

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI KANTOR
PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG
KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh:

**MANNA ARDISTAWA
NIM: 11510140**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI KANTOR
PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :

MANNA ARDISTAWA
NIM: 11510140

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI KANTOR
PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh :

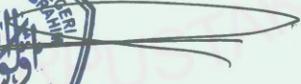
MANNA ARDISTAWA
NIM: 11510140

Telah Disetujui, 30 Desember 2015
Dosen Pembimbing,


Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si
NIP. 1911108 199803 2 002

Mengetahui :
Ketua Jurusan,




Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI KANTOR
PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG
KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

MANNA ARDISTAWA
NIM: 11510140

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Di Terima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 8 Januari 2016

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Dr. Siswanto, M.Si : ()
NIP. 19750707 200501 1 005
2. Sekretaris/Pendamping
Dr. Hj. Iffi Nurdiana, S.Ag., M.Si : ()
NIP.1911108 199803 2 002
3. Penguji Utama
Dr. H. Achmad Sani S, SE., M.Si : ()
NIP. 19720212 200312 1 003

Disahkan oleh :
Ketua Jurusan,



Dr. H. Mubahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Manna Ardistawa

NIM : 11510140

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

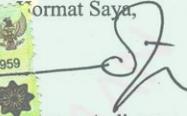
Menyatakan bahwa “SKRIPSI” Yang saya buat untuk memenuhi syarat kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG KOTA MALANG”

Adalah Hasil karya saya sendiri ,buka “Duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kumudian hari ada “Klaim” pihak lain, maka bukan tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan siapapun.

Malang, 30 Desember 2015

Format Saya,

Manna Ardistawa

NIM: 11510140

SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Manna Ardistawa
NIM	: 11510140
Jurusan/Prodi	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi
Judul Skripsi,	: Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Kota Malang

Tidak Mengizinkan jika karya ilmiah saya (skripsi) dipublikasikan melalui website perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan (full teks).
Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 Desember 2015

Dosen pembimbing,



(Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si.)
NIP.1911108 199803 2 002

Mahasiswa,



(Manna Ardistawa)
NIM. 11510140

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ilmiah skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya:

Ayahanda Solekhan, M.Ag dan ibunda tercinta

Yayuk Misdakoh yang selama ini telah membesarkan dan

Mendidik saya dengan penuh kesabaran

Dan keikhlasan. Semoga Allah

Membalas atas kebaikan

mereka, Amin...

Dan juga kepada saudara-saudara tercintaku yang ada di rumah:

Muhammad Wildan Fatiyaqon, Salwa Safira Khoirunnisa dan Salma Zidna

Elka'bati. Semoga mereka diberikan kemudahan dan kelancaran dalam
menuntut ilmu, Amin...

Tak lupa juga kepada Lathifatul Maulida yang selalu mendukung saya, beserta
saudara-saudara seperjuangan UNIOR: Misrong, darsim, andesu, ngonceb,
ceper, sunyet, salbut, mentok, sarpaun, ewok, lemper, menjeng, klucip,
sumayu, keset, jibol, sam tomel, sam comez, sam putat, jhon giwet, jhon tekok,
jhon doraemon, jhon pletis dkk

MOTTO

Barang siapa bersungguh-sungguh maka ia akan mendapatkannya.
Hanya tekad yang menjadikan kita bukan hanya seonggok daging yang punya sebuah
nama.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Segala puji bagi Allah yang telah menganugerahkan berbagai karunia dan nikmat kepada para hamba-Nya dan yang telah memberikan waktu dan kesempatan untuk menyelesaikan Skripsi ini tepat pada waktunya, karena berkat rahmad dan ridho-Nya lah penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Kota Malang.

Shalawat dan salam teruntuk Rasul-Nya yang diutus sebagai rahmat bagi seluruh alam. Tak lupa juga buat para keluarganya, sahabat dan siapa saja yang memperoleh hidayah dari ajaran sunnahnya sampai pada hari akhir nanti. Penelitian skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar sarjana strata satu di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Malang.

Peneliti menyadari bahwa tujuan penelitianskripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan moril dan materil dari banyak pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing dalam penyelesaian skripsi.
5. Dosen pengajar yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi pada Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Ayah dan Ibu serta adik-adik tercinta yang begitu baik dalam segala hal, mengasuh, membimbing, dan selalu memberidoa yang terbaik.
7. Bapak kepala kantor KPKNL Malang dan seluruh karyawannya.
8. Semua teman-teman seperjuangan Manajemen angkatan 2011 yang selalu memberikan dorongan semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Semua saudara-saudara seperjuangan UKM UNIOR UIN MALIKI Malang
10. Pihak-Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu di sini, yang sedikit banyak telah membantu penyusunan skripsi ini.

Tiada balasan yang dapat penulis berikan selain ucapan terima kasih semoga Allah SWT menerima amal baik dan memberi balasan yang setimpal atas segala jerih payahdan semoga kita semua dalam lindungan-Nya.Sepenuhnya peneliti mengetahui bahwaskripsi ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu baik saran maupun kritik dari para pembaca sangat peneliti harapkan demi perbaikan untuk selanjutnya. Akhir kata peneliti panjatkan rasa syukur kepada Allah SWT yang sangat mendalam dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi peneliti pada khususnya dan kepada semua pihak pada umumnya.

Wasalamualaikum Wr.Wb

Malang, 29 Desember 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	v
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
MOTTO	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I: PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Rumusan Masalah	5
1.3.Tujuan Penelitian	6
1.4.Manfaat Penelitian	6
1.5.Batasan Penelitian	7
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	
2.1.Hasil PenelitianTerdahulu	8
2.2.Kajian Teori	11
2.2.1 Kepemimpinan	11
1 Pengertian Kepemimpinan	11
2 Tugas dan Fungsi Kepemimpinan	14
3 Teori Kepemimpinan	15
4 Gaya/Model Kepemimpinan Situasional	22
2.2.2 Kinerja Karyawan,	28
1 Pengertian Kinerja,	28
2 Pengertian Karyawan,	30
3 Pengertian Kinerja Karyawan,	31
4 Pengukuran Kinerja Karyawan	32
5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	34
2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	36
2.4 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam	38
2.4.1 Menurut Al-Quran	38
2.4.2 Menurut Al-Hadits	40
2.5 Alur Berfikir	46
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	48
3.2 Subjek Penelitian	49
3.3 Lokasi Penelitian	50
3.4 Data dan Jenis Data.....	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.6 Analisis Data	53

BAB IV: PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian,	58
4.1.1 Profil KPKNL Malang.....	58
4.1.2 Visi dan Misi KPKNL Malang	60
4.1.3 Tugas dan Fungsi KPKNL Malang	61
4.1.4 Struktur Organisasi KPKNL Malang	62
4.1.5 Susunan Pengurus KPKNL Malang	69
4.1.6 <i>Job Description</i> KPKNL Malang	62
4.1.7 Ruang Lingkup Kegiatan KPKNL Malang	64
4.1.8 Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan KPKNL Malang	65
4.1.9 Deskripsi Informan	69
1 Pernyataan Tentang Kepemimpinan Di KPKNL Malang	69
2 Pernyataan Tentang Tata Laksana Pekerjaan dan Kinerja Karyawan Di KPKNL Malang	77
4.1.10 Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional Hasil Wawancara dan Observasi	80
4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian	84
4.2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional di KPKNL Malang.....	84
4.2.2 Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di KPKNL Malang.....	90

BAB V: PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....	96
5.2. Saran.....	97

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2.2 Tingkat Perkembangan atau Kedewasaan.....	27
Tabel 4.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional	81



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard	26
Gambar 2.2 Alur Berfikir	47



ABSTRAK

Ardistawa, Manna, 2016, SKRIPSI. Judul: “Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Malang”

Pembimbing : Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan atau kegagalan sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu. Lebih jauh ditegaskan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan memimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya. Bahkan seorang pemimpin itu harus mempunyai gaya atau perilaku dan sifat yang disesuaikan dengan situasi dan organisasi tersebut agar bersifat fleksibel dalam arti menyesuaikan atau beradaptasi dengan kematangan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Pemilihan gaya kepemimpinan sangatlah perlu diperhatikan karena jika gaya kepemimpinan tersebut tidak cocok dengan keadaan dan situasi bawahan maka kinerja bawahan tersebut akan tidak maksimal, begitupun sebaliknya. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan di KPKNL Malang dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang mana menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi. Pembahasan dianalisis melalui hasil wawancara serta menggunakan interpretasi. Sedangkan informan dalam penelitian ini berjumlah 8 orang, dimana informan tersebut merupakan kepala kantor dan kepala seksi di KPKNL Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan KPKNL Malang ialah gaya kepemimpinan *selling* dan gaya kepemimpinan *participating*.

ABSTRACT

Ardistawa, Manna, 2016, THESIS. Title: Analysis Of The Situational Leadership Style In Office KPKNL Malang

Supervisor : Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, S. Ag., M.Si.

Keywords : Leadership Styles

Success or failure of most organizations is determined by the quality of leadership that is owned by the people who entrusted the task of chairing the organization. Further asserted that what is meant with the ability to lead is the ability to motivating, influencing, directing and communicating with his subordinates. Even a leader must have the styles or behaviors and traits that adapted to the situation and these organizations to be flexible in terms of adjusting or adapting to the maturity of his subordinates as well as environmental work. The election of the leadership style is very noteworthy because if the leadership style is not suited to the circumstances and the situation of his subordinates the performance of subordinates is not maximal, as well as vice versa. Thus, this research aims to know the leadership style used in KPKNL in improving of employee performance.

This research uses descriptive qualitative approach which produces descriptive data in the form of words written and spoken from people and the observed behavior. Data collection techniques by using interview techniques and observations. While the informants in this study amounted to 8 persons, which the informant was the Head Office and the head of section in the KPKNL Malang. The results of this research show that the leadership style of KPKNL Malang is the leadership style of selling and leadership style of participating.

مستخلص البحث

أرديستوا، مئي. 2016. تحليل أسلوب الرئاسة بمكتب الخدمة الثروة للدولة والمزاد مالانق. البحث الجامعي، كلية علوم الاقتصادية، بقسم الإدارية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانق.

المشرف: الدكتور الفي نورديانا الحاج الماجستير

الكلمات المفتاحية: اسلوب الرئاسة

النجاح و الإضاعة في كثير من المنظمات محددة على جودة الرئاسة الموجودة في شخصية رئيسها. والمراد من كفاءة الرئاسة يعني كفاءة في تشجيع الموظفين و دفع الى النجاح و الاتصال و الإشراف على الموظفين. وحتى لا بدّ لارئيس ان يكون صالح السلك و لديه الشخصية المناسبة بحالة الموظفين وحالة المنظمة. لكي يستطيع الرئيس ان يكون لذن في رئاسته. امّا الإختيار أسلوب الرئاسة يكون مهم جدا. لأنه لو ذلك الاسلوب غير مناسب بحالة الموظفين، فإجراء الموظفين سكون غير فعّال، وكذلك بالعكس. بذلك الهدف من هذا البحث يعني لمعرفة اسلوب الرئاسة المستخدم في مكتب الخدمة الثروة للدولة والمزاد مالانق(KPKNL) في رفع اجراء الموظفين.

يستخدم هذا البحث المدخل الكيفي بالمنهج الوصفي. الدراسة الكيفية هي منهجية البحث التي تحصل على المعلومات الوصفية بشكل كلمات مكتوبة أوشفهية. وأما أدوات جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة و المقابلة. يحلل المبحث من حصل المقابلة ويستنتب بفهم الباحث. والمصادر في هذا البحث يعني ثمانية أشخاص. وهم من رئيس الادارة و رئيس القسم في مكتب الخدمة الثروة للدولة والمزاد مالانق. النتائج نت هذا البحث يعني أنّ أسلوب الرئاسة المستخدم في مكتب الخدمة الثروة للدولة والمزاد مالانق هو أسلوب البيع و الاثرا

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah pendukung utama organisasi dalam mencapai tujuannya, karena pada dasarnya manusia memiliki kecakapan, kecerdasan, kemauan, harapan, pengetahuan, kepercayaan, kesetiaan dan sebagainya (Hasibuan, 2005: 132). Semua ini merupakan karakteristik yang dimiliki oleh manusia. Jika karakteristik manusia tersebut diterapkan dalam sebuah organisasi, maka akan terwujudlah bentuk tingkah laku individu dalam sebuah organisasi.

Dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi, diperlukan juga suatu hierarki struktur tata kerja sebagai suatu sarana dalam memperjelas pembagian tugas dan pengaturan *job discription*. Adanya unsur pimpinan dan karyawan adalah sebagai elemen penting organisasi dalam sebuah organisasi yang mempunyai peran dalam menjalankan operasional dan rencana strategi. Bila fungsi tersebut tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, maka dapat mempengaruhi kelancaran kegiatan organisasi dalam sebuah perusahaan. Pemimpin dan karyawan bersama-sama mengemban tanggungjawab dan dituntut memiliki sikap kesetiaan, kesungguhan, kecakapan, kecermatan, gairah kerja, serta kekompakan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain memiliki kinerja

yang tinggi tidak mudah menyerah bila mendapat kesulitan-kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Lebih lanjut, keberadaan seorang pemimpin diharapkan memiliki kekuasaan dan wewenang dalam memerintah bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai sebuah unsur yang dominan dalam pengambilan keputusan maka sudah sewajarnya seorang pemimpin dituntut memiliki kecakapan dan kecerdasan yang lebih dari pada bawahannya. Ciri-ciri seorang pemimpin menurut Rodger D, Collons adalah memiliki kecerdasan, kelancaran berbahasa, kemampuan untuk memecahkan masalah, kesadaran akan kebutuhan, keluwesan, keasediaan menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, kesadaran akan diri dan lingkungan (Umar, 2005 : 32).

MintzBerg (1992:20) berpendapat bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan adalah perusahaan tersebut memiliki kemampuan sumber daya manusia yang tangguh. Dalam hal ini benar-benar mampu melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab. Kemampuan seorang pemimpin sangat diperlukan untuk mengatur sumber daya manusia yang ada pada perusahaanya secara efektif dan efisien. Secara umum para pemimpin dan manajer melakukan sejumlah pekerjaan dengan amat tekun.

Keberhasilan atau kegagalan sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu (Siagian, 1988:28). Lebih jauh ditegaskan bahwa yang

dimaksud dengan kemampuan memimpin oleh siagian adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya. Bahkan seorang pemimpin itu harus mempunyai gaya atau perilaku dan sifat yang disesuaikan dengan situasi dan organisasi tersebut agar bersifat fleksibel dalam arti menyesuaikan atau beradaptasi dengan kematangan bawahannya serta lingkungan kerjanya.

Kemampuan membimbing, mengarahkan, memotivasi dan mempengaruhi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja yang tinggi pada akhirnya akan mendorong tingkat kemampuan perusahaan dalam persaingan dalam dunia usaha. Dalam hal ini dibutuhkan adanya peran pemimpin, sebab dengan adanya peran pemimpin, perusahaan dapat menunjang kelancaran dan pencapaian tujuan yang direncanakan.

Kinerja karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karaktersitik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Danim dalam Nawawi (2006: 135-136) hal-hal eksternal yang senantiasa mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan, ketergantungan, hubungan atasan-bawahan, kultur yang terbangun, kemampuan

dan ilmu pengetahuan yang dimiliki, serta sistem penilaian kerja yang diberlakukan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting untuk menunjang kinerja karyawan dalam perusahaan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang efektif tersebut diharapkan dapat membuat kinerja karyawan meningkat yang mengakibatkan pencapaian visi dan misi yang maksimal.

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Kota Malang merupakan sebuah unit kerja atau bagian dari sebuah organisasi pada lingkup direktorat jenderal kekayaan negara yang memiliki banyak unit-unit dalam pengkhususan tata tugas dan kewenangan. Pada unit ini juga terdapat unsur pemimpin yang disebut kepala kantor. Peran seorang kepala kantor tak ubahnya seperti peran manajer atau pemimpin yang lain, namun hanya berbeda pada tingkatan luas wilayah yang dipimpinnya.

Kinerja karyawan pada KPKNL kota Malang sangat menentukan terwujudnya visi dan misi direktorat jenderal kekayaan negara. Meskipun hanya sebagai satuan unit, KPKNL kota Malang juga diharapkan memiliki karyawan dengan kinerja tinggi serta dengan komitmen yang besar.

Dari hasil pengamatan peneliti saat Praktek Kerja Lapangan (PKL) di KPKNL kota Malang, gaya kepemimpinan kepala kantor KPKNL Kota Malang selalu menyesuaikan dengan keadaan bawahannya. Hal ini tercerminkan pada perilaku kepala kantor dalam memimpin bawahannya yang berbeda-beda sesuai

dengan kondisi lapangan, situasi, kemampuan dan kemauan mereka. Menurut peneliti kepala kantor melakukan hal tersebut untuk mengefektifkan organisasi serta memaksimalkan kinerja bawahannya.

Sesuai dengan hasil pengamatan peneliti bahwasanya kepala kantor KPKNL kota Malang selalu menyesuaikan kondisi lapangan, situasi, kemampuan, kesiapan dan kemauan bawahannya. Hal tersebut sesuai dengan teori gaya kepemimpinan situasional yang disampaikan oleh Hersey dan Blanchard yaitu perilaku atau gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin.

Berdasarkan kondisi di atas, maka peneliti ingin mengetahui lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan di KPKNL Malang serta peranannya dalam meningkatkan kinerja karyawan di KPKNL Malang. Mengingat hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG MALANG”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian Latar Belakang diatas, pokok Masalah utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagaimana gaya kepemimpinan situasional di KPKNL Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan situasional di KPKNL Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi KPKNL Malang

- a. Hasil ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi untuk terus mengembangkan keberhasilan gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan agar mampu memenuhi tuntutan perkembangan saat ini.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran kegiatan organisasi bagi lembaga pada masa yang akan datang dan saat ini.

2. Bagi Peneliti

- a. Dapat menambah pengetahuan dan wawasan untuk mengembangkan kemampuan peneliti dalam mengamati permasalahan serta membantu memberikan sumbangan pikiran bagi organisasi/perusahaan.
- b. Dapat membandingkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan praktek melihat langsung kondisi di lapangan.
- c. Peneliti dapat mengaplikasikan ilmunya secara langsung dengan menghadapi kondisi secara nyata di lapangan dan mengasah kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian dengan metode ilmiah.

- d. Memperoleh kesempatan untuk dapat melihat dan melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan di lapangan.

3. Bagi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber untuk mengembangkan kegiatan keilmuan dan pendidikan, khususnya untuk Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.
- b. Sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang berkepentingan untuk mengkaji lebih lanjut tentang permasalahan sejenis.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada teori gaya kepemimpinan situasional yang disampaikan oleh Hersey dan Blanchard, karena menurut peneliti indikator yang ada pada KPKNL Malang mengarah pada gaya kepemimpinan tersebut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki tujuan untuk membandingkan kenyataan yang ada di lapangan dengan teori yang relevan, pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode & Variabel	Hasil Penelitian
1	Defpi Sunarti (2007)	Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PG. Kebun Agung Malang.	Menggunakan variable bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Transformasional (X2), Sedangkan variable terikatnya yaitu Kinerja Pegawai(Y)	Secara bersama (simultan) gaya kepemimpinan yang berorientasi kreativitas dan individualitas antara pimpinan dan Pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di PG. Kebon Agung Malang. Adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara kepemimpinan yang berorientasi kreativitas dan individualitas

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Judul	Metode & Variabel	Hasil Penelitian
2	Ilman (2010)	Analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian umum (studi pada rumah sakit saiful anwar malang)	Menggunakan metode kuantitatif, Variabel bebasnya Kepemimpinan Dan Kinerja karyawan sebagai variable terikat	Secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan f hitung = 40,921 lebih besar dibandingkan f table = 2,423 ($df=39$ dan $\alpha = 0,05$).
3	Ana Nur Azizah (2011)	Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar	Menggunakan deskriptif kualitatif variabelnya gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan pada koperasi syariah BMT makmur sejahtera ada dua yaitu gaya kepemimpinan <i>selling</i> dan gaya kepemimpinan <i>participating</i> . Pimpinan juga menerapkan fungsi dan tugas sebagai pemimpin yakni memandu, membimbing. Memotivasi dan berkomunikasi dengan baik.

Table 2.1

Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama	Judul	Metode & Variabel	Hasil Penelitian
4	Rumika Febrianti (2014)	Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Di Kabupaten Sambas	Menggunakan deskriptif kualitatif variabelnya gaya kepemimpinan	Ketidaksesuaian penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan didalam organisasi. Selain gaya kepemimpinan tersebut juga tidak sesuai dengan kualitas bawahan yang ada didalam organisasi. Pemimpin harus bertindak cepat tanggap dalam memahami keadaan organisasi dan seperangkat lengkap yang ada didalam organisasi tersebut.
5	Manna Ardistawa (2015)	Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Di KPKNL Kota Malang	Menggunakan metode deskriptif kualitatif variabelnya gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan	

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen dan organisasi. Bahkan ada yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau intinya manajemen dan organisasi. Menurut Harahap (1996: 233) dalam Putra, Utami, dan Hakam kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita. Sementara itu Kartono (1998: 135) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha yang kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Menurut Terry dalam (Thoha, 2010) merumuskan kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2006) kepemimpinan adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi

arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian berikutnya dikemukakan oleh Robert dalam Nawawi (2006:20) yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Pendapat ini juga menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan adalah hubungan interpersonal berdasarkan keinginan bersama. Kepemimpinan bukan suatu sebab tetapi akibat atau hasil dari perilaku kelompok, sehingga tanpa ada anggota (pengikut), maka tidak ada pemimpin. Pemimpin yang kuat adalah yang diakui dan didukung oleh seluruh anggota organisasinya.

Selanjutnya Robert dan Kinicki dalam Nawawi (2006: 21) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pengertian ini menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan atau kegiatan yang mengarah pada tujuan organisasi. Pengertian ini sejalan dengan pendapat yang dikatakan James dan Charles (1986: 445) bahwa kegiatan mengarahkan berarti mempengaruhi. Sedangkan pengaruh didefinisikan sebagai tindakan atau suri

tindakan yang langsung atau tidak langsung menyebabkan terjadinya perubahan dalam perilaku atau sikap individu atau anggota organisasi. Kesiapan dan kesungguhan anggota untuk bergerak mencapai tujuan organisasi harus dibangkitkan dari dalam dirinya sendiri yang disebut motivasi intrinsik.

Pengertian berikut bersumber dari Ivancevich dalam Anaroga dan Sri Suyati dalam Nawawi (2006: 24) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pengertian ini menempatkan kepemimpinan sebagai interaksi sosial, karena kegiatan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain hanya dapat terjadi melalui komunikasi, baik antara pemimpin dengan anggota organisasi secara individual maupun dengan kelompok-kelompok individu didalam organisasi. Komunikasi tersebut antara lain berlangsung didalam tim kerja (*team work*), unit kerja dll.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan kepemimpinan merupakan perilaku dan kemampuan yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam membimbing, mempengaruhi, dorongan dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau melaksanakan tugas dengan penuh semangat dan membangkitkan kerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi. Terlaksananya tugas-tugas tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh pimpinan seorang diri, tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya. Agar orang-orang yang dipimpin mau bekerja secara efektif. Seorang pemimpin disamping harus memiliki inisiatif dan kreatif harus selalu memperhatikan hubungan manusiawi.

Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi pengambilan keputusan, menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertical maupun horizontal serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi (2006: 74), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi, yaitu: 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. (2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu: fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian.

3. Teori Kepemimpinan

a. Teori *Great Man* dan Teori *Big Bang*

Teori *Great Man* yang usianya sudah cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Seperti yang diungkapkan oleh Bennis dan Nanus (1990: 3) menjelaskan bahwa teori *Great Man* (orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan kata lain para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu.

Misalnya di negara Indonesia disebut keturunan berdarah biru yang berhak menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tidak ada pilihan selain menjadi pihak yang dipimpin. Misalnya pada zaman kerajaan, menurut teori ini bahwa anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pemimpin untuk rakyatnya.

Bennis dan Nanus dalam Nawawi (2006: 17) juga menyatakan bahwa dalam perkembangan berikutnya, teori kepemimpinan dan bakat cenderung ditolak dan lahirlah teori *Big Bang*. Teori kepemimpinan yang baru di zamannya itu menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan atau kerusuhan, pemberontakan, reformasi dll. yang memunculkan seseorang pengikut atau pendukung dalam artian orang-orang yang menokohkan orang tersebut dan bersedia patuh dan taat pada keputusan-keputusan dan perintah-perintahnya dalam kejadian tertentu.

b. Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian

Teori ini hampir sama dengan teori *Great Man*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Teori *Great Man* menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki kromosom (pembawa sifat) dari orang tuanya

sebagai pemimpin. Dari pertemuan sel telur (ovum) di dalam rahim seorang calon ibu dengan spermatozoid seorang calon ayah terdapat gen-gen yang berisi kromosom (pembawa sifat) berupa bakat yang diwariskan pada seorang anak. Di antaranya terdapat bakat pemimpin yang dominan. Contoh yang populer pada zaman kerajaan adalah seorang anak raja diasumsikan memiliki bakat dari ayahnya untuk menjadi raja sebagai seorang pemimpin.

Sedang teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Teori ini mempunyai pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimiliki, baik secara fisik maupun psikologis. Dengan kata lain teori ini berasumsi bahwa keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar. Sifat-sifat itu menurut Thoha (1998: 251-252) mengatakan bahwa ada empat sifat umum yang efektif, terdiri dari: (1) kecerdasan (2) kedewasaan dan keluasan pandangan sosial (3) motivasi diri dan dorongan (4) sikap-sikap hubungan sosial.

Demikian pula seperti yang diungkapkan Yukl dalam Hersey dan Blanchard (1998: 89) menemukan karakteristik pemimpin yang sukses

terdiri dari (1) cerdas, (2) trampil secara konseptual, (3) kreatif, (4) diplomatis dan taktis, (5) lancar berbicara, (6) memiliki pengetahuan mengenai tugas kelompok, (7) persuasive, (8) memiliki ketrampilan sosial.

Dari berbagai pendapat mengenai teori sifat atau karakteristik pemimpin. Hadari Nawawi (2006: 77) menyimpulkan ada empat sifat atau karakteristik pemimpin yang utama. Keempat karakteristik tersebut adalah:

- Inteligensi (kecerdasan) yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya, pada umumnya lebih cerdas dari pada pengikutnya.

- Kematangan dan keluasan pandang sosial yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya pada umumnya lebih matang emosinya dari pada pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi kritis (sulit dan bermasalah). Di samping itu memiliki kemampuan pula dalam melakukan sosialisasi dengan orang lain, khususnya anggota organisasi serta memiliki keyakinan, kepercayaan diri yang cukup tinggi.

- Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pada umumnya memiliki dorongan yang besar dari dalam dirinya untuk dapat menyelesaikan sesuatu secara sukses.

- Memiliki kemampuan hubungan manusiawi yakni mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat tergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya. Para pemimpin itu selalu mampu memahami orang lain dan berorientasi pada anggota organisasi (pengikut/bawahannya)

c. Teori Perilaku

Setelah pada tahun lima puluhan teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer, studi mengenai kepemimpinan diarahkan pada perilaku pemimpin. Studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamannya yang disebut teori Perilaku (*Behavior Theories*) Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan adalah untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasinya, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan bawahannya, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan hukuman. (Nawawi, 2006: 81)

Dari uraian singkat di atas yang dimaksud perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehubungan dengan itu apabila perilaku kepemimpinan ditampilkan berupa tindakan tegas, keras, sepihak, tertutup pada kritik dan saran, mengancam setiap pelanggaran atau kesalahan anggota organisasi dengan sanksi atau hukuman yang berat, maka disebut sebagai gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya pemimpin yang berperilaku dalam memberikan pengaruh dilakukan secara simpatik, interaksinya berlangsung timbal balik (dua arah), menghargai pendapat, saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, maka disebut gaya kepemimpinan demokrasi.

d. Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Organisasi terbentuk karena sejumlah orang yang sama kepentingan atau kebutuhannya yang terhimpun dalam satu wadah dan menyelenggarakan kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama sebagai tujuan organisasi. Banyak organisasi yang kepentingannya berbeda satu sama lain, sehingga setiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus yang berbeda pula.

Dari teori-teori kepemimpinan yang telah diuraikan terdahulu kebanyakan berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat

dilakukan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segala situasi. Oleh karena itulah timbul respon terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain tidak mungkin setiap organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak. Setiap situasi dan dalam mengelola anggota organisasi terus tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal.

Respon yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Seperti halnya gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga pendekatan atau teori situasional atau pendekatan teori Kontingensi (*Contingency Approach*). Contoh sederhana Misalnya: perilaku atau gaya kepemimpina berorientasi pada tugas, ternyata sangat diperlukan oleh seorang pemimpin yang menghadapi situasi anggota organisasi atau pegawai yang malas, sering bolos, pekerjaannya tidak pernah selesai pada waktu yang tepat, lamban dalam bekerja, sering menolak perintah atau membangkang, hanya bekerja jika diperintah dan lain-lain. Sedang kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar atau dengan anggota organisasi atau bawahan, dapat diimplementasikan oleh seorang pemimpin apabila menghadapi situasi

bawahan yang rajin, cerdas, menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang tepat, bekerja tanpa menunggu perintah, tetap bekerja tanpa ditunggu.

Berdasarkan uraian-uraian singkat di atas berarti teori Kontigensi atau kepemimpinan situasional merupakan penolakan terhadap teori-teori kepemimpinan sebelumnya yang memberlakukan asas-asas umum untuk semua situasi. Teori ini berpendapat bahwa tidak ada satu jalan kepemimpinan terbaik untuk mengelola dan mengurus satu organisasi.

4. Gaya/Model Kepemimpinan Situasional

Perilaku atau gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard (1986: 63) berpendapat bahwa perilaku atau gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda, sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi. Kesadaran untuk bertanggung jawab dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.

Teori kepemimpinan dengan pendekatan situasional, yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahan dan situasi dalam menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan kepemimpinan ini mensyaratkan pemimpin harus memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Hersey dan Blanchard telah mengembangkan suatu teori tentang gaya kepemimpinan situasional (*situasional leadership theory*). Teori ini menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh tingkat

kemampuan (kesiapan dan kematangan) anggota organisasi atau bawahan dalam menerima atau menolak pemimpin. Berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan itu, gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat perilaku yaitu:

a) *Telling style* (gaya mengatakan/memerintah/mengarahkan)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini berorientasi tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. Pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melaksanakan tugasnya. Oleh karena itulah perilaku atau gaya kepemimpinan ini akan efektif di lingkungan organisasi yang kesiapan dan kematangan anggotanya rendah, dalam arti cenderung tidak memiliki kemampuan dan tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas/pekerjaannya. Untuk itu perilaku utama pemimpin yang efektif sebagai pemberian pengaruh dalam menghadapi situasi anggota organisasi sebagai bawahan seperti itu adalah dengan memberikan instruksi secara spesifik, pengarahan (*direction*) dan pengawasan yang ketat.

b) *Selling style* (gaya menawarkan/menjual)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Perilaku atau gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan kematangannya. Kondisi itu ditunjukkan oleh anggota organisasi yang kemampuan kerjanya belum memadai (sekedarnya saja) dan kadang-kadang berkemauan atau sebaliknya tidak berkemauan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dalam situasi anggota organisasi atau bawahan seperti itu pemimpin harus berperan menawarkan (menjual) tugas-tugas pada yang berkemampuan dan berkemauan, dan harus memberikan pengarahan pada yang kemampuan dan kemauannya rendah dalam bekerja. Dengan kata lain pemimpin harus berperilaku sebagai pengarah dan pendukung (*support*) bagi setiap anggota organisasi sebagai bawahan.

c) *Participating style* (gaya partisipasi)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas rendah dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi tinggi. Pada dasarnya gaya atau perilaku kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan dan kemampuan

pemimpin dalam mengikutsertakan/mempartisipasikan atau mendayagunakan anggota organisasi sebagai bawahan. Perilaku atau gaya kepemimpinan seperti ini akan efektif apabila bawahan sudah tinggi kesiapan dan kematangannya, dalam arti memiliki kemampuan dan kemauan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Salah satu diantaranya yang penting adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan bersama atau dilakukan sendiri oleh pimpinan sebagai atasan.

d) *Delegating style* (gaya pendelegasian wewenang)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota organisasi sebagai bawahan rendah. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesiapan dan kematangannya dalam bekerja. Situasi anggota organisasi sebagai bawahan menunjukkan kemampuan atau keahlian bekerja yang tinggi dan kemauan yang besar untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga layak untuk diberikan pelimpahan wewenang dalam bekerja.

Keseluruhan perilaku atau gaya kepemimpinan situasional seperti diuraikan di atas dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.

Gambar 2.1

Gaya Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard



Sumber: Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (1996: 200)

Gambar di atas sangat bermanfaat untuk menentukan gaya kepemimpinan mana yang sesuai dengan situasi, dimana tingkat kedewasaan seseorang atau kelompok sesuai dengan tugas tertentu. Tingkat kedewasaan bawahan terbagi atas 4 tingkat, diantaranya adalah:

Dalam gaya kepemimpinan yang efektif terdapat empat perilaku dasar kepemimpinan yang terdiri atas:

P.1. Tinggi tugas dan rendah hubungan

– Intruksi atau *Telling*

P.2. Tinggi tugas dan tinggi hubungan

– Konsultasi atau *Selling*

P.3. Tinggi hubungan dan rendah tugas

– Partisipasi atau *Participating*

P.4. Rendah hubungan dan rendah tugas

– Delegasi atau *Delegating*

Dalam bagian tingkat kedewasaan ada empat yang menggambarkan tingkat perkembangan atau kedewasaan bawahan (K) yaitu menilai dari tingkat kedewasaan rendah sampai tingkat kedewasaan tingkat tinggi.

Masing-masing dapat digambarkan sebagai berikut:

K.1. Kedewasaan tingkat rendah

K.2. Kedewasaan tingkat rendah menuju tingkat sedang

K.3. Kedewasaan tingkat sedang menuju tingkat tinggi

K.4. Kedewasaan tingkat tinggi.

Dari masing-masing tingkat perkembangan menunjukkan adanya kombinasi antara kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini.

Tabel 2.2

Tingkat Perkembangan atau Kedewasaan

Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu tidak mau
K. 4	K. 3	K. 2	K.1

Sumber: Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (1996: 200)

Apabila kedua bagian pokok tersebut dikaitkan satu sama lain, maka dapat menggambarkan kemampuan antara tingkat perkembangan kedewasaan bawahan dengan efektifitas perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan pada saat kedewasaan berkembang dari tingkat kedewasaan rendah menuju tingkat kedewasaan yang tinggi.

2.2.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, dengan demikian, kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu maupun organisasi (Agus Dharma, 1986). Secara lebih rinci dapat dijelaskan bahwa kinerja organisasi merupakan kumulatif dari kinerja individu atau staf keseluruhan, dimana kinerja individu diharapkan dapat memenuhi tujuan organisasi, yang banyak diwarnai oleh motivasi kerja individu serta kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi beban dalam organisasi.

Kinerja karyawan erat hubungannya dengan pencapaian tujuan perusahaan, akan semakin cepat tujuan tersebut dapat tercapai apabila didorong oleh tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Suprihanto (2002:7), menerangkan bahwa:

Kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan,

misalnya standar, target atau sasaran, kriteria. Tentunya hal ini penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi kinerja.

Prawirosentono (1992:2) menambahkan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Terdapat hubungan yang erat antara *Individual Performance* (kinerja perorangan) dengan *Institusional Performance* (kinerja lembaga) atau *Corporate Performance* (kinerja perusahaan). Dengan perkataan lain bahwa kinerja karyawan baik maka dapat mempengaruhi kinerja perusahaan semakin baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila mempunyai *Skill* (keahlian) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai *Expectation* (harapan) masa depan yang lebih baik.

Disisi lain Hariman dan Hilgert mengatakan bahwa kinerja merupakan sarana penentu dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, dengan demikian kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat di ukur berdasarkan ukuran tertentu dan dalam kesatuan waktu (Swasto, 1996). Sedangkan Moenirberpendapat bahwa kinerja organisasi sebagai hasil karya manusia atau seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Sehingga kinerja

organisasi ditetapkan untuk jangka waktu tertentu dan dalam standar ukuran tertentu (Moenir, 1983).

2. Pengertian Karyawan

Definisi karyawan berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan adalah mereka yang bekerja atau menerima upah/imbalan dalam bentuk lain. Menurut Soedaryono (2000: 6) pengertian karyawan adalah “seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta”.

Dan menurut Robbins (Perilaku Organisasi, 2006) pengertian karyawan adalah “orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai karyawan tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja.”

Dari pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa karyawan atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, dan menerima upah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Karyawan adalah aset perusahaan, tanpa karyawan operasi perusahaan tidak mungkin berjalan, maka sudah selayaknya karyawan menempati prioritas utama dalam perusahaan.

3. Pengertian Kinerja Karyawan

Dengan mengacu pada pengertian kinerja dan karyawan di atas, maka dapat penulis artikan kinerja karyawan adalah kesetiaan karyawan pada tugas yang diembannya. Karena karyawan mempunyai tanggung jawab yang besar pada profesinya dan sebagai bawahan dari pemimpinnya, maka ia dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi agar mau melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Kinerjalah yang menyebabkan karyawan tetap membela seorang pemimpinnya meski ia dalam keadaan yang terancam, karena Kinerja lebih banyak bersifat emosional. Kinerja adalah kualitas perasaan, dan perasaan tak selalu membutuhkan penjelasan rasional. Kinerja tak ubahnya dukungan buta, bahkan semacam sumpah setia. Di beberapa institusi tertentu, seperti negara, militer dan partai politik, Kinerja adalah hal terutama dan pertama yang dituntut.

Posisi karyawan dalam dunia kerja adalah sangat penting dalam mewujudkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang loyal akan bekerja dengan totalitas dan dedikasi yang penuh, mereka menjadikan pengabdianya sebagai tumpuan untuk mengubah pekerjaannya menjadi lebih giat sehingga terbentuk output yang menjadi harapan organisasi sebagai sumber daya yang berkualitas.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sering disamakan dengan kinerjanya. Kinerja menunjukkan suatu tingkat hasil kerja karena telah melakukan suatu aktifitas atau usaha. Didalam mengukur suatu

kinerja, mungkin masing-masing bidang memakai tolok ukur yang berbeda-beda.

Penerapan suatu strategi dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Cavusgil dan Zou (1994), mengatakan bahwa kinerja perusahaan dapat berupa kinerja ekonomis (kinerja keuangan) dan dapat pula berupa kinerja strategis. Tujuan ekonomis seperti profit, penjualan dan biaya, sedangkan tujuan strategis seperti perluasan pasar, tanggapan persaingan atau peningkatan kesadaran terhadap produk/perusahaan.

4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Prawirosentono (1999:186), menegaskan bahwa pengukuran kinerja karyawan suatu perusahaan sangat penting bagi seorang pemimpin perusahaan guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Pada tahap awal yang diukur adalah kinerja perusahaan secara keseluruhan, kemudian unit-unit kerja yang mendukungnya, dan pada akhirnya kinerja karyawan yang berperan dalam unit-unit kerja tersebut adalah manusia, maka kinerja setiap perilaku dalam unit-unit kerja tersebut harus di nilai.

Penentuan sistem dan standar nilai ukur akan membantu seorang pemimpin perusahaan untuk mengukur atau menilai kinerja karyawannya. Menurut James Brian Quinn (1992), terdapat empat langkah dalam proses pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Membangun suatu standar kinerja yang telah dilandasi untuk mencapai tujuan penelitian perusahaan

- b. Mengukur kinerja sebenarnya yang telah dilakukan
- c. Membandingkan kinerja nyata dengan standar kinerja yang ditentukan
- d. Mengambil tindakan yang diperlukan

Menurut Agus Darma (1998:225) terdapat beberapa standar cara pengukuran atas pelaksanaan kinerja karyawan yaitu:

- a. Kuantitas jumlah yang harus diselesaikan
- b. Kualitas mutu yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu sesuai yang direncanakan

Pendapat di atas menyatakan bahwa kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepada karyawan, dapat dijadikan salah satu acuan standar seorang pemimpin dalam menilai kinerja karyawannya.

Sedangkan Bernice dan Meredith (1997) secara lebih jelas menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat sejauh mana pencapaian tujuan dari industri bersangkutan, sehingga hal ini kemudian dijadikan indikator dalam pengukuran kinerja. Adapun beberapa indikator yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Produktifitas yang tinggi
- b. Kepemimpinan industri
- c. Menciptakan lapangan kerja baru

- d. Stabilitas usaha
- e. Tingkat keuntungan yang tinggi
- f. Biaya produksi yang rendah
- g. Mengembangkan masyarakat
- h. Pertumbuhan usaha

5. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Peran serta seorang karyawan dalam perusahaan diatur dengan adanya wewenang dan tanggung jawab yang harus dilakukan sesuai aturan-aturan perusahaan tempat bekerja. Wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada masing-masing karyawan seyogyanya dilaksanakan dengan baik dan semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Namun hal tersebut belum tentu dapat terlaksana dengan baik karena faktor lain seperti motivasi dan harapan. Dalam prakteknya motivasi dan harapan para karyawan perusahaan tercermin pada perilaku pemimpin. Seorang pemimpin perusahaan mempunyai perilaku yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sejauh mana seorang pemimpin tersebut dapat memenuhi harapan karyawan serta dapat memberi motivasi positif untuk meningkatkan kinerja mereka tergantung pada perilaku atau gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Blake and Mouton (1985) menyatakan: tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap aspek struktur

kelembagaan dan hubungan pemimpin dengan karyawan. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara terstruktur, dan mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya.

Gibson dan Donnelly (1991:98) menerangkan bahwa: gaya kepemimpinan adalah factor terpenting dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena perilaku pimpinan akan berpengaruh kuat untuk merubah atau tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang ada di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas yang menyebutkan bahwagaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, untuk mencapai tujuan perusahaan yang di harapkan.

Menurut Gary Dessler (1998) menyebutkan ada beberapa kesukaran yang perlu dihindari dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. kekurangan standar. Tanpa standar tidak dapat ada penilaian hasil yang obyektif, hanya ada dugaan atau perasaan subyektif tentang kinerja.
- b. Standar yang tidak relevan atau subyektif. Standar-standar hendaknya ditetapkan dengan menganalisis hasil pekerjaan untuk memastikan bahwa standar-standar itu berhubungan dengan pekerjaan.

- c. Standar yang tidak realistis. Standar-standar adalah tujuan dengan potensi memotivasi, standar yang masuk akal dan menantang itu paling berpotensi untuk memotivasi.
- d. Ukuran yang jelek atas kinerja. Obyektifitasnya dan perbandingan menuntut bahwa kemajuan ke arah standar/pencapaian standar dapat diukur.
- e. Komunikasi yang negatif, proses evaluasi itu dihalangi oleh komunikasi yang bersifat negatif seperti, ketidakluwesannya, pembelaan diri dan pendekatan yang tidak bersifat mengembangkan.
- f. Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi, kegagalan untuk menggunakan evaluasi dalam pengambilan keputusan personil dan pengembangan personil meniadakan tujuan utama evaluasi kinerja.

2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah organisasi. Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen. Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan salah satu di antara peranan manajer dalam rangka untuk meningkatkan kinerja karyawan. Agar mau

memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan.

Menurut Thoah(1995: 49). Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya artinya kemampuan pemimpin untuk mengatakan sesuatu hal dengan benar dalam sekumpulan kegiatan terkoordinasi yang tercakup dalam gaya kepemimpinan tertentu. Istilah gaya atau *style* sama dengan cara yang dipergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan adalah faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Defpi, 2007). Hal ini disebabkan karena perilaku pimpinan akan berpengaruh kuat untuk merubah atau tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang ada di dalam organisasi tersebut.

Maka dari itu penentuan gaya kepemimpinan sangatlah penting untuk memaksimalkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan ataupun lembaga. Karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang erat. Jika gaya kepemimpinan tersebut tidak cocok dengan karyawan yang ada maka kinerja karyawan tersebut akan tidak maksimal, begitu juga sebaliknya.

2.4 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

2.4.1 Menurut Al-Quran

Gaya Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut juga dengan *ulul amri* adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang pemimpin. Dalam Al-qur'an surat an-Nisaa' ayat 59 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

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." (QS. AnNisaa': 59)

Kepemimpinan sering disebut juga *khodimul ummah* (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinya maju, karyawansejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu. (Hafidhuddin, 2003: 119)

Menurut Widjajakusuma, (2002: 183) seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang

dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala Negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya.

Prinsip dasar kepemimpinan dalam Islam menurut Al-Qur'an

1) Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. al-qur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau yang dapat memberikan pandangan yang baik. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (surat As-Syura: 38)

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang kami berikan kepada mereka. (AS-Syura : 38)

2) Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membedakan suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama Al-Qur'an memerintahkan kaum muslimim berlaku adil ketika berurusan dengan para pementang mereka. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surat An-Nisa':58)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. (Surat An-Nisa':58)

3) Bertanggung Jawab

Pemimpin bertanggung jawab menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tanggung jawabnya kepada Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.

2.4.2 Menurut Al-hadits

Menurut John K. Hemphill (1991:252) dalam Ilfi Nur Diana (2008:171) Inti dari manajemen adalah kepemimpinan. Manajer yang sangat cerdas dalam menyusun tata laksana organisasi, tidak akan efisien dan efektif bila tidak disertai dengan kemampuan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu keharusan (QS. Al-Baqarah, 2:30) agar kehidupan sebuah organisasi atau perusahaan, bahkan negara, akan lebih terarah. Memimpin adalah sebuah aksi mengajak sehingga memunculkan interaksi dalam struktur sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama.

Menurut (Stepen P. Robbins 1996:47) dalam Ilfi Nur Diana (2008:172) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok (masyarakat dalam suatu organisasi formal) kearah terciptanya tujuan. Seseorang dapat menjalankan suatu kepemimpinan semata karena

kedudukannya dalam organisasi, tetapi tidak semua pemimpin itu adalah pemimpin. Menurut Kreitner (1995:299300) dalam Ilfi Nur Diana (2008:172) Menyatakan bahwa memimpin (*Leading*) berbeda dengan mengelola (*Managing*). Mengelola terfokus pada memberikan perintah dan konsisten pada organisasi, termasuk merencanakan, mengorganisasi, *Staffing*, *Budgeting*, pengawasan/pengendalian, dan mengatur tujuan-tujuan untuk yang berkualitas. Sedangkan kepemimpinan (*Leading*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memberi perintah pada orang lain secara langsung untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer. Ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, serta harus mempertanggungjawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah SWT. (Nur Diana 2008: 174). Hal ini tercermin dalam hadist Bukhori berikut:

سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Aku mendengar Rasulullah s.a.w. bersabda: “Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin yang akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas keluarganya. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dan akan dimintai pertanggung

jawaban atas urusan tanggung jawabnya tersebut.” (HR al-Bukhari, Shahîh al-Bukhâriy, IV/6, hadits no. 2751 dan HR Muslim, Shahîh Muslim, VI/7, hadits no. 4828)

Masalah dasar kepemimpinan adalah pengembangan skill yang dapat mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan. Seorang manajer yang ingin memperbaiki kemampuannya untuk mempengaruhi bawahan, perlu mengerti dirinya sendiri, bawahan, situasi dan teknik komunikasi. Dalam Islam seorang pemimpin hendaknya dapat memanager hatinya dengan baik, sehat lahir dan batin. (Nur Diana, 2008: 178-181)

Dalam hadits Nu`man bin Basyir bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda:

أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْغَةً إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الْجَسَدُ كُلُّهُ أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ

"Ingatlah sesungguhnya di dalam tubuh manusia terdapat segumpal daging. Jika segumpal daging itu baik, maka seluruh tubuh juga baik. Jika segumpal daging itu rusak, maka seluruh tubuh juga rusak. Ketahuilah, segumpal daging itu adalah hati". (HR Muslim)

Terdapat beberapa hadist yang berbicara tentang sifat dan sikap yang harus dipunyai seorang pemimpin agar dapat menjadi *uswah hasanah* bagi pengikutnya. Seorang pemimpin yang efektif adalah yang mempunyai kompetensi dasar dan kompetensi fungsional. Adapun kompetensi dasarnya menurut Nur Diana (2008: 182) adalah:

1. Berakhlak
2. Jujur dan Terpercaya
3. Terbuka

4. Mampu Mengendalikan Diri/Tidak Tamak
5. Mengembangkan Orang Lain
6. Pelayanan
7. Mempermudah

Adapun Kompetensi Fungsionalnya (Nur Diana, 2008: 188-190) adalah:

1. Berilmu

حَدَّثَنَا الْحَمِيدِيُّ قَالَ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ قَالَ حَدَّثَنِي إِسْمَاعِيلُ بْنُ أَبِي خَالِدٍ عَلَى غَيْرِ مَا حَدَّثَنَا
الزُّهْرِيُّ قَالَ سَمِعْتُ قَيْسَ بْنَ أَبِي حَازِمٍ قَالَ سَمِعْتُ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ مَسْعُودٍ قَالَ قَالَ النَّبِيُّ
صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَا حَسَدَ إِلَّا فِي اثْنَتَيْنِ رَجُلٌ آتَاهُ اللَّهُ مَالًا فَسُلِطَ عَلَى هَلَكَتِهِ فِي الْحَقِّ
وَرَجُلٌ آتَاهُ اللَّهُ الْحِكْمَةَ فَهُوَ يَقْضِي بِهَا وَيَعْلَمُهَا

Rasulullah Shallallahu alaihi wassalam bersabda: “Tidak boleh hasad (iri) kecuali pada dua hal, (pertama) kepada seseorang yang dikaruniai Allah harta, lalu ia membelanjakannya dalam kebenaran, (dan yang kedua) kepada seseorang yang diberi Allah hikmah (ilmu), dan ia memberi keputusan dengan ilmu tersebut dan mengajarkannya.” (Shahih Muslim No.816-268)

2. Keahlian

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ قَالَ حَدَّثَنَا فُلَيْحٌ ح وَحَدَّثَنِي إِبْرَاهِيمُ بْنُ الْمُنْذِرِ قَالَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ
فُلَيْحٍ قَالَ حَدَّثَنِي أَبِي قَالَ حَدَّثَنِي هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ
بَيْنَمَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي مَجْلِسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ مَتَى السَّاعَةُ
فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُحَدِّثُ فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ سَمِعَ مَا قَالَ فَكَّرَهُ مَا قَالَ
وَقَالَ بَعْضُهُمْ بَلْ لَمْ يَسْمَعْ حَتَّى إِذَا قَضَى حَدِيثَهُ قَالَ أَيْنَ أَرَاهُ السَّائِلُ عَنْ السَّاعَةِ قَالَ هَا أَنَا

يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ فَإِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرُوا السَّاعَةَ قَالَ آيَفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وَسَّدَ الْأَمْرُ
إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرُوا السَّاعَةَ

Rasulullah SAW bersabda: "apabila amanat disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran." Abu Hurairah: "bagaimana menyia-nyiakan amanat wahai rosulullah" Rasulullah menjawab: "apabila suatu urusan diserahkan pada orang yang bukn ahlinya maka tunggulah kehancurannya." (HR. Bukhori: 57)

Dalam Islam seorang pemimpin harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah uswatun hasanah. Dengan jiwa sosial pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya. Dengan kecakapan berfikir yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap permasalahan yang tumbuh dan berkembang dilingkungannya. Sedangkan dengan emosionalnya yang stabil, pemecahan masalah akan dapat dilakukan dengan cara berfikir yang jernih, berdasarkan landasan fakta dan data yang konkret, rasional, dan argumentative.

Islam sangat mementingkan pemimpin-pemimpin yang berkualitas tinggi. Sebab sejarah telah membuktikan hingga abad kedelapan Masehi, Islam telah berkembang dengan pesat sekali dan mendapat tempat di hati umat karena pemimpinnya sendiri benar-benar dapat memahami dan menghayati hakikat ajaran Islam secara komprehensif, terutama dalam masalah-masalah akidah, ibadah, akhlak, dan muamalah. Oleh sebab itu, setiap pemimpin baik formal maupun informal dituntut agar dapat berbenah diri sehingga dalam bentuk apapun dan dalam kondisi bagaimanapun pemimpin Islam tetap mempunyai

keutamaan yang lebih dibanding dengan pemimpin-pemimpin lainnya. (Khatib Pahlawan Kayo: 2005)

Menurut Mar'at (1982:74) dalam buku Khatib Pahlawan Kayo (2005: 75) Untuk mengembangkan sifat tegas sebagai pemimpin hendaklah melakukan hal berikut:

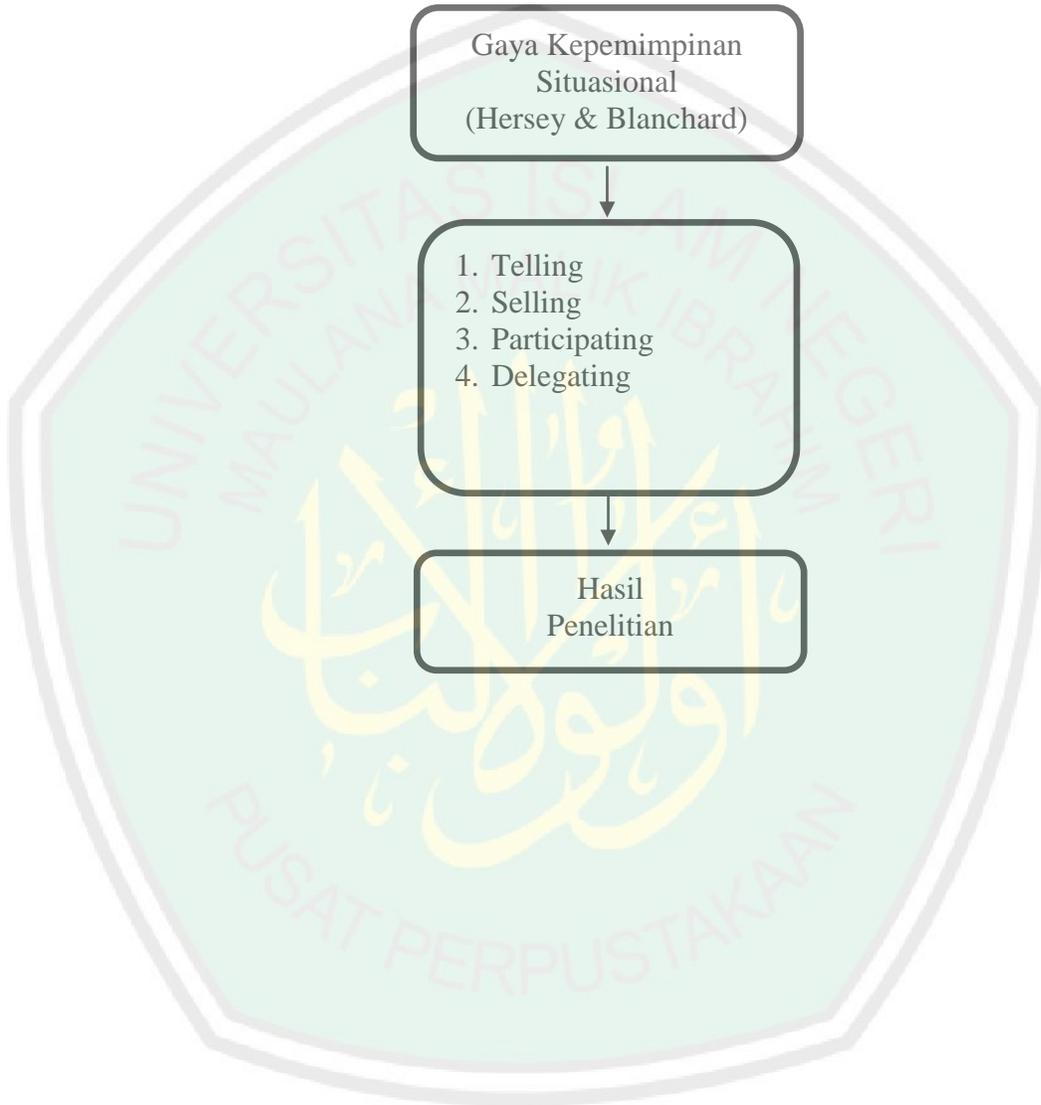
- a. selalu ramah tamah dan gembira
- b. menghargai orang lain
- c. pelajari tindakan-tindakan perwira yang sukses dan menjadi ahli dalam hubungan antar manusia.
- d. Pelajari bentuk kepribadian yang lain-lain untuk mendapatkan pengetahuan dalam sifat dan kebiasaan manusia.
- e. Kembangkanlah kebiasaan bekerja sama, baik dalam bentuk moral maupun materiil.
- f. Pelihara sikap penuh pengertian (toleransi).
- g. Ketahui bilamana harus terlihat secara resmi dan bilamana sebagai masyarakat. Pahamiilah kalau kehadiran atau tidak hadirnya anda mengganggu orang lain atau diri sendiri.

Setelah mengikuti uraian-uraian di atas, dapatlah disimpulkan bahwa prinsip kepemimpinan dalam islam pada hakikatnya merupakan perwujudan eksistensi manusia sebagai khalifah maupun dalam fungsinya sebagai hamba Allah di muka bumi. Dalam arti kata mengimplementasikan secara positif

hubungan vertikal dengan Allah, dan hubungan horizontal sesama manusia dan alam sekitarnya.

2.5 Alur Berfikir

Penelitian ilmiah ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Hesse dan Blanchard dalam Nawawi (2006: 101) yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan, dibagi menjadi empat jenis perilaku yang terdiri dari (1) *telling* (instruksi) (2) *selling* (konsultasi) (3) *participating* (partisipasi) (4) *delegating* (delegasi). Sedangkan untuk standar langkah proses pengukuran kinerja pegawai menurut Agus Dharma (1998: 225) meliputi: (1) kuantitas jumlah yang harus diselesaikan (2) kualitas mutu yang dihasilkan (3) ketepatan waktu sesuai yang direncanakan. Dari uraian tersebut dapat digambarkan pola berfikir sebagai berikut:

Gambar 2.2**Alur Berpikir**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2007). Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data yang bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2009).

Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami (Creswell, 1998:15). Bogdan dan Taylor (Moleong, 2007:3), mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Teknik kualitatif dipakai sebagai pendekatan dalam penelitian ini, karena teknik ini memahami realitas rasional sebagai realitas subjektif khususnya

karyawan KPKNL Malang. Proses observasi diharapkan mampu memberikan hasil yang bermanfaat terkait analisis gaya kepemimpinan dan peranannya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pendekatan yang dipakai peneliti adalah pendekatan deskriptif kualitatif yang mempelajari masalah-masalah yang ada serta tata cara kerja yang berlaku. Pendekatan deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisis dan menginterpretasikan kondisi yang sekarang ini terjadi. Dengan kata lain pendekatan deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi mengenai keadaan yang ada (Mardalis, 1999: 26).

Pada hakikatnya pendekatan deskriptif kualitatif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek dengan tujuan membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta atau fenomena yang diselidiki (Convelo, 1993: 73)

3.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian menurut Suharsimi Arikunto (2007: 152) merupakan sesuatu yang sangat penting kedudukannya di dalam penelitian, subjek penelitian harus ditata sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data. Subjek penelitian dapat berupa benda, hal atau orang. Bisa diartikan subjek penelitian adalah individu, benda atau organisme yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, kuantitas subjek bukanlah hal utama sehingga

pemilihan informan lebih didasari pada kualitas informasi yang terkait dengan tema penelitian yang diajukan. Subjek penelitian yang diambil peneliti dalam penelitian ini adalah kepala kantor KPKNL Kota Malang, beberapa karyawan yang ditunjuk di lapangan dan kepala seksi yang terdiri dari tujuh seksi yaitu:

1. Subbagian Umum
2. Seksi PKN
3. Seksi Pelayanan Penilaian
4. Seksi Piutang Negara
5. Seksi Pelayanan Lelang
6. Seksi Hukum dan Informasi
7. Seksi Kepatuhan Internal

Peneliti memilih hal tersebut karena beranggapan bahwa kepala kantor, kepala seksi beserta beberapa karyawan yang ditunjuk dilapangan ialah informan yang berkualitas dan berkaitan dengan tema yang peneliti ajukan..

3.3 Lokasi Penelitian

Dalam hal ini peneliti mencoba mengambil lokasi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Malang yaitu berada di Jalan S. Supriyadi 157 Malang. Peneliti memilih lokasi ini guna mengetahui gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

3.4 Data Dan Jenis Data

Dalam suatu penelitian harus disebutkan dari mana data diperoleh sebagaimana yang dinyatakan oleh (Arikunto 2002:129). Data adalah

sekumpulan informasi, fakta-fakta, atau simbol-simbol yang menerangkan tentang keadaan objek penelitian. Sedangkan data yang sudah didapat akan dibagi menjadi dua macam yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data dimana diperoleh secara langsung dari obyek penelitian (Sumarsono, 2004:69). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan wawancara dan observasi langsung dengan kepala kantor dan karyawan KPKNL Malang.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 1999: 147). Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari pihak intern maupun ekstern kantor yang dapat dilihat dari dokumentasi kantor sebagai obyek pendukung beberapa dokumen kantor, literatur-literatur dan penelitian terdahulu, serta informasi lain yang mendukung penelitian ini. Data ini digunakan untuk mendukung data primer.

3.5 Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Ada beberapa teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

a. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh kedua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan atas pertanyaan itu. (Moleong, 2008: 186)

Dalam pelaksanaannya penulis mewawancarai pihak-pihak yang mengetahui dengan jelas terkait judul penelitian ini. Pihak-pihak yang terkait adalah karyawan tetap atau yang berhubungan secara langsung dengan pemimpin.

b. Observasi

Metode observasi (pengamatan) merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan, dan perasaan. Metode observasi merupakan cara yang sangat baik untuk mengawasi perilaku subjek penelitian seperti perilaku dalam lingkungan atau ruang, waktu dan keadaan tertentu (Ghony dan Almanshur, 2012:165). Dalam hal ini peneliti meninjau langsung lokasi penelitian untuk melihat secara langsung kondisi dan keadaan di lapangan. Peneliti melakukan pengamatan terhadap kepemimpinan kepala kantor KPKNL Malang.

c. Dokumentasi

Disamping observasi dan wawancara, para peneliti kualitatif dapat juga menggunakan berbagai dokumen dalam menjawab pertanyaan terarah. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data tentang perusahaan meliputi sejarah serta profil perusahaan dan data lain terkait gaya kepemimpinan kepala kantor KPKNL Malang.

Metode dokumentasi merupakan pengumpulan data yang diperoleh dari berbagai catatan atau arsip penting. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepala kantor KPKNL Malang. Dokumentasi yang diperoleh peneliti yaitu berupa profil perusahaan dan rekaman atau foto dari hasil penelitian.

3.6 Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bogdan & Biklen (Moleong, 2008: 248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menentukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Adapun analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, sesuai menurut Seiddel (1998) dalam Ghony dan Almanshur (2012: 248) yaitu (1) Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri; (2) Mengumpulkan, memilih dan

memilah, mengklasifikasikan, mensintesiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksinya; (3) Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.

Pengambilan data-data melalui tiga tahapan, diantaranya yaitu tahap pendahuluan, tahap penyaringan dan tahap melengkapi data yang masih kurang dari kedua tahap sebelumnya, untuk pengecekan keabsahan data banyak terjadi pada tahap penyaringan data. Oleh sebab itu, jika terdapat data yang tidak relevan dan kurang memadai maka akan dilakukan penyaringan data sekali lagi dilapangan, sehingga data tersebut memiliki kadar validitas yang tinggi. Pemeriksaan terhadap keabsahan data selain untuk menyanggah apa yang dituduhkan penelitian kualitatif yang tidak ilmiah juga sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.

Untuk memperoleh keabsahan temuan perlu diteliti kreadibilitanya dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

a. Perpanjangan keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan pengumpulan data. Yang bertujuan membangun kepercayaan subyek terhadap peneliti dan kepercayaan diri peneliti sendiri. Hal ini berguna sebagai pendalaman pengecekan data kembali oleh peneliti, apakah data yang diberikan selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak. Jika memang data yang diperoleh masih kurang

benar dan memuaskan maka peneliti melakukan pengamatan lagi, yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.

b. Ketekunan pengamatan

Peneliti mengadakan pengamatan secara teliti dan rinci secara berkesinambungan agar peneliti memahami gejala mendalam terhadap aktivitas yang sedang berlangsung di lokasi penelitian. Hal ini bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

Dengan kata lain, jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman.

c. Triangulasi

Teknik triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. (Moleong, 2007: 83)

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat tiga macam triangulasi yakni triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.

Triangulasi sumber yakni untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik yakni dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi waktu yakni melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Adapun dalam penelitian ini menggunakan triangulasi teknik, dimana data yang telah diperoleh dicek dengan teknik yang berbeda.

Adapun peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

- a. Peneliti mengumpulkan data yang diperoleh dari penelitian baik data primer maupun data sekunder, kemudian mereduksi data tersebut sehingga data tersebut lebih fokus pada hal-hal yang diperlukan saja.
- b. Kemudian melakukan penyajian data, yaitu data kondisi gaya kepemimpinan situasional kepala kantor KPKNL Malang dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya sehingga memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi dan kemudian peneliti dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.
- c. Kemudian melakukan pengujian terhadap keabsahan data, keabsahan data ini dapat tercapai apabila sudah memenuhi kriteria kredibilitas (derajat kepercayaan) yaitu dengan teknik triangulasi, yakni untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

- d. Terakhir peneliti menarik suatu kesimpulan, gaya kepemimpinan situasional kepala kantor KPKNL Malang dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya.
- e. Untuk analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis intern dan ekstern. Dimana lingkungan tersebut merupakan faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan peneliti dalam menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Profil KPKNL Malang

Pada tahun 1971 struktur organisasi dan sumber daya manusia Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN) tidak mampu menangani penyerahan piutang negara yang berasal dari kredit investasi. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1976 dibentuk Badan Urusan Piutang Negara (BUPN) dengan tugas mengurus penyelesaian piutang negara sebagaimana Undang-Undang Nomor 49 Prp Tahun 1960 tentang Panitia Urusan Piutang Negara, sedangkan PUPN yang merupakan panitia interdepartemental hanya menetapkan produk hukum dalam pengurusan piutang negara. Sebagai penjabaran Keppres tersebut, maka Menteri Keuangan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 517/MK/IV/1976 tentang susunan organisasi dan tata kerja BUPN, dimana tugas pengurusan piutang Negara dilaksanakan oleh Satuan Tugas (Satgas) BUPN.

Untuk mempercepat proses pelunasan piutang negara macet, diterbitkanlah Keputusan Presiden Nomor 21 Tahun 1991 yang menggabungkan fungsi lelang dan seluruh aparatnya dari lingkungan Direktorat Jenderal Pajak ke dalam struktur organisasi BUPN, sehingga terbentuklah organisasi baru yang bernama Badan Urusan Piutang dan Lelang

Negara (BUPLN). Sebagai tindak lanjut, Menteri Keuangan memutuskan bahwa tugas operasional pengurusan piutang Negara dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pengurusan Piutang Negara (KP3N), sedangkan tugas operasional lelang dilakukan oleh Kantor Lelang Negara (KLN). Selanjutnya, berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 177 Tahun 2000 yang ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 tanggal 3 Januari 2001, BUPLN ditingkatkan menjadi Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara (DJPLN) yang fungsi operasionalnya dilaksanakan oleh Kantor Pengurusan Piutang dan Lelang Negara (KP2LN).

Reformasi Birokrasi di lingkungan Departemen Keuangan pada tahun 2006 menjadikan fungsi pengurusan piutang negara dan pelayanan lelang digabungkan dengan fungsi pengelolaan kekayaan negara pada Direktorat Pengelolaan Barang Milik/Kekayaan Negara (PBM/KN) Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), sehingga berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 66 Tahun 2006 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Republik Indonesia, DJPLN berubah menjadi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), dan KP2LN berganti nama menjadi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) dengan tambahan fungsi pelayanan di bidang kekayaan negara dan penilaian.

4.1.2 Visi Dan Misi KPKNL Malang

1. Visi

Menjadi pengelola kekayaan negara yang profesional dan akuntabel untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.

2. Misi

- a. Mewujudkan optimalisasi penerimaan, efisiensi pengeluaran, dan efektivitas pengelolaan kekayaan negara.
- b. Mengamankan kekayaan negara secara fisik, administrasi, dan hukum.
- c. Meningkatkan tata kelola dan nilai tambah pengelolaan investasi pemerintah.
- d. Mewujudkan nilai kekayaan negara yang wajar dan dapat dijadikan acuan dalam berbagai keperluan.
- e. Melaksanakan pengurusan piutang negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
- f. Mewujudkan lelang yang efisien, transparan, akuntabel, adil, dan kompetitif sebagai instrumen jual beli yang mampu mengakomodasi kepentingan masyarakat.

4.1.3 Tugas dan Fungsi KPKNL Malang

1. Tugas:

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang.

2. Fungsi:

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang.
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang.
- c. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang.
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kekayaan negara, piutang negara, dan lelang.
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

4.1.4 Struktur Organisasi KPKNL Malang



Bagan 1: Bagan struktur organisasi pengurus KPKNL Malang

4.1.5 Susunan Pengurus KPKNL Malang

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| 1 Kepala kantor | : Pantjananto Temp. |
| 2 Kepala subbagian umum | : Agustina Zainurina |
| 3 Kepala seksi PKN | : Faradisa Indah Puri |
| 4 Kepala seksi Pelayanan Penilaian | : Bayu Setia |
| 5 Kepala seksi Piutang Negara | : Arif Maulana |
| 6 Kepala seksi Pelayanan Lelang | : Faiz Setiawan |
| 7 Kepala seksi Hukum dan Informasi | : Wahyu Hendriansyah |
| 8 Kepala seksi Kepatuhan Internal | : Lilik Nurrahmah |

4.1.6 Job Description KPKNL Malang

1. Sub Bagian Umum: mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, serta penatausahaan, pengamanan, dan pengawasan barang milik negara di lingkungan KPKNL.

2. Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara: mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan penetapan status penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penghapusan, pemindahtanganan, bimbingan teknis, pengawasan dan pengendalian, penatausahaan dan akuntansi serta penyusunan daftar barang milik negara/kekayaan negara.
3. Seksi Pelayanan Penilaian: mempunyai tugas melakukan penilaian yang meliputi identifikasi permasalahan, survei pendahuluan, pengumpulan dan analisa data, penerapan metode penilaian, rekonsiliasi nilai, kesimpulan nilai dan laporan penilaian terhadap obyek-obyek penilaian sesuai dengan ketentuan, serta penyusunan basis data penilaian.
4. Seksi Piutang Negara: mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penetapan dan penagihan piutang negara serta pemeriksaan kemampuan penanggung hutang dan/atau penjamin hutang, pemblokiran, pelaksanaan PB/PJPN, pemberian pertimbangan keringanan hutang, pengusulan pencegahan ke luar wilayah RI, pengusulan dan pelaksanaan paksa badan, penyiapan pertimbangan penyelesaian atau penghapusan piutang negara, usul pemblokiran surat berharga milik penanggung/penjamin hutang yang diperdagangkan di bursa efek, usul untuk memperoleh keterangan mengenai simpanan nasabah debitur, pengelolaan dan pemeriksaan barang jaminan milik penanggung hutang.
5. Seksi Pelayanan Lelang: mempunyai tugas melakukan pemeriksaan dokumen persyaratan lelang, penyiapan dan pelaksanaan lelang, serta

penatausahaan minuta risalah lelang, pembuatan salinan, kutipan, dan grosse risalah lelang, penatausahaan hasil lelang, penggalan potensi lelang, pelaksanaan lelang kayu kecil PT. Perhutani (Persero) dan penatausahaan bea lelang Pegadaian.

6. Seksi Hukum Dan Informasi: mempunyai tugas melakukan penanganan perkara, pengelolaan dan pemeliharaan perangkat, jaringan, infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, penyajian informasi dan hubungan kemasyarakatan, implementasi sistem aplikasi, penyiapan bahan penyusunan rencana strategik, laporan akuntabilitas, dan laporan tahunan, penatausahaan berkas kasus piutang negara, serta verifikasi penerimaan pembayaran piutang negara dan hasil lelang.
7. Seksi Kepatuhan Internal: mempunyai tugas melakukan pemantauan pengendalian intern, pengelolaan kinerja, pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut

4.1.7 Ruang Lingkup Kegiatan KPKNL Malang

1. Pelayanan
 - a. Pelaksanaan Pelayanan Lelang
 - b. Pelaksanaan Bimbingan Kepada Pejabat Lelang
 - c. Pelaksanaan Pelayanan Penilaian
 - d. Pelaksanaan Pelayanan rekonsiliasi BMN
 - e. Penyajian Informasi di Bidang Kekayaan Negara, Penilaian, Piutang Negara dan Lelang

- f. Pelaksanaan Pemberian Pertimbangan dan Bantuan Hukum Pengurusan Piutang Negara dan Lelang

2. Administrasi

- a. Pelaksanaan Administrasi KPKNL
- b. Investarisasi, Pengadministrasian, Pendayagunaan, Pengamanan kekayaan Negara
- c. Registrasi, Verifikasi dan Analisa pertimbangan permohonan pengalihan serta penghapusan kekayaan Negara
- d. Inventarisasi, Pengamanan dan Pendayagunaan Barang Jaminan

4.1.8 Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan KPKNL Malang

1. Pelayanan yang cepat dan mudah (*easy one day service*)

Pelayanan kepada para pengguna jasa dilakukan secara cepat dan mudah baik dalam administrasi kekayaan negara, pelayanan penilaian, pengurusan piutang negara maupun pelayanan lelang. Pelayanan cepat dan mudah ini diberikan untuk penyelesaian administrasi berupa penerbitan ijin penghapusan Barang Milik Negara, penerbitan laporan penilaian dalam rangka rekomendasi pemindahtanganan Barang Milik Negara, penerbitan Surat Pernyataan Piutang Negara Lunas (SPPNL), penerbitan Surat Pernyataan Piutang Negara Selasai (SPPNS), pencabutan blokir, pengangkatan sita, pengambilan dokumen barang jaminan, penetapan lelang, pengambilan dokumen barang yang dilelang dan pengambilan uang

jaminan lelang, dimana penyelesaiannya hanya memerlukan waktu maksimal satu hari setelah seluruh kewajiban yang mendahuluinya selesai dilakukan (khusus untuk pengambilan Petikan Risalah Lelang oleh pembeli maksimal 3 hari setelah dipenuhinya seluruh kewajiban pembayaran lelang)

2. Keterbukaan (*open management*)

Transparan atau bersifat terbuka artinya memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para pengguna jasa dan masyarakat yang berkepentingan untuk mengetahui informasi berkaitan dengan administrasi kekayaan negara, pelayanan penilaian, pengurusan piutang negara dan lelang. Informasi tersebut dapat berupa peraturan-peraturan kekayaan negara, penilaian, pengurusan piutang negara dan lelang, pengenaan biaya administrasi pengurusan piutang negara, bea lelang, bagan alur administrasi kekayaan negara, pelayanan penilaian, pelayanan pengurusan piutang negara dan lelang, papan pengumuman yang memuat pengumuman lelang, informasi barang jaminan hutang, penyediaan brosur administrasi kekayaan negara, pelayanan penilaian, pengurusan piutang negara dan lelang serta penyediaan kotak saran untuk menampung pengaduan keluhan / saran dari para pengguna jasa dan masyarakat.

3. Keamanan dan Kenyamanan (*safety and pleasure*)

Keamanan dan kenyamanan pengguna jasa diterapkan untuk administrasi dokumen dan pelayanan publik. Dalam kegiatan administrasi, penyimpanan dokumen administrasi kekayaan negara, laporan penilaian, Berkas Kasus Piutang Negara, Minut Risalah Lelang dan Dokumen Asli Barang Jaminan ditempatkan pada gudang masing-masing seksi dalam ruangan yang aman dan nyaman. Sementara keamanan dan kenyamanan kepada pengguna jasa diterapkan dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Penyediaan sarana penunjang kenyamanan seperti tempat parkir yang luas, penempatan vas/pot bunga diruang tunggu, pemasangan Air Conditioning, penyediaan televisi, surat kabar dan air minum serta pemasangan lukisan/hiasan dinding, tata ruang dan sirkulasi udara yang baik, penyediaan ruang mushola dan toilet yang memadai;
2. Petugas keamanan (Satpam) yang selalu siaga di Pos Satpam dan ruang tunggu siap memberikan rasa aman kepada para pengguna jasa;
3. Ruangan untuk lelang PUPN maupun jenis lelang lainnya dibuat secara khusus bebas dari gangguan.

4. Penatausahaan berkas kasus piutang Negara satu pintu

Penatausahaan BKPN satu pintu adalah suatu kegiatan pengadministrasian BKPN yang meliputi penerimaan, pencatatan, penyimpanan, pengamanan dan pemeliharaan BKPN. Maksud dan

tujuan penatausahaan BKPN satu pintu adalah untuk mempercepat dan mempermudah pencarian BKPN, meningkatkan percepatan tindak lanjut proses pengurusan piutang negara yang bermuara pada lebih efektif dan efisiennya pengurusan piutang negara, memberikan informasi yang cepat dan akurat serta mempermudah petugas dalam memberikan pelayanan dan dalam mengambil langkah-langkah serta keputusan yang cepat dan tepat dalam melakukan pengurusan piutang negara, mempermudah pengawasan dan pengamanan terhadap BKPN, menata BKPN beserta dokumen di dalamnya secara sistematis dan konsisten dan menjadikan bukti otentik atas pelaksanaan kegiatan pengurusan piutang negara.

KPKNL Malang telah memiliki ruang BKPN dengan fasilitas yang memadai dan representatif. BKPN ditempatkan dalam ruangan khusus berkas dan ditata berdasarkan kelompok cabang penyerah piutang. Setiap penyerah piutang mempunyai ciri khas label dan sampul yang membedakannya satu sama lain. Sistem penatausahaan BKPN berdasarkan nomor urut Registrer BKPN. Untuk memonitor perkembangan pengurusan piutang negara telah dilakukan secara komputerisasi, sehingga lebih mudah dan cepat dalam memberikan informasi mengenai tahapan pengurusan dan pencarian BKPN. Dengan penggunaan data base pada komputer dapat diberikan

pelayan yang cepat dan akurat kepada debitor maupun penyerah piutang mengenai informasi saldo hutang dan rincian pembayaran.

5. SIMPLE

SIMPLE merupakan singkatan dari Sistem Informasi Manajemen Piutang dan Lelang. SIMPLE berbasis internet (web base) yang dapat diakses pada situs www.djkn.depkeu.go.id/djkn. Program SIMPLE dibuat oleh Kantor Pusat DJKN untuk dioperasikan oleh seluruh KPKNL. KPKNL Malang menggunakan program aplikasi SIMPLE untuk pengelolaan data BKPN dan Lelang yang berguna untuk menata alur sistem pengurusan piutang dan lelang sedemikian rupa secara komputerisasi dengan berbasis internet. Disamping itu juga program aplikasi SIMPLE dipakai untuk memudahkan operator melakukan pengolahan data BKPN dan lelang melalui komputer antara lain dalam melakukan perekaman, pemutakhiran, dan pencarian data BKPN dan lelang sehingga penyajian informasi mengenai pengurusan piutang dan lelang dapat dilakukan secara cepat dan mudah.

4.1.9 Deskripsi Informan

1. Pernyataan Tentang Kepemimpinan Di KPKNL Malang

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada KPKNL Malang dapat dilihat dari pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh bapak Pantjananto selaku kepala kantor dan pengakuan para karyawan selaku pelaksana

kebijakan. Dari hasil wawancara dengan bapak Pantjananto pada tanggal 15 Desember 2015, dapat diketahui cara dan metode yang dilakukan oleh kepala kantor.

“Saya selalu membedakan ketika memimpin karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Karena menurut saya masing-masing dari mereka pasti mempunyai perbedaan entah itu dari kemauan mereka atau kemampuan mereka. Selain itu saya juga memberikan tugas sesuai dengan job diskripsi dari masing-masing karyawan”

Diakui oleh para karyawan KPKNL Malang bahwa kepala kantor selalu membedakan perilakunya dalam memimpin karyawan-karyawannya. Menurut ibu Agustina Zainurina selaku kasubbag umum dalam wawancara pada tanggal 15 Desember 2015 ialah sebagai berikut:

“Menurut saya perilaku bapak kepala kantor dalam memimpin karyawan-karyawannya selalu berbeda antar satu dengan yang lainnya. Ini terlihat ketika beliau menghadapi karyawan yang baru dipindah dan kelihatannya karyawan tersebut masih ragu dan tidak siap akan tugas-tugasnya maka bapak kepala kantor akan memberinya arahan dan selalu mendampinginya. Begitupun sebaliknya mas.”

Hasil wawancara dengan bapak Wahyu Hendriansyah selaku kepala seksi hukum dan informasi dalam wawancara pada tanggal 22 Desember 2015 menyatakan:

“Bapak kepala kantor selalu memberikan tugas sesuai dengan job diskripsi masing-masing karyawannya. Beliau juga mendampingi saya ketika saya waktu itu masih bingung dalam beberapa tugas karena saya baru dipindah dari sidoarjo.”

Hal senada juga dikatakan oleh ibu titin selaku sekretaris kepala kantor KPKNL Malang dalam wawancara pada tanggal 15 Desember 2015, ialah sebagai berikut:

“Dulu ketika saya baru masuk kantor ini, saya masih belum paham tugas apa saja yang saya kerjakan dan juga masih ragu-ragu dalam bertindak mas. Melihat hal tersebut bapak kepala kantor selalu memberikan arahan terkait tugas agar saya paham dan selalu mendampingi saya agar tugas yang saya kerjakan benar mas. Akan tetapi sekarang ini sudah tidak seperti itu dikarenakan beliau sudah menganggap saya mampu dan berpengalaman mas.”

Para karyawan yang lain juga menegaskan bahwa masing-masing dari mereka diberlakukan sesuai dengan keadaan yang mereka alami. Bapak kepala kantor tidak menyamakan perilakunya dalam memimpin masing-masing karyawannya. Sesuai juga dengan hasil pengamatan peneliti pada tanggal 22 Desember 2015, yaitu sebagai berikut:

“Siang hari sekitar pukul 11.00, peneliti duduk di ruang tengah kantor KPKNL Malang yang mana berada di tengah-tengah ruangan subbagian umum, ruangan seksi hukum dan informasi, seksi kepatuhan internal dan seksi pelayanan penilaian. Disana peneliti melihat bapak kepala kantor sedang berjalan menghampiri salah satu karyawan dan menanyakan bagaimana pekerjaan yang sedang ia kerjakan setelah itu bapak kepala kantor terlihat sedang menjelaskan dan memberi arahan kepada karyawan tersebut. Selesai dengan karyawan tersebut, bapak kepala kantor beranjak pergi dan menghampiri karyawan yang lainnya. Sama seperti sebelumnya, beliau menanyakan tentang keadaan pekerjaan kepadanya tetapi dengan karyawan ini beliau tidak memberikan arahan bahkan beliau bertukar pendapat kepada karyawan tersebut. Setelah selesai berbincang-bincang dengan karyawan tersebut bapak kepala kantor kembali menghampiri karyawan yang lainnya dan seperti keadaan yang sebelumnya selalu ada perbedaan perilaku terhadap masing-masing karyawan yang ada di KPKNL Malang.”

Dalam hal hubungan dan komunikasi antar atasan dan bawahan pada KPKNL Malang dapat diketahui dari hasil wawancara dengan bapak kepala kantor sebagai berikut:

“ketika saya memimpin karyawan yang ada disini, saya memosisikan mereka sebagai bawahan, partner kerja, sekaligus sebagai pelaksana tugas. Akan tetapi yang lebih menonjol disini adalah sebagai partner kerja karena

saya memposisikan mereka sebagai bawahan sebatas keformalan saja. Hubungan saya dengan sebagian besar karyawanpun insyaAllah sangat baik.”

Hasil wawancara dengan ibu agustina Zainurina selaku kasubbag umum, pada tanggal 15 Januari:

“Bapak kepala kantor disini memposisikan karyawan lebih sebagai partner kerja. Memang kami disini sebagai bawahan kepala kantor tetapi beliau tidak pernah menunjukkan sikap atau memberikan tugas-tugas seperti kepada bawahannya tetapi lebih meminta tolong agar kami melakukan tugas-tugas tersebut.”

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Faradisa Indah Puri selaku kepala seksi Pelayanan Kekayaan Negara, dalam wawancara pada tanggal 22 Desember 2015:

“Menurut saya beliau bapak kepala kantor memposisikan saya dan teman-teman yang lainnya sebagai anak-anaknya, karena kami mempunyai hubungan yang sangat dekat sehingga ketika kami dimintai tolong untuk mengerjakan tugas-tugas yang ada, kami akan mengerjakannya dengan sebaik mungkin. Ketika beliau sudah merasa kami mampu maka beliau akan mempercayakan sepenuhnya tugas tersebut.”

Menurut bapak Faiz Setiawan yang selaku kepala seksi pelayanan lelang dalam wawancara pada tanggal 23 Desember, ialah sebagai berikut:

“Menurut saya hubungan saya dengan kepala kantor seperti layaknya rekan kerja tidak seperti atasan dan bawahan. Beliau selalu *sharing* dengan saya terkait pekerjaan. Saat memutuskan sesuatu kadang saya diajak beliau untuk ikut andil. Saya sangat menghormati beliau.”

Cara pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahan menggunakan bentuk komunikasi biasa seperti yang kita lakukan sehari-hari dengan tujuan agar karyawan tidak merasa kaku pada saat bekerja. Sehingga mereka dapat

melaksanakan tugas-tugas mereka dengan santai dan tidak merasa ada tekanan-tekanan tetapi tugas-tugas tersebut tetap terselesaikan dengan baik.

Dari hasil wawancara dengan bapak kepala kantor pada tanggal 15 desember 2015, ialah sebagai berikut:

“Ketika saya memberikan tugas pada karyawan, saya tetap memberikan pengarahan-pengarahan agar mereka dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik akan tetapi ada juga beberapa orang karyawan yang tidak perlu saya berikan arahan karena mereka sudah saya anggap mampu. Saya sering mengajak karyawan berbincang-bincang dan bercanda agar mereka tidak jenuh. Kadang juga saya ajak mereka makan diluar dan membicarakan masalah pekerjaan disana.”

Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh bapak Bayu Setia selaku kepala seksi Pelayanan Penilaian dalam wawancara pada tanggal 22 Desember 2015, ialah sebagai berikut:

“Kepala kantor selalu memberikan tugas dengan cara minta tolong dan tidak pernah menggunakan bahasa formal, terkadang justru memakai bahasa jawa agar kami disini selaku bawahannya tidak canggung. Sering juga ketika keluar makan siang dan olahraga di sore hari beliau menanyakan tugas kami agar kami selalu ingat akan tugas-tugas kami.”

Seperti halnya yang diungkapkan oleh bapak Wahyu Hendriansyah selaku kepala seksi Hukum dan Informasi dalam wawancara pada tanggal 22 Desember 2015, ialah sebagai berikut:

“Ketika saya lagi senggang sering bapak kepala kantor mengajak saya untuk ngobrol-ngobrol terkait pekerjaan, beliau menanyakan apakah ada kendala dan lain sebagainya. Beliau juga sering mengingatkan saya akan tugas-tugas saya dengan bahasa yang mengena.”

Keefektifan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan (kesiapan dan kematangan) anggota organisasi atau bawahan

dalam menerima atau menolak pemimpin. Maka dari itu, perilaku seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya berdasarkan tingkat kemampuan dan kemauannya sangatlah penting untuk diperhatikan.

Hasil wawancara di bawah, dapat menunjukkan perilaku kepala kantor terhadap karyawannya berdasarkan tingkat kemampuan dan kemauannya terhadap pekerjaan. Berikut ialah wawancara dengan kepala kantor pada tanggal 15 Desember 2015:

“Menurut saya semua karyawan yang ada disini tidak ada yang tidak mampu. Yang ada mungkin beberapa orang yang kurang mampu, dikarenakan dia dihadapkan dengan lingkungan baru oleh sebab dia baru dipindah tugaskan disini. Jadi terhadap karyawan disini yang kurang mampu tapi dia semangat dalam bekerja saya memberikan arahan-arahan kepadanya. Ada juga ketika menghadapi karyawan yang malas-malasan, maka saya berikan dia motivasi entah itu motivasi yang berupa dukungan nonmateri ataupun materi. dan ketika menghadapi karyawan yang sudah ahli dalam bidangnya serta punya semangat tinggi maka saya melibatkan mereka dalam urusan-urusan kantor seperti ketika dihadapkan dalam sebuah pengambilan keputusan dan lain-lain.”

Diakui oleh bapak Wahyu Hendriansyah dalam wawancara pada tanggal 22 desember 2015, sebagai berikut:

“Menurut saya kemampuan saya cukup memadai, tetapi karena saya baru dipindah tugaskan disini. Saya rasa saya harus beradaptasi dulu dengan keadaan sekitar. Dalam hal kemauan, saya kira saya mau untuk berprestasi disini mas.”

“Semenjak saya baru masuk disini, saya selalu didampingi beliau, bahkan saya selalu diberikan arahan oleh beliau.”

Menurut ibu Faradisa Indah Puri selaku kepala seksi pelayanan kekayaan Negara dalam wawancara pada tanggal 22 Desember 2015, sebagai berikut:

“Terkait kemampuan, saya rasa biasa-biasa saja mas, mungkin ada satu dua tiga pekerjaan yang harus saya konsultasikan dulu ke bapak kepala kantor. Sedangkan untuk masalah kemauan, yah namanya juga manusia mas. Kadang semangat dan kadang juga malas mas.”

“Alhamdulillah ketika saya malas, bapak kepala kantor selalu memberikan saya dorongan dan keyakinan sehingga saya bangkit lagi dan besemangat lagi sehingga saya mau mengerjakan tugas-tugas saya sesuai jadwal.”

Wawancara dengan bapak Faiz setiawan selaku kepala pelayanan lelang pada tanggal 23 Desember 2015, ialah sebagai berikut:

“Karena saya disini merupakan salah satu karyawan yang sudah lama bekerja di KPKNL, saya percaya diri akan kemampuan saya.”

“Melihat keadaan saya yang seperti ini, saya rasa bapak kepala kantor sangat percaya kepada saya. Sering saya diajaknya berdiskusi dan *sharing* terkait pekerjaan, bahkan ketika memutuskan sesuatu saya juga disuruh untuk ikut andil di dalamnya.”

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Agustina Zainurina selaku Kasubbag. Umum dalam wawancara pada tanggal 15 desember 2015, yaitu sebagai berikut:

“Saya disini merupakan karyawan senior dan insya Allah saya yakin akan kemampuan saya mas, terkait kemauan saya rasa tidak perlu ditanyakan lagi mas.”

“Bapak kepala kantor memperlakukan saya seperti rekan kerjanya sendiri, karena saya sering dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan beliau. Terlebih dalam hal pengambilan keputusan mas.”

Dalam hal pengambilan keputusan, seorang pemimpin terkadang perlu melibatkan dari beberapa bawahannya. Hal tersebut agar para bawahan yang sudah berusaha dengan giat mempunyai rasa puas dengan adanya pengakuan dari pimpinannya. Pada KPKNL Malang hal tersebut bias terlihat dalam wawancara dengan kepala kantor yang mana sebagai berikut:

“Saya tidak begitu sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, cuman kepada beberapa orang saja yang saya anggap mampu dan bisa melibatkan mereka untuk memutuskan suatu kebijakan.”

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah mempengaruhi kinerja bawahannya. Begitu juga pada KPKNL Malang, gaya kepemimpinan kepala kantor yang disini dipegang oleh bapak Pantjananto sangatlah mempengaruhi kinerja karyawan yang dipimpinnya. Berikut ialah hasil wawancara dengan beberapa informan, yang pertama ialah bapak Faiz Setiawan yang selaku kepala seksi Pelayanan Lelang pada tanggal 23 Desember 2015 terkait peranan gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan:

“Menurut saya bapak kepala kantor adalah seorang motivator bagi saya, beliau membuat saya terdorong untuk selalu menyelesaikan tugas-tugas saya dengan baik. Beliau percaya kepada saya, bahkan sering beliau menyuruh saya untuk mengkoordinir sebuah acara dan melibatkan saya dalam pengambilan keputusan.”

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Faradisa Indah Puri yang menyatakan sebagai berikut:

“Bapak kepala kantor ialah seorang pendorong semangat bagi saya. Terlebih lagi jika saya sedang dihadapkan oleh berbagai permasalahan ketika melayani pihak-pihak yang sedang melakukan rekonsiliasi BMN.”

Pengakuan dari bapak Bayu Setia selaku kepala seksi Pelayanan Penilaian dalam wawancara pada tanggal 22 Desember 2015 juga serupa. Yaitu sebagai berikut:

“Seperti yang saya katakan tadi, beliau ialah sosok pemimpin yang pas bagi saya karena beliau merupakan motivator yang tangguh yang selalu bisa mendongkrak semangat saya untuk bekerja melayani KPKNL Malang.”

Sedangkan menurut ibu Lilik Nurrahmah selaku kepala seksi Kepatuhan Internal dalam wawancara pada tanggal 22 Desember, ialah sebagai berikut:

“Bagi saya beliau adalah seorang ayah, karena beliau bisa adil dalam memperlakukan karyawan-karyawannya. Beliau tahu bagaimana menghadapi karyawan A dan bagaimana menghadapi karyawan B. Beliau adalah seorang komunikator yang handal yang bisa menggerakkan karyawannya.”

Sama halnya dengan yang diungkapkan oleh ibu Agustina Zainurina selaku Kasubbag. Umum dalam wawancara pada tanggal 15 Desember 2015, ialah sebagai berikut:

“Saya kagum kepada beliau karena beliau ialah inspirator bagi saya, beliau bisa memosisikan diri dimanapun, bisa sebagai atasan yang bijaksana dalam mengambil keputusan, bisa sebagai pimpinan keluarga yang adil dalam memperlakukan anak-anaknya, bisa sebagai teman untuk mencurahkan segala permasalahan dan juga bisa sebagai guru yang bisa mengajari kami sebagai karyawannya.”

Begitu juga dengan bapak Wahyu Hendriansyah yang mengatakan bahwa:

“Pak Pantjananto itu orang yang sangat adil dan bisa menyesuaikan diri dengan masing-masing karyawannya dan bagi saya beliau ialah sosok pemimpin yang ideal.”

2. Pernyataan Tentang Tata Laksana Pekerjaan dan Kinerja Karyawan Di KPKNL Malang

Kegiatan tata laksana pekerjaan pada KPKNL Malang, telah diatur oleh pemerintah yang mengacu pada aturan pemerintah pusat. Kehadiran para karyawan pada KPKNL Malang terlihat sudah sesuai dengan aturan yang ada.

Pelaporan bulanan juga berjalan dengan lancar. Hasil pengamatan peneliti pada tanggal 22 Desember 2015 memperlihatkan data sebagai berikut:

“Ketika peneliti datang ke KPKNL Malang pada tanggal 22 desember 2015 sekitar pukul tujuh lebih, para karyawan KPKNL sudah mulai ramai berdatangan. Banyak dari mereka yang sudah mengobrol di dalam kantor, padahal jam masuk KPKNL Malang ialah pukul delapan. Beberapa menit kemudian sekitar pukul 07.25 WIB bapak kepala kantor datang. Setelah itu pada pukul 07.35 WIB diadakan pengarahan untuk menyiapkan dan mengingatkan akan laporan bulanan tiap seksi sekaligus laporan akhir tahun. Selesaiya pengarahan, peneliti mendatangi ruangan Sub. Bagian Umum yang mana Sub. Bagian Umum mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, serta penatausahaan, pengamanan, dan pengawasan barang milik negara di lingkungan KPKNL. Disana peneliti melihat rekapan laporan bulanan tiap seksi di KPKNL Malang pada tahun 2015, yang mana memperlihatkan tanggal pengumpulan laporan yang sebagian besar sesuai *deadline* sedangkan untuk laporan bulanan tiap seksi pada bulan-bulan sebelumnya peneliti melihat hasilnya sangat rapi dan mudah dipahami karena sesuai dengan standart yang dimiliki oleh KPKNL Malang.”

Dalam hal kinerja karyawan di KPKNL Malang, peneliti melakukan wawancara pada tanggal 15 desember 2015 dengan bapak kepala kantor KPKNL Malang, beliau menyatakan:

“Menurut saya kinerja karyawan pada saat saya menjabat sebagai pimpinan disini sangatlah bagus. Ini bisa dilihat dari kedatangan para karyawan ke kantor selalu mendahului saya sedangkan saya sendiri selalu datang sebelum pukul setengah delapan pagi dan juga dari laporan bulanan tiap seksi yang berjalan dengan lancar, dengan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan jadwal yang ada, walaupun ada juga dari beberapa seksi yang agak terlambat satu atau dua hari. Tetapi hal itu tidak menjadi masalah. Dari segi pelayanan juga melihat hal yang positif, karena tidak ada keluhan dari pihak-pihak yang berkaitan dengan kami”

Diakui oleh ibu Puput selaku staf Sub. Bagian Umum dalam wawancara pada tanggal 22 desember 2015, yang mana menyatakan:

“Alhamdulillah untuk hasil kerja keseluruhan seksi di KPKNL Malang ini cukup bagus mas, semua tugas masing-masing seksi sudah berjalan dengan

baik dan pelaporannyapun sesuai dengan jadwal yang kami Sub. Bagian Umum telah tentukan. Terkait kedatangan dan absensi para karyawan juga baik mas, hanya beberapa orang yang sedang cuti dan sakit yang tidak bisa masuk kerja.”

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Lilik Nurrahmah selaku kepala seksi Kepatuhan Internal dalam wawancara pada tanggal 22 desember 2015, ialah sebagai berikut:

“Karena disini saya selaku orang yang mengelola terkait kinerja para karyawan jadi saya paham bagaimana kinerja masing-masing karyawan yang ada di KPKNL Malang ini. Untuk rata-rata kinerja karyawan disini menunjukkan kinerja yang bagus, *job description* masing-masing seksi dilaksanakan dengan baik, tugas-tugas terselesaikan semua dan sesuai dengan *deadline* yang ada. Untuk beberapa karyawan yang baru masuk memang masih banyak melakukan kesalahan dalam tugasnya, akan tetapi sudah menunjukan perkembangan yang pesat entah itu dari segi pelaksanaan tugasnya dan segi pembuatan laporannya.”

Bapak Faiz Setiawan selaku kepala seksi pelayanan lelang juga mengatakan dalam wawancara pada tanggal 23 Desember 2015, sebagai berikut:

“Pada tahun 2015 ini, kinerja dari para karyawan seksi pelayanan lelang mengalami peningkatan. Hal ini terlihat pada jumlah pelayanan lelang yang dihasilkan oleh seksi pelayanan lelang bertambah dari tahun kemarin.”

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Faradisa Indah Puri yang selaku kepala seksi pelayanan kekayaan Negara, ialah sebagai berikut:

“Kinerja kami seksi pelayanan kekayaan Negara pada tahun ini, kami rasa cukup baik. Hal ini dikarenakan ketika berlangsungnya kegiatan yang kami laksanakan seperti rekonsiliasi BMN, kami selalu didukung dan *disupport* oleh bapak kepala kantor. Sehingga pihak-pihak yang berkaitan dengan acara tersebut terlayani oleh kami dengan baik.”

Sama halnya dengan yang diungkapkan oleh bapak Bayu Setia selaku kepala seksi pelayanan penilaian, yang mana sebagai berikut:

“Karena kami disini juga salah satu seksi yang terjun dalam bidang pelayanan, maka agar pelayanan yang kami hasilkan selalu baik harus ada dorongan serta motivasi agar kami bersemangat. Dan menurut saya bapak kepala kantor selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada kami.”

Hal tersebut terbukti pada saat peneliti mengkroscek data yang ada pada seksi Sub. Bagian Umum, disana terlihat adanya peningkatan jumlah pelayanan pada dua kegiatan yaitu kegiatan lelang yang dilaksanakan oleh seksi Pelayanan Lelang dan kegiatan rekonsiliasi BMN yang dilaksanakan oleh seksi Pelayanan Kekayaan Negara.

Kepala kantor KPKNL Malang juga mengakuinya dalam wawancara pada tanggal 15 Desember 2015, yang mana sebagai berikut:

“Menurut saya dari tahun ke tahun kinerja karyawan di KPKNL Malang yang mana sebagian besar ialah kinerja yang berupa pelayanan banyak mengalami perkembangan. Seperti dulu banyak dari pihak-pihak yang berkaitan memberikan kritikan akan proses rekonsiliasi yang kurang teratur tapi sekarang Alhamdulillah sudah tidak ada yang memberi kritikan seperti itu.”

4.1.10 Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional Hasil Wawancara dan Observasi

Informasi yang telah didapatkan dari informan kemudian diolah kembali dan diklasifikasikan, hal ini bertujuan untuk memfokuskan pokok pembahasan dan mempermudah pemahaman pembaca dalam mencerna informasi yang telah disajikan. Dimensi gaya kepemimpinan situasional dari hasil penggalan informasi terhadap informan disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional

<i>Telling Style</i>			
No	Informan	Pernyataan	
		Orientasi Tugas	Hubungan Atasan-Bawahan
1	-	-	-
<i>Selling Style</i>			
No	Informan	Pernyataan	
		Orientasi Tugas	Hubungan Atasan-Bawahan
1	Faradisa Indah Puri (kepala seksi PKN)	Menurut ibu faradisa, “namanya juga manusia mas. Kadang semangat dan kadang juga malas mas. Alhamdulillah ketika saya malas, bapak kepala kantor selalu memberikan saya dorongan dan keyakinan sehingga saya bangkit lagi dan bersemangat lagi sehingga saya mau mengerjakan tugas-tugas saya sesuai jadwal”.	Menurut ibu faradisa, “Saya mempunyai hubungan yang sangat dekat sehingga ketika kami dimintai tolong untuk mengerjakan tugas-tugas yang ada, kami akan mengerjakannya dengan sebaik mungkin”.
2	Lilik Nurrahmah (kepala seksi kepatuhan internal)	Menurut ibu lilik, “beliau sangat sering memberikan saya arahan-arahan terkait pekerjaan, beliau juga selalu membicarakan pekerjaan ketika ada waktu luang”.	Menurut ibu lilik, “hubungan saya dengan bapak kepala kantor sangat baik mas, walaupun beliau sering membicarakan terkait pekerjaan, beliau juga selalu menanyakan keadaan saya, apakah saya ada masalah dan lain sebagainya.”

3	Puput (staf Sub. Bagian umum)	Menurut ibu puput, “walaupun saya disini selaku staf bagian umum, saya selalu diperhatikan oleh bapak kepala, terlebih lagi terkait tugas dan pekerjaan. Menurut saya beliau ingin mendidik saya agar saya lebih terlatih.”	Menurut ibu puput, “karena saya disini sering berinteraksi dengan bapak kepala kantor, jadi hubungan saya dengan beliau sangat dekat. Beliau selalu membimbing saya dan memberikan dorongan serta motivasi kepada saya.”
4	Wahyu Hendriansyah (kepala seksi hukum & informasi)	Menurut bapak wahyu, “bapak kepala kantor selalu memberikan tugas sesuai dengan job diskripsi masing-masing karyawannya. Beliau juga mendampingi saya ketika saya baru dipindah dari sidoarjo”.	Menurut bapak wahyu, “ketika saya lagi senggang bapak kepala kantor sering mengajak saya untuk ngobrol-ngobrol terkait pekerjaan, beliau menyakan apakah ada kendala dan lain sebagainya. Beliau juga sering mengingatkan saya akan tugas-tugas saya dengan bahasa yang mengenaikan”.
<i>Participating Style</i>			
No	Informan	Pernyataan	
		Orientasi Tugas	Hubungan Atasan-Bawahan
1	Titin (sekretaris kepala kantor KPKNL Malang)	Menurut ibu titin, “dulu ketika saya baru masuk kantor ini, saya masih belum paham tugas apa saja yang saya kerjakan dan juga masih ragu-ragu dalam bertindak mas. Melihat hal tersebut bapak kepala kantor selalu memberikan arahan terkait tugas agar saya paham dan selalu mendampingi saya agar tugas yang saya	Menurut ibu titin, “hubungan saya dengan kepala kantor sangat baik mas, beliau selalu komunikasi dengan saya. Entah itu sekedar menanyakan keadaan, tugas dan lain-lain.

		kerjakan benar mas. Akan tetapi sekarang ini sudah tidak seperti itu dikarenakan beliau sudah menganggap saya mampu dan berpengalaman”.	
2	Agustina Zainurina (kepala Sub. Bagian umum)	Menurut ibu agustina, “bapak kepala kantor sering melibatkan saya dalam kegiatan-kegiatan beliau, terlebih dalam hal pengambilan keputusan”.	Menurut ibu agustina, “Alhamdulillah hubungan saya dengan bapak kepala kantor baik mas, beliau selalu mengajak saya <i>sharing</i> entah itu terkait pekerjaan maupun keadaan saya pribadi”.
3	Faiz Setiawan (kepala seksi pelayanan lelang)	Menurut bapak faiz, “bapak kepala kantor sangat percaya kepada saya. Sering saya diajaknya berdiskusi dan <i>sharing</i> terkait pekerjaan, bahkan ketika memutuskan sesuatu saya juga disuruh untuk ikut andil di dalamnya”.	Menurut bapak faiz, “menurut saya bapak kepala menganggap saya sebagai rekan kerjanya, jadi hubungan kami sangat baik. sering kami ngobrol-ngobrol dan bertukar pikiran”.
<i>Delegating Style</i>			
No	Informan	Pernyataan	
		Orientasi Tugas	Hubungan Atasan-Bawahan
1	-	-	-

Dari tabel Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional diatas terlihat bahwa hasil dari pernyataan informan ketika wawancara yaitu gaya kepemimpinan situasional yang dipakai di KPKNL Malang ialah gaya kepemimpinan *selling* dan gaya kepemimpinan *participating*.

4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian

4.2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional di KPKNL Malang

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik dan cocok akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu. Dengan kata lain agar gaya kepemimpinan tersebut efektif maka seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya terhadap situasi masing-masing bawahannya. Tidak ada satu jalan (kepemimpinan) terbaik untuk mengelola dan mengurus satu organisasi (Nawawi, 2006: 93).

Pada penelitian ini peneliti memiliki beberapa temuan yaitu diketahui bahwa kepala kantor memberikan tugas dan perintah sesuai dengan kondisi dan *Job Description* masing-masing karyawan. Dalam hal ini kepala kantor memberikan teknik pemberian tugas yang berbeda kepada setiap karyawan, tinggi dan rendahnya tugas yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kondisi masing-masing karyawan yang ada pada KPKNL Malang.

Pada KPKNL Malang kepala kantor memposisikan karyawan dengan tidak mengikat. Dalam hal ini kepala kantor memposisikan karyawan secara

fleksibel yakni sebagai bawahan, partner kerja dan pelaksana tugas. Hal ini dilakukan agar diantara satu dengan yang lain dan antara bawahan dengan atasan tidak ada sekat yang menonjol.

Pemberian tugas dengan tata aturan serta kondisi yang tepat secara teoritis menurut Tannenbaum dan Schmidt dalam nawawi (2006: 99) bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menyesuaikan diri dan dapat mendelegasikan wewenang secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan anggota bawahan dan tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin harus luwes dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang berbeda-beda. Pemimpin dapat memilih kemungkinan perilaku yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi anggota organisasinya. Pilihan itu dipengaruhi oleh tiga kekuatan yang saling Tarik menarik terdiri dari pemimpin, bawahan dan situasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan kepala kantor dan karyawan KPKNL Malang yang telah peneliti lakukan, maka dengan demikian peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pada KPKNL Malang ada dua yaitu gaya kepemimpinan *selling* dan gaya kepemimpinan *participating*.

Kepala kantor KPKNL Malang menerapkan gaya kepemimpinan *selling* ketika menghadapi karyawan yang tidak mampu tetapi mau dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Seperti karyawan-karyawan yang baru masuk atau dipindah dari kantor cabang lainnya. Disini kepala kantor KPKNL

Malang memberikan tugas tinggi dan hubungan juga tinggi dan juga kepala kantor selalu menerangkan keputusan serta melakukan pengarahan kepada bawahan tersebut.

Sedangkan gaya kepemimpinan *participating* diterapkan oleh kepala kantor KPKNL Malang ketika menghadapi karyawannya yang mampu tetapi kurang yakin. Seperti karyawan-karyawan yang sudah lumayan lama bekerja di KPKNL Malang dan dirasa mampu tetapi kurang berpengalaman dalam mengerjakannya. Disini karyawan tersebut tidak lagi hanya menunggu tugas dan menunggu perintah, melainkan sudah mulai mencari tugas dan sudah dapat melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah. Karyawan sudah mulai dapat dipercaya pendapatnya dan sudah mulai dapat diajak bersama-sama membuat keputusan. Sehingga kepala kantor KPKNL Malang dalam menindak karyawan yang seperti ini lebih banyak meluangkan waktunya untuk berbincang-bincang dengan mereka (tinggi hubungan dan rendah tugas), lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan mendengarkan saran-saran dari mereka sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Jika dikaitkan dengan perspektif islam gaya kepemimpinan KPKNL Malang sangat sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan, hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Nur Diana (2008: 185-186) Pemimpin selalu menerangkan keputusan dan melakukan pengarahan tentang pekerjaan ataupun keputusan sebanyak-banyaknya kepada bawahan sehingga bawahan

bisa berkembang terus dan lebih maju dengan kemampuannya sendiri serta bawahan juga akan mempunyai ketrampilan baru dari pengarahannya seorang pemimpin. Bawahan juga dapat mengembangkan dan menyelesaikan suatu permasalahan yang ada pada kantor. Dengan dasar hadits berikut:

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ حَدَّثَنَا اللَّيْثُ عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ عَنْ الْقَعْقَاعِ بْنِ حَكِيمٍ عَنْ أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَالْمُؤْمِنُ مَنْ أَمِنَهُ النَّاسُ عَلَى دِمَائِهِمْ وَأَمْوَالِهِمْ قَالَ أَبُو عِيسَى هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ

"Seorang muslim (yang sejati) adalah orang yang mana orang muslim lainnya selamat dari (bahaya) lisan & tangannya, & seorang mukmin (yang sejati) adalah orang yang mana manusia lainnya selamat dari (bahayanya) pada darah & harta mereka. Abu Isa berkata; 'Ini hadits hasan shahih.'"

Adapun komunikasi yang dibangun oleh pimpinan adalah komunikasi persuasive yaitu kondisi suasana santai yang diharapkan agar terjalin hubungan yang luas dan tidak terlalu kaku antara pimpinan dan pegawai.

(Nur Diana, 2008: 178-181) ia menyitir hadits berikut:

أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْغَةً إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الْجَسَدُ كُلُّهُ أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ

"Ingatlah sesungguhnya di dalam tubuh manusia terdapat segumpal daging. Jika segumpal daging itu baik, maka seluruh tubuh juga baik. Jika segumpal daging itu rusak, maka seluruh tubuh juga rusak. Ketahuilah, segumpal daging itu adalah hati."(HR Muslim)

Dari uraian tersebut diatas jelas bahwa gaya kepemimpinan di KPKNL sesuai dengan nilai-nilai ajaran islam karena dilakukan dengan hubungan yang

sangat baik, tugas yang sangat tinggi, keteladan serta arahan pimpinan yang telah diikuti oleh bawahan.

Jika melihat terkait kinerja karyawan di KPKNL Malang. Dari hasil penelitian peneliti yang berupa wawancara dan observasi terkait kinerja karyawan pada KPKNL Malang, peneliti menemukan beberapa temuan yaitu diketahui bahwa tugas-tugas yang dimiliki masing-masing seksi yang ada di KPKNL Malang mempunyai hasil yang baik. Hal tersebut terlihat pada kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas masing-masing seksi berjalan dengan lancar serta laporan bulanan yang diselesaikan dengan rapi dan bagus.

Para karyawan di KPKNL Malang mempunyai pelayanan yang baik pada pelayanan lelang dan pelayanan rekonsiliasi BMN serta upaya-upaya peningkatan mutu pelayanan yang lain. Hal tersebut dikarenakan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan KPKNL Malang mengalami perkembangan yang mana mengakibatkan proses berjalannya kegiatan berjalan dengan lancar.

Dari segi ketepatan waktu, para karyawan di KPKNL Malang hampir semuanya disiplin dan sesuai dengan jadwal atau *deadline* yang sudah ditetapkan. Hal tersebut terlihat dengan tidak adanya karyawan yang terlambat datang ke kantor dan tidak adanya keterlambatan pengumpulan laporan bulanan tiap seksi serta terselesaikannya semua kegiatan yang ada di KPKNL Malang sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan.

Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Agus Dharma (1998:225) terdapat beberapa standar cara pengukuran atas pelaksanaan kinerja karyawan yaitu:

- a. Kuantitas jumlah yang harus diselesaikan
- b. Kualitas mutu yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu sesuai yang direncanakan

Pendapat di atas menyatakan bahwa kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepada karyawan, dapat dijadikan salah satu acuan standar seorang pemimpin dalam menilai kinerja karyawannya.

Berdasarkan hal tersebut dan hasil observasi serta wawancara dengan informan yang ada di KPKNL Malang maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan pada KPKNL Malang mempunyai kriteria kinerja karyawan yang baik. Para karyawan mempunyai jumlah pelayanan yang tergolong banyak, mereka juga mempunyai hasil pekerjaan yang berkualitas serta tugas-tugas mereka terselesaikan sesuai jadwal yang ada. Upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan yang ada di KPKNL Malang juga dijalankan dengan baik.

Dalam Perspektif islam kinerja karyawan dilihat pada bahwa para karyawan harus benar-benar memahami dan melaksanakan ketaatan pada substansi ajaran islam, pedoman dan panduan pelaksanaan serta pilihan untuk menciptakan titik normal, yang merupakan rangkaian kegiatan manajemen

pelayanan. Djalaludin (2007: 2) menegaskan hal tersebut antara lain ialah *fiqhul ahkam* (pemahaman terhadap hukum dan aturan), *kaifiyat at tathbiq* (tata cara pelaksanaan), dan *ikhtiyar al afdhal* (memilih yang utama dan optimal), sehingga nantinya akan tercapai sebuah amal islami yang berdedikasi tinggi.

Sebagaimana telah difirmankan Allah dalam surah Asy Su'araa ayat 183 :

وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾

“Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan”

Seperti juga dalam buku Marketing Muhammad karya Gunara (153:2007) diutarakan bahwa Nabi Muhammad telah menyontohkan ketika beliau menjadi seorang pedagang. Beliau selalu memberikan layanan terbaik kepada para pelanggannya. Sejak awal dalam berdagang beliau telah menciptakan *image* sebagai orang yang ramah dan lebih lagi dalam kehidupan kesehariannya.

4.2.2 Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di KPKNL Malang

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menemukan beberapa temuan terkait sosok seorang kepala kantor dalam meningkatkan kinerja karyawan di KPKNL Malang, temuan tersebut antara lain dapat diketahui

bahwa sosok kepala kantor menurut karyawan di KPKNL Malang ialah seorang pendorong dan motivator sehingga para karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik, seorang yang adil dan komunikator yang handal sehingga tidak ada kecanggungan antara pemimpin dan bawahan serta tidak ada keirian antar sesama karyawan, seorang yang mempunyai keahlian sehingga bisa mendampingi dan memberi arahan kepada karyawan yang kurang mampu dan seorang yang bijaksana dalam mengambil keputusan.

Hal tersebut sesuai dengan tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi. Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi pengambilan keputusan, menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertical maupun horizontal serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi, yaitu: 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. (2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam

melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Dalam kajian keislaman pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membedakan suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama. Al-Qur'an memerintahkan kaum muslimim berlaku adil ketika berurusan dengan para penentang mereka. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surat An-Nisa':58):

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. (Surat An-Nisa':58)

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ قَالَ حَدَّثَنَا فُلَيْحٌ ح وَحَدَّثَنِي إِبْرَاهِيمُ بْنُ الْمُنْذِرِ قَالَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ فُلَيْحٍ قَالَ حَدَّثَنِي أَبِي قَالَ حَدَّثَنِي هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَّارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ بَيْنَمَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي مَجْلِسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ مَتَى السَّاعَةُ فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُحَدِّثُ فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ سَمِعَ مَا قَالَ فَكَّرَهُ مَا قَالَ وَقَالَ بَعْضُهُمْ بَلْ لَمْ يَسْمَعْ حَتَّىٰ إِذَا قَضَىٰ حَدِيثَهُ قَالَ أَيْنَ أَرَاهُ السَّائِلُ عَنْ السَّاعَةِ قَالَ هَا أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ فَإِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَاَنْتَظِرُ السَّاعَةَ قَالَ أَيَفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وَسِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَاَنْتَظِرُ السَّاعَةَ

Rasulullah SAW bersabda: "apabila amanat disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran." Abu Hurairah: "bagaimana menyia-nyiakan amanat wahai rosulullah" Rasulullah menjawab: "apabila suatu urusan diserahkan pada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya." (HR. Bukhori: 57)

Islam juga mengajarkan bahwa panutan yang paling baik ialah Rasulullah SAW, dengan kata lain seorang pemimpin yang baik harusnya juga menyontoh sifat-sifat Rasulullah. Seperti yang tertera dalam ayat berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ
 اللَّهُ كَثِيرًا

“Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu yaitu bagi orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.” [Al Ahzab 21]

Sifat-sifat Rasulullah yang perlu dicontoh oleh seorang pemimpin dapat difokuskan kurang lebih menjadi empat yaitu *shiddiq*, *amanah*, *tabligh* dan *fathanah*. (<http://media-islam.or.id>)

- a. *Shiddiq* yang berarti benar. Bukan hanya perkataannya yang benar, tapi juga perbuatannya juga benar sejalan dengan ucapannya.

وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ

“Dan tiadalah yang diucapkannya itu (Al Qur’an) menurut kemauan hawa nafsunya. Ucapannya itu tiada lain hanyalah wahyu yang diwahyukan kepadanya” (An Najm 4-5)

- b. *Amanah* yang berarti benar-benar bisa dipercaya. Jika satu urusan dipelembatkan kepadanya, niscaya orang percaya bahwa urusan itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itulah Rasulullah

dijuluki oleh penduduk mekkah dengan gelar “al-amin” yang artinya terpercaya jauh sebelum beliau diangkat menjadi Rasul.

- c. *Tabligh* yang berarti menyampaikan. Segala firman Allah yang ditujukan oleh manusia, disampaikan oleh beliau. Tidak ada yang disembunyikan meski itu menyinggung dirinya sendiri.

لَيَعْلَمَ أَنْ قَدْ أَبْلَغُوا رَسُولًا رَسَلْتِ رَبَّهُمْ وَأَحَاطَ بِمَا لَدَيْهِمْ وَأَحْصَىٰ كُلَّ شَيْءٍ عَدَدًا

“Supaya Dia mengetahui, bahwa sesungguhnya rasul-rasul itu telah menyampaikan risalah-risalah Tuhannya, sedang (sebenarnya) ilmu-Nya meliputi apa yang ada pada mereka, dan Dia menghitung segala sesuatu satu persatu.” (Al Jin 28)

- d. *Fathanah* yang berarti cerdas. Mustahil Rasulullah itu bodoh. Dalam menyampaikan 6.235 ayat Alquran kemudian menjelaskannya dalam puluhan ribu hadits membutuhkan kecerdasan yang luar biasa.

Dengan adanya keterkaitan dengan hal-hal yang telah diuraikan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa peranan gaya kepemimpinan kepala kantor dalam meningkatkan kinerja di KPKNL Malang ialah sebagai berikut:

1. Sebagai pendorong (motivator) para karyawan
2. Sebagai seorang yang adil sehingga tidak ada keirian antar karyawan
3. Sebagai seorang komunikator yang handal sehingga tidak ada kesenggangan antar pemimpin dan bawahan
4. Sebagai seorang yang ahli sehingga bisa mengarahkan dan mendampingi karyawannya

5. Sebagai seorang pengambil keputusan yang bijaksana.

Peran-peran tersebut juga sesuai dengan apa yang diajarkan oleh islam yang mana telah disebutkan dan dijelaskan di atas.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, didapatkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang ada pada KPKNL Malang ialah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan *selling*

Kepala kantor KPKNL Malang menerapkan gaya kepemimpinan *selling* ketika menghadapi karyawan yang kurang mampu tetapi mau dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Disini kepala kantor KPKNL Malang memberikan tugas tinggi dan hubungan juga tinggi dan juga kepala kantor selalu menerangkan keputusan serta melakukan pengarahan kepada bawahan tersebut.

2. Gaya kepemimpinan *participating*.

Kepala kantor KPKNL Malang menerapkan gaya kepemimpinan *participating* ketika menghadapi karyawannya yang mampu tetapi kurang yakin. Seperti karyawan-karyawan yang sudah lumayan lama bekerja di KPKNL Malang dan dirasa mampu tetapi kurang berpengalaman dalam mengerjakannya. Disini karyawan tersebut tidak lagi hanya menunggu tugas dan menunggu perintah, melainkan sudah mulai mencari tugas dan sudah dapat melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah. Karyawan sudah mulai dapat dipercaya

pendapatnya dan sudah mulai dapat diajak bersama-sama membuat keputusan. Sehingga kepala kantor KPKNL Malang dalam menindak karyawan yang seperti ini lebih banyak meluangkan waktunya untuk berbincang-bincang dengan mereka (tinggi hubungan dan rendah tugas), lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan mendengarkan saran-saran dari mereka sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian dan hasil paparan kesimpulan diatas perlu kiranya peneliti memberikan saran-saran kepada :

1. KPKNL Malang

Jika dilihat dari kinerja karyawan KPKNL Malang yang mana mempunyai kinerja yang baik dari segi pelayanan dan administrasinya bisa diartikan gaya kepemimpinan situasional yang ada di KPKNL Malang sudah sesuai dengan keadaan dan situasi karyawan-karyawannya, serta mempunyai peranan yang banyak sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat, maka untuk kedepannya diusahakan untuk tetap konsisten dengan gaya kepemimpinan situasional yang mengarah pada gaya kepemimpinan *selling* dan *participating*.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk peneliti yang akan datang agar dapat mengembangkan penelitian ini lebih lanjut dan menjadikan penelitian ini sebagai dasar penelitian yang akan ditelitinya.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Karim dan terjemah

Arikunto, Suharsimi. (2007). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rhineka Cipta.

Blake, R. Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Cavusgil, S.T., Shaoming Zou. (1994). *Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Emperical Link in Market Ventures*. Journal of Marketing. Vol 58.

Danim, Sudarman. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bandung: Penerbit Rineka Cipta.

Darma, Agus, (1998). *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Para Manajer*, PT. Sinar Baru.

Diana, Ilfi Nur. (2008). *Hadis-Hadis Ekonomi*. Malang: UIN – MALANG PRESS

Fathi, Muhammad, (2007). *The Art of Leadership In Islam* Dar Ajjal.

Gary Dessler. (1998). *Human Resource Management*. 8th Edition, Prentice-Hall International, USA

Ghony, M. Djunaidi., Almashur, Fauzan. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: AR-RUZZ Media.

Gibson, L. James, H Donnelly dan Jhon M Ivencervich. (1991). *Manajemen*. terjemahan : Zuhad Ichyudin. Jakarta: Rineka Cipta

Indriantoro dan Supomo. (1999). *Metode Penelitian*. Jakarta: Alfabeta.

Kartono, Kartini. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Kartono, Kartini. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Kayo, Khatib Pahlawan. (2005). *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*. Jakarta: AMZAH

- Kotey, Bernice; Meredith, GG. (1997). *Relationship Among Owner/Manager Personal Value, Business Strategies, and Enterprise*. Journal of Amsll Business Management, P.37-61.
- Malayu S.P Hasibuan. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Edisi Revisi Bumi Aksara.
- Mintzberg, Henry, dan James Brian Quinn. (1992). *The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey : Prentice Hall.
- Moenir, A.S. (1983) *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Karyawan*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Moleong, Lexy. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi, H. Hadari, (2003). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Jakarta: Universitas Gajah Mada Press.
- Nawawi, H. Hadari, (2006). *Kepemimpinan Mengeksetifkan Organisasi*. Universitas Gajah Mada: Salemba Empat.
- Prawirosentono, Suyadi. (1992). *Ilmu Manajemen Umum*. Jakarta: Bumi Aksara
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Putra, Bayu, Cristian, Utami, Hakam. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang).
- Robbins, Stephen P. (2006). *Prilaku Organisasi*, terjemahan Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo
- Soedaryono. (2000). *Tata Laksana Kantor*. Togamas. Semarang
- Stoner, James AF., Charles, Wankel. (1986). *Manajemen*. Jakarta: CV Intermedia.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumarsono, Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta. Graha Ilmu.

Sunarti, Defpi. (2007). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PG. Kebun Agung Malang.

Suprihanto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Swasto, B. (1996). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: FIA Unibraw.

Toha, Miftah, (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

<http://agamaadalahnasihat.blogspot.co.id/2010/07/segumpal-daging-itu-adalah-hati.html>

<http://media-islam.or.id>

<http://tafsirq.com>



BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Manna Ardistawa
Tempat, Tanggal Lahir : Kediri, 24 Juni 1992
Alamat Asal : JL. Pesantren RT 02 RW 01 Kranggan Kec. Gurah
Kab. Kediri
Alamat Kos : Perum Joyogrand Blok I
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
E-mail : Mannaardistawa@gmail.com

Pendidikan Formal

1998-2004 : SDN Kranggan Kec. Gurah
2004-2010 : Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo
2011-2015 : UIN MALIKI Malang, Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi

Pendidikan Non Formal

2009 : Kursus Mahir Tingkat Dasar (KMD)
2011-2012 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Malang
2013 : English Language Center (ELC) UIN Maliki Malang

Pengalaman Organisasi

1. Organisasi Pelajar Pondok Modern Darussalam Gontor
2. Ketua Study comparative and Sparring Partner UNIOR UIN Malang 2012
3. Ketua Cabang Bola Basket UNIOR UIN Malang 2013
4. Ketua 2 pengurus harian UNIOR UIN Malang 2014
5. Sterring Comitte Panitia DIES MAULIDIYAH UNIOR UIN Malang 2015

Aktivitas dan Pelatihan

1. Pelatihan Wasit Bola Basket Oleh PERBASI Madiun 2010
2. Peserta Future Management Training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2011
3. Peserta pelatihan SPSS di Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2013-2014