁰Mamduh, *Manajemen*, 307.

⁴¹Sri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 144.

⁴²Karebet, *Pengantar Manajemen*, 106.

seperti apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi. Teori motivasi dibagi menjadi tiga aspek, yaitu teori hierarki kebutuhan, teori X dan teori Y, dan teori dua faktor.

1) Teori hierarki kebutuhan

Menurut Robbins yang dikutip oleh Khaerul Umam dalam buku “Perilaku Organisasi” bahwa teori hierarki kebutuhan bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia tersimpan lima jenjang kebutuhan, yaitu.⁴³

- (a) Psikologis: kebutuhan akan rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan rumah), seks, dan kebutuhan jasmani.
- (b) Keamanan: kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- (c) Sosial: kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik, dan persahabatan.
- (d) Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor penghormatan dari luar, seperti status pengakuan dan perhatian.
- (e) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seorang/sesuatu sesuai ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Manusia akan memenuhi kebutuhannya secara hierarki. Kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, kemudian manusia tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi, yaitu

⁴³Khaerul, *Perilaku Organisasi*, 162.

kebutuhan keamanan. Setelah kebutuhan keamanan terpenuhi, orang akan bergerak lagi memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan seterusnya.⁴⁴

2) Teori X dan teori Y

Menurut Douglas McGregor yang dikutip oleh Khaerul Umam dalam buku “Perilaku Organisasi” mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya, yang negatif ditandai sebagai teori X, dan yang positif ditandai dengan teori Y. Setelah mengkaji cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya kepada para bawahan.

Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah:

- (a) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja, apabila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- (b) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran
- (c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencapai pengarah formal bila mungkin.
- (d) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya teori Y, yaitu:⁴⁵

- (a) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- (b) Orang-orang akan melakukan pengarah diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.

⁴⁴Mamduh, *Manajemen*, 310.

⁴⁵Khaerul, *Perilaku Organisasi*, 164.

- (c) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
- (d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kepada semua orang dan tidak hanyamilik mereka yang berbeda dalam posisi manajemen.

Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. McGregor pun menganut keyakinan bahwa asumsi teori Y lebih sahih daripada teori X. Oleh karena itu, ia mengusulkan ide-ide, seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja karyawan.

3) Teori dua faktor

Teori dua faktor kadang-kadang juga disebut teori motivasi *higiene* yang dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg. Herzberg melakukan studi motivasi pada tahun 1950-an dengan mewawancarai akuntan dan insinyur. Mereka ditanyai hal-hal apa yang membuat mereka sangat senang dan hal-hal apa yang membuat mereka sangat tidak senang dalam pekerjaannya. Herzberg berkesimpulan ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang yaitu:⁴⁶

- (a) Faktor pendorong motivasi (*satisfiers*)
- (b) Faktor *hygiene* (*dissatisfiers*)

Satisfiers merupakan faktor yang mendorong motivasi seseorang. Adanya faktor tersebut membuat motivasi seseorang terdorong. Sebaliknya, *dissatisfiers* bukan merupakan faktor pendorong motivasi. Apabila *dissatisfiers* ada, seseorang akan merasa terganggu kerjanya, tetapi kalau faktor *dissatisfiers* dihilangkan, motivasi tidak akan muncul dengan sendirinya. Motivasi hanya muncul apabila faktor *satisfiers* ada.

Teori Herzberg banyak mendapat kritikan, antara lain karena pengambilan data mengasumsikan

⁴⁶Karebet, *Pengantar Manajemen*, 115.

bahwa seseorang melaporkan pengalaman memuaskan dan tidak memuaskan dengan akurat. Pengambilan sampel yang hanya terdiri dari para profesional juga mendapat kritik. Apabila sampel pekerja bisa diambil, kesimpulan yang akan diperoleh mungkin berlainan. Meskipun demikian teori Herzberg memberikan sumbangan yang berarti terhadap pemahaman motivasi, khususnya hubungan antara karakteristik kerja dengan motivasi seseorang.

e. Indikator Motivasi

Menurut Syahyuti yang dikutip oleh Apri Tri Martanto dalam jurnal “Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UD. Rekayasa Wangdi W)” bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut.⁴⁷

1) Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

2) Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

3) Inisiatif dan kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat

⁴⁷Apri Tri Martanto, “Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UD. Rekayasa Wangdi W),” (2016): 8.

menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

4) Rasa tanggung jawab

Sikap individu karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

f. Motivasi Dalam Perspektif Islam

Kekuatan dasar yang memberi motivasi bagi muslim adalah iman, yang berarti keyakinan dan kepercayaan sejati kepada Allah, rasul-Nya, kitab-Nya, dan hari pembalasan. Iman merupakan kekuatan paling besar yang memotivasi. Semua tindakan efektivitas muslim sejati merupakan menifestasikan iman-nya. Islam memandang individu sebagai keseluruhan. Ia diwajibkan untuk taat kepada Allah.⁴⁸

Pada hakekatnya kehidupan yang bahagia dan kegembiraan yang sempurna dijamin oleh Al-Qur'an kepada mereka yang berusaha dan bekerja keras bagi penghidupan mereka. Melalui firman Allah QS. Yusuf ayat 87 yang berbunyi:

يَا بَنِي آدَهْبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَبْأَسُوا مِنْ رُوحِ
اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَبْئِسُ مِنْ رُوحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ (٨٧)

Artinya: “Dan janganlah kamu berputus asa daripada rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa daripada rahmat Allah melainkan orang-orang yang kafir.”⁴⁹

Islam menciptakan motivasi petunjuk diri batinilah yang nyata dalam diri seorang manusia. Maka dari itu seorang muslim melaksanakan semua bentuk tugas termasuk kerja organisasional dan produktif, dengan niat dasar untuk mencari keridlaan Allah. Sebagaimana

⁴⁸Taha Jabir Al-Alwani, *Bisnis Islam* (Yogyakarta: Ak Group, 2005), 144.

⁴⁹Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005), 235.

diisyaratkan dalam QS. Yunus ayat 61 tentang motivasi kerja perspektif Islam, berbunyi:

وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُو مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ
عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالٍ
ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ
مُبِينٍ (٦١)

Artinya: “Kamu tidak berada dalam suatu keadaan dan tidak membaca suatu ayat dari Al-Qur’an dan kamu tidak mengerjakan suatu pekerjaan, melainkan Kami menjadi saksi atasmu di waktu kamu melakukannya. Tidak luput pengetahuan Tuhanmu biarpun sebesar zarroh (atom) di bumi maupun di langit. Tidak ada yang lebih kecil dan tidak (pula) yang lebih besar dari itu, melainkan (semua tercatat) dalam kitab yang nyata (Lawh Mahfuzh)”⁵⁰.

Oleh karena itu, individu didorong untuk bekerja bersungguh-sungguh untuk selanjutnya mengusahakan kemampuan terbaiknya dan berjuang melawan putus asa, karena cara terbaik beribadah kepada Allah adalah melakukan kerja yang dapat diterima Allah. Allah mencintai orang yang memiliki pekerjaan dan orang yang bekerja keras untuk menolong keluarganya ia akan seperti pejuang di jalan Allah.⁵¹

3. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki pengertian sendiri-sendiri. Oleh karenanya untuk mengupasnya secara mendalam perlu mencermati pemahaman kedua kata yang dimaksud. Menurut Handoko yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela dalam buku “Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi” bahwa

⁵⁰Yayasan, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 208.

⁵¹Taha, *Bisnis Islam*, 130.

disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.⁵² Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Dalam suatu perusahaan disiplin merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain dengan meningkatkan prestasi kerjanya.⁵³ Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.⁵⁴

Sedangkan menurut Hasibuan yang dikutip oleh Yanti Komala Sari dalam jurnal “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Komala Di Dumai” menyatakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan

⁵²Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 238.

⁵³Rommy Beno Rumondor, dkk., “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomlat,” *Jurnal EMBA* 4, no. 2 (2016): 256.

⁵⁴Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 193.

perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.⁵⁵

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan.⁵⁶

Sementara itu, kata “kerja” sebagai kata dasar umumnya melekat pada kata “pekerjaan” yang dimaksud dengan kerja dalam hal ini adalah suatu aktifitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut. Menurut Muchdarsyah Sinungan yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela dalam buku “Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi” bahwa pada hakikatnya kerja adalah di samping untuk memenuhi kebutuhan hidup, juga mempunyai nilai terhadap lingkungan kerja atau perusahaan dan masyarakat luas.

Melihat pada kedua pengertian tersebut, maka yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.⁵⁷ Disiplin juga bisa diartikan sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial berlaku.⁵⁸ Sedangkan menurut Nitisemito yang dikutip oleh Didit Darmawan dalam buku “Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi” bahwa disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Oleh karena itu, dalam praktiknya bila suatu organisasi telah mengupayakan

⁵⁵Yanti Komala Sari, “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Komala Di Dumai,” *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* VI, no. 2 (2014): 122.

⁵⁶Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), 172.

⁵⁷Lijan, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, 239.

⁵⁸Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 193.

sebagian besar peraturan-peraturan yang ditaati sebagai besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan.⁵⁹

b. Jenis-Jenis Disiplin

Jenis-jenis disiplin kerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1) Disiplin preventif

Disiplin preventif merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai menaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran. Tujuan pokoknya adalah mendorong pegawai untuk memiliki disiplin-diri. Dengan cara ini para pegawai berusaha menegakkan disiplin-diri sendiri ketimbang pimpinan yang memaksanya. Kelompok yang memiliki disiplin-diri merupakan sumber kebanggaan dalam setiap organisasi.⁶⁰

2) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan, sebagai contoh tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing. Tujuan tindakan pendisiplinan adalah sebagai berikut.⁶¹

- (a) Memperbaiki perilaku pelanggar.
- (b) Mencegah orang lain melakukan tindakan yang serupa.
- (c) Mempertahankan standar kelompok yang konsisten dan efektif.

Tujuan tindakan pendisiplinan adalah positif. Sifatnya mendidik dan memperbaiki. Tujuannya adalah memperbaiki perilaku di masa yang akan datang dan bukan menghukum perilaku masa lalu. Tindakan pendisiplinan yang paling akhir adalah

⁵⁹Didit Darmawan, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Surabaya: Pena Semesta, 2013), 41.

⁶⁰Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi*, terj. Agus Dharma (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1985), 87.

⁶¹Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 1998), 209.

pemecatan, yaitu pemberhentian pegawai dari perusahaan karena alasan tertentu.

c. Prinsip-Prinsip Disiplin

Menurut Bacal yang diikuti oleh Lijan Poltak Sinambela dalam buku “Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi” mengemukakan ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman dalam mengambil tindakan disipliner, yaitu:⁶²

- 1) Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian pemburuan yang berlaku.
- 2) Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
- 3) Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
- 4) Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai saling menguntungkan yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh masalah serius yang dihadapi.
- 5) Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

d. Tujuan Dan Manfaat Disiplin

Menurut Henry Simamora yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela dalam buku “Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi” bahwa tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh

⁶²Lijan, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, 245.

organisasi adalah tuntutan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara supervisi dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan.

Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian dapat mengunggulkannya dalam jangka waktu panjang. Pendisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.⁶³

e. Indikator Kedisiplinan

Menurut Malayu S.P Hasibuan ada 8 indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya yaitu.⁶⁴

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau

⁶³Lijan, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, 242.

⁶⁴Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 195.

jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, karena kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik, maka para bawahan pun akan kurang disiplin.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Semakin besar balas jasa maka semakin baik kedisiplinan karyawan, sebaliknya apabila semakin kecil balas jasa yang diberikan, maka kedisiplinan karyawan menjadi rendah.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik juga.

5) Waskat (pengawasan melekat)

Waskat merupakan tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan karena dengan waskat, atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, karena melalui sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan, manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya, sehingga akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

f. Disiplin Kerja Dalam Perspektif Islam

Pribadi yang berdisiplin sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaan serta penuh tanggung jawab memenuhi kewajibannya. Mata hati dan profesinya terarah pada hasil yang akan diraih sehingga mampu menyesuaikan diri dalam situasi yang menantang. Mereka pun mempunyai daya adaptabilitas atau keluwesan untuk menerima inovasi atau gagasan baru. Daya adaptabilitasnya sangat luwes dalam cara dirinya menangani berbagai perubahan yang menekan. Karena sikapnya yang konsisten itu pula, mereka tidak tertutup terhadap gagasan-gagasan baru yang bersifat inovatif.⁶⁵

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 bentuk kebiasaan sejak kita kecil, kemudian perilaku tersebut dipertahankan pada waktu remaja dan dihayati maknanya diwaktu dewasa dan dipetik hasilnya.

Dalam ajaran islam banyak ayat Al-Qur'an dan hadist yang memerintahkan disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, sebagaimana firman Allah pada surah An-Nisa' ayat 59, yang berbunyi:

⁶⁵Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Jakarta: Gema Insani, 2002), 88.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (٥٩)

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatlah kepada Allah dan taatlah kepada Rasul-Nya dan kepada ulil amri dari (kalangan) kamu”.⁶⁶

Hal ini juga dijelaskan dalam firman Allah pada QS. Al-Ashr ayat 3 yang berbunyi:

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (٣)

Artinya: “Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakanamal shalehdan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran.”

Ayat di atas menerangkan bahwa kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal shaleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran serta nasehat menasehati supaya tetap dalam kesabaran.⁶⁷

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti hasil pekerjaan (prestasi kerja). Namun sebenarnya kinerja itu mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja), tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah berkenaan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai pekerjaan tersebut.⁶⁸

⁶⁶Yayasan, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 77.

⁶⁷Yayasan, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 601.

⁶⁸Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2011), 259.

Menurut Minner yang dikutip oleh Khaerul Umam dalam buku “Perilaku Organisasi” mengatakan bahwa kinerja sebagai 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.⁶⁹

Sedangkan menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela dalam buku “Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi” bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.⁷⁰

Suatu perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya.⁷¹

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi itu, dan meminimalisir kerugian serta mampu menciptakan karyawan yang handal yang mampu melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁷² Kinerja karyawan juga bisa diartikan bahwa suatu tingkat kemampuan dan kemajuan seorang karyawan atas hasil kerja yang dilakukannya sehingga dapat memberikan kontribusi pada perusahaan yang berupa kualitas dan kuantitas kerja yang baik.

Menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Sunarji Harahap pada jurnal “Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.

⁶⁹Khaerul, *Perilaku organisasi*, 187.

⁷⁰Lijan, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, 5.

⁷¹Khaerul, *Perilaku organisasi*, 186.

⁷²Siti Salbiyah dan Budi Wahyu Mahardhika, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Surabaya Tahun 2016,” *Balance XIV*, no. 2 (2017): 89.

Bank Syariah, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan” bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁷³

b. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Dalam garis besarnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu dapat digolongkan dalam dua hal, yaitu:

1) Faktor internal organisasi

Faktor internal organisasi ini antara lain meliputi faktor yang ada dalam diri karyawan yaitu:

- (a) Pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- (b) Kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan, motivasi kerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan.
- (c) Kepribadian, sikap, dan perilaku.
- (d) Yang di luar diri karyawan, tetapi ada dalam lingkup internal organisasi yaitu kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

2) Faktor eksternal organisasi

Faktor eksternal organisasi ini kadang-kadang kurang diperhatikan, namun sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:⁷⁴

- (a) Fluktuasi nilai rupiah terhadap dolar AS.
- (b) Fluktuasi harga minyak internasional.
- (c) Kenaikan harga BBM di dalam negeri.
- (d) Kenaikan suku bunga BI dan suku bunga bank-bank nasional dan komersial lainnya.
- (e) Kondisi dan situasi kepemimpinan yang kurang favorable.

c. Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja

Ada beberapa tujuan kinerja yaitu sebagai berikut:

1) Meningkatkan kemampuan karyawan

Dengan diketahuinya peringkat keberhasilan setiap karyawan, maka akan terdorong keinginan untuk

⁷³Sunarji Harahap, “Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan,” *Human Falah* 3, no. 2 (2016): 10.

⁷⁴Ma’ruf, *Manajemen Bisnis Syariah*, 261.

selalu meningkatkan prestasi. Karyawan yang merasa memiliki kemampuan yang kurang dibanding rekan kerja yang lain tentu akan berupaya keras mencapai prestasi yang terbaik.

2) Identifikasi faktor penghambat kinerja

Penilaian kinerja diharapkan akan dapat diperoleh informasi mengenai mengapa seorang karyawan memiliki perbedaan dalam hal kemampuan walaupun memiliki fasilitas kerja dan gaji yang sama, dan juga menemukan kendala terbesar yang menghambat pencapaian prestasi yang diharapkan.

3) Menetapkan kebijakan strategis

Hasil akhir dari penilaian kinerja adalah membantu manajemen untuk merumuskan kebijakan-kebijakan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan secara khusus dan organisasi pada umumnya. Sebuah kebijakan akan memiliki nilai strategis apabila kebijakan tersebut dapat membawa kepada perubahan-perubahan yang baik, seperti semakin meningkatnya produktivitas karyawan dan minimnya faktor penghambat dalam mencapai prestasi kerja.

Apabila penilaian kinerja dapat dilakukan dengan baik dan objektif maka akan dapat diperoleh manfaat-manfaat yang dapat dirasakan bagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut:⁷⁵

1) Manfaat bagi manajer

Dengan melakukan penilaian secara objektif, penilai (manajer) akan mudah mengidentifikasi beberapa hal mengenai karyawan yang dinilai, seperti kekuatan dan kelemahan karyawan, beberapa masalah yang ada, masalah potensial, dan kebutuhan akan program pelatihan.

2) Manfaat bagi karyawan

Karena yang dinilai itu karyawan, maka karyawan akan memperoleh kesempatan untuk mengekspresikan pandangannya, mengetahui kekuatan dan kelemahan dirinya, memiliki kesempatan untuk mendiskusikan tujuan organisasi/departemen, dan mengidentifikasi peranan dirinya.

⁷⁵Sri, Manajemen Sumber Daya Manusia, 90-91.

3) Manfaat bagi organisasi

Secara umum, penilaian kinerja karyawan akan mampu meningkatkan kinerja individu, meningkatkan kinerja departemen, adanya efisiensi, meningkatnya kualitas produksi/pelayanan. Organisasi juga akan dapat menggunakan penilaian kinerja sebagai alat pengambilan keputusan dalam rangka menetapkan kompensasi dan proposi jabatan.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Siti Salbiyah dan Budi Wahyu Mahardhika pada jurnal “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Surabaya Tahun 2016” adalah sebagai berikut:⁷⁶

1) Kuantitas kerja

Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2) Kualitas kerja

Kualitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3) Keandalan

Keandalan merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang diisyaratkan dengan supervisi minimum, dengan pelayanan akurat, benar, dan tepat.

4) Kehadiran

Kehadiran merupakan keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga

⁷⁶Siti Salbiyah dan Budi Wahyu Mahardhika, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Surabaya Tahun 2016,” *Balance XIV*, no. 2 (2017): 89.

mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

e. Kinerja Dalam Prespektif Islam

Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja, namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.⁷⁷ Melalui firman Allah SWT dalam surah At-Taubah ayat 105, yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya: “bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”⁷⁸

Melalui firman Allah SWT dalam surah Al-Ahqaf ayat 19, yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْتِيَهُمْ اَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ (١٩)

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

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya, jika seorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya.⁷⁹

B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dan dijadikan landasan dalam penelitian diantaranya:

⁷⁷Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 79.

⁷⁸Yayasan, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 187.

⁷⁹Yayasan, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 502.

Tabel 2.1

| No | Peneliti dan Tahun | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan dan Perbedaan |
|----|--------------------|---|---|--|
| 1 | Delti (2015) | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trubaindo Coal Mining Di Kabupaten Kutai Barat | Dari hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya apabila kepemimpinan dilaksanakan dengan baik maka diikuti pula dengan peningkatan kinerja karyawan. | Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu membahas tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat perbedaan sedikit yaitu penelitian ini hanya membahas tentang kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sedangkan, penelitian yang akan dilakukan membahas tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap |

| | | | | |
|---|--------------------------|--|--|---|
| | | | | kinerja karyawan pada konfeksi Iqbal Collection Padurenan Kudus. |
| 2 | Apri Tri Martanto (2016) | Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UD. Rekayasa Wangdi W) | Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa kepuasan, motivasi kerja, dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu membahas tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat perbedaan sedikit yaitu penelitian ini membahas pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan sedangkan, penelitian yang akan dilakukan membahas tentang |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | | | | pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada konfeksi Iqbal Collection Padurenan Kudus. |
| 3 | Rommy Benor, Altje Tumbel, dan Jantje L. Sepang (2016) | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalu | Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, jika motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. | Di dalam penelitian ini tidak ada perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, karena penelitian yang akan dilakukan sama dengan penelitian terdahulu, yaitu: sama-sama membahas tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. |
| 4 | Yanti Komala Sari (2014) | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja | Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa kepemimpinan | Di dalam penelitian ini tidak ada perbedaan |

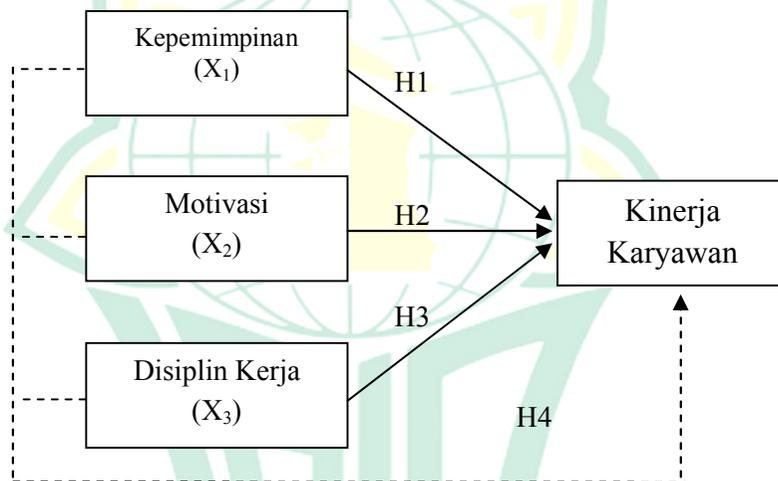
| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| | | <p>Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Komala Di Dumai</p> | <p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan motivasi dalam penelitian ini tidak mempengaruhi kinerja karyawan, bukan berarti motivasi tidak perlu dalam diri karyawan namun masih terdapat faktor lain yang mendorong terciptanya kinerja yang baik dari karyawan, sedangkan disiplin kerja dalam penelitian ini terbukti secara parsial memberikan kontribusi yang tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.</p> | <p>dengan penelitian yang akan dilakukan, karena penelitian yang akan dilakukan sama dengan penelitian terdahulu, yaitu: sama-sama membahas tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.</p> |
| 5 | <p>Siti Salbiyah dan Budi Wahyu Mahardh</p> | <p>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan</p> | <p>Berdasarkan penelitian ini terbukti bahwa terdapat hubungan yang</p> | <p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan</p> |

| | | | | |
|--|-----|--|--|---|
| | ika | Universitas Muhammadiyah Surabaya Tahun 2016 | signifikan antara motivasi berprestasi dengan tingkat kinerja. Artinya, para karyawan yang memiliki tingkat motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi, begitupun juga sebaliknya. | dilakukan yaitu membahas tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat perbedaan sedikit yaitu penelitian ini hanya membahas tentang motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan sedangkan, penelitian yang akan dilakukan membahas tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada konferensi Iqbal Collection Padurenan Kudus. |
|--|-----|--|--|---|

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir adalah sebuah alur yang menggambarkan proses riset secara keseluruhan.⁸⁰ Untuk memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh maka perlu diuraikan kerangka berfikir dalam penelitian ini yaitu mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Iqbal *Collection* Gebog Kudus.

Gambar 2.1
Pemikiran Kerangka



Keterangan:

Kinerja karyawan tidak akan berjalan dengan baik tanpa ada faktor-faktor yang melatar belakangnya. Oleh karena itu, penting sekali mengambil tindakan akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia pada masing-masing instansi/organisasi telah mengupayakan agar terwujudnya kepuasan kerja bagi masing-masing karyawannya.

Untuk menciptakan kinerja karyawan dengan baik, Konfeksi Iqbal *Collection* Padurenan Kudus memberikan kepemimpinan oleh semua karyawannya dengan baik. Motivasi juga diberikan kepada pekerja untuk menjadikan semangat pada

⁸⁰Suliyanto, *Metode Riset Bisnis* (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2009), 48.

karyawan dalam bekerja, serta disiplin kerja pemimpin dan para karyawan dalam menjalankan organisasi tersebut, sehingga tercapainya kinerja yang baik. Dengan demikian kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.⁸¹

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Delti meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trubaindo Coal Mining Di Kabupaten Kutai Barat secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya apabila kepemimpinan dilaksanakan dengan baik maka diikuti pula dengan peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Konfeksi Iqbal *Collection* Gebog Kudus.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wihelmus Andiyanto dan Ismi Darmastuti meneliti tentang Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai-Flores Nusa Tenggara Timur yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa meningkatnya motivasi kerja yang diberikan, maka akan mempengaruhi meningkatnya kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 2 sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan di Konfeksi Iqbal *Collection* Gebog Kudus.

⁸¹Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: CV. Alfabeta, 2003), 93.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rommy Beno Rumondor dkk, yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomaltut yang menyatakan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis 3 sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Konfeksi Iqbal *Collection* Gebog Kudus.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dina Rahmayanti dan Idham Afandi, yang meneliti tentang Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Operator Welding 1 A, PT. XYZ Motor) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan, Motivasi Dan Kedisiplinan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesis 4 sebagai berikut:

H4 : Secara simultan Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.