

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Kepemimpinan Dalam Islam

1. Pengertian Kepemimpinan

Jika kita mengartikan kata pemimpin dalam bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, peruntun, raja, dan sebagainya. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang, oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin.¹

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.²

¹ Jarwanto, *Pengantar Manajemen (3 IN 1)*, Mediatara, Yogyakarta, 2015, hlm. 92

² *Ibid*, hlm. 93

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya. Sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan jika suatu organisasi ingin sukses. Jadi, organisasi perusahaan yang berhasil memiliki satu sifat umum yang menyebabkan organisasi tersebut dapat dibedakan dengan organisasi yang tidak berhasil sifat dan cara umum tersebut adalah kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan bukan suatu yang istimewa, tetapi tanggung jawab, ia bukan fasilitas tetapi pengorbanan, juga bukan untuk berleha-leha tetapi kerja keras. Ia juga bukan kesewenang-wenangan bertidak tetapi kewenangan melayani. Kepemimpinan adalah berbuat dan kepeloporan bertindak. Pengertian kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai sisi kepemimpinan itu sendiri, kepemimpinan mengandung dua segi, yaitu:

- a. Pemimpin formal, orang yang secara resmi diangkat dalam jabatan kepemimpinannya, teratur dalam organisasi secara hirarki. Kepemimpinan formal ini disebut dengan istilah “kepala”.

- b. Pemimpin informal, yaitu kepemimpinan ini tidak mempunyai dasar pengangkatan resmi, tidak nyata terlihat dalam hirarki kepemimpinan organisasi.³

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan kerja sama orang-orang diluar kelompok dan organisasi. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat sarana, proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau suka cita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

2. Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam, Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW sama artinya yang terkandung dalam perkataan “amir” atau pengusaha. Oleh karena itu kedua istilah dalam bahasa Indonesia disebut sebagai pemimpin formal.

Selain kata khalifah disebut juga Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir sebagaimana di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam

³ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi.*, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, Hlm. 3

masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*⁴

Setiap kepemimpinan selalu menggunakan power atau kekuatan. Kekuatan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.⁵ Kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman.

Selain itu dengan kemampuan kepemimpinan akan memungkinkan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional.⁶

Dalam Islam sendiri di dalam sejarah mengalami pasang surut pada sistem kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman pemimpinannya

⁴ Departemen Agama Republik Indonesia *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Diponegoro, Bandung, 2010, hlm. 80

⁵ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineke Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 182

⁶ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2006, hlm.137

terhadap masa depan mengenai bagaimana mengatur strategi dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh umat dalam segala posisi kehidupan untuk menentukan langkah sejarah. Untuk itu kepemimpinan sangatlah mempengaruhi bagi kesejahteraan umat, apakah akan mencapai suatu kejayaan atau bahkan suatu kemunduran. Karena bukan rahasia umum lagi bahwa Islam pernah mencapai suatu masa kejayaan ketika abad-abad perkembangan awal Islam.

Dalam Islam seseorang yang menjadi pemimpin haruslah memenuhi enam persyaratan, yaitu:⁷

- a. Mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan dan kapasitas serta kecerdasan dalam menunaikan tugas-tugas.
- b. Amanah, yakni kejujuran, dan kontrol yang baik.
- c. Adanya kepekaan nurani yang dengannya diukur hak-hak yang ada.
- d. Profesional, hendaknya dia menunaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan padanya dengan tekun dan profesional.
- e. Tidak mengambil kesempatan dari posisi atau jabatan yang sedang didudukinya.
- f. Menempatkan orang yang paling cocok dan pantas pada satu-satu jabatan.

⁷ *Ibid*, hlm. 138

3. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai cara atau gaya dalam memimpin organisasinya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokrasi, demokratis, atau partisipatif, dan *laissez-faire*, yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan keunggulannya. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individu dan perilaku kelompok.⁸

Kepemimpinan otokratis lebih banyak menghadapi masalah pemberian perintah kepada bawahan. Sedangkan kepemimpinan demokratis cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat. Dalam kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin memberikan kepemimpinannya jika diminta.

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

⁸ Jarwanto, *Op. Cit.*, hlm. 94

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini:⁹

a. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa, “*Leader are bom and nor made* (Pemimpin itu dilahirkan [bakat] bukannya dibuat)”. Para penganut aliran teori ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan muncul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitis.

b. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti teori sosial ini ialah, “*Leader are made and not born* (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati)”. Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis

Teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan.

⁹ *Ibid*, hlm. 95

Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.¹⁰

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang memiliki empat kriteria penting dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu:

- a. Legalitas yang dinyatakan secara normatif, terutama pemimpin yang dibuat dengan rencana yang diatur oleh konsitusi yang berlaku di suatu negara.
- b. Pengakuan dan vasibilitas kepemimpinan yang diakui oleh masyarakat atau anak buah yang dipimpinnya.
- c. Memiliki ilmu pengetahuan yang memadai untuk memberi pembinaan dan pengarahan kepada bawahannya.
- d. Memiliki modal finansial yang cukup agar tidak terpengaruh oleh gaya kepemimpinan yang korup.¹¹

¹⁰ *Ibid*, hlm. 96

¹¹ Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, Pustaka Setia , Bandung, 2010, hlm. 198.

Menurut Sondang P. Siagian ada beberapa gaya kepemimpinan yaitu: ¹²

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan otoritasnya sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar segala sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. Apa yang akan dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas orang serta menuntut kepatuhan secara penuh.

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

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

¹² Sondang P. Siagian *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, PT Rineke Cipta Jakarta,,

Dari sifat-sifat tersebut, jelas bahwa gaya kepemimpinan demikian tidak tepat untuk suatu organisasi modern yang mengangkat hak-hak asasi manusia di tempat yang sederajat secara manusiawi.

2. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

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

3. Gaya Kepemimpinan paternalistik

Ciri-ciri gaya paternalistik ialah:

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

4. Gaya Kepemimpinan Kontingensi Fielder

Gaya kepemimpinan kontingensi fielder memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh:

- a) Hubungan interaksional yang harmonis antara atasan dan bawahannya
- b) Pembagian tugas dan kewajiban diikuti wewenang dan tanggung jawab yang jelas
- c) Pemimpin yang kuat secara legal formal

5. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh William J. Reddin. Model ini dinamakan *three-dimensional-model* karena pendekatannya menghubungkan tiga kelompok kepemimpinan, yang disebutnya gaya dasar, gaya efektif, dan gaya tak efektif menjadi satu kesatuan. Berdasarkan dua perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pada orang (*people oriented*) dan berorientasi pada tugas (*task oriented*).

6. Gaya Kepemimpinan Demokratis

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

Pemimpin yang bertipe demokratis memiliki ciri-ciri berikut:¹³

- a) Mengembangkan kretaitivas anak buah/karyawannya
- b) Memberi kesempatan anak buah/karyawannya ntuk mengambil keputusan
- c) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama
- d) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisai
- e) Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa.
- f) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan
- g) Memperluas kaderisasi agar anak buahnya/karyawannya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan
- h) Memandang semua maslah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

7. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kharismatik kepemimpinan bukan merupakan gaya kepemimpinan, melainkan sifat atau tipe kepemimpinan. Akan tetapi, karena banyak menyamakan makna antara gaya dan tipe serta sifat seorang pemimpin kharismatik pemimpin pun dapat disebut sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang khas. Kharismatik bukan salah satu sifat dari pemimpin karena setiap pemimpin memiliki wibawa, hanya derajat kewibawaannya berbeda. Demikian pula latar belakang munculnya kewibawaan tersebut.

¹³ Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm. 203-208

Gaya kepemimpinan kharismatik adalah kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin, bukan karena adanya legalitas politik dan pembentukan yang dilakukan secara sistematis.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kharismatik ialah:

- a) Memiliki kewibawaan alamiah
- b) Memiliki banyak pengikut
- c) Daya tarik yang metafisikal (kadang-kadang irasional) terhadap para pengikutnya
- d) Terjadi ketidaksadaran dan irasional dari tindakan pengikutnya
- e) Tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya
- f) Tidak dilatarbelakangi oleh faktor internal dirinya, misalnya fisik, ekonomi, kesehatan, dan ketampanan.¹⁴

4. Gaya Kepemimpinan Dalam Islam

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.¹⁵

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang

¹⁴ *Ibid*, hlm. 203-208

¹⁵ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hlm. 42.

keyakinan seseorang pimpinan terhadap kemampuan karyawannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi karyawannya.

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dasar dari seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawannya, gaya kepemimpinan yang paling ideal adalah gaya kepemimpinan yang bertumpu pada tauladan bukan pada perkataan dan perintah. Manajemen merupakan dari gaya kepemimpinan. Banyaknya para teoritis manajemen menggambarkannya pengertian dengan berbagai gaya.

5. Peran Kepemimpinan

Dalam kehidupannya sebagai pemimpin di dalam kelompok sosial atau organisasi, seorang pemimpin akan dituntut oleh beberapa hal, yang meliputi sekumpulan peran yang kompleks, dan demikian pula dengan fungsinya. Dalam kaitannya dengan fungsi peran, seorang pemimpin dapat didelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada peran pembantunya sesuai dengan kedudukannya yang ada dan berlaku. Peranan pemimpin yang dimaksud adalah sebagai berikut:¹⁶

- a. Pemimpin sebagai perencana;
- b. Pemimpin sebagai pembuat kebijakan;
- c. Pemimpin sebagai ahli;
- d. Pemimpin sebagai pelaksana;
- e. Pemimpin sebagai pengendali;
- f. Pemimpin sebagai pemberi hadiah dan hukuman;

¹⁶ Pandji Anoraga, *Op., Cit.*, hlm. 194

- g. Pemimpin sebagai teladan dan Lambang;
- h. Pemimpin sebagai tempat menimpa segala kesalahan;
- i. Pemimpin sebagai peran anggota lain.

Peran merupakan aspek yang dinamis dan kedudukan (status). Apabila seseorang yang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya , maka dia menjalankan suatu peranan. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi pengikut bukan dengan paksaan untuk memotivasi seseorang mencapai tujuan tertentu. Kemampuan mempengaruhi erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dari para anggota sangat berkaitan erat dan berpengaruh dalam mewujudkan tujuan organisasi.¹⁷

6. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat berjalan dengan baik apabila fungsinya telah terpenuhi, oleh sebab itu seorang pemimpin haruslah dapat menggunakan peran yang dimilikinya secara optimal sehingga akan dapat mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dari orang-orang yang dipimpinnya. Fungsi pemimpin adalah memandu, menuntun, membimbing, memotivasi, menjalin komunikasi yang baik, mengorganisasi, mengawasi, dan membawa kelompoknya pada tujuan yang telah diterapkan.

¹⁷ *Ibid*, hlm 194

Adapun Menurut Veithzal Rivai, secara operasional dapat dibedakan atas:¹⁸

a. Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi komunikasi yang menentukan apa (itu perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisimasing-masing.

d. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi

¹⁸ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, h. 34-35

sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seseorang pemimpin seorang diri.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakannya fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.¹⁹

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya “*Teori dan Praktek Kepemimpinan*” menyatakan ada empat fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu:²⁰

- 1) Pimpinan selalu penentu arah, yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan. Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana.
- 2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi. Tidak ada organisasi yang mampu

¹⁹ *Ibid*, hlm 34-35

²⁰Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineke Cipta, Jakarta, 2003

mencapai tujuan tanpa memelihara hubungan baik dengan pihak di luar organisasi.

3) Pimpinan sebagai komunikasi yang efektif.

Pada hakikatnya berkomunikasi berarti mengalihkan suatu peran dari satu pihak kepada pihak lain dimana dikatakan efektif bila pesan yang diinginkan disampaikan oleh sumber pesan diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi dalam bentuk jiwa dan semuanya persis yang dimaksud suatu pesan.

4) Pimpinan sebagai mediator

Sebagai mediator pimpinan difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar yang dihadapi dan diatasi.²¹

7. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Ada 3 Tipe Kepemimpinan, yaitu:

a. Tipe Otokratis

Dalam tipe otokratis (otoriter) dibagi menjadi 3, yaitu:

1. Tipe otokratis keras, mempunyai sifat memegang teguh/keras prinsip-prinsip yang sudah ditetapkan, misalnya “bisnis” adalah bisnis”, tidak mau mendelegasikan wewenang dan tidak menyenangi inisiatif/masukan dari bawahan.

²¹ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, hlm. 46-73

2. Tipe otokratis baik, mempunyai sifat selain otokratis, ada beban pikiran lain untuk berbuat dan bertanggung jawab, baik terhadap bawahan/karyawan.
 3. Tipe otokratis inkompeten, mempunyai sifat berusaha mendominasi orang lain, berusaha untuk berkuasa mutlak, tidak imbang jiwanya, tingkah lakunya tergantung emosi sesaat, memaksa bawahan/karyawan mematuhi semua perintahnya tanpa mempertimbangkan kemampuan bawahannya.
- b. Tipe Demokratis dibagi menjadi 2, yaitu:
1. Tipe demokratis tulen, mempunyai sifat mau mendengarkan masukan dari bawahannya, menekankan rasa tanggung jawab, dan kerja sama yang baik pada setiap anggota (bawahan)
 2. Tipe demokratis palsu, mempunyai sifat berusaha untuk menjadi demokratis. Kedemokratisannya tergantung pada emosi dan banyaknya beban pikran (masalah) yang dihadapi.
- c. Tipe laiser faire, mempunyai sifat karakter lemah, tidak punya pendirian yang kokoh, tidak dapat mengendalikan anak buah, tidak mampu mengkoordinasikan bawahan, dan tidak bisa menciptakan suasana kerja yang kooperatif.²²

Sangatlah sulit untuk merumuskan daftar tipe pribadi secara detail yang dimiliki oleh seorang manajer yang sesuai dengan segala pekerjaan setiap organisasi, serta lingkungan kerja. Sulit pula untuk diilustrasikan suatu

²² Pandji Anoraga, *Op., Cit.*, hlm. 186

penjumlahan dan *mastertrails* seorang manajer yang berlaku untuk segala kondisi.

Gaya kepemimpinan yang menyebabkan ia dipilih sebagai manajer sangat berhubungan erat dengan rumusan tujuan organisasi, jenis aktivitas yang harus dipimpin, karakteristik para bawahan, motif usaha, serta kondisi lain yang akan berdampak pada organisasi.

G.R. Terry sebagai salah seorang pengembang ilmu manajemen mengemukakan tipe kepemimpinan dalam organisasi sebagai berikut:²³

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Seorang manajer dalam melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Intruksi disampaikan secara oral ataupun langsung pribadi disampaikan oleh manajer yang bersangkutan. Tipe kepemimpinan ini sering dianut oleh perusahaan kecil karena kompleksitas bawahan maupun kegiatannya sangatlah kecil. Akibatnya, pelaksanaannya selain mudah juga sangat efektif dan memang biasa dilakukan tanpa mengalami prosedural yang berbelit.

2. Kepemimpinan Nonpribadi (*Nonpersonal Leadership*)

Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku pada perusahaan melalui bawahannya atau menggunakan media nonpribadi, baik rencana, intruksi, maupun program penyaliaanya. Pada tipe ini, program pendelegasian kekuasaan sangatlah berperan dan harus diaplikasikan.

²³ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, PT Bumi Aksara: Jakarta, 2015. hlm.158-159

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Manajer yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh-sungguh, teliti dan cermat. Manajer bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku dengan ketat. Meskipun agak kaku dan segala intruksinya harus dipatuhi oleh para bawahan/karyawannya, para bawahan/ karyawan tidak mengomentarkannya. Karena manajer beranggapan bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kompleksitas organisasi.

4. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Pada kepemimpinan yang demokratis, manajer beranggapan bahwa ia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan. Oleh karena itu, agar seluruh bawahan/karyawan merasa turut bertanggung jawab maka mereka harus berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi, dan penyeliaan. Setiap individu bawahan/karyawan merupakan potensi yang berharga dalam usaha merealisasikan tujuan.

5. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Kepemimpinan yang paternalistik dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan antara manajer dengan perusahaan. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan, dan perilaku ibarat peran seorang bapak kepada anaknya.

6. Kepemimpinan Menurut Bakat (*Indigenous Leadership*)

Tipe kepemimpinan menurut bakat biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya sistem persaingan, dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang memiliki kelemahan diantara mereka yang ada dalam kelompok tersebut menurut keahliannya di mana ia terlibat di dalamnya. Pada situasi ini peran bakat sangat menonjol, sebagai dampak pembawaan swjak lahir dan mungkin disebabkan adanya faktor keturunan.²⁴

Tabel
Perbandingan Tipe Kepemimpinan

Tipe Kepemimpinan Menurut G.R. Terry	Tipe Kepemimpinan Menurut Blake dan Mouton
1. Kepemimpinan pribadi <i>(Personal Leadership)</i>	1. Tandus (<i>impoverished</i>)
2. Kepemimpinan nonpribadi <i>(nonpersonal leadership)</i>	2. Perkumpulan (<i>country club</i>)
3. Kepemimpinan otoriter <i>(authoritarian leadership)</i>	3. Tugas (<i>task</i>)
4. Kepemimpinan demokratis <i>(democratic leadership)</i>	4. Jalan tengah (<i>middle of road</i>)
5. Kepemimpinan Paternalistik <i>(paternalistic leadership)</i>	5. Tim (<i>team</i>)
6. Kepemimpinan menurut bakat <i>(indigenous leadership)</i>	

Data di olah dari buku Siswanto, Pengantar Manajemen tahun 2015

²⁴ *Ibid*, hlm. 158-159

8. Idealitas Kepemimpinan Dalam Islam

Menurut Anton Athoillah dalam bukunya “*Dasar-Dasar Manajemen*” menyebutkan pemimpin ideal adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:²⁵

- a. *Adil*, yaitu yang meletakkan segala sesuatu secara proporsional, tertib, dan disiplin. Pemimpin yang tidak berat sebelah, tidak pilih-pilih bulu, dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- b. *Amanah*, artinya jujur, bertanggung jawab, dan mempertanggung jawabkan seluruh titipan aspirasi masyarakat atau karyawannya. Tidak melakukan pengkhianatan kepada rakyatnya atau karyawannya.
- c. *Fathonah*, memiliki kecerdasan.
- d. *Tabliq*, artinya menyampaikan segala hal dengan benar, tidak ada yang ditutup-tutupi, terbuka, dan menerima saran atau kritik dari bawahannya/karyawannya.
- e. *Shiddiq*, artinya benar, sebagai ciri dari perilaku pemimpin yang adil, apa yang dikatakan sama dengan apa yang dilakukannya.
- f. *Qona'ah*, Artinya menerima apa adanya, tidak serakah, dan pandai berterima kasih kepada Tuhan. Pemimpin yang *qana'ah* adalah pemimpin yang tidak akan melakukan korupsi dan merugikan uang negara, mengambinghitamkan masyarakat dan anak buahnya.
- g. *Siasah*, adalah pemimpin yang pandai mengatur strategi guna memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat atau anak buahnya/karyawannya.

²⁵ Anton Athoillah, *Op., Cit.*, hlm 210-211

- h. *Sabar*, artinya pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pikiran dengan kecerdasan emosional yang optimal.²⁶

B. Konsep Motivasi Kerja Dalam Islam

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yakni *movera*, yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan atau *needs* atau “*want*”. Kebutuhan adalah suatu “potensi” dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspons.²⁷

Tanggapan terhadap kebutuhan tersebut diwujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut, dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa atau menjadi puas. Apabila kebutuhan tersebut belum direspons maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sampai dengan terpenuhinya kebutuhan yang dimaksud.²⁸

Banyak batasan pengertian tentang motivasi ini antara lain sebagai berikut:

1. Pengertian motivasi seperti yang dirumuskan oleh Terry G adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan perbuatan-perbuatan (perilaku).
2. Sedangkan Stooner mendefinisikan bahwa motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan dan yang mendukung tindakan atau perilaku seseorang.

²⁶ *Ibid*, hlm 210-211

²⁷ Hadari nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gadjadjaran University, Yogyakarta, 1996, hlm. 352

²⁸ *Ibid*, hlm.353

3. Dalam konteks pengembangan organisasi, Flippo merumuskan bahwa motivasi adalah suatu arahan karyawan dalam suatu organisasi atau bekerja sama dalam mencapai keinginan para karyawan dalam rangka pencapaian keberhasilan organisasi.
4. Dalam konteks yang sama (pengembangan organisasi), Duncan mengemukakan bahwa motivasi adalah setiap usaha yang didasari untuk mempengaruhi perilaku seseorang dalam meningkatkan tujuan organisasi semaksimal mungkin.
5. Knootz merumuskan bahwa motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan (*motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*)
6. Berbeda dengan Hasibuan yang merumuskan bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Ia menambahkan bahwa setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Dalam berbagai batasan dan dalam konteks yang berbeda seperti tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi pada dasarnya merupakan interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Di dalam diri seseorang terdapat “kebutuhan” atau “keinginan” (*wants*) terhadap objek di luar diri seseorang tersebut, kemudian bagaimana seseorang tersebut menghubungkan antara kebutuhan dengan “situasi di luar” objek tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan yang dimaksud. Oleh sebab itu, motivasi adalah suatu alasan (*reasoning*) seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pemberian motivasi merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan dalam kegiatan menjalankan usaha, dan bentuknya bermacam-macam tidak terbatas pada imbalan materi semata. Kepemimpinan yang baik dan diterima secara luas dapat pula dimanfaatkan sebagai sarana menimbulkan motivasi kerja, karena pujian ataupun sekedar senyuman dari pimpinan yang kharismatik kadang cukup untuk membangkitkan semangat kerja. Pada zamannya Rasulullah lebih banyak memberi motivasi non-materi dalam bentuk pujian, perkataan, maupun arahan. Misalnya perkataan Rasul pada Abu Dzar ra, *Tiada yang dinaungi langit dan dipikul bumi yang lebih setia dari Abu Dzar*”, ataupun gelar-gelar yang diberikan beliau pada para sahabatnya seperti *Ash-Shiddiq* untuk Abu Bakar, *Al-Faruq* untuk Umar bin Khathab, *Asadullah* untuk Hamzah. Banyak hal yang dapat dilakukan dalam membangkitkan motivasi kerja karyawan dan hal ini sangat perlu dilakukan karena motivasi dapat membangkitkan semangat karyawan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Motivasi sangat penting dalam setiap diri manusia, karena tidak akan ada yang memenuhi semua kebutuhan kita, dan tidak akan mendapat apa yang kita inginkan kecuali dengan berusaha untuk meraihnya sendiri. Islam adalah agama yang fitrah, yang sesuai dengan kebutuhan manusia, diantaranya kebutuhan fisik. Dan, salah satu cara memenuhi kebutuhan fisik itu ialah dengan bekerja. Mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi dalam islam bukanlah untuk mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apa lagi untuk mengejar

kekayaan dengan segala cara. Tapi untuk beribadah. Bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan islam.²⁹

Islam menganggap kehidupan tidak berakhir di dunia melainkan dilanjutkan di akhirat. Akibatnya, segala sesuatu yang kita buat di dunia ini harus dipertanggung jawabkan kelak di akhirat. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa manusia memiliki tiga unsur, jasad, akal, dan hati. Jasad memiliki kebutuhanyang harus dipuaskan dan bersifat fisik. Rasulullah mengajarkan bahwa kepada jasad harus diberikan hak-haknya. Mata punya hak, kalau mengantuk harus tidur, badan punya hak, kalau lelah harus istirahat dan ini dipuaskan dengan memberi istirahat beberapa saat dalam bekerja.

Kerja atau amal menurut islam dapat diartikan dengan makna yang umum dan makna yang khusus. Amal dengan makna umum ialah melakukan atau meninggalkan apa saja perbuatan yang disuruh atau dilarang oleh agama yang meliputi perbuatan baik atau jahat. Perbuatan baik dinamakan amal soleh dan perbuatan jahat dinamakan maksiat.

Para sahabat Rasulullah menggunakan perkataan pekerja (amil) untuk pekerjaan orang yang ditugaskan menjadi petugas pemerintahan umpamanya wali, hakim dan sebagainya. Dengan demikian segala dan kerja dan usaha yang dibolehkan oleh syara' baik yang bersifat kebendaan atau abstrak atau gabungan dan kedua-duanya adalah dianggap oleh islam sebagai "kerja".

Islam mencela kerja meminta-minta atau mengharapkn pertolongan orang lain karena itu dapat merendahkan harga diri mereka. Islam mewajibkan bekerja

²⁹ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, 2011

untuk tujuan mendapatkan mata pencarian hidup dan secara langsung mendorong kepada kemajuan sosioekonomi. Islam mengambil perhatian yang bersungguh-sungguh terhadap kemajuan umat karena itu ia sangat menekankan kemajuan diperingkat masyarakat dengan menggalakkan berbagai kegiatan ekonomi di sekitar pertanian, perusahaan dan perniagaan.

Islam menuntut umatnya bekerja secara yang disyariatkan atau dibenarkan menurut syarak. Islam senantiasa memandang dan menyeru umatnya untuk bekerja dan berusaha mencari rezeki melalui dua pendekatan berikut yaitu Islam melarang dan mencegah umatnya meminta-minta dan menganggur.

1. Teori Motivasi

Para ahli dari berbagai disiplin ilmu merumuskan konsep atau teori tentang motivasi, diantara banyak konsep tentang motivasi dari berbagai ahli tersebut, di bawah ini penulis kemukakan beberapa konsep sebagai dasar motivasi kerja.

a. Teori Herzberg

Menurut Herzberg ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor yang memotivasi orang. Faktor pemeliharaan merupakan kondisi ekstrinsik dari karyawan yang akan menimbulkan ketidakpuasan dan motivator merupakan faktor yang menggerakkan tingkat motivasi. Adapun faktor intrinsik terdiri dari upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status prosedur perusahaan, dan lain-lain. Faktor ekstrinsik terdiri dari prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang. Hal yang dapat digunakan sebagai alat memotivasi seseorang adalah faktor motivator saja, sedangkan faktor hygiene tidak. Studi Herzberg ini

memperlihatkan bahwa ternyata kualitas kebutuhan yang lebih tinggi yang terkandung dalam kelompok motivatorlah yang mampu mendatangkan kepuasan, sedangkan keberadaan faktor hygiene hanya sekedar membawa pada tidak adanya ketidakpuasan (no dissatisfaction). Faktor-faktor hygiene dari Herzberg ini adalah antara lain kecukupan fisiologis, keselamatan, keamanan.³⁰

b. Teori Mc Clelland

Menurut Mc Clelland yang dikutip dan diterjemahkan oleh Sahlan Asnawi mengatakan bahwa dalam diri manusia ada dua motivasi atau motif, yakni motif primer atau motif yang tidak dipelajari dan motif sekunder atau motif yang dipelajari melalui pengalaman serta interaksi dengan orang lain. Oleh karena itu motif sekunder timbul karena interaksi dengan orang lain, maka motif ini sering juga disebut motif sosial. Motif primer atau motif yang tidak dipelajari ini secara alamiah timbul pada setiap manusia secara biologis. Motif ini mendorong seseorang untuk terpenuhinya kebutuhan biologisnya, makan, minum dan kebutuhan-kebutuhan biologis yang lain. Sedangkan motif sekunder adalah motif yang ditimbulkan karena dorongan dari luar akibat interaksi dengan orang lain atau interaksi sosial.³¹

³⁰ Pandji Anoraga, *Pengantar Bisnis Pengelolaan Bisnis Dalam Era Globalisasi*, Rineke Cipta, Jakarta, 2007, hlm.223

³¹ *Ibid*, hlm. 225

c. Teori hierarki kebutuhan maslow

Menurut Abraham Maslow dalam diri manusia ada lima jenjang kebutuhan:

1. Kebutuhan fisiologi

Perwujudan paling nyata dari kebutuhan fisiologi adalah kebutuhan-kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan dan perumahan. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat dikatakan hidup secara normal.

2. Kebutuhan rasa aman

Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. Kebutuhan akan keamanan tidak bisa dilihat dari segi fisik para pekerja saja. Segi-segi keamanan yang bersifat psikologis juga mutlak penting mendapat perhatian.

3. Kebutuhan sosialisasi atau afiliasi dengan orang lain.

Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan. Perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi. Dengan perasaan demikian ia akan berperilaku positif yang biasanya tercermin dalam kemauan memberikan sumbangsih yang semakin besar kepada usaha organisasi untuk mencapai tujuan.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian. Salah satu ciri manusia ialah bahwa dia mempunyai harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan status oleh orang lain.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri. Dewasa ini semakin disadari oleh berbagai kalangan yang semakin luas bahwa dalam diri setiap orang terdapat potensi kemampuan yang belum seluruhnya dikembangkan.³²

Menurut Maslow dalam perkembangan ilmu, kritik selalu terjadi dan Maslow adalah diantara yang mendapatkan kritikan tersebut. Teori ini mengelompokkan kebutuhan manusia dalam lima kelompok yang disusun berdasarkan hierarki. Hierarki paling bawah adalah kebutuhan dasar atau basic needs seperti makan, minum dan kebutuhan fisiologis lainnya. Jika kebutuhan ini telah terpuaskan barulah muncul kebutuhan berikutnya, yaitu keselamatan dan keamanan. Keselamatan dan keamanan terpenuhi baru muncul kebutuhan pada hubungan sosial. Social needs terpenuhi baru muncul harga diri (ego) dan kemudian terakhir kebutuhan untuk aktualisasi diri. Jadi, manajer harus jeli melihat kebutuhan mana

³²Soekidjo Notoadmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineke Cipta, Jakarta, 2009, Hlm. 115.

dari karyawannya yang belum terpenuhi, kemudian beranjak dari situlah ia memberikan motivasi.³³

2. Motivasi dalam islam

Allah SWT dalam menciptakan manusia dalam lima naluri dasar yang merupakan kebutuhan primernya, yaitu, agama, nyawa, akal, keturunan, dan harta. Oleh karena itu, segala sesuatu yang mencakup pemeliharaan kelima dasar tersebut adalah maslahat, sedangkan setiap apa yang mengabaikan kelima dasar tersebut atau sebagainya adalah mafsadah. Berangkat dari penjelasan ini, maka terdapat lima kebutuhan dasar:

- a. Agama (Al-Din), kebutuhan terhadap tuhan selalu ada pada diri setiap manusia, apakah disadarinya atau tidak.
- b. Kehidupan (Al-Nafs), kebutuhan untuk kehidupan ini adlaah yang diperlukan oleh jasad, misalnya makanan unttuk menjaga kesehatan, rumah untuk menjaga keselamatan, pakaian untuk menutupi aurat. Semua ini memerlukan pendapatan penghasilan sangat dianjurkan.
- c. Akal/intelektualitas (Al-Aql). Hal ini dapat ditafsirkan dengan selalu belajar, mengasah kecerdasan diri.
- d. Keturunan/posterity(Al-Nasl). Manusia secara naluri membutuhkan keturunan yang merupakan suatu kebanggaan, kebahagiaan, dan kepuasan tersendiri, dipercaya allah untuk membesarkan amanah yang dititipkan-NYA.

³³ *Ibid*, hlm 116

e. Harta/property (al-mal)

Jika kelima kebutuhan ini terpenuhi, maka dapat dipastikan individu akan menikmati ketenangan batin, ketenangan hati, lapang dada, optimis, nikmat ridha, dan keamanan serta semangat cinta dan kesucian.

Dalam proses motivasi telah disebutkan bahwa pada diri manusia terdapat kegelisahan yang timbul karena adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi. Berangkat dari adanya kebutuhan terhadap kedekatan pada Allah maka rasa cinta atau takut pada Allah SWT akan menimbulkan semacam kegelisahan. Kegelisahan ini merupakan dorongan untuk memperbaiki diri atau berbuat lebih baik lagi agar mendapat ridho-Nya..³⁴

Motivasi yang mendorong manusia untuk melakukan perbuatan antara lain:

- a. *Quwwah Madiyah*, motivasi ini meliputi tubuh manusia dan alat yang diperlukan untuk memenuhi keperluan jasmaniah. Contohnya, orang yang lapar biasanya didorong oleh kebutuhan jasmaniahnya untuk makan.
- b. *Quwwah Ma'nawiyah*, motivasi yang berupa kondisi kejiwaan yang senantiasa dicari dan ingin dimiliki seseorang ini sekalipun tidak permanen. Contohnya, perlawanan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain yang telah merusak nama baiknya, adalah perbuatan yang didorong oleh kondisi kejiwaan seseorang.

³⁴Jusmaliani, *Op.Cit.* hlm., 191-193

- c. *Quwwah Ruhiyah*, merupakan kesadaran seseorang bahwa ia memiliki hubungan dengan Allah SWT. Dzat yang akan meminta pertanggungjawaban manusia atas segala perbuatannya didunia. Motivasi inilah yang mampu mendorong manusia untuk melakukan perbuatan apa saja asalkan sesuai dengan syari'at yang diberikan-Nya.

Dengan demikian, motivasi yang sah dan kuat untuk mendorong manusia dalam mewujudkan aktivitas kehidupannya adalah motivasi *Ruhiyah*. Dengan motivasi ini, seseorang akan terpacu untuk berikhtiar terus – menerus disertai tawakal dan pantang berputus harapan hingga akhirnya meraih keberhasilan dengan izin Allah Yang Maha Pemurah lagi penyayang.³⁵

Islam juga menganjurkan seseorang mempunyai motivasi yang baik dan disertai dengan usaha, karena apabila seseorang mempunyai motivasi yang baik namun tanpa disertai dengan usaha atau ikhtiar untuk mencapai sebuah keberhasilan, itu akan menjadi sia - sia. Dan manusia dianjurkan tidak hanya memikirkan akhirat akan tetapi juga dunia seperti firman Allah dalam Al-Qur'an Surah Al- Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝ ۱۰

*Artinya: "Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung"*³⁶

³⁵Eraly magfiroh innayati, motivasi pengembangan sumber daya manusia perspektif islam, jurnal MD, Vol II, No, 01, edisi Juli-Desember 2009, hlm. 71.

³⁶Departemen Agama Republik Indonesia, *Op.Cit.* hlm. 553.

Dari ayat tersebut kita dapat mengetahui bahwa Islam merupakan agama kehidupan dan agama yang mendorong umatnya untuk berkarya. Islam menganjurkan manusia untuk beramal dan melarang mereka bermalas-malasan bahkan Islam mengajak umat manusia untuk menggembara di permukaan dan mencari keutmaan Allah. Dalam ayat ini juga di terangkan bahwa Manusia di himbau untuk berikhtiar terus – menerus disertai tawakal dan pantang berputus harapan hingga akhirnya meraih keberhasilan dengan izin Allah Yang Maha Pemurah lagi penyayang.

Pada dasarnya pada setiap diri manusia selalu ada dorongan yang kuat untuk ingin maju, ingin lebih baik dari orang lain dan makin kuat imanya maka semakin menyadari bahwa hari esok harus lebih baik dari hari ini.³⁷

3. Motivasi dan Kinerja

Keberhasilan suatu institusi atau organisasi ditentukan oleh dua fafaktor utama, yakni sumber daya manusia, karyawan atau tenaga kerja, sarana dan prasarana pendukung atau fasilitas kerja. Dari kedua faktor utama tersebut sumber daya manusia atau karyawan lebih penting daripada sarana dan prasarana pendukung. Secanggih dan selengkap apa pun fasilitas pendukung yang dimiliki suatu organisasi kerja, tanpa adanayasumbe daya yang memadai, baik jumlah (kuantitas) maupun kemampuannya (kualitasnya), maka niscaya organisasi tersebut tidak dapat berhasil mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasinya. Kualitas sumber daya manusia atau karyawan tersebut diukur dari kinerja karyawan tersebut (*performance*) atau produktifitasnya.

³⁷Vietsal Rivai, Dan Arviyan Arivin, *Islamic Leadership (Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2013, hlm. 389.

Kinerja, menurut Maier yang dikutip oleh Asad adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebarkannya. Gilbert mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan. Dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja seorang tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau institusi kerja, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri. Menurut Gibson faktor-faktor utama yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama, yakni:

- a. Variabel individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya).
- b. Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.
- c. Variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Stoner kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh: motivasi, kemampuan, faktor persepsi. Baik Gibson maupun Stoner berpendapat bahwa motivasi adalah merupakan faktor yang berpengaruh

dalam kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja. Oleh sebab itu, dalam rangka upaya meningkatkan kinerja organisasi, maka intervensi terhadap motivasi sangat penting dan dianjurkan.

Motivasi di dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain sebagai berikut :³⁸

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan.
- b. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Meningkatkan loyalitas dan integrasi karyawan.
- e. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan

4. Intervensi Motivasi Kerja

Kebanyakan orang berpendapat bahwa gaji atau insentif adalah alat yang paling ampuh untuk meningkatkan motivasi kerja, dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan disuatu organisasi kerja. Pendapat tersebut mungkin benar atau mungkin salah, tetapi seandainya benar atau salah, tidak selalu benar atau tidak selalu salah. Karena motivasi kerja terlalu banyak variabel penentunya, demikian juga kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh banyak faktor. Namun demikian dalam kenyataannya, dari banyak penelitian membuktikan bahwa faktor gaji merupakan faktor yang dominan dalam mencapai kepuasan

³⁸ Soekidjo Notoadmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, 2003, hlm 125

kerja (*job satisfaction*) bagi seorang pegawai. Tanpa pembuktian empiris pun sebenarnya secara logika, gaji seorang karyawan merupakan merupakan motivator yang penting karena:

- a. Dengan gaji yang diterima oleh seorang karyawan, memungkinkan karyawan tersebut untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya dan keluarganya secara fisik.
- b. Apabila gaji yang diterima tersebut melebihi untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia, maka kelebihannya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lain yang lebih tinggi, misalnya untuk membeli televisi, mobil, untuk rekreasi, rumah mewah, dan sebagainya.
- c. Dari gaji yang berlebih dapat digunakan oleh seseorang untuk meningkatkan kedudukannya dalam masyarakat, untuk mencapai aktualisasi diri dan prestise dalam masyarakat.

Oleh sebab itu, memperbaiki gaji pekerja atau karyawan adalah merupakan salah satu cara atau upaya meningkatkan motivasi kerja, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.³⁹

5. Metode dan Alat Motivasi Kerja

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, beberapa ahli mengelompokkan dua cara atau metode untuk meningkatkan motivasi kerja, yakni:⁴⁰

³⁹ *Ibid*, hlm. 125

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 126

a) Metode Langsung (Direct Motivation)

Pemberian materi atau non materi kepada karyawan secara langsung untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan merupakan cara yang langsung dapat meningkatkan motivasi kerja. Yang dimaksud dengan pemberian materi adalah misalnya pemberian bonus, pemberian hadiah pada waktu tertentu, misalnya pada hari ulang tahun karyawan, pada hari raya, dan sebagainya. Sedangkan pemberian nonmateri antara lain memberikan pujian, memberikan penghargaan dan tanda-tanda penghormatan yang lain dalam bentuk surat keputusan, sertifikat, dan sebagainya.

b) Metode Tidak Langsung (Indirect Motivation)

Adalah suatu kewajiban memberikan kepada karyawan organisasi berupa fasilitas atau sarana-sarana penunjang kerja atau kelancaran tugas. Dengan fasilitas atau sarana dan prasarana tersebut karyawan akan merasa dipermudah tuganya, sehingga dapat mendorong semangat kerjanya. Peningkatan motivasi tidak langsung ini misalnya, ruang kerja yang nyaman, kursi kerja yang empuk, tersedianya alat komunikasi, dan sebagainya. Dengan sarana seperti ini akan memberikan semangat kerja yang tinggi bagi karyawan, dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Upaya peningkatan motivasi seperti tersebut, dengan memberikan sesuatu kepada karyawan dipandang sebagai cara atau metode untuk meningkatkan motivasi kerja. Tetapi apabila dilihat dari apa yang diberikan kepada karyawan, yang akhirnya dapat meningkatkan motivasi, maka apa yang diberikan tersebut

dapat dikatakan sebagai alat motivasi. Apabila hal ini dapat dikategorikan sebagai alat motivasi, maka dapat dikelompokkan menjadi 3, yakni:⁴¹

1. Materiil

Alat motivasi materiil adalah apa yang diberikan kepada karyawan dapat memenuhi kebutuhan ekonomi, yang berupa uang atau barang yang mempunyai nilai jual. Misalnya: kendaraan dinas atau rumah dinas, di samping gaji yang cukup atau bonus yang berupa uang.

2. NonMateri

Alat motivasi nonmateri adalah pemberian tersebut tidak dapat dinilai dengan uang, tetapi pemberian sesuatu yang hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan kepada karyawan. Misalnya pemberian penghargaan berupa: medali, piagam, piala, bintang penghargaan, dan sebagainya.

3. Kombinasi materi dan nonmateri

Alat motivasi ini adalah kedua-duanya, baik materiil maupun non materiil. Disamping fasilitas yang diterima, bonus yang diterima, karyawan juga memperoleh penghargaan berupa piagam atau medali.

6. Model-model Motivasi Kerja

Dilihat dari orientasi cara peningkatan motivasi kerja dalam organisasi kerja, para ahli mengelompokkannya ke dalam model-model motivasi kerja, yakni:⁴²

⁴¹ *Ibid*, hlm 128

⁴² *Ibid*, hlm130

a) Model Tradisional

Model ini menekankan bahwa untuk memotivasi bawahan agar mereka meningkatkan kinerjanya, perlu pemberian insentif berupa materi bagi karyawan yang mempunyai prestasi tinggi atau kinerja baik. Karyawan yang mempunyai prestasi makin baik, maka makin banyak atau makin sering karyawan tersebut mendapat insentif.

b) Model Hubungan Manusia

Model ini menekankan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perlu dilakukan pengakuan atau memperhatikan kebutuhan sosial mereka, meyakinkan kepada setiap karyawan bahwa setiap karyawan adalah penting dan berguna bagi organisasi. Oleh sebab itu, model ini lebih menekankan memberikan kebebasan berpendapat, berkreasi, dan berorganisasi, dan sebagainya bagi setiap karyawan, ketimbang memberikan insentif materi.

c) Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Di samping uang, barang, atau kepuasan kerja, tetapi juga kebutuhan akan keberhasilan kerja (kesuksesan kerja). Menurut model ini setiap manusia cenderung untuk mencapai kepuasan dari prestasi yang dicapai, dan prestasi yang baik tersebut merupakan tanggung jawab sebagai karyawan. Oleh sebab itu, menurut model sumber daya manusia ini, untuk meningkatkan motivasi karyawan, perlu memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang seluas-luasnya bagi mereka. Motivasi dan gairah kerja karyawan

akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Memberikan “*reward*” atau penghargaan, dan “*punishment*” atau hukuman oleh atasan kepada bawahan juga dapat dipandang sebagai upaya peningkatan motivasi kerja. Dipandang dari segi ini, maka motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yakni:⁴³

1) Motivasi Positif (Insentif Positif)

Adalah pimpinan memberikan hadiah atau *reward* kepada bawahan yang berprestasi atau kinerjanya baik. Dengan hadiah yang diberikan ini akan meningkatkan semangat kerja para karwan, yang akhirnya akan mengacu kinerja mereka lebih meningkat. Hadiah atau *reward* ini dapat dapat berupa uang, barang nonmateriil, misalnya piagam, atau sekadar pujian berupa kata-kata lisan.

2) Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Adalah pimpinan memberikan hukuman (*Punishment*) kepada bawahan yang kurang berprestasi atau kinerjanya rendah. Dengan teguran-teguran atau kalau perlu hukuman, akan mempunyai efek “takut” pada karyawan akan pemecatan, ataupunurunan pangkat, dan sebagainya. Oleh karena takut pemecatan atau pemutusan hubungan kerja, lebih-lebih karyawab yang sudah berkeluarga, maka ia akan dapat meningkatkan semangat kerja kerja kembali.

Kedua jenis motivasi tersebut diatas daalm praktiknya dapat diterapkam oleh pimpinan organisasi, tetapi harus tepat dan seimbang, agar dapat

⁴³ *Ibid*, hlm 132

meningkatkan semangat kerja karyawan. Perlu diingat bahwa untuk memperoleh efek untuk jangka panjang, maka motivasi positiflah yang lebih tepat digunakan. Sedang insentif negatif, hanya cocok untuk meningkatkan motivasi jangka pendek saja.⁴⁴

7. Teknik Memotivasi Kerja Karyawan

Beberapa teknik memotivasi kerja karyawan, antara lain sebagai berikut:⁴⁵

a. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundemen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan.

Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan karyawan sebagai berikut:

- 1). Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan, fisik, bernafas, dan sexual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada karyawan.
- 2). Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja,. Dalam hubungan dengan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 132

⁴⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, 2013, hlm. 101

- 3). Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja harmonis.
- 4). Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- 5). Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada karyawan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Selanjutnya, Abraham Maslow berpendapat bahwa orang dewasa (karyawan) secara normal harus terpenuhi minimal 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan sosial, 40 persen kebutuhan penghargaan, dan 15 persen kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja. Dengan demikian, jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja karyawan.⁴⁶

⁴⁶ *Ibid*, hlm 101

b. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan: “AIDDAS”

A = Attention (Perhatian)

I = Interest (Minat)

D = Desire (Hasrat)

D = Decision (Keputusan)

A = Action (Aksi/Tindakan)

S = Satisfaction (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.⁴⁷

⁴⁷ *Ibid*, hlm. 102