

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KAJIAN LITERATUR

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya

Kata “kinerja” dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang diterjemahkan dari bahasa Inggris yaitu “*performance*” yang berarti prestasi kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja. Dalam artian yang agak terbatas sering digunakan untuk mengukur pencapaian kerja seseorang seperti tugas yang diberikan kepada seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Sebetulnya pengertian kinerja secara luas sudah banyak dikemukakan oleh para ahli dalam buku-buku, diantaranya ; menurut Kusnadi (2003;64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Hariandja (2002;195) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya. Senada dengan itu Prawisentono (1999;2) telah lebih dahulu mengemukakan pengertian kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi tersebut secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Mangkunegara (2000 : 67) juga menuliskan, “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sementara Cushway (2002:1998) “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Mathis dan Jackson yang diterjemahkan Sadeli dan Prawira (2001 :78), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. Witmore dalam *Coaching for Performance* (1997 : 104) menuliskan, “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, prestasi, pameran umum keterampilan”. Bernardin & Russel (dalam Gomes, 2000:135) menyatakan bahwa kinerja (*performance*)

adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu. Porter dan Lawler (dalam As'ad,1991;47) mengemukakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.

Selain itu kinerja memiliki beberapa karakteristik, seperti yang dikemukakan oleh Mink (1993 : 76), ia mengatakan bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, dan (d) kompetensi. Higin (dalam Umar, 1999:269) seperti yang dikutip oleh Shirley (2000:20), mengatakan pula bahwa variabel kinerja terdiri atas komponen-komponen untuk pekerjaan, kejujuran, inisiatif, kehadiran, sikap, kerja sama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfa'atan waktu. Timpe yang diterjemahkan oleh Cikmat (2000;329) juga menuliskan bahwa kinerja adalah kulminasi tiga element yang saling berkaitan, keterampilan, upaya dan sifat keadaan-keadaan eksternal.

Lebih mendasar, sebetulnya Triffin dan McCormick (1979;22) seperti yang dikutip oleh Sriyani (2005;11) telah meletakkan individu sebagai bagian yang mendasar dalam penentuan kinerja. Ia mengemukakan bahwa individu yang berbeda akan menghasilkan kinerja yang berbeda pula. Hal ini disebabkan kinerja individu berhubungan dengan *individual variable* dan *situasional variable*. *Individual variable* adalah variabel yang berasal dari dalam diri individu yang bersangkutan, misalnya kemampuan, kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan tertentu. Sedangkan *situasional variable* adalah variabel yang bersumber dari situasi pekerjaan yang lebih luas (lingkungan organisasi/perusahaan), misalnya pelaksanaan supervisi, iklim perusahaan, hubungan dengan rekan sekerja, dan sistem pemberian imbalan atau kompensasi. Apa yang dikemukakan oleh Triffin ini kemudian dipertegas lagi oleh Prawirosentono (1999;30) yang mengatakan bahwa kinerja organisasi sangat bergantung pada kinerja individu-individu anggota organisasi/perusahaan yang bersangkutan. Bila kinerja individu (*individual performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi/perusahaan itu juga baik. Senada dengan ini, Hafiduddin (2003;5) juga meletakkan individu sebagai bagian utama dalam menentukan kinerja. Individu lebih kepada urusan mental yang meletakkan nilai-nilai *keimanan* dan *ketauhidan* sebagai landasan berpijaknya dalam bekerja. Individu akan menjadikan pekerjaan sebagai amal ibadah yang bernilai abadi. Makanya individu Islami akan terjauh dari sikap-sikap yang tidak baik, seperti tidak disiplin, korupsi, tidak jujur, nepotisme dan lain-lain.

Selain itu menurut Mathis dan Jackson (2001 :82) ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu : 1). Kemampuan mereka, 2). Motivasi, 3). Dukungan yang diterima, 4). Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5). Hubungan mereka dengan organisasi. Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. *Faktor kemampuan.* Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. *Faktor motivasi.* Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Sementara itu Gibson (1987) juga mengemukakan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

- a. *Faktor individu :* kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. *Faktor psikologis :* persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c. *Faktor organisasi :* struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Berangkat dari apa yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat dimaknai bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang atau kelompok orang atau organisasi/perusahaan menurut ukuran yang telah ditetapkan. Hasil-hasil yang telah dicapai itu tidak akan diperoleh tanpa ada variable yang mendorongnya. Diantara variable yang paling berperan adalah variable individu yang lebih menitik beratkan kepada persoalan spiritual, mental dan keterampilan (*skill*), motivasi dan dorongan dari seorang pimpinan, disamping juga persoalan eksternal lainnya. Namun dalam penelitian ini variable yang akan diteliti hanya tiga variable saja, yaitu variable individu yang dalam hal ini dispesifikkan dengan variable spiritualitas, variable motivasi dan kepemimpinan.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Alwi (2001 : 187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. *Evaluation* harus menyelesaikan hasil penilaian yang digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, hasil penilaian yang digunakan sebagai *staffing decision*, dan hasil penilaian yang digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat *development*, penilai harus menyelesaikan prestasi riil yang dicapai individu, kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja dan prestasi- prestasi yang mesti dikembangkan.

Menurut Dessler (1998;3) dalam Sriyani (2005;13) mengemukakan tiga langkah penting dalam penilaian kinerja, *pertama*; mendefenisikan pekerjaan yang artinya memastikan bahwa pimpinan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugas dan standar dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut. *Kedua*, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. *Ketiga*, umpan balik yaitu kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk pengembangan di masa yang akan datang.

Dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja, langkah terpenting adalah menentukan faktor-faktor penilaian, yaitu aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Menurut Karjantoro (2004;27) umumnya faktor-faktor penilaian terdiri dari empat unsur utama, yaitu :

- a. Hasil kerja, yakni keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan
- b. Prilaku, yaitu aspek tindak tanduk pegawai dalam melaksanakan pekerjaan,
- c. Kompetensi, yakni kemahiran pegawai sesuai tuntutan jabatan
- d. Potensi, yaitu pengamatan terhadap kemampuan pegawai di masa depan.

Sedangkan objek penilaian atau jenis objek yang dinilai, berdasarkan penelitian di Amerika Serikat dilaporkan bahwa terdapat beberapa sifat yang paling umum dinilai dari pegawai yang bekerja diberbagai jabatan, yaitu (Martoyo, 2001;51 seperti yang dikutip oleh Priadmojo, 2006;14) ada sepuluh sifat yang paling umum dinilai dari pegawai tata usaha adalah; *quality, dependability, quality of work, knowledge of job, cooperation, initiative, adaptability, judgement, attendance health*. Sepuluh objek penilaian ini perlu

disesuaikan dengan tujuan-tujuan penilaian yang dibutuhkan, misalnya apabila penilaian pegawai ditujukan untuk mengetahui bagaimana prestasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, maka yang menjadi objek penilaian adalah sifat-sifat yang dianggap utama dalam jabatan tersebut. Bila penelitian ditujukan untuk promosi, maka sifat-sifat yang dinilai adalah sifat-sifat yang diperlukan untuk jabatan yang nantinya diarahkan untuk posisinya. Berdasarkan hal demikianlah sinkronisasi antara objek penilaian dengan tujuan penilaian dapat tercapai.

Selanjutnya dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja, ada beberapa metode dan cara yang bisa digunakan. Menurut Handoko (dalam Priyadmojo 2006;19) ada beberapa metode yang bisa dilakukan, yaitu :

- a. *Metode cheklis*. *Cheklis* yang dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
- b. *Metode peninjauan lapangan*. Dengan metode peninjauan lapangan (*field review method*), wakil ahli departemen personalia turun kelapangan dan membantu personalia dalam penilaian. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan.
- c. *Tes dan observasi prestasi kerja*. Apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
- d. *Metode penilaian berorientasi masa depan*. Metode ini berorientasi pada masa depan dengan memusatkan pada prestasi kerja melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa datang. Teknik yang digunakan dalam metode ini adalah;
 - *Penilaian diri (self appraisals)*.
 - *Penilaian psikologis (psychological analysis)*.
 - *Teknik pusat penilaian*.

Dari beberapa metode di atas dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode yang berorientasi masa depan dengan poin yang lebih spesifik yaitu dengan metode penilaian diri (*self appraisals*). Penilaian diri dilakukan oleh pegawai bank syari'ah melalui kuisener yang disebarkan kepada pegawai tersebut. Penilaian diri pegawai dimaksudkan untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka.

2.2 Spiritualitas

2.2.1 Pengertian Spiritual

Menurut Prijosaksono dan Erningpraja (www.hariansinarharapan.com), kata *spiritual* memiliki akar kata *spirit* yang berarti roh. Kata ini berasal dari Bahasa Latin, *spiritus*, yang berarti napas. Selain itu kata *spiritus* dapat mengandung arti sebuah bentuk alkohol yang dimurnikan. Sehingga spiritual dapat diartikan sebagai sesuatu yang murni. Diri kita yang sebenarnya adalah roh kita itu. Roh bisa diartikan sebagai energi kehidupan, yang membuat kita dapat hidup, bernapas dan bergerak. Spiritual berarti pula segala sesuatu di luar tubuh fisik kita, termasuk pikiran, perasaan, dan karakter kita. Kecerdasan spiritual berarti kemampuan kita untuk dapat mengenal dan memahami diri kita sepenuhnya sebagai makhluk spiritual maupun sebagai bagian dari alam semesta. Dengan memiliki kecerdasan spiritual berarti kita memahami sepenuhnya makna dan hakikat kehidupan yang kita jalani dan ke manakah kita akan pergi.

Selanjutnya Aribowo mengatakan bahwa spiritualitas tidak sama dengan agama walaupun keduanya saling menunjang. Dalam Bahasa Jawa, agama diartikan sebagai "ageman" atau pakaian yang kita pakai. Apa pun agama kita, yang terpenting justru siapa roh kita sebenarnya. Jika merujuk pada agama, pada awal penciptaan manusia, Tuhan meniupkan roh atau napas kehidupan kepada manusia. Berarti roh kita adalah sesuatu yang membuat kita hidup. Roh kita juga bersumber pada sumber yang sama, yaitu Tuhan Yang Maha Kuasa. Kita nantinya juga akan kembali menyatu dengan Sang Pemberi Kehidupan. Jadi apa pun agama kita, status sosial ekonomi, suku, ras, golongan, kebangsaan dan tingkat pendidikan kita, tidaklah menjadi yang utama. Menjadi cerdas spiritual berarti mampu melalui batasan atau sekat-sekat tersebut dan menemukan siapa diri kita yang sebenarnya serta tujuan kehidupan kita. Menjadi cerdas spiritual berarti kita lebih memahami diri kita sebagai makhluk spiritual yang murni, penuh kasih, suci, dan memiliki semua sifat-sifat Illahiah. Termasuk memiliki kemampuan sebagai pencipta realitas kehidupan yang berkualitas dan berkelimpahan (menjadi *co-creator*).

Sementara itu dalam sebuah makalahnya, Ismail (2003) mengemukakan spiritual merupakan penggabungan dari *Intelligence Quotient* (IQ) atau kecerdasan intelektual dengan *Emotional Quotient* (EQ) atau kecerdasan emosi. Kecerdasan intelektual (IQ) adalah merupakan perkalian 100 atas Usia Mental (MA, yang didapat melalui nilai test psikologi) dibagi dengan Usia Kalender (CA, yang didapat dari usia kelahiran). Kecerdasan ini digunakan untuk memecahkan masalah logika maupun strategis. Ditinjau dari ilmu saraf, IQ merupakan hasil dari pengorganisasian saraf yang memungkinkan kita

untuk berpikir rasional, logis dan taat asas. Kecerdasan emosional (EQ) menurut Goleman (<http://www.himpsi.org>) yang mempopulerkannya pada pertengahan 1990-an mengemukakan, kemampuan merasakan, memahami, dan secara aktif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Makanya EQ merupakan persyaratan dasar untuk dapat menggunakan IQ secara efektif. EQ yang memungkinkan kita untuk berpikir asosiatif yang terbentuk oleh kebiasaan dan memungkinkan kita untuk dapat mengenali pola-pola emosi. Sedangkan SQ memungkinkan kita untuk berfikir secara kreatif, berwawasan jauh membuat dan bahkan mengubah aturan. Dengan demikian *Spiritual Quotient* (SQ) atau kecerdasan spiritual merupakan landasan yang diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif dan merupakan jenis pemikiran yang memungkinkan kita menata kembali dan mentransformasikan dua jenis pemikiran yang dihasilkan IQ dan EQ.

Senada dengan pengertian diatas, Zohar dan Marshall (dalam Agustian, 2007;13) mengemukakan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna (*value*), yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain. Menyempurnakan Agustian (2007;14) menyimpulkan kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna spiritual terhadap pemikiran, perilaku, dan kegiatan, serta mampu mensinergikan IQ, EQ dan SQ secara komprehensif.

Pendapat lain dikemukakan oleh Suryanto (www.pemimpin-unggul.com) yang menyatakan bahwa spiritual berarti percaya kepada sesuatu diluar (*beyond*) kita yang mampu mengatur segalanya, dan kita tidak berdaya untuk mencegahnya berbuat sesuatu. Lebih lanjut Suryanto menyebutkan disini sesungguhnya terjadi titik temu antara dunia sains dan agama, sama-sama menuju tuhan. Bahkan Einstein mengemukakan, “sesungguhnya sangat mengherankan seorang ilmuwan yang mampu memahami rahasia alam, namun ia tidak mengenal tuhanya”.

Menyempurnakan pendapat diatas, Hafiduddin (2003;5) menuliskan bahwa spiritual lebih kepada pemaknaan manusia secara lebih mendalam terhadap esensi penciptaannya di atas dunia yang fana ini. Disini spiritual dikaitkan dengan nilai-nilai agama. Bagi Islam bagaimana seorang hamba memahami esensi penciptaannya dan kemudian ia berusaha menjalankannya sebagai wujud menjalankan perintah yang menciptakannya. Dalam Al qur'an Allah SWT telah menjelaskan bahwa :

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنْ كُنْتُمْ فِي رَيْبٍ مِّنَ الْبَعْثِ فَإِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن تُرَابٍ ثُمَّ مِّن نُّطْفَةٍ ثُمَّ مِّن عَلَقَةٍ ثُمَّ مِّن مُّضْغَةٍ مُّخَلَّقَةٍ وَغَيْرِ مُخَلَّقَةٍ لِّنُبَيِّنَ لَكُمْ وَنُقَرُّ فِي الْأَرْحَامِ مَا نَشَاءُ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى ثُمَّ نُخْرِجُكُمْ طِفْلًا ثُمَّ لِتَبْلُغُوا أَشُدَّكُمْ وَمِنْكُمْ مَّن يُتَوَفَّىٰ وَمِنْكُمْ مَّن يُرَدُّ إِلَىٰ أَرْذَلِ الْعُمُرِ لِكَيْلَا يَعْلَمَ مِن بَعْدِ عِلْمٍ شَيْئًا وَتَرَىٰ الْأَرْضَ هَامِدَةً فَإِذَا أَنزَلْنَا عَلَيْهَا الْمَاءَ اهْتَزَّتْ وَرَبَتْ وَأُنَبِّتَتْ مِن كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ ﴿٥٥﴾

5. Hai manusia, jika kamu dalam keraguan tentang kebangkitan (dari kubur), Maka (ketahuilah) Sesungguhnya Kami telah menjadikan kamu dari tanah, kemudian dari setetes mani, kemudian dari segumpal darah, kemudian dari segumpal daging yang sempurna kejadiannya dan yang tidak sempurna, agar Kami jelaskan kepada kamu dan Kami tetapkan dalam rahim, apa yang Kami kehendaki sampai waktu yang sudah ditentukan, kemudian Kami keluarkan kamu sebagai bayi, kemudian (dengan berangsur-angsur) kamu sampailah kepada kedewasaan, dan di antara kamu ada yang diwafatkan dan (adapula) di antara kamu yang dipanjangkan umurnya sampai pikun, supaya Dia tidak mengetahui lagi sesuatupun yang dahulunya telah diketahuinya. dan kamu Lihat bumi ini kering, kemudian apabila telah Kami turunkan air di atasnya, hiduplah bumi itu dan suburlah dan menumbuhkan berbagai macam tumbuh-tumbuhan yang indah (QS. Al Hajj;22;5).

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

56. Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.(QS. Az-Zariad;51;56).

Berdasarkan firman Allah SWT dalam Al qur'an diatas, spiritual bagi seorang muslim adalah penyerahan diri sepenuhnya hanya untuk yang menciptakannya. Spiritual menjadikan Allah SWT sebagai tujuan akhir kehidupannya, sehingga apapun yang dia lakukan di atas permukaan bumi ini semuanya merupakan wahana untuk pengabdian kepada Allah SWT. Makanya dalam setiap kerja yang dilakukannya, semua dianggap sebagai ibadah kepada Allah SWT. Dalam Al qur'an Allah SWT menyebutkan :

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾

162. Katakanlah: Sesungguhnya sholatku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam.(QS. Al An'am,6;162)

رَبُّ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا فَاعْبُدْهُ وَاصْطَبِرْ لِعِبَادَتِهِ هَلْ تَعْلَمُ لَهُ سَمِيًّا ﴿١٦٣﴾

65. Tuhan (yang menguasai) langit dan bumi dan apa-apa yang ada di antara keduanya, Maka sembahlah Dia dan berteguh hatilah dalam beribadat kepada-Nya. Apakah kamu mengetahui ada seorang yang sama dengan Dia (yang patut disembah)?(QS. Maryam,19;65)

Selain itu seorang muslim meyakini bahwa apapun yang dilakukan akan dibalasi oleh Allah SWT, sebagaimana firmanNya;

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٢٠٦﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٢٠٧﴾

Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. Dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula.(QS. Al Zalzalah,99;7-8)

Penghambaan diri kepada Allah SWT bagi seorang muslim sebetulnya merupakan bentuk memegang janji kepada Allah SWT. Dalam Al Qur'an telah dijelaskan bahwa sebelum manusia dan bumi diciptakan, ruh manusia telah mengadakan perjanjian dengan Tuhannya. Tuhan bertanya kepada jiwa manusia "Bukankah Aku Tuhanmu?" lalu ruh manusia menjawab "Ya, kami bersaksi, Engkau Tuhan kami"(QS.AL A'raf,7;172). Bukti perjanjian ini menurut Dryarkara (dalam Agustian,2003;47), adanya suara hati manusia, yaitu suara tuhan yang merekam dalam diri manusia. Sehingga ketika manusia hendak berbuat keburukan, suara hati nurani akan melarangnya, karena Allah SWT tak menghendaki manusia berbuat kemungkaran. Jika manusia tetap mengerjakan keburukan itu, suara hatinya akan menasehati dan akan muncul perasaan menyesalinya. MacScheler (dalam Agustian,2003;47) mengatakan penyesalan adalah "tanda kembalinya seseorang kepada tuhan", itulah pengakuan bahwa manusia adalah makhluk spiritual. Firman Allah SWT :

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ ۖ قَالُوا بَلَىٰ ۗ شَهِدْنَا أَن تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ ﴿١٧٢﴾

172. Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman): "Bukankah aku ini Tuhanmu?" mereka menjawab: "Betul (Engkau Tuhan kami), Kami menjadi saksi". (kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan: "Sesungguhnya Kami (Bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Tuhan)"(QS.AL A'raf,7'172).

Dalam kehidupan keseharian, pemahaman spiritual dituliskan oleh Agustian (2003;12) dengan menceritakan kisah Erwin yang bekerja di sebuah perusahaan otomotif sebagai seorang buruh. Tugasnya mengencangkan baut pada jok pengemudi. Itulah tugas rutin yang dikerjakannya hampir sepuluh tahun. Karena pendidikannya hanya setingkat SLTP membuat sulit baginya untuk meraih posisi puncak. Saya pernah bertanya pada Erwin, “Bukankah itu pekerjaan yang membosankan?”, ia menjawab dengan tersenyum “tidakkah ini pekerjaan mulia, saya telah menyelamatkan ribuan nyawa manusia yang mengemudikan mobil-mobil ini? Saya mengencangkan seluruh kursi pengemudi yang mereka duduki, sehingga mereka sekeluarga selamat, termasuk kursi mobil yang anda duduki itu”.

Esoknya, saya mendatangi Erwin lagi dan bertanya, “Mengapa anda bekerja begitu giat, upah anda tidak besar? Mengapa anda tidak melakukan mogok kerja seperti karyawan lain yang menuntut kenaikan gaji?”, sambil tersenyum ia menjawab, “saya memang senang dengan kenaikan gaji seperti teman-teman lain, tetapi sayapun memahami bahwa keadaan ekonomi memang sedang sulit dan perusahaanpun terkena imbasnya. Saya memahami keadaan pimpinan perusahaan yang juga tentu dalam kesulitan, bahkan terancam pemotongan gaji seperti saya. Jadi kalau saya mogok, maka itu hanya akan memperberat masalah mereka, masalah saya juga”. Lalu ia melanjutkan pembicaraan, “*saya bekerja karena prinsip saya adalah memberi bukan untuk perusahaan, namun lebih kepada pengabdian saya pada Tuhan*”.

Cerita di atas memperlihatkan sikap Erwin yang mampu memaknai pekerjaan sebagai pengabdian kepada Tuhan dan demi kepentingan umat manusia yang dicintainya. Ia berfikir secara *integralistik* dengan memahami kondisi perusahaan secara keseluruhan, situasi ekonomi, dan masalah atasannya dalam satu kesatuan yang integral. Erwin berprinsip dari dalam, bukan dari luar, ia tidak terpengaruh oleh lingkungannya. Erwin adalah seorang raja atas jiwanya sendiri yang bebas merdeka. *Sikapnya merupakan bentuk penerapan spiritualitas*. Hasilnya adalah kebahagiaan dan kedamaian pada jiwa Erwin, sekaligus memunculkan etos kerja yang tak terbatas dan tahan guncangan. Ia menjadi aset perusahaan yang sangat penting dan “*rahmatan lil ‘alamin*” bagi lingkungan sekitarnya.

Jadi inti spiritualitas yang dikemukakan di atas adalah berhubungan dengan keimanan dan ketauhidan yang dipegang oleh manusia. Materi keimanan dan ketauhidan ini, dilingkungan Bank Mu’amalat diterjemahkan dalam konsep *The Celestial*

Management ZIKR (Zero Base, Iman, Konsisten dan Result Oriented), FIKR (Power sharing, Information sharing, Knowledge sharing & Reward sharing) dan MIKR (Militan, Intelek, Kompetitif dan Regeneration). (Amin,2004 seperti yang dikutip oleh Byarwati,2006). Amin mengemukakan konsep ZIKR mengilhami kru untuk menyandarkan semua aspek aktifitasnya semua untuk mencari ridha Allah SWT. ZIKR juga membangun keselarasan hubungan antar manusia dengan sang Khaliknya (*Hablumminallah*) dan hubungan antara manusia dengan manusia lainnya (*Hablumminannas*). Setelah ZIKR kemudian kru mendapatkan *reward* yang sesuai dengan prestasi kerja. *Reward* tergabung dalam PIKR yang selanjutnya akan menghasilkan komunitas MIKR, yaitu interaksi yang terjadi tidak hanya dilandasi akal, tapi juga hati. Kesemua hubungan ini menjadikan organisme yang dinaungi menjadi organisme yang unggul.

2.2.2 Indikator Spiritual

Hafiduddin (2003;6) mengemukakan bahwa ada beberapa indikator dari nilai spiritual, diantaranya:

- a. *Mengerjakan sesuatu dengan niat ikhlas karena Allah SWT.* Suatu perbuatan walaupun terkesan baik tapi jika tidak dilandasi keikhlasan karena Allah SWT, maka perbuatan itu tidak dikatakan sebagai ibadah. Niat yang ikhlas akan dimiliki oleh orang-orang yang betul-betul yakin akan adanya Allah Yang Maha Pencipta. Firman Allah SWT :

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ ﴿٥﴾

5. *Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus (QS. Al Bayyinah,98;5).*

- b. *Tata cara pelaksanaannya disesuaikan dengan syari'at Islam.* Suatu perbuatan yang baik tapi dilaksanakan tidak sesuai dengan syari'at Islam, maka tidak dikatakan sebagai amal sholeh. Sebagai contoh seorang pekerja disebuah perusahaan, bekerja merupakan ibadah, tapi kalau dikerjakan tidak sesuai dengan aturan syari'at maka bekerja yang awalnya sebagai ibadah tidak lagi dianggap sebagai sebuah ibadah.

- c. *Dikerjakan dengan penuh kesungguhan.* Perbuatan yang dilakukan asal-asalan tidak termasuk amal sholeh. Pekerjaan yang didasari dengan keikhlasan akan dijalankan dengan penuh kesungguhan. Keikhlasan dapat dilihat dari kesungguhannya dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Jadi keikhlasan seorang pegawai dalam bekerja dapat dilihat dari kesungguhannya dalam bekerja.

[Julyantoro \(www.kabupatenngawi.or.id\)](http://www.kabupatenngawi.or.id) juga mengemukakan indikator dari nilai-nilai spiritual adalah dengan menghasilkan sifat-sifat utama, yaitu: integritas atau kejujuran, Energi dan semangat, inspirasi dan inisiatif, wisdom atau sikap bijak, dan keberanian dalam mengambil keputusan.

Sedangkan mengenai spiritualitas di tempat kerja, Neal (www.kompas.com) menyatakannya sebagai integritas, menegakkan kebenaran dalam diri sendiri, dan memberitahukan kebenaran kepada orang lain. Spiritualitas di tempat kerja menunjuk pada usaha individu untuk menghidupi nilai-nilainya secara penuh di tempat kerja, atau menunjuk pada cara organisasi-organisasi mengatur dirinya untuk mendukung pertumbuhan spiritualitas di tempat kerja. Berikut ini disajikan bagaimana penjelasan Ashmos & Duchon (2000) mengenai tiga komponen spiritualitas di tempat kerja tersebut di atas ;

- *Kehidupan batin sebagai identitas spiritual*

Memahami spiritualitas di tempat kerja dapat dimulai dengan memahami bahwa setiap orang memiliki kehidupan batin maupun lahir, dan bahwa makanan untuk kehidupan batin dapat mengakibatkan kehidupan lahir yang lebih bermakna dan produktif. Conger menjelaskan kehidupan batin (*inner life*) sebagai bentuk spiritualitas yang memberikan ekspresi terhadap sesuatu yang ada dalam diri kita.

- *Makna dan tujuan dalam bekerja*

Neal (dalam Ashmos & Duchon, 2000, hal 136) menuliskan: Orang-orang mengatakan, "Cukup sudah. Kami ini lebih dari sekadar ongkos untuk organisasi. Kami memiliki spirit. Kami memiliki jiwa. Kami memiliki mimpi. Kami menginginkan suatu kehidupan yang bermakna. Kami ingin menyumbang untuk masyarakat. Kami ingin merasakan hal yang baik mengenai apa yang kami lakukan." Pentingnya pekerjaan yang bermakna dinyatakan oleh Fox, hidup dan penghidupan (mata pencaharian) bukan dua hal yang terpisah, melainkan

mengalir dari sumber yang sama, yaitu spirit. Spirit berarti hidup, dan hidup maupun penghidupan adalah menyangkut kehidupan dengan makna, tujuan, kedamaian, dan perasaan memiliki kontribusi terhadap komunitas yang lebih luas. Spiritualitas kerja adalah menyangkut bagaimana membawa hidup dan penghidupan kembali bersama. Gerakan spiritualitas di tempat kerja menyangkut kerja yang lebih bermakna, menyangkut keterkaitan antara jiwa (*soul*) dengan kerja, dan bagaimana mendapatkan perhatian dari perusahaan karena pengakuan bahwa memberi makan jiwa dapat memberikan hal yang baik bagi bisnis.

- *Perasaan terhubung dengan komunitas*

Spiritualitas di tempat kerja bukan hanya bagaimana mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan kehidupan batin dengan mencari pekerjaan yang bermakna, tetapi juga bagaimana seseorang dapat hidup terkoneksi dengan orang lain. Mirvis menyatakan: "Kerja itu sendiri ditemukan sebagai suatu sumber pertumbuhan spiritualitas dan koneksi (hubungan) dengan orang lain."

Berdasarkan indikator-indikator di atas, dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan beberapa indikator saja diantaranya : menjadikan sesuatu pekerjaan adalah bernilai ibadah, mengerjakan sesuatu ikhlas karena Allah SWT, bekerja penuh kesungguhan, bekerja dengan penuh kesabaran, menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dan menyesuaikan setiap pekerjaan dengan aturan-aturan Al-Qur'an dan Hadits.

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata "movere" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut para ahli, seperti yang dikemukakan oleh Sison (1981;419) mengatakan bahwa "*Motivation is derived from the word motive which means to move, impel or induce to act to satisfy a need or want*". Terjemahannya berarti motivasi berasal dari kata "motivate" yang berarti menggerakkan, mendorong atau menyebabkan suatu tindakan untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan. Menurut Uchyana (1989;69) bahwa motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki.

Siagian (2000;38), juga mengemukakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dan bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktu untuk

menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Berelson (dalam Sinungan, 2005;134) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejujuran dan sikap mental seseorang yang memberikan energy, mendorong kegiatan atau gerakan yang mengarah atau menyalurkan perilaku kearah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

Senada dengan itu, Gage & Berliner (1984) menuliskan motivasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan apa yang memberikan energi bagi seseorang dan apa yang memberikan arah bagi aktivitasnya. Motivasi kadang-kadang dibandingkan dengan mesin dan kemudi pada mobil. Energi dan arah inilah yang menjadi inti dari konsep tentang motivasi. Motivasi merupakan sebuah konsep yang luas (*diffuse*), dan seringkali dikaitkan dengan faktor-faktor lain yang mempengaruhi energi dan arah aktivitas manusia, misalnya minat (*interest*), kebutuhan (*need*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), aspirasi, dan insentif.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi secara umum diartikan sebagai sesuatu yang ada pada diri seseorang yang dapat mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang. Dengan kata lain motivasi itu ada dalam diri seseorang dalam wujud niat, harapan, keinginan dan tujuan yang ingin dicapai. Motivasi ada dalam diri manusia terdorong oleh karena adanya keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan adanya pengakuan. Sehingga secara singkat, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan atau keinginan yang dapat dicapai dengan perilaku tertentu dalam suatu usahanya.

2.3.2 Teori-teori Motivasi

Sejumlah teori-teori awal mengenai motivasi telah muncul sejak 1950-an. Ada tiga teori spesifik pada masa itu yang meskipun sekarang dipertanyakan kevaliditasnya, tapi masih mengandung penjelasan yang dikenal paling baik untuk motivasi karyawan. Adapun teori-teori tersebut adalah :

- *Teori Hirarki Kebutuhan* : Maslow menghipotesiskan adanya lima jenjang kebutuhan dalam diri semua manusia, yaitu dimulai dari kebutuhan psikologis, keamanan, social, penghargaan, dan yang paling tinggi, aktualisasi diri. Teori ini mengatakan bahwa setelah tiap teori dibawahnya terpuaskan, maka masing-masing

teori di atasnya akan menjadi kebutuhan dominan. Sementara motivasi untuk kebutuhan yang telah cukup terpenuhi tidak ada lagi.

- *Teori X dan Teori Y* : dikemukakan oleh McGregor, dimana Teori X mengandaikan bahwa karyawan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa agar berprestasi. Sementara Teori Y mengandaikan bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahannya sendiri.
- *Teori Dua Faktor* : dikemukakan oleh Herzberg, dimana ada faktor-faktor intrinsik yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor ekstrinsik yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Disebutkan bahwa ada faktor *hygiene* seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, dan gaji yang bila memadai dalam pekerjaan, menenangkan pekerja. Bila tidak memadai, maka orang-orang akan tidak terpenuhi.

Sementara itu, ada beberapa teori kontemporer tentang motivasi yang masing-masing memiliki pendukung yang wajar. Teori-teori ini mewakili keadaan terakhir dewasa ini dalam menjelaskan motivasi karyawan, diantaranya :

1. *Teori Erg* : dikemukakan oleh Alderfer, ia menyederhanakan teori kebutuhan Maslow menjadi tiga kategori, yaitu kategori eksistensi, Keterhubungan, dan Pertumbuhan. Ketiga kategori ini dapat beroperasi sekaligus dengan tingkat yang berbeda-beda. Teori ini konsisten dengan perbedaan individual diantara orang-orang. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah tingkat kepentingan kebutuhan bagi tiap individu.
2. *Teori kebutuhan McClelland* : dikemukakan oleh McClelland dan kawan-kawannya, teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi.
3. *Teori evaluasi kognitif* : disini diperkenalkan ganjaran-ganjaran ekstrinsik, seperti upah. Bila ganjaran ekstrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, penghargaan itu menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas itu sendiri merosot. Teori ini mungkin relevan dengan perangkat pekerjaan organisasi yang berada diantaranya, yaitu pekerjaan yang tidak luar biasa membosankan dan tidak luar biasa menarik.

4. *Teori penetapan tujuan* : bahwa adanya tujuan sulit yang spesifik akan menghasilkan kinerja lebih tinggi bila diterima dengan baik. Kespesifikan tujuan itu sendiri akan bertindak sebagai ransangan internal.
5. *Teori penguatan* : adalah lawan bagi teori penetapan tujuan, yang menyatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Teori ini mengabaikan keadaan internal dari individu dan memusatkan semata-mata hanya pada apa yang terjadi pada seseorang bila ia mengambil suatu tindakan. Karena teori ini tidak memperdulikan apa yang mengawali perilaku, teori ini bukanlah teori motivasi.
6. *Teori keadilan* : bahwa individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/keluaran orang lain dan kemudian merespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Peran yang dimainkan keadilan dalam motivasi akan memicu individu untuk mengoreksinya. Untuk itu, ada empat pembandingan acuan yang dapat digunakan karyawan/individu tersebut, yaitu dari dalam diri sendiri, dari luar diri sendiri, dari dalam diri orang lain, dan dari luar diri orang lain.
7. *Teori harapan* : dikembangkan oleh Vroom, ia berargumen bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasi seperti bonus, kenaikan gaji, dan promosi. Ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi individu.

Teori harapan ini sangat membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan yang minimum untuk menyelamatkan diri. Namun, teori ini cenderung bersifat idealistis karena sedikit individu yang mempersepsikan suatu korelasi yang tinggi antara kinerja dan ganjaran dalam pekerjaan mereka. Jika organisasi benar-benar mengganjar individu untuk kinerja, bukannya menurut kriteria seperti senioritas, upaya, tingkat keterampilan, dan sulitnya pekerjaan, maka validitas teori ini mungkin lebih besar.

Berdasarkan apa yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dalam penelitian ini mengambil focus pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dilihat dari factor internal dan eksternal perusahaan. Internal perusahaan seperti suasana lingkungan perusahaan, kebijakan perusahaan terhadap pegawai, dan kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir. Sedangkan faktor eksternal lebih kepada saingan yang datang dari kompetitor.

2.4 Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Kata kepemimpinan sebetulnya tidak menjadi hal yang aneh lagi di tengah masyarakat, karena disetiap kelompok atau perkumpulan manusia selalu ada salah seorang diantara mereka yang menjadi pujuk pimpinan atau ketua kelompok. Pujuk pimpinan atau ketua kelompok merupakan nama lain dari pemimpin. Kata pemimpin adalah kata dasar dari kepemimpinan yang berarti orang yang mampu mengendalikan orang lain. Berdasarkan makna dasar itu, kepemimpinan secara sederhana berarti kemampuan untuk memimpin, kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan. Menurut Gibson (1998), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan melalui hubungan interpersonal dan proses komunikasi untuk mencapai tujuan. Newstrom & Davis (1999) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mengatur dan membantu orang lain agar bekerja dengan benar untuk mencapai tujuan. Sedangkan Stogdill (1999) berpendapat bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. Sementara itu Rasyid (2000;95) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi, pengaruh antara pemimpin dengan pengikut dalam mengejar tujuan bersama.

Selanjutnya Goleman (2000;9) juga berpendapat bahwa seorang pemimpin tidak hanya membimbing dan menuntut tapi juga memancing tumbuhnya perasaan positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnnya untuk mengeluarkan upaya terbaiknya bagi organisasi. Dengan demikian tugas seorang pemimpin sangat erat hubungannya dengan emosi. Hersey dan Blanchard (1988;86) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai *“the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation”*. Kepemimpinan merupakan sebuah proses dari aktivitas untuk mempengaruhi individu atau kelompok, dimana pengaruh tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu dimana pengaruh yang dilakukan tidak berlangsung sama setiap saat, namun hanya muncul pada situasi-situasi tertentu.

Jadi berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan seni untuk menggerakkan atau mengajak orang lain agar mau mengerjakan sesuatu dengan sepenuh hati sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Agar dapat mengajak atau menggerakkan orang lain dengan sukses,

al-Mubarak (dalam Hafiduddin,2003;131) menuliskan seorang pemimpin mesti memiliki sifat-sifat, diantaranya; memiliki aqidah yang benar (*aqidah salimah*), memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas, memiliki akhlak mulia (*akhlakul karimah*) dan memiliki kecakapan managerial seperti memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen.

2.4.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin menurut Mustopadidjaja dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini : pertama, *teori genetis (keturunan)*. Inti dari teori menyatakan bahwa "*Leader are born and nor made*" (pemimpin itu dilahirkan 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 timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitis.

Kedua, *teori sosial*. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

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

Selain itu Stoner (dalam Yusanto, 2003;173) juga mengemukakan tentang gaya kepemimpinan. Menurutnya ada dua gaya kepemimpinan yang sering digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, yaitu :

a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Dalam gaya ini, seorang pimpinan akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya agar bekerja sesuai yang telah digariskan oleh manajemen. Pimpinan pada gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan hasil dari pada pekerjaan yang hendak dicapai dari pada perkembangan kemampuan bawahan.

b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja.

Pemimpin pada gaya ini berusaha mendorong dan memotivasi pekerjanya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikut sertakan pegawainya dalam mengambil suatu keputusan yang menyangkut tugas. Dengan demikian hubungan antara pimpinan dengan pegawai dapat menjadi akrab, saling percaya dan saling menghargai.

Selain pendapat-pendapat yang menyatakan tentang gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai :

$$k = f(p, b, s).$$

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai

keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

2.4.3 Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian,1997) :

Tipe Otokratis. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut : menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya, dan dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

Tipe Militeristis. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis memiliki sifat-sifat berikut : dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan, dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, senang pada formalitas, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritikan dari bawahannya, dan menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Tipe Paternalistis. Pemimpin yang paternalistis memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan sering bersikap maha tahu.

Tipe Karismatik. Pemimpin yang kharismatik mempunyai daya tarik yang amat besar, sehingga memiliki pengikut yang banyak, meskipun para pengikut tersebut tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat. Mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang ‘ganteng’.

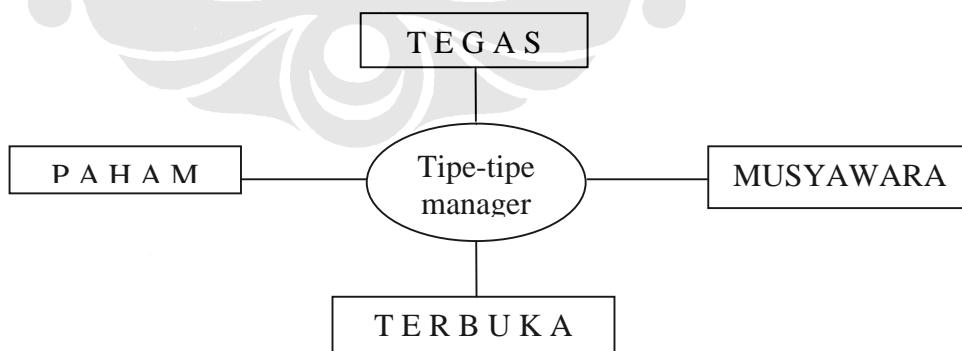
Tipe Demokratis. Tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya, senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Berbeda dengan tipe-tipe yang ada dalam manajemen konvensional seperti di atas, yang selalu memisahkan secara tegas antara satu tipe dengan tipe yang lainnya. Seolah-olah jika pemimpin yang otokratis tidak demokratis, demikian sebaliknya, jika pemimpin

yang demokratis tidak otokratis. Dalam manajemen Islam setiap orang memiliki sisi-sisi yang kadang kala menyatu dalam didalamnya. Oleh karena itu, ada beberapa tipe pemimpin yang baik menurut manajemen Islam (Hafiduddin,2003;13), diantaranya :

- a. *Ketegasan*. Jika seorang pemimpin mengatakan sesuatu itu A dengan argumentasi yang jelas, maka harus disepakati bahwa itu A. Pemimpin yang sangat dibutuhkan sekarang adalah pemimpin yang mempunyai ketegasan dalam menentukan sikap.
- b. *Musyawarah*. Bermusyawarah esensinya adalah saling bertukar pendapat. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu bertukar informasi dengan bawahannya dan mendengar keluhan-keluhannya.
- c. *Keterbukaan*. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu transparan dan terbuka dalam segala hal menyangkut pekerjaan dan kebijakan, bahkan juga menyangkut keuangan dan gaji serta penghasilan.
- d. *Pemahaman yang mendalam terhadap tujuan organisasi*. Visi dan misi organisasi harus dipahami benar oleh seorang pemimpin agar organisasi itu berjalan dengan baik.

Gambar 2.1
Empat Tipe Manager Islami
Menurut Hafiduddin dan Tanjung



2.4.4 Kepemimpinan Rasulullah

Dalam buku *Seratus Tokoh Yang Paling Berpengaruh Dalam Sejarah* yang ditulis oleh Hart, meletakkan Rasulullah SAW pada urutan pertama. Hart meletakkan Rasulullah pada urutan pertama dilandasi oleh keberhasilan Rasulullah meraih sukses-sukses luar biasa baik dari ukuran agama maupun ruang lingkup duniawi. Sukses yang diraih

Rasulullah dilandasi oleh konsistensinya menjalankan ajaran Islam yang diiringi dengan kemuliaan akhlaknya.

Dalam Hadis Riwayat Aisyah RA disebutkan, akhlak Rasulullah SAW adalah Al-Qur'an. Jadi, apa yang dipraktikkan Rasulullah SAW sehari-hari merupakan ajaran-ajaran Al-Qur'an itu sendiri dan mencirikan makna sejati Islam yang cinta damai. Keluhuran akhlak dan budi pekerti Rasulullah SAW tidak hanya diakui oleh orang yang sezaman dengannya, sampai saat ini pun banyak yang memuji keluhuran akhlak beliau, termasuk orang-orang non-Muslim. Bahkan Allah Swt menyebut beliau sebagai pemilik akhlak yang agung (QS al-Qalam [68]: 4) dan teladan yang baik (QS al-Ahzab [33]: 21). Itulah yang menjadikan Nabi SAW sebagai manusia paripurna (*al-insan al-kamil*).

Aisyah mengatakan, "*Rasulullah SAW bukan orang yang suka berkata keji, bukan orang yang buruk perangainya, dan bukan orang yang suka berkeliaran di pasar. Bukan pula orang yang membalas kejelekan (kejahatan) dengan kejelekan, akan tetapi orang yang suka memaafkan dan melupakan kesalahan (orang lain),*" (HR Ahmad).

Selain itu keagungan akhlak Rasulullah dalam segi kepemimpinan ditandai oleh sifat-sifat yang Beliau miliki, diantaranya ; *Siddiq* (jujur), *Amanah* (dapat dipercaya), *Fathanah* (cerdas), dan *Tabligh* (menyampaikan). Selain dari sifat-sifat dasar yang dimiliki Rasulullah ini, Beliau juga terkenal dengan kepemimpinannya yang agung, diantaranya :

a. Menghargai rekan dan bawahan.

Rasulullah SAW adalah pribadi yang sangat menghargai dan menghormati para sahabat. Beliau tidak pernah membedakan sikapnya baik pada sahabat dekat atau dengan orang yang tidak dikenalnya. Sebagai pemimpin, Beliau selalu berusaha menyenangkan dan melayani bawahannya. Sikap Nabi dalam menghargai rekan dan bawahannya, menunjukkan etika kepemimpinan yang luhur, tidak otoriter, dan selalu mengutamakan rakyat.

b. Menghargai pendapat orang lain.

Dalam berbagai kesempatan Rasulullah selalu meminta pendapat umatnya. Dengan penuh kesungguhan beliau mendengarkan setiap usulan yang disampaikan tanpa melihat siapa yang menyampaikan.

c. Menempati janji.

Ketika Rasulullah tiba di Madinah dalam perjalanan hijrah, ada utusan kafir Mekkah yang meminta janji Rasulullah untuk mengembalikan siapapun yang pergi ke Madinah setelah perginya hijrahnya Rasul. Selang beberapa waktu kemudian, ada seorang sahabat yang tertinggal di belakang Rasul. Karena telah terikat perjanjian, kemudian Rasul menyuruh orang tersebut untuk kembali ke Mekkah. Bagi Rasul janji adalah suatu yang sangat agung. Meskipun Rasul merasakan bagaimana besarnya pengorbanan sahabat tadi untuk berhijrah, bagi Rasul janji adalah janji, bahkan meskipun janji itu diucapkan kepada orang kafir.

d. Pemimpin yang bertanggung jawab.

Dalam suatu kesempatan menjelang akhir hayatnya, Nabi berkata kepada sahabat, “Mungkin sebentar lagi Allah akan memanggilku, aku tak ingin di padang mahsyar nanti ada di antara kalian yang ingin menuntut balas karena perbuatanku pada kalian. Bila ada yang keberatan dengan perbuatanku pada kalian, ucapkanlah!” Sahabat yang lain terdiam, namun ada seorang sahabat yang tiba-tiba bangkit dan berkata, “Dahulu ketika engkau memeriksa barisan di saat ingin pergi perang, kau meluruskan posisiku dengan tongkatmu. Aku tak tahu apakah engkau sengaja atau tidak, tapi aku ingin menuntut qishash hari ini.” Ujar sahabat tadi. Para sahabat lain terpana, dan ketika itu Umar langsung berdiri dan siap “membersihkan” orang itu. Nabi melarangnya. Nabi pun menyuruh Bilal mengambil tongkat ke rumah Nabi. Nabi memberikan tongkat tersebut pada sahabat itu seraya menyingkapkan bajunya, sehingga terlihatlah perut Nabi. Nabi berkata, “lakukanlah!” Detik-detik berikutnya menjadi sangat menegangkan. Tetapi terjadi suatu keanehan. Sahabat tersebut malah menciumi perut Nabi dan memeluk Nabi seraya menangis, “Sungguh maksud tujuanku hanyalah untuk memelukmu dan merasakan kulitku bersentuhan dengan tubuhmu. Aku ikhlas atas semua perilikumu wahai Rasulullah.” Seketika itu juga terdengar ucapan, “Allahu Akbar” berkali-kali. Sahabat tersebut tahu, bahwa permintaan Nabi itu tidak mungkin diucapkan kalau Nabi tidak merasa bahwa ajalnya semakin dekat. Sahabat itu tahu bahwa saat perpisahan semakin dekat, ia ingin memeluk Nabi sebelum Allah memanggil Nabi. Begitulah rasa tanggung jawab yang dipegang oleh Rasulullah SAW.

2.6 Penelitian Sebelumnya

Berkaitan dengan tema penelitian *Hubungan spiritualitas, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada bank syari'ah* ini, terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan, diantaranya :

1. Penelitian Shirley Budiarti dari Universitas Indonesia pada tahun 2006 dalam tesisnya yang berjudul "*Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pusat PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk*". Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan budaya kerja dan kepuasan kerja pegawai dengan kinerja pegawai.
2. Tesis Diana dari Universitas Indonesia tahun 2006 dengan judul *Hubungan Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Pegawai Pada Divisi Pelayanan Hukum Dan Hak Asasi Manusia Kanwil Departemen Hukum Dan HAM DKI Jakarta*. Tesis ini menyimpulkan bahwa, kepuasan kerja dan kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja.
3. Tesis Anis Byarwati dari Universitas Indonesia tahun 2007 dengan judul *Budaya Organisasi Perbankan Syari'ah Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bank Mu'amalat*. Terdapat tujuh indikator yang secara signifikan mempengaruhi budaya organisasi pada Bank Mu'amalat, yaitu : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandirian.
4. Tesis Sriyani dari Universitas Indonesia tahun 2005 dengan judul *Hubungan Antara Kompetensi Managerial Dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Struktural Eselon III-IV Pada Sekretariat Jendral DPR RI*. Ia menyimpulkan bahwa, (1) kompetensi managerial memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pejabat struktural eselon III-IV pada Sekretarian Jendral DPR RI, (2) komitmen organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pejabat struktural eselon III-IV pada Sekretarian Jendral DPR RI.
5. Tesis Untung Pryatmojo dari Universitas Indonesia tahun 2006 dengan judul *Persepsi Pegawai Mengenai Hubungan Antara Proses Kinerja Dan Karakteristik Pekerjaan Dengan Motivasi Pegawai Dalam Melayani Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak PMA Empat*. Ia menyimpulkan bahwa, proses penilaian kinerja, karakter pekerjaan memiliki hubungan positif dan

signifikan dengan motivasi pegawai untuk melayani pajak di kantor pajak PMA Empat.

