

**ANALISIS KEPEMIMPINAN BERBASIS  
KECERDASAN EMOSIONAL  
(Studi Pada Perusahaan Home Industri “TOYOSIMA”  
Singosari – Malang )**

**SKRIPSI**

**Oleh**

**NOVITA KURNIASARI  
NIM : 06610040**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2010**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN BERBASIS  
KECERDASAN EMOSIONAL  
(Studi Pada Perusahaan Home Industri “TOYOSIMA”  
Singosari – Malang )**

**SKRIPSI**

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

Oleh

**NOVITA KURNIASARI**  
NIM : 06610040



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2010**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN BERBASIS  
KECERDASAN EMOSIONAL**  
**(Studi Pada Perusahaan Home Industri “TOYOSIMA”  
Singosari – Malang )**

**SKRIPSI**

Oleh

**NOVITA KURNIASARI**  
NIM : 06610040

Telah Disetujui 23 September 2010  
Dosen Pembimbing,

**Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM**  
NIP 19700707 200003 1 001

Mengetahui :  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP 19550302 198703 1 004

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN BERBASIS  
KECERDASAN EMOSIONAL  
(Studi Pada Perusahaan Home Industri “TOYOSIMA”  
Singosari – Malang )**

Oleh

**NOVITA KURNIASARI**

NIM : 06610040

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada 2 Oktober 2010

<b>Susunan Dewan Penguji</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1. Ketua <b><u>Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si</u></b> NIP. 19711108 199803 2 002	: (                    )
2. Sekretaris/Pembimbing <b><u>Achmad Sani S, SE., M.Si</u></b> NIP. 19720221 220031 2 103	: (                    )
3. Penguji Utama <b><u>Prof. Dr. H. M. Djakfar, SH., M.Ag</u></b> NIP. 19490929 198103 1 004	: (                    )

Mengetahui :  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP 19550302 198703 1 004

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda Tangan di bawah ini saya:

Nama : NOVITA KURNIASARI  
NIM : 06610040  
Alamat : JL. PG LESTARI NO.09, RT/RW 01, DESA PATIANROWO,  
KEC. PATIANROWO, KAB. NGANJUK.

menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**ANALISIS KEPEMIMPINAN BERBASIS KECERDASAN EMOSIONAL  
(Studi Pada Perusahaan Home Industri “TOYOSIMA” Singosari – Malang)**

adalah hasil karya sendiri, bukan **“Dupikasi”** dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada **“Klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

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

Malang, 23 September 2010

Hormat saya,

NOVITA KURNIASARI

NIM : 06610040

## **LEMBAR PERSEMBAHAN**

Karya yang sederhana ini penulis persembahkan kepada:

Ayah dan bundaku tercinta (Bapak Edy Hariyono dan Ibu Lilik Isminartun) terima kasih atas semua do'a, motivasi dan bantuan yang ayah dan bunda berikan. Semoga jasa dan pengorbanan beliau tidak sia-sia, dicatat dengan amal kebaikan oleh Allah SWT

Serta Kakakku dan adik-adikku yang telah banyak membantuku selama ini, baik bantuan spiritual maupun material serta teman-temanku yang selalu membantuku dalam menyelesaikan skripsi ini. Hanya Allah SWT yang bisa membalas semua kebaikan kalian semua. dan semoga apa yang kita kerjakan selalu mendapat ridlo Allah SWT. Amin

## MOTTO

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَصْبِرُوْا وَصَابِرُوْا وَرَابِطُوْا  
وَ اتَّقُوا اللّٰهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَ

*“Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga (di perbatasan negerimu) dan bertakwalah kepada Allah, supaya kamu beruntung.” (Ali Imran: 200)*

*“Dengan kesabaran, kita tahu makna hidup yang baik”*

*(Umar ibn al-Khaththab)*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT Tuhan Yang Maha Kuasa atas limpahan taufik dan rahmat serta hidayah-Nya, dalam bentuk kesehatan, kekuatan, kesabaran dan ketabahan, sehingga kami (penulis) dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **”Analisis Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional (Studi Pada Perusahaan Home Industri “TOYOSIMA” Singosari – Malang).**

Shalawat dan Salam senantiasa penulis limpahkan kehadiran junjungan kita Nabi Besar Muhammad Saw, yang telah memberikan pelajaran, tuntutan dan suritauladan kepada kita semua, sehingga dibimbingnya kita menuju jalan Islam yang lurus dengan diterangi cahaya iman yang terang benderang.

Penulis menyadari betul bahwa penelitian ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Karena itu dengan penuh ketulusan dan kesadaran, penulis memohon “maaf” bila dalam karya ini masih terdapat banyak kekurangan dengan harapan agar pada satu masa dalam hidup penulis, penulis dapat memperbaiki dan berbenah diri sebagai wujud terima kasih penulis kepada semua pihak yang telah membantu penulis selama menempuh bangku kuliah di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang ini, dan khususnya pada pihak-pihak yang selama penyusunan karya ilmiah ini telah memberikan sumbangsih pemikiran dan materi sehingga penulisan karya ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Achmad Sani S, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM selaku dosen pembimbing yang telah sabar dan selalu memberikan motivasi dan arahan dalam penyelesaian skripsi.

5. Ayah dan Ibunda tercinta (Bapak Edy Hariyono dan Ibu Lilik Isminartun) dengan ikhlas dan penuh kesabaran, merawat, mendidik, serta membantu baik materiil maupun spiritual, sehingga ananda dapat menyelesaikan program S1 dengan baik dan lancar. Terimakasih atas doanya dan semoga ananda dapat membalas jasanya.
6. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi, yang telah memberikan ilmu dan pelayanan selama kuliah.
7. Dan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu. Semoga amal mereka diterima oleh-Nya.

Kesalahan dan kekurangan-kekurangan, baik penulisan maupun yang lainnya yang memerlukan saran dan pengarahannya yang lebih baik. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengharap saran, masukan dan kritik positif yang bersifat membangun dalam perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi semua pihak yang memerlukan pada umumnya.

Malang, 23 September 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK (3 BAHASA) .....</b>	<b>xv</b>

### **BAB I : PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Kegunaan Penelitian .....	5
1.5. Batasan Penelitian .....	6

### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Kajian Teoritis.....	12
2.2.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan .....	12
2.2.2 Gaya Kepemimpinan.....	16
2.2.3 Fungsi dan Tugas Kepemimpinan.....	18
2.2.4 Pengertian Kecerdasan Emosional .....	23
2.3.4 Kompetensi Kepemimpinan Berdasarkan EQ .....	25
2.3.5 Hubungan Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional ...	35
2.4. Kerangka Berfikir.....	37

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

3.1. Lokasi Penelitian.....	38
3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	38
3.3. Subyek Penelitian.....	39
3.4. Data dan Jenis Data.....	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.6. Teknik Analisis Data.....	43

### **BAB IV : PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian.....	47
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	47
4.1.2. Lokasi Perusahaan .....	48
4.1.3. Visi dan Misi.....	49
4.1.4. Tujuan Perusahaan.....	49
4.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan.....	53
4.1.6. Organisasi dan Personalia.....	57
4.1.7. Proses dan Hasil Produksi .....	59
4.1.8. Pemasaran dan Penjualan .....	70
4.1.9. Keuangan Perusahaan.....	74
4.2. Pembahasan Data Hasil Penelitian.....	75
4.2.1. Kepemimpinan pada perusahaan home industri TOYOSIMA.....	75
4.2.2. Analisis Kepemimpinan pada perusahaan home industri TOYOSIMA terhadap Kecerdasan emosional .....	90

### **BAB V : PENUTUP**

5. 1. Kesimpulan .....	107
5. 2. Saran.....	108

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	: Teoritical Mapping.....	9
Tabel 4. 2	: Jumlah Karyawan Perusahaan Sandal TOYOSIMA .....	57
Tabel 4.3	: Data Nama Produk dan Ukurannya Perusahaan Sandal TOYOSIMA Singosari – Malang.....	62
Tabel 4.4	: Fungsi dan Kegunaan Peralatan Perusahaan Sandal TOYOSIMA Singosari – Malang .....	64
Tabel 4.5	: Target produksi, hasil produksi dan hasil bersih Perusahaan Sandal TOYOSIMA Singosari – Malang Tahun 2008 .....	66
Tabel 4.6	: Target produksi, hasil produksi dan hasil bersih Perusahaan Sandal TOYOSIMA Singosari – Malang Tahun 2009 .....	67
Tabel 4.7	: Data Penjualan Perusahaan Sandal TOYOSIMA Singosari – Malang Tahun 2008 .....	68
Tabel 4.8	: Data Penjualan Perusahaan Sandal TOYOSIMA Singosari – Malang Tahun 2009 .....	69
Tabel 4.9	: Daftar Harga Produk Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang .....	71
Tabel 4.10	: Item Kecerdasan Emosional .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Berfikir.....	37
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi Perusahaan Sandal TOYOSIMA .....	54

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Bukti Konsultasi .....	111
Lampiran 2	: Pedoman Wawancara .....	112
Lampiran 3	: Foto Perusahaan Home Industri Toyosima .....	116
Lampiran 4	: Tanda Daftar Perusahaan Perorangan .....	120
Lampiran 5	: Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) .....	122
Lampiran 6	: Surat Izin Usaha Industri .....	123
Lampiran 7	: Surat Keterangan Terdaftar .....	124
Lampiran 8	: Sertifikat Merek.....	125
Lampiran 9	: Permintaan Pendaftaran Merek .....	127
Lampiran 10	: Biodata Peneliti .....	128

## ABSTRAK

Kurniasari, Novita, 2010 SKRIPSI. Judul: "Analisis Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional (Studi Pada Perusahaan Home Industri TOYOSIMA Singosari – Malang)".

Pembimbing : Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM

---

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional.

Pemimpin merupakan salah satu penentu keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Seorang pemimpin tidaklah cukup mengandalkan kecerdasan intelektual (IQ) yang dimilikinya jika ingin menjadi seorang pemimpin yang berhasil tetapi harus diimbangi dengan kecerdasan emosional (EQ). Kecerdasan emosional membuat seorang pemimpin dapat menangani emosinya secara lebih baik dan kecerdasan emosional yang dimiliki seorang pemimpin akan mampu membangun hubungan dalam suatu organisasi. Hubungan disini mempunyai arti bahwa pemimpin tersebut akan mampu menciptakan suatu kondisi dalam perusahaan dimana ada kedekatan emosional dengan karyawan yang dipimpinnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan di perusahaan home industri Toyosima.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dengan pendekatan metode deskriptif karena penelitian ini dilakukan dengan menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, situasi yang terjadi pada perusahaan home industri Toyosima Singosari - Malang yang berhubungan dengan judul yang diteliti. Data yang diambil adalah data primer melalui observasi dan wawancara dengan pihak pimpinan, mandor bagian produksi, salah satu karyawan bagian produksi dan bagian keuangan mengenai kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan data sekunder berupa dokumen-dokumen perusahaan, literatur maupun informasi lain tentang visi, misi, tujuan serta struktur organisasi serta catatan lain yang relevan dengan penelitian.

Hasil penelitian adalah bahwa cara pemimpin menjalankan roda usahanya ini menggunakan sistem central power yang mana kekuasaan ada di tangan atasan, tetapi pimpinan Toyosima juga selalu mempertimbangkan saran-saran yang ada dari karyawan, dan hal tersebut dapat membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan perusahaan ini juga menerapkan fungsi dan tugas sebagai pemimpin yakni memandu, membimbing, memotivasi dan berkomunikasi dengan baik. Dan kepemimpinannya sudah bisa dikatakan berbasis kecerdasan emosional meskipun belum seratus persen terlaksana secara sempurna. Dimana hal ini dapat dilihat dari kesadaran diri pemimpin, pengelolaan diri pemimpin, kesadaran sosial pemimpin dan pengelolaan relasi pemimpin yang sudah cukup baik, walaupun belum bisa dikatakan sempurna.

## ABSTRACT

Kurniasari, Novita, 2010 Thesis. Title: “An Analysis on Emotional Intelligence Based Leadership (Studies in the Home Industries TOYOSIMA Singosari - Malang)”.

Preceptor : Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM

---

---

Keywords: Leadership, Emotional Intelligence.

The leader is one determinant of success in achieving corporate goals. A leader is not enough to rely on intellectual intelligence (IQ), it has if you want to be a successful leader but must be balanced with emotional intelligence (EQ). Emotional intelligence makes a leader is able to handle her emotion better. Emotional intelligence which is owned by a leader would be able to build relationships within an organization. The relationship here means that the leader will be able to create a condition in a company where there is an emotional closeness with the employees they lead. The purpose of this study was to find out how the leadership pattern at home industry on Toyosima company.

This research is a qualitative research, with the approach of descriptive method because the research is done by describing, summarizing a variety of conditions, situations that occur at home industry Toyosima company Singosari - Malang associated with the title of the study. The data is taken from primary data through observation and interviews with the leaders, the production foreman, one of the employees of the production and finance section about leadership and emotional intelligence. The secondary data are in the form of company documents, literature and other information about the vision, mission, goals and organizational structure as well as other records relevant to the research.

The results of this research are that the way leaders run the business is by using a central power system in which the power is in the hands of superiors, but Toyosima leaders always take consideration of any suggestion from employees, and it can help the leaders in decision making. The leaders of this company are also implementing the functions and duties as leader categorized to guide, to motivate and to communicate well. And their leadership can be as a leadership based on emotional intelligence, although not a hundred percent done. Where this can be seen from the leaders self-awareness, self-management leaders, leaders of social awareness and relationship management leaders who are good enough, although it can not be said at excellent.

## المستخلص

كورنيياساري, نافيتا. ٢٠١٠. البحث الجامعي. العنوان: "تحليل المعلومات الاستخبارية وبناء القيادة العاطفي (دراسة في الشركة الرئيسية تويوسا سيجوسر مالانغ".  
المشرف : هاجي جامالولا ئيل يونس, سراج الدين, مم

كلمات : القيادة, الذكاء العاطفي

زعيم أحد العوامل المحددة للنجاح في تحقيق أهداف الشركة. زعيم لا يكفي الاعتماد على الاستخبارات الفكرية (الذكاء) ، فإنه إذا كنت تريد أن تكون قائدا ناجحا ولكن يجب أن يكون متوازنا مع الذكاء العاطفي (مكافئ). الذكاء العاطفي يجعل زعيم قادرة على التعامل مع مشاعرهم أفضل والذكاء العاطفي هي الصفات زعيم ستكون قادرة على بناء علاقات داخل المنظمة. العلاقة هنا يعني ان الزعيم سوف تكون قادرة على خلق حالة في الشركة التي يوجد فيها التقارب العاطفي مع الموظفين أنها تؤدي. وكان الغرض من هذه الدراسة لمعرفة كيفية قيادة الصناعة في البداية الشركات تويوسا.

هذا البحث هو البحث النوعي ، مع اقتراب المنهج الوصفي لانجاز البحوث التي تصف ، تلخص مجموعة متنوعة من الظروف والأوضاع التي تحدث في شركة الصناعات الرئيسية تويوسا سغوسري مالانغ المرتبطة عنوان درس. ويتم أخذ البيانات من البيانات الأولية من خلال الملاحظة والمقابلات مع قادة الأحزاب ، وفورمان الإنتاج ، واحدة من العاملين في قسم الإنتاج والمالية على القيادة والذكاء العاطفي على أساس البيانات الثانوية في شكل شركة وثائق والأدب وغيرها من المعلومات عن الرؤية والرسالة والأهداف والهيكل التنظيمي وكذلك السجلات الأخرى ذات الصلة للبحث.

النتائج هي أن قادة طريقة تشغيل الأعمال باستخدام نظام السلطة المركزية في السلطة الذي هو في أيدي الرؤساء ، ولكن القيادة تويوسا كما تنظر دائما بأي اقتراحات من الموظفين ، وأنها يمكن أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات. قيادة هذه الشركة أيضا بتنفيذ المهام والواجبات التي يتمتع بها زعيم للدليل ، دليل وتحفيز والتواصل بشكل جيد. وقالت القيادة التي تقوم على الذكاء العاطفي ، وعلى الرغم من عدم القيام به مئة في المئة عن. حيث يمكن ملاحظة ذلك من وعي زعيم المصير ، الإدارة الذاتية للزعماء وقادة من الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات مع الزعماء الذين جيدة بما فيه الكفاية ، وإن لم يكن مثاليا فإنه يمكن أن يقال.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Dewasa ini di Indonesia banyak bermunculan usaha baru dengan berbagai jenis usaha. Munculnya perusahaan-perusahaan ini diharapkan akan menambah luasnya lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Di sisi yang lain perusahaan tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya manusia karena dapat diketahui bahwa faktor sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan pengendali dari seluruh aktifitas perusahaan. Karena manusialah yang menjadi perencana semua ide dan peraturan-peraturan yang ada dalam suatu perusahaan tersebut. Tujuan perusahaan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif sumber daya manusia yang ada di dalamnya, meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

Pemimpin merupakan salah satu penentu keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Tidak ada satu perusahaan atau organisasipun yang tidak membutuhkan peran seorang pemimpin, sebab seperti halnya karyawan, pemimpin merupakan sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin, seperti yang dikemukakan oleh Thoha (1988:1) "Pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan

pelaksanaan suatu pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Seorang pemimpin tidaklah cukup mengandalkan kecerdasan intelektual (IQ) yang dimilikinya jika ingin menjadi seorang pemimpin yang berhasil tetapi harus diimbangi dengan kecerdasan emosional (EQ), sebagaimana dikatakan oleh seorang Psikolog bernama Steven dan Howard (2002:32) bahwa adanya inteligensi lain, yang disebut sebagai kecerdasan emosional (EQ), dengan kecerdasan tersebut orang pun terbuka wawasannya. Kecerdasan intelektual (IQ) umumnya berhubungan dengan kemampuan otak kiri. Keberhasilan pemimpin juga didasari oleh kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi atau yang dikenal dengan kecerdasan emosional (EQ). Kecerdasan emosional (EQ) dapat diasosiasikan sebagai kemampuan otak kanan seseorang.

Pentingnya kecerdasan emosional yang harus dimiliki seorang pemimpin, diungkapkan oleh Goleman (2005:4), ”tidak diragukan bahwa para pemimpin – entah ia ketua suku atau kepala adat – mendapatkan kedudukannya terutama karena kemampuan mereka menggerakkan emosi. Di dalam sejarah dan budaya manapun, pemimpin kelompok manusia adalah seseorang yang menjadi tumpuan dalam mencari kepastian dan kejelasan ketika menghadapi ketidakpastian atau ancaman, atau ketika ada suatu tugas yang harus dilakukan. Pemimpin bertindak sebagai pembimbing emosi kelompok.”

Pengelolaan emosi yang dilakukan seorang pemimpin nantinya akan membentuk ke dalam perilaku kepemimpinan yang berkontribusi positif pada kesuksesan perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Goleman (2005:5), “di dalam setiap kelompok orang, pemimpin mempunyai daya maksimal untuk “*mempermainkan*” emosi setiap orang. Jika emosi orang-orang didorong ke arah antusiasme, kinerja akan meningkat; jika orang-orang didorong ke arah kebencian dan kecemasan, kinerja akan merosot.”

Dari pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa seorang pemimpin membutuhkan apa yang dinamakan kecerdasan emosi. Kecerdasan emosional membuat seorang pemimpin dapat menangani emosinya secara lebih baik dan kecerdasan emosional yang dimiliki seorang pemimpin akan mampu membangun hubungan dalam suatu organisasi. Hubungan disini mempunyai arti bahwa pemimpin tersebut akan mampu menciptakan suatu kondisi dalam perusahaan dimana ada kedekatan emosional dengan karyawan yang dipimpinya (Goleman, 2005:5).

Perusahaan sandal Toyosima, tepatnya berlokasi di Jl. Candirawan N0.21 Tomoyarto-Singosari-Malang, merupakan perusahaan home industri yang berdiri pada tahun 1990. Toyosima merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pembuatan sandal yang terbuat dari bahan spon. Perusahaan Toyosima sekarang telah mampu menjadi salah satu perusahaan yang senantiasa eksis. Kemajuan perusahaan Toyosima tentunya tidak lepas dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya, terutama pemimpin perusahaan.

Maka penulis dalam penelitian ini memiliki beberapa alasan untuk mengambil topik kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional pada perusahaan home industri Toyosima, *yang pertama*, adalah melihat sikap atau perilaku pemimpin perusahaan Toyosima ini, adapun sikap dan perilaku yang diperlihatkan pimpinan di sini mengacu pada seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional sehingga mampu membawa usaha ini pada kesuksesan.

*Kedua*, karena untuk pengembangan dari penelitian-penelitian terdahulu tersebut dengan kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional. *Ketiga*, kecerdasan emosional sangat penting untuk bekal dalam berinteraksi dengan orang lain, terlebih bila nanti menjadi seorang pemimpin, dimana tugas seorang pemimpin sangat berat dan membutuhkan komunikasi yang baik dengan kecerdasan emosional yang dimilikinya tersebut.

Dan dikarenakan beberapa alasan di atas yang mendasari penulis maka penulis akan mengambil judul: “Analisis Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional (Studi Pada Perusahaan home industri “TOYOSIMA” Singosari – Malang).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalahnya adalah: Bagaimanakah kepemimpinan di perusahaan home industri TOYOSIMA?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan di perusahaan home industri TOYOSIMA.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### a. Bagi Perusahaan

Sebagai tambahan bahan informasi serta sebagai masukan bagi instansi dan diharapkan dapat membantu manajemen dalam memecahkan masalah yang dihadapi sehingga dapat mengambil keputusan yang baik dan tepat.

#### b. Bagi Penulis

Dapat mengetahui masalah-masalah yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan dan dapat mengetahui penerapan teori-teori yang penulis pelajari untuk mengatasi masalah.

#### c. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai penambahan wawasan dan pengetahuan atau kemungkinan untuk dapat melakukan penelitian lebih lanjut berkenaan dengan analisis kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti memberikan batasan, adapun batasan penelitian ini adalah membahas mengenai Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional berdasarkan teori Daniel Goleman yakni “Kompetensi-kompetensi kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi” dalam bukunya “Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi”.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu untuk menghindari kesamaan dengan peneliti lain. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu.

a. Norma Ria Wardhana (2006)

Penelitian dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Kepanjen Daerah Kepanjen Malang” yang dilakukan oleh Norma Ria Wardhana ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kecerdasan emosi berpengaruh terhadap kinerja perawat secara simultan dan parsial juga variabel kecerdasan emosi mana yang paling dominan. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian menggunakan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Adapun dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosi yang paling berpengaruh terhadap kinerja berturut-turut adalah: (1) mengenali emosi diri; (2) memotivasi diri sendiri; (3) membina hubungan; (4) mengelola emosi; (5) mengenali emosi orang lain. Jadi mengenali emosi diri, mempunyai pengaruh sangat kuat terhadap kinerja perawat di RSD Kepanjen Malang. Secara bersama-sama, variabel kecerdasan emosi (mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri

sendiri, mengenali emosi orang lain, membina hubungan) terdapat pengaruh kecerdasan emosi perawat yang sangat kuat dengan kinerja.

b. Agus Prayanto (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Agus Prayanto dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosi terhadap Loyalitas Karyawan (Pada Koperasi “SAE” Pujon Malang)” ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan di Koperasi “SAE” Pujon Malang. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey. Hasil penelitian analisa secara bersama-sama menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan kecerdasan emosi berpengaruh terhadap variabel loyalitas karyawan. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas dalam penelitian ini adalah lemah jika dibandingkan dengan hasil variabel lain yang tidak diteliti. Dari hasil uji secara parsial, variabel kecerdasan emosi yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat loyalitas karyawan Koperasi “SAE” Pujon Malang.

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah kecerdasan emosional disini lebih mengacu pada masalah kecerdasan emosional pemimpinnya karena sejauh ini belum ada pembahasan tentang kecerdasan emosional pemimpin. Penelitian terdahulu yang tercantum disini hanya membahas tentang kecerdasan emosional karyawan.

Tabel 2.1

Persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan sekarang

No	Peneliti	Judul	Tujuan	Pendekatan penelitian	Metode		Hasil
					Pengumpulan data	Analisis data	
1.	Norma Ria Wardhana (2006)	Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Kepanjen Daerah Kepanjen Malang	untuk mengetahui bagaimana kecerdasan emosi berpengaruh terhadap kinerja perawat secara simultan dan parsial juga variabel kecerdasan emosi mana yang paling dominan	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory	Dokumentasi, kuesioner	Uji validitas, uji realibilitas ,analisis regresi, uji T, uji F	Adapun dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosi yang paling berpengaruh terhadap kinerja berturut-turut adalah: (1) mengenali emosi diri; (2) memotivasi diri sendiri; (3) membina hubungan; (4) mengelola emosi; (5) mengenali emosi orang lain. Jadi mengenali emosi diri, mempunyai pengaruh sangat kuat terhadap kinerja perawat di RSD Kepanjen Malang. Secara bersama-sama, variabel kecerdasan emosi (mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, membina hubungan) terdapat pengaruh kecerdasan emosi perawat yang sangat kuat dengan kinerja.

2.	Agus Prayanto (2008)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosi terhadap Loyalitas Karyawan (Pada Koperasi "SAE" Pujon Malang)	untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan di Koperasi "SAE" Pujon Malang	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey.	Kuesioner, wawancara, dokumentasi	Uji validitas, uji reliabilitas, analisa regresi linier, pengujian koefisien persamaan regresi (uji F dan uji T)	Hasil penelitian analisa secara bersama-sama menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan kecerdasan emosi berpengaruh terhadap variabel loyalitas karyawan. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas dalam penelitian ini adalah lemah jika dibandingkan dengan hasil variabel lain yang tidak diteliti. Dari hasil uji secara parsial, variabel kecerdasan emosi yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat loyalitas karyawan Koperasi "SAE" Pujon Malang.
3.	Novita Kurniasari (2010)	Analisis Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional (Studi pada Perusahaan home industri "TOYOSIMA" Singosari	Untuk mengetahui bagaimanakah kepemimpinan di perusahaan TOYOSIMA	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Observasi, wawancara, dokumentasi	Triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi teori	Hasil penelitian adalah bahwa cara pemimpin menjalankan roda usahanya ini menggunakan sistem central power yang mana kekuasaan ada di tangan atasan, tetapi pimpinan Toyosima juga selalu mempertimbangkan saran-saran yang ada dari karyawan, dan hal tersebut dapat membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan perusahaan ini juga

		- Malang)					menerapkan fungsi dan tugas sebagai pemimpin yakni memandu, membimbing, memotivasi dan berkomunikasi dengan baik. Dan kepemimpinannya sudah bisa dikatakan berbasis kecerdasan emosional meskipun belum seratus persen terlaksana semua. Dimana hal ini dapat dilihat dari kesadaran diri pemimpin, pengelolaan diri pemimpin, kesadaran sosial pemimpin dan pengelolaan relasi pemimpin yang sudah cukup baik, walaupun belum bisa dikatakan sempurna.
--	--	-----------	--	--	--	--	---

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**

Menurut Sihotang (2007:257) bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam arti mampu untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan kelompok tanpa menghiraukan bentuk alasannya. Demikian pula penegasan dari Adair (1993:4) bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk memimpin suatu kelompok guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Sedangkan menurut Fairchild yang dikutip oleh Kartono (2005:38) menyatakan, pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan *akseptasi*/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Dalam pandangan Islam, ada istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin yaitu kata *Umara'* yang sering disebut juga dengan *Ulul amri* (Hafiduddin, 2003:119). Hal itu dikatakan dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' (59):

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ  
 فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ  
 وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿١١٩﴾

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.”

Hafiduddin (2003:119) dalam bukunya mengemukakan ayat itu dikatakan bahwa ulil amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan rakyat, maka ia bukanlah pemimpin. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka ia bukanlah seorang direktur. Definisi tentang pemimpin ini lebih diperjelas lagi dalam hadis di bawah ini (Diana, 2008:174):

٣٤٠٨ حدثنا قتيبة بن سعيد حدثنا ليث ح وحدثنا محمد بن رُمح حدثنا الليث عن نافع عن ابن عمر عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال ألا كلُّكم راعٍ وكلُّكم مسئولٌ عن رعيته فالأمير الذي على الناس راعٍ وهو مسئولٌ عن رعيته والرجل راعٍ على أهل بيته وهو مسئولٌ عنهم والمرأة راعيةٌ على بيت بعلها وولدها وهي مسئولةٌ عنهم والعبد راعٍ على مال سيده وهو مسئولٌ عنه ألا فكلُّكم راعٍ وكلُّكم مسئولٌ عن رعيته وحدثنا أبو بكر بن أبي شيبة حدثنا محمد بن بشر ح وحدثنا ابن نُميرٍ حدثنا أبي ح وحدثنا ابن المُنْثَرى حدثنا خالدٌ يعني ابن الحارث ح وحدثنا عُبيدُ الله بن سعيدٍ حدثنا يحيى بن عيسى القطان كلُّهم عن عُبيدِ اللهِ بنِ عمر ح وحدثنا أبو الربيع وأبو كاملٍ قالَا حدثنا حمادُ بنُ زيدٍ ح وحدثني زهيرُ بنُ حربٍ حدثنا إسماعيلُ جميعًا عن أيوب ح وحدثني محمدُ بنُ رافعٍ حدثنا ابنُ أبي فديكٍ أخبرنا الضحاكُ يعني ابنَ عثمان ح وحدثنا هارونُ بنُ سعيدٍ الأيليُّ حدثنا ابنُ وهبٍ حدثني أسامةُ كلُّ هؤلاء عن نافع عن ابنِ عمرٍ مثلَ حديثِ الليث عن نافع قال أبو إسحقٍ وحدثنا الحسنُ بنُ بشرٍ حدثنا عبدُ اللهِ بنُ نُميرٍ عن عُبيدِ اللهِ عن نافع عن ابنِ عمرٍ بهذا مثلَ حديثِ الليث عن نافع وحدثنا يحيى بنُ يحيى ويحيى بنُ أيوبٍ وفتيبةُ بنُ سعيدٍ وابنُ خُزيمٍ كلُّهم عن إسماعيلَ بنِ جعفرٍ عن عبدِ اللهِ بنِ دينارٍ عن ابنِ عمرٍ قال قال رسولُ اللهِ صلى الله عليه وسلم ح وحدثني خرملةُ بنُ يحيى أخبرنا ابنُ وهبٍ أخبرني يونسُ عن ابنِ شهابٍ عن سالمِ بنِ عبدِ اللهِ عن أبيه قال سمعتُ رسولَ اللهِ صلى الله عليه وسلم يقولُ بمعنى

اِنَّنِي وَا لَا تَوْلِيَنَّ مَالَ بَيْتِي ﴿٤٠﴾

Artinya: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang imam adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya, akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya.” (HR. Muslim:3408)

Dalam hadis tersebut dijelaskan bahwa setiap individu adalah pemimpin dan kepemimpinan selalu terikat dengan tanggung jawab. Dalam sebuah perusahaan atau organisasi seorang pemimpin diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi

atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggungjawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah (Diana, 2008:173). Jadi seorang pemimpin bertanggung jawab atas segala hal yang diamanatkan kepadanya. Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol orang lain melalui kekuasaan karena kecakapan pribadinya.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Dengan kata lain kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia memenuhi kehendak-kehendak pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif adalah yang memiliki kemampuan tersebut (Anoraga, 1992: 2). Definisi lain mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robbins, 2001:30). Senada dengan Robbins, Djanaid (2004:7) mendefinisikan kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan sesuatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas yang didasari kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan tujuan pencapaian suatu misi, tugas atau sasaran yang

membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, pencapaian misi perusahaan merupakan tolak ukur kinerja sebuah perusahaan, dengan kata lain pemimpin yang mampu menggerakkan orang lain dalam hal ini pegawainya untuk memberikan kinerja secara optimal akan dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan.

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku 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 bawahannya (Thoah, 1995:49).

Tipe atau gaya kepemimpinan menurut Tjiptono (2002:161) ada lima, yakni:

- a. Kepemimpinan Otokratis, disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

- b. Kepemimpinan Partisipatif, juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kepada bawahan untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya.
- c. Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan, kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada.
- d. Kepemimpinan Situasional, dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tetap bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok).
- e. Kepemimpinan Demokratis, dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim (bawahan).

Setiap manusia itu sebenarnya dilahirkan untuk memimpin, jika dilengkapi dengan ilmu pengetahuan dan diasah dengan pengalaman dia akan lebih berhasil. Seorang muslim setidaknya mempunyai beberapa kemampuan pokok sebagai penunjang untuk mewujudkan keinginannya, yaitu 7 M (Tasmara, 1995:141):

1. Mampu fisik dan mental
2. Mampu untuk merumuskan gagasan
3. Mampu berkomunikasi
4. Mampu bernegosiasi
5. Mampu untuk meyakinkan dan menggerakkan
6. Mampu mengembangkan sumber daya
7. Mampu beradaptasi dan mengambil peran

Dari tujuh kemampuan (7 M) itu, harus mampu mempengaruhi diri sendiri terlebih dahulu. Jika seseorang sudah merasa mempunyai tujuh kemampuan tersebut, maka dia akan mampu menjadi seorang pemimpin.

### **2.2.3 Fungsi dan Tugas Kepemimpinan**

Fungsi utama kepemimpinan adalah mengarahkan karyawannya dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin bertugas menangani dan mengarahkan seluruh kegiatan dimulai dari prinsip-prinsip manajemen yaitu

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Jika pemimpin mampu menjalankan fungsi dan tugasnya dengan baik, tentunya kontribusi yang diberikan kepada perusahaan dapat membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

Menurut Kartono (2005:93) fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sedangkan menurut Kessing dan Kessing (1956) yang dikutip oleh Mar'at (1985:33) dalam penelitian tentang kepemimpinan di Samoa mengidentifikasi fungsi-fungsi sebagai berikut: konsultasi, pertimbangan, negosiasi, pembentuk pendapat umum, dan pembuat keputusan.

Demikian pula masih menurut Kartono (2005:117) tugas seorang pemimpin dalam kelompok ialah:

- a. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Menyinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
- c. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.

- d. Memanfaatkan dan mengoptimasikan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
- e. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan/*cohesiveness* kelompok; meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
- f. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
- g. Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal di tengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan hidup anggota kelompok setiap harinya.

Sebagai seorang pemimpin yang mendapat amanah, terdapat beberapa azas bangunan kepemimpinan (Diana, 2008:175-178) yang harus dimiliki, antara lain:

- a. Keimanan dan ketakwaan

Seorang pemimpin haruslah mempunyai tingkat keimanan dan ketakwaan yang tinggi, sehingga memahami bahwa kemampuan memimpin yang dia miliki adalah pemberian Tuhan. Dan sebagai manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan. Ia harus berusaha dan menyadarkan usahanya pada sang Pencipta dengan penuh tawakal (Diana, 2008:175).

٣٤٨ حدثنا حجاجُ أُنْبَأَنَا ابْنُ لَهَيْعَةَ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ هُبَيْرَةَ عَنْ أَبِي تَمِيمٍ أَنَّهُ سَمِعَ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يَقُولُ سَمِعْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ لَوْ أَنَّكُمْ تَوَكَّلْتُمْ عَلَى اللَّهِ حَقًّا تَوَكَّلْتُمْ لَرَزَقْتُكُمْ كَمَا يَرِزُقُ الطَّيْرَ تَغْدُو حِمَاصًا وَتَرْوِحُ بِطَانًا ﴿١﴾

*Nabi bersabda: “Andai kamu tawakal pada Allah dengan sepenuhnya, maka Allah akan memberimu rezeki, sebagaimana Allah memberi rezeki pada burung yang keluar di pagi hari dalam keadaan lapar, pulang di sore hari dalam keadaan kenyang.” (HR. Ahmad: 348)*

- b. Kekuasaan dan wewenang sesuai dengan yang diberikan oleh Tuhan

Selanjutnya kepemimpinan erat kaitannya dengan kekuasaan, namun dalam Islam pemilik kekuasaan tertinggi adalah Allah, manusia hanya mendapat amanah dari pemegang kekuasaan tertinggi.

٩٣٤ وحدثنا ابنُ أَبِي عُمَرَ الْمَكِّيُّ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ حَدَّثَنَا عَبْدَةُ بْنُ أَبِي لُبَابَةَ وَعَبْدُ الْمَلِكِ بْنُ عُمَيْرٍ سَمِعَا وَرَأَى كَاتِبَ الْمُغِيرَةِ بْنِ شُعْبَةَ يَقُولُ كَتَبَ مُعَاوِيَةُ إِلَى الْمُغِيرَةِ اكْتُبْ إِلَى بَشْرِ بْنِ سَمْعَةَ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ فَكَتَبَ إِلَيْهِ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِذَا قَضَى الصَّلَاةَ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ لَهُ الْمُلْكُ وَلَهُ الْحَمْدُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ اللَّهُمَّ لَا مَانِعَ لِمَا أَعْطَيْتَ وَلَا مُعْطِيَ لِمَا مَنَعْتَ وَلَا يَنْفَعُ ذَا الْجَدِّ مِنْكَ الْجَدُّ ﴿١﴾

*Nabi setiap selesai salat maktubah berzikir: “Tidak ada Tuhan selain Allah, yang maha Esa tiada yang menyamai, bagi-Nya kekuasaan dan segala puji bagi-Nya, maha kuasa atas segala sesuatu, Ya Allah, tiada yang bisa mencegah apa yang engkau berikan, tiada yang bisa memberi apa yang engkau tahan, dan kekayaan tidak akan memberi manfaat.” (HR. Muslim:934)*

Ayat tersebut menunjukkan bahwa di atas pemimpin masih ada lagi yang maha memiliki kekuasaan yaitu Allah, pemimpin hanya mendapat amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada-Nya. Dengan demikian, setiap pemimpin mesti memiliki dua amanah yakni amanah dari organisasi/lembaga dan amanah dari Tuhannya. Kesadaran spiritualitas ini memberi corak kepemimpinan yang sangat berketuhanan dan manusiawi, dia akan membawa organisasinya ke arah visi ketuhanan dan kemanusiaan, bukan ke arah keserakahan (Diana, 2008:177).

### c. Musyawarah

Asas yang tak kalah pentingnya adalah asas musyawarah, diterangkan dalam surah Ali Imran ayat 159. Melalui musyawarah akan terbangun tradisi keterbukaan, persamaan dan persaudaraan (Diana, 2008:179).

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ<sup>ط</sup>  
 لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup>  
 فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”*

Tanggung jawab pemimpin terutama terletak dalam hubungan antara karyawan dan pekerjaannya. Pemimpin lebih menentukan dan menekankan perhatiannya kepada faktor kemanusiaannya, seperti: mengelola tenaga kerja dan memberi petunjuk-petunjuk dalam mengarahkan kerja dan menghasilkan barang serta tujuan yang diharapkan dengan seefisien mungkin (Anoraga, 1992:22).

#### **2.2.4 Pengertian Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali perasaan diri kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain (Efendi, 2005:117). Menurut Cooper yang dikutip oleh Agustian (2003:44), kecerdasan emosi adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi.

Sedangkan menurut Bradberry & Greaves (2007:54), kecerdasan emosional merupakan “sesuatu” yang ada dalam diri setiap kita yang sedikit sulit diraba,

menjelaskan cara bagaimana kita mengelola perilaku, mengarahkan kompleksitas sosial dan mengambil keputusan personal dalam meraih hasil yang positif.

Pada hakekatnya manajemen kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk mengendalikan emosi. Pengendalian emosi dalam Islam erat kaitannya dengan pengendalian terhadap ujian-ujian yang diberikan oleh Allah. Sebagaimana tersebut dalam Al-Qur'an Surat Al-Insan ayat 2 yang berbunyi:

إِنَّا خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ نُطْفَةٍ أَمْشَاجٍ نَبْتَلِيهِ فَجَعَلْنَاهُ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٢﴾

Artinya: "Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dari setetes mani yang bercampur, yang Kami hendak mengujinya (dengan perintah dan larangan) karena itu Kami jadikan dia mendengar dan melihat."

Firman Allah tersebut telah begitu jelas memberitahukan kepada manusia bahwa tujuan Allah menciptakan manusia hakekatnya untuk diuji keimanannya. Seberapa besar rasa ketundukan manusia dalam menjalankan perintah dan larangan dari Allah. Kepada manusia Allah telah memberikan kelebihan berupa alat indera dan hati. Sesuai dengan firman Allah surat As-Sajadah ayat 9:

ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُوحِهِ ۗ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ  
وَالْأَفْئِدَةَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴿٩﴾

Artinya: "Kemudian Dia menyempurnakan dan meniupkan ke dalamnya roh (ciptaannya)-Nya dan Dia menjadikan bagi kamu pendengaran, penglihatan dan hati:(tetapi) kamu sedikit sekali bersyukur."

Dari kandungan ayat di atas dimaksudkan agar manusia dapat membedakan jalan yang baik dan jalan yang buruk, kemudian mengikuti yang baik dan meninggalkan yang bathil. Di sinilah hakekat bahwa kehidupan itu sebuah ujian. Mampu tidak seseorang mengendalikan diri termasuk pengendalian emosi.

Dengan kecerdasan emosional yang dimiliki, seseorang akan menggunakan suara hati yang dimilikinya sehingga orang tersebut memiliki kemampuan untuk merasakan, memahami, serta menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

### **2.2.5 Kompetensi-kompetensi Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan emosional**

Seorang pemimpin yang cerdas secara emosi, memiliki beberapa perilaku yang mencerminkan kemampuan dalam mengelola emosi dalam dirinya. Menurut Goleman (2005:303), kompetensi seorang pemimpin berdasarkan kecerdasan emosional antara lain memiliki kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial dan pengelolaan relasi.

#### **1. Kesadaran diri**

Kesadaran diri seorang pemimpin merupakan kemampuan pemimpin dalam memahami emosi diri dan mengetahui dengan pasti apa tujuan diri. Goleman (2005:303) mengidentifikasi kesadaran diri seorang pemimpin dapat dilihat melalui:

- a) *Kesadaran-diri emosi.* Pemimpin yang memiliki kesadaran-diri emosi yang tinggi bisa mendengarkan tanda-tanda di dalam diri mereka sendiri, mengenali bagaimana perasaan mereka mempengaruhi diri dan kinerja mereka. Mereka mendengarkan dan menyelaraskan diri dengan nilai-nilai yang membimbingnya dan seringkali secara naluriah bisa menentukan tindakan yang terbaik, melihat gambaran besarnya dalam situasi yang kompleks. Pemimpin yang sadar-diri emosional bisa tegas dan otentik, mampu bicara terbuka tentang emosinya atau dengan keyakinan tentang visi yang membimbing mereka.
- b) *Penilaian-diri yang akurat.* Pemimpin dengan kesadaran diri yang tinggi secara khas akan tahu keterbatasan dan kekuatannya, dan menunjukkan citarasa humor tentang diri mereka sendiri. Mereka menunjukkan pembelajaran yang cerdas tentang apa yang mereka perlu perbaiki serta menerima kritik dan umpan balik yang membangun. Penilaian diri yang akurat membuat seorang pemimpin tahu kapan harus meminta bantuan dan di mana ia harus memusatkan diri untuk menumbuhkan kekuatan kepemimpinan yang baru.
- c) *Kepercayaan diri.* Mengetahui kemampuan dengan akurat memungkinkan pemimpin untuk bermain dengan kekuatannya. Pemimpin yang percaya diri dapat menerima tugas yang sulit. Pemimpin seperti ini seringkali memiliki kepekaan kehadiran dirinya, suatu keyakinan diri yang membuat mereka menonjol di dalam kelompok.

Seorang pemimpin yang memiliki kesadaran diri emosi, penilaian diri yang akurat, dan kepercayaan diri akan membawa seorang pemimpin memiliki kesadaran diri.

## 2. Pengelolaan diri

Kompetensi lain yang menunjukkan seorang pemimpin memiliki kecerdasan emosional adalah kemampuan pengelolaan diri. Kemampuan pengelolaan diri merupakan kemampuan pemimpin untuk mengungkapkan emosi positif yang dimilikinya meskipun sedang mengalami masalah. Kemampuan pengelolaan diri ini diwujudkan dalam sikap, antara lain (Goleman, 2005:304):

- a) *Pengendalian diri*. Pemimpin yang memiliki kendali-diri emosi akan menemukan cara-cara untuk mengelola emosi mereka yang sedang terganggu dan dorongan-dorongan diri, bahkan menyalurkannya dalam cara-cara yang bermanfaat. Ciri kendali diri adalah pemimpin yang tetap tenang dan berpikiran jernih di bawah tekanan tinggi atau selama suatu krisis – atau seseorang yang tidak tergoyahkan bahkan ketika dihadapkan pada situasi yang menguji ketahanannya.
- b) *Transparansi*. Pemimpin yang transparan menghidupi nilai-nilai mereka. Transparansi – suatu keterbukaan yang otentik kepada orang lain tentang perasaan, keyakinan, dan tindakan seseorang – memungkinkan integritas. Pemimpin seperti ini secara terbuka mengakui kesalahannya, ia mengkonfrontasi perilaku yang tidak etis pada orang lain, dan bukannya pura-pura tidak melihatnya.

- c) *Kemampuan menyesuaikan diri.* Pemimpin yang bisa menyesuaikan diri bisa menghadapi berbagai tuntutan tanpa kehilangan fokus atau energi mereka, dan tetap nyaman dengan situasi-situasi mendua yang tidak terhindarkan di dalam kehidupan organisasi. Pemimpin ini fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan tantangan baru, cekatan dalam menyesuaikan dengan perubahan yang cepat, dan berpikiran gesit ketika menghadapi data atau realita baru.
- d) *Prestasi.* Pemimpin yang memiliki kekuatan prestasi memiliki standar pribadi yang tinggi yang mendorong mereka untuk terus mencari perbaikan kinerja – baik bagi dirinya sendiri maupun orang-orang yang dipimpinnya. Mereka pragmatis, menetapkan tujuan-tujuan yang terukur tetapi menantang, dan mampu memperhitungkan risiko sehingga tujuan-tujuan mereka layak untuk dicapai. Ciri prestasi adalah terus belajar – dan mengajar – cara-cara untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik.
- e) *Inisiatif.* Pemimpin yang memiliki kepekaan akan keberhasilan – bahwa mereka memiliki apa yang diperlukan untuk mengendalikan nasib mereka sendiri – unggul di dalam inisiatif. Mereka menangkap kesempatan – atau menciptakannya – dan bukan cuma menunggu. Pemimpin seperti ini tidak ragu menerobos halangan, atau bahkan menyimpang dari aturan, jika diperlukan untuk menciptakan kemungkinan yang lebih baik bagi masa depan.
- f) *Optimisme.* Seorang pemimpin yang optimistis bisa tetap bertahan di tengah kepungan, melihat kesempatan, bukan ancaman, di dalam kesulitan.

Pemimpin ini melihat orang lain secara positif, mengharapkan apa yang terbaik dari mereka. Dan pandangan mereka yang bersifat “gelas setengah penuh” membuat mereka mengharapkan bahwa perubahan-perubahan di masa depan adalah demi sesuatu yang lebih baik.

Seorang pemimpin yang memiliki pengendalian diri, transparansi, kemampuan menyesuaikan diri, prestasi, inisiatif, dan optimisme merupakan seorang pemimpin yang memiliki pengelolaan diri yang baik.

### 3. Kesadaran sosial

Kompetensi kecerdasan emosional yang ketiga adalah kesadaran sosial. Kesadaran sosial merupakan kemampuan pemimpin dalam menjalin hubungan dengan bawahannya dan orang lain. Kesadaran sosial yang dimiliki seseorang tercermin dalam beberapa sikap antara lain (Goleman, 2005:305):

- a) *Empati*. Pemimpin yang memiliki empati mampu mendengarkan berbagai tanda emosi, membiarkan diri merasakan emosi yang dirasakan, tetapi tidak dikatakan, oleh seseorang atau sekelompok. Pemimpin seperti ini mendengarkan dengan cermat dan bisa menangkap sudut pandang orang lain. Empati membuat pemimpin bisa berelasi baik dengan orang-orang dari berbagai latar belakang atau dari budaya lain.
- b) *Kesadaran berorganisasi*. Seorang pemimpin yang memiliki kesadaran sosial yang tinggi bisa cerdas secara politis, mampu mendeteksi jaringan kerja sosial yang krusial dan membaca relasi-relasi yang penting. Pemimpin seperti

ini bisa mengerti daya-daya politik yang sedang bekerja di dalam sebuah organisasi, juga nilai-nilai yang membimbing dan aturan-aturan nonverbal yang beroperasi diantara orang-orangnya.

- c) *Pelayanan*. Pemimpin yang memiliki kompetensi pelayanan yang tinggi menumbuhkan iklim emosi yang membuat orang-orangnya berkontak langsung dengan pelanggan atau klien, akan menjaga relasi di jalan yang benar. Pemimpin seperti ini memantau kepuasan pelanggan atau klien dengan teliti untuk memastikan bahwa mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Mereka juga membuka dan menyediakan diri ketika diperlukan.

Kesadaran sosial seorang pemimpin akan membawa dampak langsung kepada karyawan. Pemimpin yang memiliki kesadaran sosial yang tinggi akan lebih memperhatikan karyawannya dan dapat membangun hubungan yang baik dengan karyawan.

#### 4. Pengelolaan relasi

Kompetensi terakhir pemimpin dengan kecerdasan emosional menurut Goleman adalah pengelolaan relasi. Pengelolaan relasi merupakan sikap pemimpin yang menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin mampu menyelaraskan diri dengan bawahannya. Pengelolaan relasi pemimpin dalam hal ini mencakup sikap antara lain (Goleman, 2005:306):

- a) *Inspirasi*. Pemimpin yang menginspirasi akan menciptakan resonansi serta menggerakkan orang dengan visi yang menyemangati atau misi bersama. Pemimpin seperti ini menjalankan sendiri apa yang dimintanya dari orang

lain dan mampu mengartikulasikan suatu misi bersama dengan cara yang membangkitkan inspirasi orang untuk mengikutinya. Mereka menawarkan perasaan tujuan di balik tugas sehari-hari, membuat pekerjaan menjadi lebih menggembirakan.

- b) *Pengaruh*. Tanda kekuatan pengaruh pemimpin berkisar dari kecerdasannya dalam menemukan daya tarik yang tepat bagi pendengar tertentu sampai mengetahui cara mendapatkan persetujuan dari orang-orang penting dan jaringan pendukung untuk suatu inisiatif. Pemimpin yang mahir mempengaruhi akan memiliki kemampuan membujuk dan melibatkan ketika menghadapi kelompok.
- c) *Mengembangkan orang lain*. Pemimpin yang mahir menumbuhkan kemampuan orang menunjukkan minat yang murni pada mereka yang dibantunya, memahami tujuan-tujuan, kekuatan serta kelemahan mereka. Pemimpin seperti ini dapat memberikan umpan balik yang membangun pada waktu yang tepat, dan adalah mentor atau pembimbing yang alami.
- d) *Katalisator perubahan*. Pemimpin ini mampu mengenali kebutuhan akan perubahan, menantang *status quo*, dan memenangkan aturan baru. Mereka bisa menjadi penasihat yang kuat terhadap perubahan bahkan di hadapan oposisi, dan membuat argumentasi yang menyemangati. Mereka juga menemukan cara-cara yang praktis untuk mengatasi hambatan perubahan.
- e) *Pengelolaan konflik*. Pemimpin yang pandai mengelola konflik akan mampu mengumpulkan semua pihak, mengerti sudut pandang yang berbeda, dan

kemudian menemukan cita-cita bersama yang dapat disepakati oleh setiap orang. Mereka mengangkat konflik ke permukaan, mengakui perasaan dan pandangan dari semua pihak, dan kemudian mengarahkan energi ke arah cita-cita bersama.

- f) *Kerja tim dan kolaborasi.* Pemimpin yang mampu bermain dalam tim akan menumbuhkan suasana kekerabatan yang ramah dan mereka sendiri mencontohkan penghargaan, sikap bersedia membantu, dan kerjasama. Mereka menarik orang-orang ke dalam komitmen yang aktif dan antusias bagi usaha bersama, dan membangun semangat serta identitas. Mereka meluangkan waktu untuk menumbuhkan dan mempererat relasi yang akrab, lebih jauh daripada sekedar kewajiban pekerjaan.

Goleman mengklasifikasikan kompetensi kecerdasan emosional pemimpin menjadi empat yaitu kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial dan pengelolaan relasi, yang masing-masing kompetensi tersebut ditunjukkan dengan beberapa perilaku yang telah dijelaskan di atas.

Dalam Islam, lebih dipertegas dengan adanya seseorang memiliki kecerdasan pada dimensi emosional yakni mampu menguasai situasi yang penuh dengan tantangan, yang biasanya dapat menimbulkan ketegangan dan kecemasan akan lebih tangguh menghadapi persoalan hidup, juga akan berhasil mengendalikan reaksi dan perilakunya, sehingga mampu menghadapi kegagalan dengan baik. Pengendalian emosi dan tidak adanya tindakan agresi terhadap orang lain yang disebabkan oleh emosi yang berlebihan serta selalu tenang akan

menciptakan harmonisasi dalam berinteraksi dan juga mendorong untuk introspeksi diri, seperti dalam firman Allah dalam Q.S Fushilat : 34

وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ۚ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي

بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾

Artinya: “Dan tidaklah sama kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, maka tiba-tiba orang yang antaramu dan antara dia ada permusuhan seolah-olah telah menjadi teman yang sangat setia.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa balaslah kejahatan orang lain dengan berbuat baik kepadanya. Karena dengan berbuat demikian, dapat merubah musuh menjadi seorang teman. Menurut Goleman (2001:162) orang yang mampu menolong orang lain menenangkan perasaannya adalah orang yang memiliki bekal sosial yang sangat berharga.

Dilihat dari sifat-sifat Allah yaitu Asmaul Husna, ada beberapa yang dapat dicontoh oleh manusia sebagai bentuk dari kecerdasan emosional yaitu mendengar (*As-Samii'*) dan melihat (*Al-Bashiir*). *As-Samii'* yang berarti Allah adalah Dzat yang tiada luput dari pendengaran-Nya segala yang didengar, walaupun sesuatu yang samar sekalipun (Mahmudin, 2008:118). *Al-Bashiir* artinya Allah adalah Dzat yang melihat dan menyaksikan segala sesuatu, hingga tidak ada sesuatu pun yang luput dari penglihatan-Nya (Mahmudin, 2008:120).

Sebagai seorang manusia, dua sifat Allah tersebut dapat dijadikan panutan. Manusia dapat menjadikan sifat Allah, *As-Samii'*, sebagai pedoman dalam hidup,

manusia yang memiliki kecerdasan emosional dalam dimensi ini dapat memiliki empati dan mampu mendengarkan berbagai tanda emosi, membiarkan diri merasakan emosi yang dirasakan, tetapi tidak dikatakan, oleh seseorang atau sekelompok. Manusia seperti ini mendengarkan dengan cermat dan bisa menangkap sudut pandang orang lain. Empati membuat seseorang bisa berelasi baik dengan orang-orang dari berbagai latar belakang atau dari budaya lain. Sedangkan *Al-Bashir*, manusia dapat menjadikan contoh tentang bagaimana melihat dengan kecerdasan emosional yang dimiliki, melihat sesuatu dengan sudut pandang positif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosi dalam perspektif Islam adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan, menguasai dan mengontrol emosinya, serta mampu dalam menghadapi situasi-situasi tertentu dengan memberi respon yang positif. Keimanan kepada Allah merupakan salah satu cara untuk dapat mengendalikan emosi.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional mencakup kemampuan untuk mengelola emosi diri dengan baik serta mampu berhubungan baik dengan orang lain. Secara lebih spesifik dapat dikatakan pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional merupakan pemimpin yang mampu memberikan teladan bagi karyawannya melalui kemampuan pengelolaan emosi diri yang baik serta mampu menjalin hubungan baik dengan karyawan.

### **2.2.6 Hubungan Kepemimpinan dan Kecerdasan emosional**

Pemimpin merupakan salah satu penentu keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Banyak kasus yang telah mengungkapkan bahwa seorang pemimpin mampu membawa perusahaan yang dipimpinnya mencapai tujuan yang diharapkan ataupun keluar dari krisis yang sedang melanda perusahaannya. Hal ini tidak lepas dari kemampuan pemimpin mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam skala kepemimpinan yang kecil sekalipun, seperti manajer suatu divisi, pemimpin juga berperan dalam menggerakkan anak buahnya untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

Seorang pemimpin tidaklah cukup mengandalkan kecerdasan intelektual yang dimilikinya jika ingin menjadi seorang pemimpin yang berhasil akan tetapi keberhasilan pemimpin juga didasari oleh adanya kecerdasan emosional. Dasawarsa terakhir ini tercatat rentetan laporan tentang lenyapnya sopan santun dan rasa aman, menyiratkan adanya serbuan dorongan jahat, hal itu mencerminkan meningkatnya ketidakseimbangan kecerdasan emosi, keputusasaan, dan rapuhnya moral di dalam keluarga kita, masyarakat dan kehidupan kita bersama (Goleman, 2004: xi).

Di sini perlunya kecerdasan emosional bertumpu pada hubungan antara perasaan, watak, dan naluri moral. Semakin banyak bukti bahwa sikap etik dasar dalam kehidupan berasal dari kemampuan emosional yang melandasinya, misalnya dorongan hati merupakan medium emosi; benih semua dorongan hati

adalah perasaan yang memunculkan diri dalam bentuk tindakan (Goleman, 2004: xiii). Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional akan mampu mengelola emosinya. Pengelolaan terhadap emosi tersebut akan berdampak positif dalam membangun sebuah hubungan yang lebih baik dengan karyawan ataupun relasi kerja untuk pencapaian tujuan yang diharapkan (Goleman, 2004: xv).

Dalam Islam pun juga mengajarkan untuk saling berbuat baik terhadap sesamanya, sebagaimana telah dijelaskan dalam surat Al-Baqarah: 195

وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٩٥﴾

Artinya: “dan berbuat baiklah, karena Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.”

Dari ayat di atas terbukti bahwa bagaimanapun keadaanya, kita dianjurkan untuk memberikan yang terbaik bagi orang lain dan membuatnya bahagia (Yunus, 2006: 40).

Selain itu juga dijelaskn untuk saling berkasih sayang antar sesama, dalam firman Allah QS. Al-Balad: 17

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾

Artinya: “Dan dia Termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang.”

Dari ayat di atas menjelaskan, dalam Islam menganjurkan untuk menyayangi sesamanya dan memberi nasihat (Yunus, 2006:905), maka pembentukan sikap

dan tingkah laku seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap hubungannya dengan bawahannya.

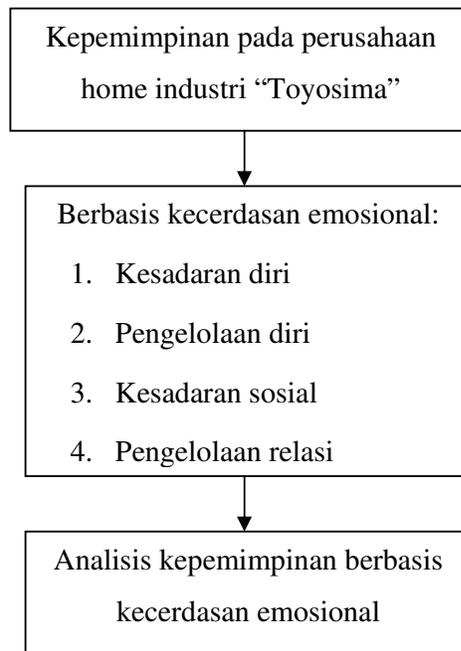
Dari beberapa ayat di atas menerangkan bahwa dalam Islam juga mengajarkan untuk berbuat baik, saling berkasih sayang dan memberi nasehat, hal ini tampak adanya hubungan antara kepemimpinan dengan kecerdasan emosional. Seorang pemimpin diharapkan memiliki suatu kecerdasan emosi yang tinggi untuk menghadapi karakter yang berbeda-beda sehingga terjalin hubungan yang lebih baik dengan pegawainya.

### 2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan suatu konsep pemikiran dalam pelaksanaan penelitian. Berikut skema sistematis dari kerangka berfikir penelitian.

Gambar 2.1

#### Kerangka Berfikir



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dan keadaan dimana penulis diharapkan dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang penulis teliti dalam rangka memperoleh data. Agar data yang diperoleh lebih akurat, maka penulis memilih sekaligus menetapkan tempat dan waktu serta suasana yang memungkinkan dalam upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan dalam pengambilan data sesuai dengan tema penelitian. Lokasi penelitian yang akan diteliti oleh penulis adalah pada perusahaan home industri sandal “TOYOSIMA”, tepatnya yang berlokasi di Jl. Candirawan N0.21 Tomoyarto-Singosari-Malang.

#### **3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Dalam melaksanakan penelitian ilmiah diperlukan metode secara terancang dan sistem untuk menemukan pengetahuan baru yang terhandal kebenarannya, selain itu metode penelitian ilmiah karena dengan metode yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti mampu menemukan data yang relevan dan dapat dipercaya. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, dimana peneliti ingin menggambarkan bagaimana kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional.

Menurut Bogdan dan Taylor (1975:5) dalam Moleong (2008:4), penelitian *kualitatif* adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Adapun penelitian *deskriptif* adalah metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka (Nazir, 1988: 64).

Sehingga tujuan dari penelitian deskriptif yaitu gambaran atau lukisan secara sistematis faktual dan akurat akan fakta-fakta yang diselidiki, jadi dalam penelitian ini penulis berupaya memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat tentang kondisi tersebut dan berdasarkan fakta-fakta yang diambil suatu kesimpulannya.

### **3.3. Subyek Penelitian**

Subyek penelitian adalah sumber yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Subyek penelitian merupakan sebuah sumber atau tempat di mana penelitian ini dilakukan. Menurut Arikunto (2005:99) subyek penelitian merupakan benda, hal atau orang tempat penelitian itu terjadi. Subyek penelitian kualitatif dapat berasal dari informan awal yakni orang yang pertama memberi informasi yang memadai ketika peneliti mengawali aktivitas pengumpulan data. Di samping itu, ada informasi kunci yakni orang yang bisa dikategorikan paling banyak mengetahui, menguasai informasi atau data tentang permasalahan penelitian. Biasanya

informan tersebut adalah tokoh, pemimpin, atau orang yang telah lama berada di komunitas yang diteliti atau sebagai perintis (Hamidi, 2005:75).

Dalam penelitian ini, peneliti telah menetapkan tujuan penelitian pada analisis kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional. Peneliti memilih informan sebagai subyek penelitian. Adapun subyek penelitian dalam penelitian ini adalah pimpinan perusahaan, mandor bagian produksi, salah satu karyawan bagian produksi dan bagian keuangan yang benar-benar mengerti tentang perusahaan home industri sandal TOYOSIMA.

### **3.4. Data dan Jenis Data**

Sumber data penelitian adalah subyek darimana data diperoleh peneliti (Arikunto, 2002: 114). Sumber data yang dimaksudkan disini adalah orang-orang yang memberikan informasi menyangkut permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti. Sumber data ini dapat diklasifikasikan menjadi dua:

#### **a. Sumber data primer**

Sumber data primer menurut Iqbal Hasan (2002:82) adalah data yang dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Adapun data primer yang diperoleh peneliti adalah dari pengamatan langsung dari lokasi penelitian (magang) dan wawancara dengan pimpinan, mandor bagian produksi, salah satu karyawan bagian produksi dan bagian keuangan “TOYOSIMA” untuk

mendapatkan data yang lengkap mengenai analisis kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional.

b. Sumber data sekunder

Iqbal Hasan (2002:82) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen, dimana peneliti tidak banyak dapat berbuat untuk menjamin mutu dan peneliti harus menurut apa adanya. Dengan kata lain sumber data sekunder pada penelitian ini adalah sumber data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti yang berkaitan dengan fokus penelitian. Adapun data sekunder yang diperoleh peneliti meliputi: buku dan data dari dokumen perusahaan home industri sandal “TOYOSIMA” yang relevan.

### **3.5. Teknik Pengumpulan data**

Pengumpulan data merupakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Oleh karena itu pengumpulan data merupakan langkah penting dalam metode penelitian.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Observasi

Observasi adalah suatu teknik pengamatan dan pencatatan dengan cara terjun langsung ke obyek penelitian. Dalam hal ini observasi yang dilakukan

dibatasi pada materi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuannya, yaitu dititikberatkan pada kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional. Dalam hal ini dengan peneliti datang langsung ke lokasi dan melakukan pengamatan di tempat penelitian (magang selama satu bulan). Selama magang ini peneliti dapat melihat secara langsung proses interaksi antara pimpinan dan karyawan dan bagaimana kecerdasan emosional pemimpin Toyosima.

b. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis untuk mendapatkan informasi melalui tanya jawab atau percakapan langsung dari subyek penelitian yang dipakai untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi. Dalam kegiatan wawancara ini peneliti mengharapkan mendapatkan informasi secara langsung dan mendalam dari narasumber dalam penelitian ini.

Sehubungan dengan hal ini wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara tidak terstruktur, seperti yang dikemukakan oleh Sugiono (2001:133), bahwa wawancara tidak terstruktur adalah peneliti belum mengetahui secara pasti data yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang akan diceritakan oleh responden.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan membaca dan mencatat dari dokumen-dokumen atau catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan sebagainya yang berhubungan dengan permasalahan yang ada dalam tema skripsi. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran secara umum dari obyek penelitian sebagai pelengkap dari data-data yang diperoleh. Peneliti memperoleh dokumentasi dari buku dan data dokumen perusahaan tentang kepegawaian home industri “Toyosima” Singosari – Malang.

### **3.6. Teknik Analisis data**

Analisis data adalah sebagai bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian (Indrianto, 2002:11). Analisis data adalah proses mencari dan menyusun sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Kemudian data-data tersebut diolah dan dianalisis untuk mencapai tujuan akhir penelitian.

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang

berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Soejono, 1999:23).

Dengan analisis deskriptif, peneliti mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti. Dan dalam hal ini, peneliti akan mendeskripsikan tentang kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional pada perusahaan home industri Toyosima. Di samping itu, peneliti menganalisa adanya masalah dalam pelaksanaannya serta memberikan solusi dan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

Pada proses analisis data dalam memeriksa keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi, metode triangulasi yaitu memeriksa kebenaran data yang telah diperolehnya kepada pihak-pihak lainnya yang dapat dipercaya (Usman, 2005:88).

Adapun teknik triangulasi yang digunakan adalah:

1. Triangulasi sumber

Menurut Moleong (2008:330) triangulasi dengan sumber adalah membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif, mengecek data yang diperoleh dari seorang informan, kemudian data tersebut dicek dengan bertanya pada informan lain secara terus menerus sampai terjadi kejenuhan data artinya sampai tidak ditemukan data baru lagi.

Di sini peneliti mewawancarai beberapa sumber yang terpercaya yaitu pimpinan, mandor bagian produksi, salah satu karyawan bagian produksi dan bagian keuangan, jadi satu sama lain dilihat kecocokannya.

## 2. Triangulasi dengan metode

Triangulasi dengan metode menurut Patton dalam Moleong (2008:331) adalah:

- a. Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, peneliti mengecek data atau informasi yang diperoleh melalui metode wawancara kemudian data tersebut dicek melalui observasi (pengamatan) atau dokumentasi, dan begitu juga sebaliknya. Di sini peneliti magang selama satu bulan untuk melihat kenyataan yang ada di Toyosima dan dicek dengan hasil wawancara dengan pimpinan, mandor bagian produksi, salah satu karyawan bagian produksi dan bagian keuangan.
- b. Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama, peneliti mengecek data atau informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan seorang informan. Kemudian data yang diperoleh tersebut dicek pada informan yang bersangkutan pada waktu yang berbeda. Di sini peneliti melakukan wawancara dengan orang yang berbeda selama di Toyosima jadi diperoleh data yang akurat.

### 3. Triangulasi dengan teori

Triangulasi dengan teori menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong (2008:331) adalah berdasarkan anggapan bahwa fakta-fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan salah satu teori. Di sini peneliti mencocokkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi selama di Toyosima kemudian diperiksa derajat kepercayaannya dengan teori.

Dari pemaparan di atas penelitian diarahkan untuk mencoba mengungkapkan seberapa jauh dan mendalam penerapan kepemimpinan akan dipaparkan secara sederhana namun mendalam dan langsung pada sapek yang diteliti. Metode analisis ini juga penulis gunakan untuk mendapatkan suatu gambaran yang jelas yang berkaitan dengan pokok permasalahan yang diteliti yaitu pemahaman perilaku dan penerapan kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional pada perusahaan home industri Toyosima.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang didirikan pada tahun 1990 oleh H.Achmad Asyari, beliau mendirikan perusahaan ini hanya berdasarkan pengalaman-pengalaman yang didapatnya dari lingkungan di sekitarnya, karena di sekitar lokasi perusahaan sandal TOYOSIMA banyak terdapat pengrajin klompen atau terompah, sehingga hal tersebut mengilhami beliau untuk menciptakan peluang dengan mendirikan usaha sandal yang terbuat dari bahan spon yang sudah merupakan perkembangan dan selera masyarakat yang semakin modern.

Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang ini telah terdaftar di Departemen Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang dengan memiliki antara lain: ijin industri, mendaftarkan merk produk perusahaan di Departemen Kehakiman, Cq Direktur Jendral Hak Cipta, Patent dan Merk. Perusahaan ini terdapat dengan ijin perdagangan yang dikeluarkan oleh pemerintah dengan Nomor SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) 264/13-25/PK/X/1996 dan Nomor Pokok Wajib Pajak 07.217.558.1-623 atas nama H.Achmad Asyari.

Nama perusahaan TOYOSIMA digunakan oleh beliau karena nama tersebut merupakan kependekan dari lokasi perusahaan yaitu Toyomarto – Singosari –

Malang. Perusahaan TOYOSIMA tersebut sudah banyak dikenal oleh agen atau distributor yang membeli sandal dari perusahaan untuk dijual kembali, hal ini karena perusahaan dalam sistem penjualan tidak menyalurkan secara langsung ke pasar, tetapi melalui perantara distributor atau agen yang mengambil secara langsung dari perusahaan. Proyek perusahaan sandal TOYOSIMA ini mempunyai proses yang cukup bagus dan mempunyai pasar tersendiri karena kualitas sandal yang dihasilkan cukup terjamin kualitasnya.

#### **4.1.2 Lokasi Perusahaan**

Perusahaan sandal TOYOSIMA terletak di lereng pegunungan Arjuna 10 km arah utara kecamatan Singosari tepatnya jalan Candi Rawan RT 03/RW 03 Nomor 21 dusun Sumberawan Toyomarto – Singosari – Malang. Adapun alasan pemilihan lokasi adalah sebagai berikut:

- a) Daerah tersebut dekat dengan lokasi wisata yaitu Candi Sumberawan yang merupakan salah satu peninggalan kerajaan Singosari.
- b) Mudah mencari tenaga kerja karena sebagian besar penduduk merupakan mantan pengrajin klompen sehingga sudah tahu dan paham teknik pembuatan sandal.

- c) Mudah mendapat arena transportasi untuk memudahkan konsumen membeli hasil produksi.
- d) Memudahkan untuk melakukan perluasan usaha di masa yang akan datang.

#### **4.1.3 Visi dan Misi**

##### 1. Visi

Menjadi perusahaan yang paling unggul dan senantiasa berkembang sehat.

##### 2. Misi

- a) Memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk yang bermutu.
- b) Menjadikan para pesaing, pemasok dan penyalur sebagai mitra kerja yang menguntungkan.
- c) Memberi penghargaan tinggi kepada para karyawan.
- d) Memberi sumbangan bagi kesejahteraan masyarakat sekitar.

#### **4.1.4 Tujuan Perusahaan**

Setiap perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya sudah barang tentu mempunyai tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya tujuan tersebut, maka aktivitas yang dilaksanakan menjadi terarah. Jadi dengan tujuan yang ditetapkan pimpinan dapat menilai apakah hasil yang dicapai sesuai dengan yang diinginkan atau tidak.

Adapun yang menjadi tujuan perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang adalah sebagai berikut:

a) Tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam waktu relatif singkat (biasanya kurang dari satu tahun). Tujuan jangka pendek mempunyai arti yang sangat penting terhadap tujuan jangka panjang perusahaan, karena dengan tercapainya tujuan jangka pendek, maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Adapun yang menjadi tujuan jangka pendek perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan volume penjualan

Hampir setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk meningkatkan volume penjualannya, salah satunya ditentukan oleh besar kecilnya perusahaan. Dengan meningkatkannya volume penjualan dari tahun ke tahun diharapkan laba yang diperoleh dapat meningkat pula.

2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

Peningkatan produktivitas kerja karyawan diharapkan dapat terpenuhinya permintaan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas.

### 3. Menjaga kontinuitas perusahaan

Usaha untuk menjaga kontinuitas perusahaan adalah penting sekali karena perusahaan didirikan bukan hanya bermaksud untuk mencari keuntungan jangka pendek saja. Sebagai ukuran dari baik buruknya keadaan kontinuitas perusahaan adalah dapat dilihat dari perkembangan tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan.

#### b) Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang merupakan tujuan perusahaan yang akan dicapai waktu relatif panjang yaitu tujuan yang hendak dicapai setelah tujuan jangka pendek terealisasi.

Adapun tujuan jangka panjang dari perusahaan ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Mencari profit optimum

Keuntungan yang optimum merupakan tujuan yang selalu ingin dicapai oleh setiap perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat mengembangkan kemampuan usahanya yang lebih besar dari yang ada sekarang ini. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan harus dapat melaksanakan kegiatan secara efisien artinya perusahaan harus bisa

menekan biaya-biaya dalam rangka memasarkan barangnya. Dengan mencapai target optimal ini berarti tujuan perusahaan dapat terealisasi.

## 2. Mengadakan ekspansi usaha

Tujuan mengadakan ekspansi perusahaan ini dapat ditinjau dari dua segi yaitu intern dan ekstern.

Ekspansi intern dapat diartikan sebagai suatu ekspansi dalam tingkat perusahaan, misalnya penambahan peralatan produksi, penambahan fisik bangunan dan sebagainya. Ekspansi ekstern dapat diartikan sebagai ekspansi yang dilakukan di luar perusahaan, luasnya daerah pemasaran maka barang yang dijual oleh perusahaan akan lebih dikenal oleh konsumen secara luas.

## 3. Menjaga kelangsungan hidup perusahaan

Perusahaan tidak didirikan untuk sementara waktu saja. Kelangsungan hidup perusahaan bisa terjamin bilamana perusahaan efektif di setiap aktivitas dan mengadakan pengawasan atas pelaksanaan perencanaan tersebut. Faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian meliputi bidang pembelian, penjualan (pemasaran) produksi, keuangan, personalia, serta faktor penunjang lainnya.

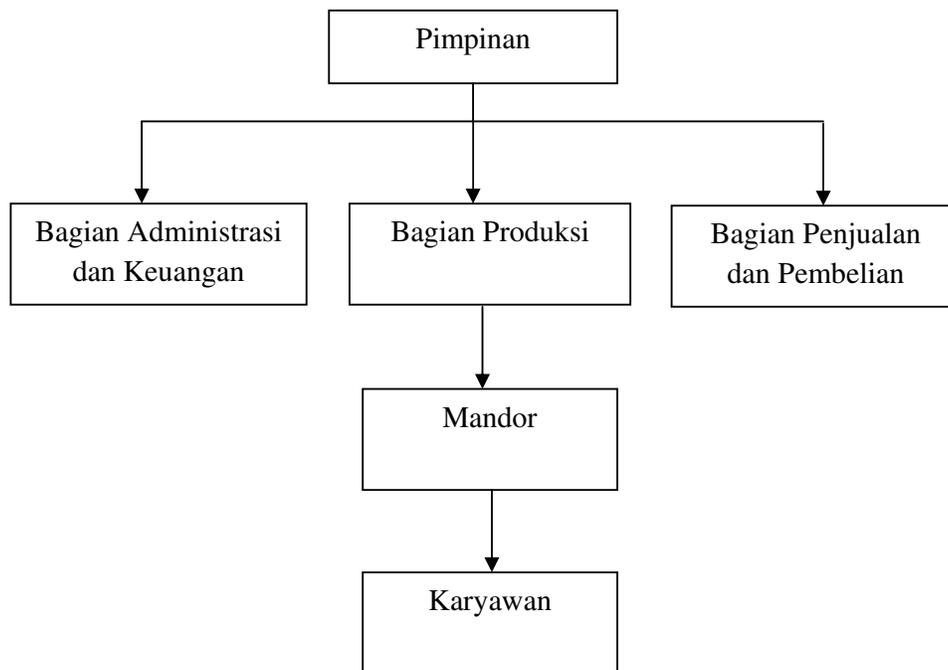
#### **4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan**

Apabila melihat bagan struktur organisasi yang ada dalam perusahaan ini, maka dapat dikatakan bahwa struktur organisasi tersebut berbentuk garis (*line organization*).

Dimana dalam struktur organisasi garis ini kekuasaan dan tanggung jawab tertinggi terletak di tangan seorang pimpinan sehingga segala perintah dari atasan tertinggi mengalir melalui garis lurus kepada bawahan dan dari bawahan ini berlanjut terus sampai pada bawahan yang paling rendah. Setiap bawahan mempunyai satu atasan, yang kepadanya dia harus bertanggungjawab dan pada atasan tersebut yang berhak memerintah dan mengawasi pekerjaannya. Adapun struktur organisasi dari perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang ini dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar 4.2

## Struktur Organisasi Perusahaan Sandal TOYOSIMA



Sumber data: Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang.

Mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

a) Pimpinan

1. Bertanggungjawab atas kelangsungan hidup perusahaan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

2. Bertanggungjawab dan berhak menentukan kebijaksanaan intern perusahaan, dengan memperhatikan pertimbangan dari bawahan.
3. Mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk menjalankan tugas.

b) Bagian Administrasi dan Keuangan

1. Mengadakan tugas dan administrasi serta menyelenggarakan tata usaha atau surat-menyurat.
2. Mengatur dan membukukan hal-hal yang berhubungan dengan pengalokasian dan perusahaan.
3. Bertanggungjawab dalam hal keuangan serta penggunaan modal.

c) Bagian Penjualan dan Pembelian

1. Bertanggungjawab atas penyebaran produk keseluruhan daerah pemasaran.
2. Mengatur dan bertanggungjawab atas pelaksanaan penjualan baik agen maupun komponen.
3. Mencari dan memperluas daerah pemasaran.
4. Mengatur pembelian atas kebutuhan bahan untuk proses produksi.

d) Bagian Produksi

1. Bertanggungjawab atas pemeliharaan kelancaran proses produksi secara keseluruhan yang terjadi pada perusahaan.
2. Mengadakan pencatatan terhadap kualitas hasil produksi agar sesuai dengan formula yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Mengadakan pengawasan terhadap seluruh kegiatan di bagian produksi.
4. Menginformasikan dan mengajukan bahan-bahan yang diperlukan untuk proses produksi kepada seksi pembelian.

e) Mandor

1. Memberikan petunjuk-petunjuk didalam cara bekerja.
2. Memimpin dan mengawasi karyawan didalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Bertanggungjawab atas hasil kerja karyawan.

f) Karyawan

Bertanggungjawab atas tugas-tugas yang diberikan atasan.

#### 4.1.6 Organisasi dan Personalia

##### 1. Jumlah karyawan

Adapun jumlah karyawan pada perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang untuk tahun 2010 sebanyak 37 orang dan jumlah tersebut dapat diperinci sebagai berikut:

Tabel 4.2

Jumlah Karyawan Perusahaan Sandal TOYOSIMA

No	Jabatan	Jumlah
1.	Pimpinan	1 orang
2.	Bagian Administrasi dan Keuangan	2 orang
3.	Mandor	1 orang
4.	Bagian Penjualan dan Pembelian	3 orang
5.	Karyawan	30 orang
	Jumlah	37 orang

Sumber data: Perusahaan Sandal TOYOSIMA Singosari – Malang

##### 2. Jam kerja bagi karyawan

Jam kerja yang ditentukan oleh perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang adalah:

a) Untuk hari Senin sampai kamis:

Jam 08.00 – 16.00 WIB

Dengan istirahat selama 1 jam yaitu jam 12.00 – 13.00 WIB

b) Untuk hari jum'at:

Jam 08.00 – 15.00 WIB

Dengan istirahat selama 90 menit yaitu jam 11.30 – 13.00 WIB

c) Untuk hari sabtu:

Jam 08.00 – 15.00 WIB

Dengan istirahat selama 1 jam yaitu jam 12.00 – 13.00 WIB

d) Untuk jam lembur terserah karyawan yang berminat, biasanya karyawan lembur pada malam hari untuk menambah penghasilan.

### 3. Hubungan Industrial Pancasila

Hubungan ketenagakerjaan yang ada pada perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang adalah sebagai berikut:

a) Dalam hal ini perusahaan harus menghormati dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menjalankan ibadahnya sesuai dengan agama dan

kepercayaan masing-masing. Mayoritas agama yang dipeluk oleh karyawan adalah agama Islam.

- b) Perusahaan harus memperlakukan karyawan sesuai dengan hak dan kewajibannya yang seharusnya diterima oleh karyawan serta harkat dan martabat sebagai makhluk Tuhan. Karyawan berhak mendapat upah atau gaji atas pekerjaan yang dilakukannya.
- c) Perusahaan dan karyawan harus menjunjung tinggi rasa persatuan karena karyawan dan pimpinan merupakan teman seperjuangan didalam proses produksi dan wajib bekerjasama bahu-membahu dalam kelancaran usaha dengan meningkatkan kesejahteraan dan produksi.
- d) Apabila terjadi suatu masalah, pimpinan tidak segan-segan untuk mengadakan musyawarah kepada karyawan.
- e) Perusahaan harus mampu meningkatkan kesejahteraan hidup bagi semua elemen didalam perusahaan. Dengan begitu azas adil dan merata bagi perusahaan dapat terwujud.

#### **4.1.7 Proses dan Hasil Produksi**

##### **1. Proses Produksi**

Didalam menjalankan aktivitasnya perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang ini melaksanakan proses produksi yang bersifat massa,

dimana dalam hal ini untuk memenuhi kebutuhan masyarakat luas. Disamping itu perusahaan juga melayani produksi berdasarkan pesanan, sedangkan dalam melaksanakan produksinya adalah sebagai berikut:

a) Proses pembahanan

Pembahanan merupakan proses yang paling awal darai rangkaian proses produksi berikutnya. Dalam proses ini adalah menyiapkan bahan baku yang akan diproses lebih lanjut. Ada 3 kegiatan dalam proses ini, yaitu:

- 1) Dari bahan spon yang dibeli oleh perusahaan, di mal sesuai dengan ukuran sandal, ukuran ini mulai 36-40. Lalu di pres dengan mesin pres agar bentuknya menyerupai telapak kaki kemudian dipotong menggunakan pisau potong, alat potong ini dimiliki oleh masing-masing karyawan.
- 2) Setelah dipotong, bentuknya menyerupai telapak kaki sesuai dengan ukuran. Kemudian dikasih tali sandal lalu dilem agar melekat dan dikeringkan.
- 3) Kemudian dilapisi sol karet di bawah spon dan dilem, agar permukaan sandal tidak mudah keropos.

b) Proses pembentukan

Proses ini dilakukan setelah spon, tali sandal dan sol karet diproses sesuai dengan keterangan di atas, kemudian dibentuk menjadi komponen-komponen yang diinginkan sesuai dengan model yang dikehendaki.

c) Proses penggosokan

Proses yang telah dibentuk sesuai dengan model dan ukuran, kemudian digosok dengan menggunakan mesin amplas yang berjumlah 12 buah. Fungsi mesin ini untuk menghaluskan komponen-komponen yang baru dibentuk.

d) Proses pembungkusan

Setelah komponen jadi suatu bentuk atau model dan ukuran yang telah ditentukan, maka diadakan pembungkusan yang mana satu bungkusan berisi lima pasang sandal dengan berbagai macam ukuran mulai ukuran 36-40. Setelah itu barang siap dipasarkan.

2. Hasil produksi

Produksi yang dihasilkan oleh perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang ini diklasifikasikan menjadi 4 bagian yang disesuaikan dengan ukuran anak-anak dan dewasa, yaitu:

- a) Sandal jepit
- b) Sandal slop ban 1 dan ban 2
- c) Sandal jepit jempol
- d) Sandal slempang

Untuk jenis-jenis sandal di atas mempunyai ukuran tersendiri. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3  
Data Nama Produk dan Ukurannya  
Perusahaan Sandal TOYOSIMA Singosari – Malang

No	Nama Barang	Ukuran (sandal)
1	Sandal jepit	36 – 40
2	Sandal slop ban 1 dan ban 2	36 – 40
3	Sandal jepit jempol	36 – 40
4	Sandal slempang	36 – 40

Sumber data: perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang

### 3. Persediaan

- a) Bahan baku

Adapun bahan baku yang digunakan untuk memproduksi adalah spon, tali sandal, dan sol karet. Tiga komponen ini yang sebelumnya sudah

melewati beberapa proses samapi menjadi sandal dengan segala ukuran dan jenis.

b) Bahan pembantu

Disamping bahan-bahan spon, tali sandal dan sol karet, diperlukan juga beberapa bahan pembantu, yaitu:

- 1) Lem kuning
- 2) Lem PC
- 3) Amplas
- 4) Selang

c) Alat-alat atau mesin yang digunakan

Adapun alat-alat atau mesin yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Alat pres
- 2) Dynamo gosok
- 3) Blender
- 4) Pisau

Tabel 4.4  
Fungsi dan kegunaan peralatan  
Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang

No	Peralatan	Fungsi dan kegunaan	Jumlah
1	Mesin pres	Suatu alat yang digunakan untuk mengepres atau mencetak spon agar berbentuk seperti telapak kaki	2 buah
2	Dynamo gosok	Suatu alat yang digunakan untuk menghaluskan spon yang telaah melalui proses pemotongan	12 buah
3	Blender	Suatu alat yang digunakan untuk menekan spon yang telah melalui proses pengeliman agar semakin lekat dan kuat	10 buah
4	Pisau	Suatu alat yang digunakan untuk memotong spon sesuai dengan bentuk dan ukuran	30 buah

Sumber data: Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang

d) Barang jadi

Barang jadi adalah semua persediaan yang ada di gudang sama seperti keterangan dalam hasil yang diklasifikasikan dalam 4 jenis yaitu:

- 1) Sandal jipit
- 2) Sandal slop ban 1 dan ban 2
- 3) Sandal jipit jempol
- 4) Sandal slempang

e) Target Produksi

Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang dalam menentukan target-target produksinya berdasarkan jumlah pesanan yang ada dan permintaan pasar. Hal ini sesuai dengan tabel target produksi, hasil produksi dan hasil bersih mulai tahun 2008 -2009 di bawah ini:

Tabel 4.5  
 Target produksi, hasil produksi dan hasil bersih  
 Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang  
 Tahun 2008

Bulan	Target produksi (kodi)	Hasil produksi (kodi)	Hasil jadi/bersih
Januari	635	652	17
Februari	655	670	15
Maret	590	614	24
April	605	622	17
Mei	615	584	-31
Juni	620	592	-28
Juli	575	582	7
Agustus	600	625	25
September	610	637	27
Oktober	650	746	96
November	570	622	52
Desember	630	695	65
Jumlah	7355	7641	286

Sumber data: Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang

Tabel 4.6

Target produksi, hasil produksi dan hasil bersih  
Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang  
Tahun 2009

Bulan	Target Produksi (kodi)	Hasil produksi (kodi)	Hasil jaadi/bersih
Januari	615	643	28
Februari	650	672	22
Maret	635	648	13
April	610	626	16
Mei	600	605	5
Juni	620	572	-48
Juli	575	582	7
Agustus	605	612	7
September	640	645	5
Oktober	605	720	15
November	620	618	-2
Desember	650	695	45
Jumlah	7425	7638	113

Sumber data: Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang

## f) Target penjualan

Agar lebih jelasnya untuk mengetahui volume penjualan perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang yang mengalami naik turun dari tahun 2008 sampai tahun 2009 dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 4.7

Data penjualan  
Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang  
Tahun 2008 (dalam kodi)

Bulan	Jenis sandal menurut ukurannya				Jumlah
	Jepit anak	Slop anak	Jepit dewasa	Slop dewasa	
Januari	114	144	210	194	662
Februari	78	134	238	220	670
Maret	43	155	216	176	590
April	116	120	223	166	625
Mei	57	118	195	215	585
Juni	61	134	197	182	574
Juli	138	114	180	150	582
Agustus	151	126	215	138	630
September	74	148	298	114	634
Oktober	233	114	196	225	768
November	136	105	205	158	604
Desember	104	128	235	218	685

Sumber data: Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang.

Tabel 4.8  
Data penjualan  
Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang  
Tahun 2009 (dalam kodi)

Bulan	Jenis sandal menurut ukurannya				Jumlah
	Jepit anak	Slop anak	Jepit dewasa	Slop dewasa	
Januari	164	164	226	192	640
Februari	85	165	225	205	680
Maret	82	106	208	198	594
April	112	140	214	182	648
Mei	82	93	198	217	590
Juni	151	94	170	185	600
Juli	163	86	192	155	596
Agustus	149	116	215	130	610
September	90	85	255	215	645
Oktober	187	114	194	225	720
November	157	105	210	148	620
Desember	1140	128	235	192	695

Sumber data: Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang.

g) Biaya produksi

Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang dalam menentukan biaya-biaya produksinya berdasarkan pada jumlah yang dikeluarkan untuk biaya bahan baku dan bahan pembantu serta ditambah dengan biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung.

#### **4.1.8 Pemasaran dan Penjualan**

1) Daerah pemasaran

Daerah pemasaran hasil produksi perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang meliputi daerah-daerah yang tersebar di Jawa timur, termasuk sebagian daerah Jawa tengah dan Bali.

2) Penentuan dan kebijaksanaan harga jual

Dalam penentuan harga jual, perusahaan melakukan dengan cara menghitung biaya perusahaan keseluruhan ditambah dengan laba yang dikehendaki oleh perusahaan (biaya + mark-up). Di bawah ini beberapa harga jual yang diproduksi oleh perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang.

Tabel 4.9  
Daftar harga produk  
Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang

No	Model sandal	Harga jual
1	Sandal jepit	Rp 10.000 s/d Rp 12.000
2	Saandal slop	Rp 12.000 s/d Rp 12.500
3	Sandal jepit jempol	Rp 12.000 s/d Rp 12.500
4	Sandal slempang	Rp 13.000 s/d Rp 15.000

Sumber data: Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang.

Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang didalam melaksanakan penjualan produknya dilakukan dengan dua cara, yaitu:

a) Penjualan secara tunai

Penjualan yang dilakukan dengan cara transaksi secara langsung kepada kedua belah pihak, dimana pihak pembeli menyerahkan sejumlah uangnya sesuai dengan transaksi jual beli secara kontan.

b) Penjualan secara kredit

Untuk penjualan secara kredit pembayaran dilakukan dengan:

1. Pada bulan pertama pembayaran sekitar 20% - 25%.
2. Pada bulan berikutnya sisanya diangsur selama 3 bulan.

### 3) Promosi Penjualan

Untuk menunjang kelancaran pemasaran produk dari suatu perusahaan, maka tidaklah lepas daripada masalah promosi penjualannya. Adapun promosi penjualan yang dilaksanakan perusahaan ini dalam rangka memperkenalkan produknya melalui:

- a. Papan nama perusahaan
- b. Kalender
- c. Pameran yang dilakukan dua bulan sekali di koperasi

### 4) Pesaing

Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang termasuk segelintir perusahaan yang dikelola secara tradisional, hal ini tercermin dalam segala kegiatan yang ada dalam perusahaan yang lebih banyak menggunakan tenaga manusia daripada tenaga mesin. Tidak seperti perusahaan-perusahaan besar lainnya yang menjadi pesaing, yang lebih mengandalkan mesin yang lebih modern.

Diantara para pesaing yang cukup terkenal antara lain:

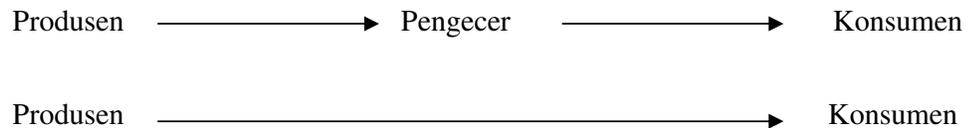
- a. Perusahaan sandal Bata
- b. Perusahaan sandal New era
- c. Perusahaan sandal Kasogi dan lain sebagainya.

Pada umumnya kualitas dan kuantitas produk dari para pesaing lebih baik, namun perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang lebih mengedepankan konsumen dari kalangan menengah bawah.

#### 5) Saluran distribusi

Dalam rangka kegiatannya untuk memperlancar arus peredaran suatu produk, maka salah satu faktor penting yang tidak dapat dan tidak boleh diabaikan oleh perusahaan adalah memilih secara tepat saluran distribusinya.

Sedangkan distribusi yang digunakan oleh perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang, yaitu:



Untuk konsumen yang membeli dalam partai kecil atau konsumen lokal biasanya langsung membeli pada show room yang ada dalam perusahaan ini.

Saluran distribusi yang dilakukan perusahaan ini adalah sangat tepat karena mengingat produk yang dihasilkan berdasarkan pesanan dan permintaan pasar (massa).

#### **4.1.9 Keuangan Perusahaan**

##### 1) Sumber dana

Dengan melihat bentuk badan usaha dari perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang ini adalah perusahaan perseorangan, maka dalam menjalankan kegiatannya perusahaan menggunakan sumber dana yang berasal dari:

- a) Modal sendiri
- b) Pinjaman yang berasal dari Bank, baik itu pinjaman jangka pendek maupun pinjaman jangka panjang.

##### 2) Cara penggunaan dana

Seluruh dana yang ada pada perusahaan digunakan untuk membiayai seluruh aktivitas produksi, membiayai kegiatan operasional. Perusahaan juga membayar hutang jangka pendek maupun jangka panjang.

## **4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Kepemimpinan pada Perusahaan Home Industri TOYOSIMA**

Perusahaan sandal TOYOSIMA Singosari – Malang didirikan pada tahun 1990 oleh H.Achmad Asyari, semenjak itulah beliau menjadi pemilik sekaligus pemimpin di perusahaan ini. Tetapi sekarang pemimpin perusahaan ini adalah bapak Eko Sukirno, beliau menggantikan bapak H.Achmad Asyari yang telah wafat, dan bapak Eko Sukirno memegang jabatan sebagai pemimpin kurang lebih sudah 5 tahun ini. Tetapi walaupun masih baru memegang jabatan ini, beliau sudah sangat paham dengan perusahaan ini karena beliau sudah berkecimpung di sini kurang lebih 8 tahun (*wawancara dengan bapak Eko Sukirno, pimpinan TOYOSIMA*).

Perusahaan ini merupakan home industri yang bergerak dalam bidang pembuatan sandal yang terbuat dari spon dan home industri ini senantiasa eksis walaupun memiliki banyak saingan karena memang di desa Toyomarto dikenal sebagai desa pembuat sandal. Walaupun seperti itu, perusahaan ini tetap bisa maju dan terpercaya karena selalu menjaga kualitas dari sandal yang dibuatnya sehingga konsumennya tidak akan berpaling ke home industri lain. Sebagai perusahaan yang cukup lama berdiri, semua yang mengontrol dari sekian banyak karyawan yang bekerja di dalamnya dan juga kebijakan akan teknisipun langsung diambil alih oleh pimpinan, jadi bagian-bagian yang ada di dalamnya hanya

menjalankan apa yang diarahkan oleh pimpinan. Jadi dapat diartikan bahwa pimpinan disini adalah seperti nahkoda kapal yang mengatur segalanya yang ada di kapal. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Eko sukirno selaku pimpinan TOYOSIMA, pada hari Sabtu tanggal 7 Agustus 2010:

*“Semua hal yang ada dalam perusahaan ini saya yang mengontrol, dan saya yang memberikan keputusan, tetapi tetap dengan pertimbangan dari saran-saran yang ada, misalnya saran dari karyawan, karena biasanya mereka juga memberikan saran dan kritikan dan tentu saja hal itu saya terima karena mungkin saja dari saran-saran tersebut ada yang bagus dan memang cocok dengan kondisi ini. Jadi setelah mendengarkan saran yang ada, melihat kondisi, barulah saya mengambil keputusan.”(wawancara dengan bapak Eko sukirno, pimpinan TOYOSIMA)*

Meski kekuasaan dan keputusan semuanya ada ditangan pimpinan, tetapi beliau bisa mengatur semuanya dengan baik. Dan semua itu tidak terlepas dari bantuan para staff yang telah dipercayai sepenuhnya oleh pimpinan karena pimpinan yakin mereka memiliki keahlian yang tidak diragukan lagi. Saran dan kritikan yang membangun dari karyawan sangat membantu dalam proses pembuatan keputusan oleh pimpinan terutama jika ingin agar perusahaan tetap eksis.

Dan hasil wawancara peneliti dengan bapak Rudi selaku mandor, pada hari senin tanggal 9 Agustus 2010:

*“Pak Eko selalu menerima apabila ada saran dan kritik dari karyawannya, beliau selalu mempertimbangkan saran-saran dari kami, beliau malah senang apabila kami bisa memberikan saran yang membangun demi kemajuan usaha ini.”(wawancara dengan bapak Rudi, mandor bagian produksi)*

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Slamet, salah satu karyawan bagian produksi, pada hari senin tanggal 4 Oktober 2010:

*“Pak Eko terbuka apabila ada saran dari kami, beliau tidak pernah menutup diri. Beliau malah senang karena kami mau ikut menyumbangkan gagasan dan ingin turut memajukan usaha ini.” (wawancara dengan bapak Slamet, karyawan bagian produksi)*

Keterbukaan seorang pemimpin dalam menerima saran maupun kritikan dari bawahannya akan bermanfaat bagi pemimpin itu sendiri. Dengan kritikan maupun saran yang diberikan oleh karyawannya, pemimpin tersebut akan dapat melihat sudut pandang dari segi karyawannya. Selain itu keterbukaan yang ditunjukkan pemimpin akan membuat karyawan merasa dekat dengan pemimpin tersebut. Disisi lain, saran dan kritikan akan membuat seorang pemimpin menjadi lebih baik. Dalam Islam terdapat anjuran untuk bermusyawarah, dimana dalam bermusyawarah, karyawan dapat memberikan masukan saran dan kritik yang berguna demi kemajuan usaha ini, seperti dijelaskan dalam surat Ali Imron ayat 159. Melalui musyawarah akan terbangun tradisi keterbukaan, persamaan dan persaudaraan.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا  
 مِّنْ حَوْلِكَ<sup>ط</sup> فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا عَزَمْتَ  
 فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

*Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."*

Dari pengamatan peneliti banyak cara-cara yang dilakukan pimpinan dalam berinteraksi dengan karyawannya, pada saat tertentu peneliti menjumpai pimpinan selalu terlibat kerjasama dengan bawahannya baik dalam penyelesaian tugas maupun penyelesaian konflik yang terjadi pada perusahaan dan dalam menentukan keputusan, selalu mengedepankan kesejahteraan karyawannya dan demi kemajuan usaha ini.

Dari berbagai sikap pemimpin kepada bawahannya dalam menindak karyawan, pimpinan di sini selalu melibatkan perasaan dalam pengambilan keputusan, salah satu contohnya dalam menindak karyawan yang tidak disiplin dan kurang bagus pekerjaannya, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Hani', bagian keuangan, pada hari senin tanggal 9 Agustus 2010:

*"Bapak orangnya baik, tidak pernah langsung memecat karyawan apabila punya salah, seperti tidak disiplin atau kerjanya kurang bagus, karena rata-rata karyawan di sini semuanya mengerti aturan, saya tahu karena sudah lama bekerja disini mbak, jadi apabila ada hal seperti itu tidak sering cuma kadang-kadang saja. Dan sikap beliau selalu baik, tidak langsung marah, bapak bertanya dahulu pada karyawan tersebut, kenapa kok jadi seperti itu, mungkin ada masalah atau ada apa. Apabila ada masalah, bapak selalu berusaha memberikan saran-saran agar masalahnya dapat terselesaikan, dan pekerjaannya bisa dilaksanakan dengan baik. Bapak juga memberikan motivasi kepada kami dengan*

*kata-kata, “Anggap pekerjaan itu adalah pekerjaanmu sendiri, bukan bekerja pada orang lain, jadi dianggap kepunyaan sendiri”, jadi kami sebagai karyawan selalu berusaha melakukan pekerjaan dengan baik, kami anggap itu adalah punya kami, jadi apabila ada yang keliru dengan yang kami kerjakan langsung kami perbaiki tanpa disuruh.”(wawancara dengan ibu Hani’, bagian keuangan)*

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Eko sukirno selaku pimpinan TOYOSIMA, pada hari sabtu tanggal 7 Agustus 2010:

*“Saya tidak pernah langsung memecat karyawan apabila ada yang tidak disiplin atau kurang bagus pekerjaannya, karena karyawan di sini semuanya selama ini pekerjaannya bagus, jadi apabila kadang ada yang seperti itu, ya saya tanya dulu, kenapa kok seperti itu, mungkin ada masalah dan saya selalu berusaha membantu bagaimana agar pekerjaannya bisa bagus lagi. Selama kesalahan itu masih bisa ditolerir, saya tidak akan memecat karena bagi saya karyawan di sini sudah seperti saudara sendiri, jadi saya tidak tega, mereka bekerja di sini juga untuk menghidupi anak – istri, apabila saya pecat tidak mudah untuk mencari pekerjaan lagi. Saya juga selalu menekankan kepada mereka bahwa anggap pekerjaan itu adalah pekerjaanmu sendiri, jadi mereka selalu melaksanakan pekerjaan itu dengan sungguh-sungguh.”(wawancara dengan bapak Eko sukirno, pimpinan TOYOSIMA).*

Peneliti pernah melihat sendiri pada saat magang di pabrik, suatu ketika ada salah seorang karyawan yang melakukan kesalahan, karyawan itu bermalasan, secara langsung karyawan tersebut didatangi oleh pimpinan dan karyawan tersebut ditegur tapi dengan nada lembut dan sopan kemudian pimpinan memberikan nasehat kepada karyawan tersebut. Selain itu peneliti juga pernah melihat pendekatan yang dilakukan pemimpin kepada karyawan, pada suatu saat peneliti melihat pimpinan melakukan pendekatan langsung pada salah satu karyawan dan memberikan pengarahan dan nasehat-nasehat kepada karyawan

tersebut, bahkan hampir setiap hari pimpinan melakukan interaksi atau komunikasi langsung dengan karyawan.

Keterlibatan perasaan dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin akan membuat keputusan-keputusan yang diambil oleh pemimpin tidak hanya berdasarkan keuntungan *financial* semata. Begitu pula dengan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan karyawan. Pemimpin akan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan kebaikan karyawan. Pertimbangan-pertimbangan lain yang dipikirkan oleh pimpinan mengenai karyawan akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Keterlibatan perasaan ini juga termasuk dalam hal kebaikan dimana harus saling berbuat baik agar pimpinan dan karyawan juga merasa nyaman dan betah. Dalam Islam pun juga mengajarkan untuk saling berbuat baik terhadap sesamanya, sebagaimana telah dijelaskan dalam surat Al-Baqarah: 195

 وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

*Artinya: “dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.”*

Dari ayat di atas terbukti bahwa bagaimanapun keadaanya, kita dianjurkan untuk memberikan yang terbaik bagi orang lain dan membuatnya bahagia.

Dalam menyelesaikan segala bentuk permasalahan, pimpinan selalu berusaha melakukan yang terbaik, seperti dalam penyelesaian konflik yang terjadi

antar karyawan. Dalam suatu perusahaan pasti pernah terjadi konflik antar karyawan dan hal ini sering terjadi dalam sebuah perusahaan, dan dibutuhkan seorang figur sebagai penengah agar konflik tersebut terselesaikan, dalam hal ini pimpinan dapat menjadi penengah yang baik karena konflik juga terjadi dalam perusahaan. Seperti pernyataan bapak Eko Sukirno, pimpinan TOYOSIMA, pada hari Sabtu tanggal 7 Agustus 2010:

*“Jika terjadi konflik antar karyawan di sini, saya selalu berusaha melerai dan menjadi penengah yang baik. Saya berusaha menenangkan mereka, mengajak mereka bicara baik-baik dan mencari solusi yang terbaik. Saya tidak ingin mereka menjadi bermusuhan, karena bagaimanapun kita semua sudah seperti saudara.” (wawancara dengan bapak Eko Sukirno, pimpinan TOYOSIMA)*

Dan hasil wawancara dengan bapak Rudi, mandor bagian produksi, pada hari senin tanggal 9 Agustus 2010 juga menyebutkan hal yang sama yaitu:

*“Pak Eko sedih bila ada karyawannya yang bertengkar, beliau tidak ingin mereka sampai bermusuhan, jadi bapak langsung melerai apabila hal itu terjadi dan selalu mengingatkan bahwa bagaimanapun kita itu sudah seperti saudara jadi jangan sampai bertengkar seperti itu.” (wawancara dengan bapak Rudi, mandor bagian produksi)*

Dalam hal ini, pimpinan memberikan nasehat untuk penyelesaian konflik dan dalam Islam sangat dianjurkan sekali untuk saling mengingatkan, seperti dalam QS. Al-Balad: 17

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ ﴿٤٧﴾

*Artinya: “Dan dia termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang”.*

Seni dalam membina hubungan, sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain atau keterampilan sosial (Goleman, 2005:59). Yang menerangkan adanya hubungan timbal balik dan Allah juga memerintahkan untuk saling berkasih sayang dan memberi nasehat. Pemahaman akan bagaimana perasaan orang lain dapat membawa ke suatu hubungan yang menyenangkan atau perasaan kebersamaan.

Bagi pimpinan di TOYOSIMA, karyawan sudah dianggap seperti saudara sendiri, karena merekalah juga yang bisa membuat TOYOSIMA senantiasa eksis. Pimpinan selalu berusaha memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan hal ini merupakan sikap yang menunjukkan kepedulian seorang pemimpin terhadap orang lain, dalam hal ini adalah karyawan. Hal ini diungkapkan oleh ibu Hani’, bagian keuangan, pada hari senin tanggal 9 Agustus 2010:

*“Pak Eko orangnya peduli pada karyawan, kalau ada apa-apa kadang ya ditanyakan, beliau selalu berusaha membantu dengan sepenuh hati. Bapak juga selalu memperhatikan kesejahteraan kami, kalau ada kecelakaan karena disebabkan mesin pabrik, biaya perawatan beliau yang menanggung dan setiap hari raya memberikan bingkisan dan sedikit tambahan uang.” (wawancara dengan ibu Hani’, bagian keuangan)*

Dan juga hasil wawancara dengan bapak Eko Sukirno selaku pimpinan TOYOSIMA pada hari sabtu tanggal 7 Agustus 2010:

*“Saya selalu berusaha melakukan yang terbaik bagi karyawan, saya ingin mereka betah bekerja di sini. Kalau ada yang terluka karena mesin pabrik, biaya ya saya yang menanggung, yang pasti karena mereka juga selalu berusaha melakukan yang terbaik dengan pekerjaan ini. Setiap hari raya, ya saya beri bingkisanlah, seadanya saja, buat oleh-oleh hari raya.”(wawancara dengan bapak Eko sukirno, pimpinan TOYOSIMA)*

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Slamet, salah satu karyawan bagian produksi, pada hari senin tanggal 4 Oktober 2010:

*“Beliau sangat memperhatikan kesejahteraan kami, seperti ada kecelakaan karena mesin pabrik, biaya perawatan pak Eko yang menanggung. Beliau juga memberikan bingkisan setiap hari raya. Pokoknya pak Eko baik mbak orangnya, kami dianggap seperti saudara.” (wawancara dengan bapak Slamet, karyawan bagian produksi)*

Pimpinan TOYOSIMA selalu berusaha melakukan yang terbaik. Sikap baik yang dimiliki pemimpin tersebut diharapkan mampu membuat karyawan untuk bekerja lebih baik dan menghargai satu sama lain. Seperti yang diungkapkan bapak Eko sukirno selaku pimpinan TOYOSIMA, pada hari sabtu tanggal 7 Agustus 2010:

*“Ya saya selalu berusaha yang terbaik buat semuanya, baik buat karyawan maupun perusahaan ini. Saya selalu mengedepankan kekeluargaan, berusaha bersikap sewajarnya saja terhadap karyawan agar mereka juga semangat untuk bekerja, tidak bermalas-malasan. Sering juga saya ajak ngobrol, baik masalah pekerjaan maupun hanya becanda-becanda saja, ya agar mereka tidak jenuh, tetapi itu saya lakukan di luar jam kerja, waktu mereka senggang, jadi ya seperti*

*teman yang ngobrol becandaan.” (wawancara dengan bapak Eko sukirno, pimpinan TOYOSIMA)*

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Slamet, salah satu karyawan bagian produksi, pada hari senin tanggal 4 Oktober 2010:

*“Pak Eko orangnya baik mbak, senang ngajak ngobrol kami, becanda-becanda waktu senggang, kami jadi semakin betah bekerja disini.” (wawancara dengan bapak Slamet, karyawan bagian produksi)*

Dan hal ini didukung oleh pernyataan bapak Rudi, mandor bagian produksi, pada hari senin tanggal 9 Agustus 2010:

*“Bapak itu orangnya sabar, kadang mengajak ngobrol kami layaknya saudara atau teman, tidak memandang kami itu sebagai bawahan tetapi tentu saja walaupun kami diperlakukan seperti itu kami tetap bisa menjaga sopan santun. Kami sangat menghormati beliau dan karena sikap beliau yang baik, tidak gampang marah kami jadi semangat bekerja.” (wawancara dengan bapak Rudi, mandor bagian produksi)*

Menurut pengamatan peneliti, pada saat magang di pabrik, hampir tiap hari pimpinan selalu datang ke pabrik dan melakukan pendekatan langsung pada karyawan, beliau melakukannya dengan cara ketika menjelang waktu istirahat beliau mengajak ngobrol-ngobrol bawahannya, atau pada saat karyawan sedang bekerja, sambil bekerja beliau menanyakan kabar tentang perkembangan dalam pekerjaan karyawan tersebut.

Salah satu sikap pengelolaan relasi yang baik dalam perusahaan adalah pemimpin mampu mempengaruhi orang lain dan menjadi inspirasi bagi

karyawannya. Kemampuan dalam mempengaruhi ini sangat bermanfaat bagi seorang pemimpin karena dengan kemampuan tersebut pemimpin dapat mempengaruhi anak buahnya untuk bekerja lebih baik, dalam artian agar lebih semangat dalam bekerja.

Pengelolaan relasi yang lainnya adalah dengan pelanggan. Sebuah pelayanan yang terbaik bagi pelanggan adalah hal yang wajib dilakukan. Begitu pula yang dilakukan pimpinan Toyosima agar pelanggannya merasa puas telah membeli sandal di perusahaan tersebut. Walaupun ada staffnya sendiri yang menangani pembelian dan penjualan, terkadang beliau turun tangan langsung dikarenakan ada pelanggan yang agak susah untuk ditangani. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Rudi, mandor bagian produksi, pada hari senin tanggal 9 Agustus 2010:

*“Terkadang bapak harus turun tangan langsung dalam menangani pembeli. Kadang itu ada pembeli yang agak cerewet mbak, tapi bapak tetap bisa bersikap ramah agar pembelinya tidak kabur dan tetap berlangganan di sini. Pernah juga ada yang komplain, sandalnya ada satu yang ternyata kurang kuat, ya sama bapak, kami langsung disuruh benahin.” (wawancara dengan bapak Rudi, mandor bagian produksi)*

Dan hasil wawancara dengan bapak Eko sukirno selaku pimpinan Toyosima, pada hari sabtu tanggal 7 Agustus 2010:

*“Kadang saya memang harus turun tangan langsung kalau ada pembeli yang agak susah untuk ditangani mbak, staff saya sampai kewalahan. Bagi saya pelanggan adalah seseorang yang turut membantu dalam berkembangnya usaha ini jadi sebisa mungkin saya selalu bersikap ramah dan saya layani sesuai*

*permintaan mereka, bila ada komplain sebisa mungkin langsung saya perbaiki. Kami di sini selalu berusaha menjaga kepercayaan pelanggan mbak.” (wawancara dengan bapak Eko sukirno, pimpinan TOYOSIMA)*

Kepercayaan seorang konsumen atau pelanggan sangat penting bagi sebuah perusahaan karena tanpa mereka pun usaha apapun tidak akan bisa maju dan tetap eksis. Pimpinan Toyosima selalu berusaha agar menjaga kepercayaan tersebut.

Pimpinan TOYOSIMA ini juga memiliki tekad dan pendirian yang kuat seperti dalam menghadapi segala permasalahan. Seperti diungkapkan oleh ibu Hani’, bagian keuangan, pada hari senin tanggal 9 Agustus 2010 :

*“Salah satu contohnya ya seperti kemarin-kemarin itu mbak, bahan baku spon yang bagus sulit dicari. Tahun ini juga agak sepi pembelian, masih rame tahun yang kemaren. Tapi beliau orangnya ya gak langsung bingung, grusa-grusu, terus mengambil tindakan yang salah. Saya salut sama bapak, orangnya itu tetap bisa tenang kalau ada apa-apa tapi juga bukan berarti diam saja, bapak segera mencari solusi, mengambil tindakan. Seperti pembelian sepi, mencari tahu kenapa kok sepi, bapak juga menangani langsung masalah pemasarannya. Bapak pokoknya tidak diam saja mbak, bapak selalu ingin memajukan usaha ini karena usaha ini juga sudah menghidupi orang banyak seperti kami sebagai karyawannya. Pokoknya bapak selalu optimis bahwa usaha ini akan terus berkembang walaupun kondisi pasang surut, karena beliau juga selalu memikirkan bagaimana caranya agar usaha ini tetap maju, sandal juga tetap laku dijual. Ya caranya itu mbak, beliau membuat sandal model terbaru jadi konsumen tidak bosan dengan model yang ada selama ini di TOYOSIMA.” (wawancara dengan ibu Hani’, bagian keuangan)*

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Eko sukirno selaku pimpinan TOTOSIMA, pada hari sabtu tanggal 7 Agustus 2010:

*“Saya selalu berusaha melakukan yang terbaik mbak. Saya ingin usaha ini semakin bisa berkembang, ya walaupun kadang pasang surut tapi itu sudah*

*biasa, namanya juga usaha, ya memang seperti itu. Walaupun kondisi kadang gax menentu, gax stabil, saya selalu memikirkan bagaimana caranya agar usaha ini tetap eksis. Ya seperti kemarin, spon yang bagus sulit dicari, penjualan juga agak sepi, masih bagus tahun kemarin mbak penjualannya. Saya langsung mencari-cari informasi tentang penjualan spon, ada di Surabaya, saya nego dapat harga lumayan, sponnya juga bagus, ya saya datangkan dari sana, karena kebanyakan spon-spon sekarang kualitasnya kurang bagus, sedangkan saya ingin sandal yang dibuat ini kualitasnya tetap bagus seperti biasanya, ini jadi andalan produk kami mbak jadi kami tidak ingin mengurangi kualitas sama sekali. Sedangkan untuk penjualan yang agak sepi ya saya mencoba membuat model baru, mungkin saja konsumen sudah agak jenuh dengan model-model sandal TOYOSIMA yang itu-itu aja. Saya akan selalu berusaha mengembangkan usaha ini dan saya yakin, optimis bahwa usaha ini akan terus berkembang.” (wawancara dengan bapak Eko sukirno, pimpinan TOYOSIMA)*

Pimpinan perusahaan ini dapat menunjukkan jiwa bisnis yang mau bekerja keras dan tidak mudah putus asa dalam berusaha. Beliau memiliki tekad yang kuat, tidak pernah ragu dengan keputusan yang diambilnya. Beliau juga selalu optimis memandang masa depan pasti akan lebih baik dan sebuah keoptimisan itu sebagian dari keberhasilan yang akan dicapainya. Keyakinan yang dimiliki pimpinan Toyosima ini sangat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam Islam, keyakinan atau keimanan kepada Allah dan ketaatan mengikuti *Manhaj* (sistem) Allah SWT yang telah digambarkannya dalam Al-Qur'an, akan mendorong kita dengan keteguhan dan kekuatan keinginan yang memungkinkan kita untuk menguasai serta mengendalikan emosi yang ada pada diri kita. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Ar-Ra'd: 28

الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴿٢٨﴾

*Artinya: “(yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, hanya dengan mengingat Allah-lah hati menjadi tenteram.” (QS. Ar-Ra’d:28)*

Seseorang yang memiliki kecerdasan pada dimensi emosional yakni mampu mengatasi situasi yang penuh tantangan, yang biasanya dapat menimbulkan ketegangan dan kecemasan akan lebih tangguh menghadapi persoalan hidup, juga akan berhasil mengendalikan reaksi dan perilakunya, sehingga mampu menghadapi kegagalan dengan baik.

Dari berbagai penjelasan hasil wawancara di atas maka dapat diketahui bahwa pimpinan perusahaan ini menerapkan fungsi dan tugas sebagai pemimpin yakni memandu, membimbing, memotivasi dan berkomunikasi dengan baik seperti yang diungkapkan oleh Kartono (2005:93) fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Pemimpin merupakan salah satu penentu keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Tidak ada satu perusahaan atau organisasi pun yang tidak

membutuhkan peran seorang pemimpin, sebab seperti halnya karyawan, pemimpin merupakan sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin, seperti yang dikemukakan oleh Thoha (1988:1) “Pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Ungkapan ini membuktikan bahwa betapa pentingnya tugas dan tanggung jawab pemimpin dalam membina organisasi menuju arah yang lebih baik, sebagaimana disebut dalam hadis Nabi SAW:

*“Ketahuilah bahwa setiap kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya.”*

Dari hadis di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan selalu terikat erat dengan tanggung jawab, sebagaimana tanggung jawab (mas’uliyah) tersebut didasarkan atas kewenangan (shalahiyah) serta hak pengambilan keputusan (taqrir) yang diamanatkan kepada seorang pemimpin. Ketiganya baik tanggung jawab, kewenangan, maupun hak pengambilan keputusan, merupakan tiga unsur kepemimpinan yang diamanatkan secara mandiri kepada seorang pemimpin, dalam level manajemen apapun – bertugas untuk memotivasi, mendorong, memberi keyakinan, mengarahkan, serta memfasilitasi kepada orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang

dimilikinya dengan komunikasi yang baik dan mudah dimengerti oleh bawahannya.

#### **4.2.2. Analisis Kepemimpinan pada perusahaan home industri TOYOSIMA Terhadap Kecerdasan Emosional**

Dari penjelasan di atas tentang sikap dan perilaku pemimpin maka peneliti akan mengaitkan sikap-sikap tersebut dengan kaca mata kecerdasan emosional dengan cara menyesuaikan dengan Kompetensi-kompetensi Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosional:

##### 1. Kesadaran diri pemimpin

Kesadaran diri pemimpin merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memahami emosi diri dan dapat mengetahui apa tujuan yang ingin dicapai. Kesadaran diri seorang pemimpin yang baik akan membawa seorang pemimpin mampu menjadi contoh yang baik bagi karyawannya dan pada akhirnya dapat mempengaruhi sikap karyawan perusahaan TOYOSIMA. Dengan kesadaran diri yang baik, karyawan akan merasa senang dengan pemimpinnya dan dapat termotivasi oleh sikap positif yang ditunjukkan pemimpinnya.

Kesadaran diri seorang pemimpin dapat dilihat dari beberapa hal, antara lain:

a) Keterlibatan perasaan dalam pengambilan keputusan

Pemimpin dengan kesadaran diri yang baik akan mengambil keputusan secara tepat dan melibatkan unsur perasaan dalam pengambilan keputusan tersebut. Perasaan yang dilibatkan akan memberikan pertimbangan kepada pemimpin dari sisi lain dalam keputusan yang diambil. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti pemimpin perusahaan TOYOSIMA cukup sering melibatkan perasaan dalam pengambilan keputusan tetapi tetap dengan berbagai pertimbangan. Keputusan yang didasari dengan pertimbangan berdasarkan perasaan akan membuat pemimpin mempunyai pertimbangan-pertimbangan mengenai keputusan terbaik bagi karyawan dan hal itu akan membuat karyawan menghargai keputusan pemimpin dan memiliki semangat untuk bekerja lebih baik.

b) Keterbukaan dalam menerima kritik dan saran

Keterbukaan seorang pemimpin dalam menerima saran maupun kritik dari karyawannya akan mempunyai dampak positif bagi pemimpin maupun karyawan. Bagi pemimpin, kritik maupun saran yang diberikan merupakan masukan untuk dapat lebih baik lagi. Sikap terbuka yang ditunjukkan pemimpin tersebut akan membuat karyawan merasa senang dengan pemimpinnya. Sikap terbuka yang ditunjukkan pemimpin tersebut juga mencerminkan sikap pemimpin yang menghargai masukan dari karyawannya. Pada perusahaan TOYOSIMA ini,

berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti, pemimpin di sini selalu terbuka dalam menerima kritik maupun saran yang diberikan oleh karyawan. Keterbukaan tersebut membuat karyawan merasa dihargai oleh pemimpin mereka dan itu menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan.

c) Kemampuan pemimpin dalam menyikapi tantangan

Tantangan dalam pengelolaan perusahaan merupakan salah satu hal yang akan dihadapi seorang pemimpin. Kemampuan seorang pemimpin dalam menyikapi tantangan akan mempengaruhi kinerja pemimpin itu sendiri. Dalam kaitannya dengan karyawan, kemampuan pemimpin dalam menyikapi tantangan akan dapat dijadikan panutan oleh karyawan dalam menghadapi tantangan yang ada. Pemimpin yang selalu gigih menghadapi tantangan yang sulit akan dijadikan contoh dan motivasi tersendiri bagi karyawan dalam menyikapi tantangan tersebut. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara bahwa pemimpin TOYOSIMA mampu menyikapi dengan baik tantangan yang ada dalam perusahaan. Dan tantangan yang sulit merupakan sesuatu yang sangat berharga jika pemimpin mampu menghadapi dan menjawab tantangan tersebut dan hal itu dapat dijadikan pelajaran yang berharga.

2. Pengelolaan diri pemimpin

Kompetensi lain pemimpin dengan kecerdasan emosional yang baik ialah pengelolaan diri yang baik. Pengelolaan diri merupakan kemampuan seorang

pemimpin dalam menunjukkan sikap positif kepada karyawan. Pengelolaan diri yang baik dapat diidentifikasi melalui beberapa sikap antara lain:

a) Ketenangan dalam menghadapi masalah

Seorang pemimpin yang tetap tenang ketika dihadapkan pada masalah dapat menjadi contoh yang baik bagi karyawannya. Seorang pemimpin yang sering marah-marah tentunya akan membuat bawahan merasa tidak senang terhadap pimpinannya. Begitu pula sebaliknya, ketenangan pemimpin dalam menghadapi masalah dapat dijadikan panutan bagi karyawannya, dimana pemimpin tersebut tidak mengedepankan emosi yang negatif dalam penyelesaian masalahnya. Ketenangan pemimpin perusahaan Toyosima dalam menghadapi masalah ditanggapi positif oleh karyawannya, dari hasil pengamatan peneliti selama disana memang beliau orangnya tidak terlalu cepat terpanggang emosi. Beliau sangat bijak dalam menghadapinya. Pemimpin yang bersikap tenang meskipun sedang dihadapkan pada suatu masalah akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja. Seorang pemimpin yang tidak dapat mengendalikan emosi dengan sering mengeluarkan amarah akan membuat semangat karyawan rendah ketika bekerja.

b) Respon terhadap masalah

Dalam menyikapi masalah yang timbul, seorang pemimpin yang baik akan segera menyikapi masalah tersebut dan tidak membiarkannya berlarut-larut.

Kecepatan pemimpin dalam merespon masalah yang ada akan berpengaruh pada kinerja pemimpin. Jika pemimpin lambat dalam merespon masalah, karyawan akan merasakan dampaknya. Adanya masalah yang berlarut-larut akan membuat karyawan malas untuk bekerja dan itu akan berakibat pada semangat kerja yang rendah. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti selama di sana, pemimpinnya cepat merespon masalah dan mencari solusinya, beliau sangat bijaksana dalam menanggapi masalah dan tidak mudah putus asa. Seorang pemimpin yang cepat dalam merespon masalah yang ada akan berdampak kepada permasalahan yang terselesaikan secara cepat, sehingga dimungkinkan suatu masalah yang terjadi tidak menimbulkan masalah baru. Dengan cepatnya respon masalah oleh pemimpin, diharapkan tidak akan mengganggu kerja karyawan.

c) Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan

Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada, seperti pasang surutnya kondisi perusahaan adalah salah satu bentuk kecerdasan emosional pemimpin. Pimpinan Toyosima dalam menghadapi perubahan kondisi perusahaan cukup bisa tenang dan segera mencari solusinya, beliau cukup bijak untuk menghadapinya. Kemampuan seperti ini sangat dibutuhkan setiap orang terutama pemimpin perusahaan karena sikap seperti itu juga akan berpengaruh pada kondisi perusahaan dan karyawan.

d) Tindakan optimal pemimpin

Pemimpin yang selalu melakukan yang terbaik dalam segala tindakan merupakan salah satu sikap pemimpin yang dapat dijadikan panutan bagi anak buahnya. Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti, pimpinan Toyosima selalu melakukan yang terbaik demi kemajuan usahanya dengan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Tindakan optimal yang dilakukan pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam perusahaan dapat dijadikan acuan bagi karyawan serta memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

e) Inisiatif

Pemimpin yang memiliki inisiatif – inisiatif adalah mereka yang bisa menangkap kesempatan atau menciptakannya bukan cuma menunggu. Pimpinan Toyosima selalu memikirkan inisiatif – inisiatif untuk perkembangan usahanya, seperti membuat model sandal baru agar pelanggan tidak bosan dengan model sandal yang biasanya dan pemasarannya lebih diperluas lagi. Inisiatif-inisiatif seperti ini sangat dibutuhkan sekali agar usaha yang dibangun tetap eksis dan lebih berkembang lagi.

f) Keoptimisan dalam memandang masa depan

Sikap optimis yang ditunjukkan seorang pemimpin dapat menunjukkan bahwa pemimpin tersebut terus ingin maju dan ingin mencapai yang lebih baik.

Dalam kaitannya dengan karyawan, keoptimisan pemimpin dapat dijadikan acuan tersendiri dan mendorong karyawan untuk ikut optimis memandang masa depannya. Berdasarkan pengamatan peneliti dan hasil wawancara pimpinan Toyosima memiliki sikap optimis terhadap masa depannya, beliau yakin bahwa usahanya akan selalu maju. Jika sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan memiliki sikap optimis terhadap masa depannya, maka seluruh karyawan tidak akan mudah menyerah dalam menghadapi tantangan dan termotivasi untuk terus memandang masa depan dengan lebih baik.

### 3. Kesadaran sosial pemimpin

#### a) Empati

Empati merupakan sikap yang menunjukkan kepedulian seorang pemimpin terhadap orang lain, dalam hal ini adalah karyawan. Kepedulian pemimpin terhadap karyawan dapat mendekatkan pemimpin tersebut kepada karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti, sikap empati yang ditunjukkan oleh pimpinan cukup bagus, beliau selalu memperhatikan dan menomorsatukan kesejahteraan karyawan. Kepedulian yang ditunjukkan oleh pemimpin terhadap karyawan akan membuat hubungan kerja yang tercipta antara karyawan dengan pemimpin perusahaan menjadi baik.

b) Kesadaran berorganisasi

Kesadaran berorganisasi sangat penting dalam sebuah perusahaan agar semuanya seimbang sesuai dengan yang diharapkan, semuanya saling bahu membahu dalam memajukan perusahaan dan inilah yang dilakukan oleh pimpinan Toyosima. Baik karyawan maupun pimpinan menginginkan agar usahanya semakin berkembang karena dengan berkembangnya usaha ini maka kesejahteraan karyawanpun akan semakin baik dan itu dapat memotivasi karyawan untuk lebih giat bekerja.

c) Pelayanan

Sebuah pelayanan yang baik terhadap pelanggan adalah sesuatu yang wajib dilakukan. Dari kacamata karyawan dan pengamatan peneliti, pimpinan Toyosima sudah berusaha maksimal dalam memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan, seperti selalu bersikap ramah dan berusaha menjawab setiap pertanyaan pelanggan dengan senyuman dan apabila ada komplain, oleh beliau juga langsung diperbaiki. Bagi beliau pelanggan adalah seseorang yang turut membantu berkembangnya usaha ini jadi sebisa mungkin beliau selalu bersikap ramah, walaupun ada pelanggan yang agak cerewet, bagi beliau itu sudah biasa dan pokoknya tetap tersenyum dan ramah.

#### 4. Pengelolaan relasi

Pengelolaan relasi merupakan kemampuan pemimpin dalam menyelaraskan hubungan dengan bawahannya. Dengan keselarasan tersebut diharapkan pemimpin dapat memberikan semangat kerja kepada karyawannya. Pengelolaan relasi yang baik oleh pemimpin dapat dilihat dari beberapa sikap antara lain:

##### a) Inspirasi

Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang dapat dijadikan inspirasi oleh bawahannya. Sikap baik yang dimiliki pemimpin tersebut diharapkan mampu membuat karyawan mencontoh kebaikan yang dimilikinya. Sikap baik tersebut juga berlaku dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dan hasil wawancara, pemimpin Toyosima memiliki sikap yang memang patut dijadikan inspirasi, beliau sabar dan selalu meutamakan kesejahteraan karyawan, memiliki rasa peduli pada karyawan. Ketauladanan yang ditunjukkan pemimpin perusahaan akan membuat karyawan terinspirasi untuk menjadi lebih baik lagi. Dalam hal pekerjaan, ketauladanan pemimpin dapat menginspirasi karyawan untuk dapat menjadi sukses dan membuat karyawan semangat dalam bekerja.

##### b) Pengaruh

Salah satu sikap pengelolaan relasi yang baik adalah mampu mempengaruhi pikiran orang lain, dalam hal ini pemimpin mampu mempengaruhi pikiran karyawannya. Kemampuan dalam mempengaruhi ini sangat bermanfaat

bagi seorang pemimpin karena dengan kemampuan tersebut pemimpin dapat mempengaruhi anak buahnya untuk bekerja lebih baik. Menurut karyawan pemimpin mereka dapat mempengaruhi pikiran mereka terutama dalam hal pekerjaan. Kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran karyawannya dapat dimanfaatkan pemimpin dalam memotivasi karyawan, diantaranya dalam meningkatkan kinerja karyawan dimasa depan sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik lagi.

c) Mengembangkan orang lain

Pemimpin dengan pengelolaan relasi yang baik akan memiliki keinginan untuk mengembangkan orang lain, dalam hal ini karyawannya. Banyak cara dapat dilakukan untuk dapat mengembangkan karyawan, salah satunya adalah dengan memberikan saran-saran kepada karyawan. Saran-saran yang diberikan kepada karyawan tentunya akan bermanfaat bagi karyawan itu sendiri. Pemimpin Toyosima selalu berusaha memberikan saran dan kritikan yang membangun bagi karyawan, dan hal ini diharapkan dapat memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi.

d) Mampu mengatasi hambatan-hambatan

Mampu mengatasi hambatan-hambatan yang ada akibat adanya perubahan sangat diperlukan agar perusahaan tetap eksis. Hambatan-hambatan yang ada harus segera diselesaikan dan dicari solusinya agar perusahaan tetap berjalan

dengan normal dan tidak mempengaruhi produksi maupun karyawannya dan hal itulah yang dilakukan oleh pimpinan Toyosima. Beliau sudah sangat berpengalaman dalam hal seperti ini dan bagi beliau hal itu sudah biasa karena sebuah usaha pasti ada hambatan-hambatannya, tidak pernah berjalan mulus. Beliau selalu dengan sesegera mungkin mencari solusinya dan langsung dijalankan, jadi tidak dibiarkan berlarut-larut.

e) Penyelesaian konflik

Konflik sering terjadi atau paling tidak pernah terjadi dalam perusahaan. Konflik yang terjadi akan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang memiliki kesadaran sosial yang baik, tidak akan membiarkan konflik yang terjadi berlangsung berlarut-larut. Selain itu, pemimpin tersebut akan mampu menciptakan hubungan kerja yang kondusif dalam perusahaan. Apabila ada konflik, pemimpin Toyosima selalu berusaha untuk segera menyelesaikannya, meleraikan dan mencarikan solusi yang terbaik. Penyelesaian konflik yang terjadi dan tidak membiarkan konflik tersebut terjadi berlarut-larut merupakan salah satu upaya menciptakan hubungan kerja yang baik dan menumbuhkan lingkungan kerja yang harmonis.

f) Kerja tim dan kolaborasi

Kerja tim serta kolaborasi yang baik antara karyawan dengan pemimpin maupun antar karyawan akan dapat mendorong tim tersebut bekerja dengan

optimal. Seorang pemimpin yang mampu menciptakan kerja tim yang baik akan dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan membuat karyawan semakin termotivasi dalam bekerja. Musyawarah untuk mencapai mufakat adalah bentuk kerja tim dan kolaborasi. Di sini pimpinan Toyosima selalu mendengarkan saran-saran dan kritikan yang diberikan terhadap suatu masalah. Tetapi beliau tidak pernah mengadakan musyawarah dalam ruangan dengan karyawan, beliau hanya mendengarkan saran dan kritikan saja. Walaupun seperti itu, hal ini sudah menunjukkan sikap kerja tim dan kolaborasi yang baik karena semua saran dan kritikan yang ada ditampung terlebih dahulu, jadi karyawan juga turut andil dalam sebuah keputusan yang diambil dengan adanya saran tersebut.

Dari analisis di atas dapat dilihat rincian penjelasannya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.10

## Item Kecerdasan Emosional

Item Kecerdasan Emosional	Dilakukan	Tidak dilakukan	Keterangan
1) Kesadaran diri pemimpin			
a. Keterlibatan perasaan dalam pengambilan keputusan	V	-	Bapak Eko terkadang juga melibatkan perasaan dalam pengambilan keputusan karena adanya rasa kekeluargaan, asalkan hal itu tidak terlampaui batas apabila karyawan ada salah.
b. Keterbukaan dalam menerima kritik dan saran	V	-	Bapak Eko selalu menerima apabila ada saran dan kritikan dari karyawan, tetapi dalam hal pengambilan keputusan hanya saran yang terbaik yang diterima.
c. Kemampuan pemimpin dalam menyikapi tantangan	V	-	Dalam menyikapi tantangan seperti perubahan pasang surutnya kondisi perusahaan, pimpinan TOYOSIMA selalu berusaha untuk sesegera mungkin bertindak agar dapat terselesaikan
2) Pengelolaan diri pemimpin			
a. Ketenangan dalam menghadapi masalah	V	-	Apabila terdapat masalah, bapak Eko tidak langsung cepat marah dan bertindak dengan tidak memikirkannya dahulu. Beliau sangat bijak dalam menanggapi suatu masalah.

b. Respon terhadap masalah	V	-	Beliau termasuk tanggap dan cepat dalam merespon masalah dan segera mencari solusinya. Beliau juga tidak mudah putus asa.
c. Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan	V	-	Dalam menghadapi perubahan kondisi perusahaan cukup bisa tenang dan segera mencari solusinya, beliau cukup bijak untuk menghadapinya. Kemampuan seperti ini sangat dibutuhkan setiap orang terutama pemimpin perusahaan karena sikap seperti itu juga akan berpengaruh pada kondisi perusahaan dan karyawan
d. Tindakan optimal pemimpin	V	-	Pimpinan Toyosima selalu melakukan yang terbaik demi kemajuan usahanya dengan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Tindakan optimal yang dilakukan pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam perusahaan dapat dijadikan acuan bagi karyawan serta memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik
e. Inisiatif	V	-	Pimpinan Toyosima selalu memikirkan inisiatif – inisiatif untuk perkembangan usahanya, seperti membuat model sandal baru agar pelanggan tidak bosan dengan model sandal yang biasanya dan pemasarannya lebih diperluas lagi. Inisiatif-inisiatif seperti ini sangat dibutuhkan sekali agar usaha yang dibangun tetap eksis dan lebih berkembang lagi
f. Keoptimisan dalam memandang masa depan	V	-	Pimpinan Toyosima memiliki sikap optimis terhadap masa depannya, beliau yakin bahwa usahanya akan selalu maju. Walaupun terkadang beliau kesulitan dalam memperoleh bahan baku yang sekarang agak sulit dicari tapi beliau tetap optimis, semuanya pasti akan berjalan dengan lancar.
3) Kesadaran sosial			

pemimpin			
a. Empati	V	-	sikap empati yang ditunjukkan oleh pimpinan cukup bagus, beliau selalu memperhatikan dan menomersatukan kesejahteraan karyawan. Kepedulian yang ditunjukkan oleh pemimpin terhadap karyawan akan membuat hubungan kerja yang tercipta antara karyawan dengan pemimpin perusahaan menjadi baik
b. Kesadaran berorganisasi	V	-	Kesadaran berorganisasi ini ditunjukkan dengan turut andilnya pimpinan dalam menangani langsung proses produksi maupun hal lainnya, walaupun sudah ada staffnya sendiri. Dan beliau juga selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan.
c. Pelayanan	V	-	Beliau sudah berusaha maksimal dalam memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan, seperti selalu bersikap ramah dan berusaha menjawab setiap pertanyaan pelanggan dengan senyuman dan apabila ada komplain, oleh beliau juga langsung diperbaiki
4) Pengelolaan relasi			
a. Inspirasi	V	-	Bapak Eko memiliki sikap yang memang patut dijadikan inspirasi, beliau sabar dan selalu meutamakan kesejahteraan karyawan, memiliki rasa peduli pada karyawan.
b. Pengaruh	V	-	Menurut karyawan pemimpin mereka dapat mempengaruhi pikiran mereka terutama dalam hal pekerjaan. Kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran karyawannya dapat dimanfaatkan pemimpin dalam memotivasi karyawan, diantaranya dalam meningkatkan kinerja karyawan dimasa depan sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik lagi

c. Mengembangkan orang lain	V	-	Bapak Eko selalu berusaha memberikan saran dan kritikan yang membangun bagi karyawan, dan hal ini diharapkan dapat memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi.
d. Mampu mengatasi hambatan-hambatan	V	-	Hambatan-hambatan yang ada harus segera diselesaikan dan dicari solusinya agar perusahaan tetap berjalan dengan normal dan tidak mempengaruhi produksi maupun karyawannya dan hal itulah yang dilakukan oleh bapak Eko selaku pimpinan. Beliau selalu dengan sesegera mungkin mencari solusinya dan langsung dijalankan, jadi tidak dibiarkan berlarut-larut.
e. Penyelesaian konflik	V	-	Beliau selalu berusaha untuk segera menyelesaikannya, meleraikan dan mencari solusi yang terbaik. Penyelesaian konflik yang terjadi dan tidak membiarkan konflik tersebut terjadi berlarut-larut merupakan salah satu upaya menciptakan hubungan kerja yang baik dan menumbuhkan lingkungan kerja yang harmonis
f. Kerja tim dan kolaborasi	V	-	Kerja tim serta kolaborasi yang baik antara karyawan dengan pemimpin maupun antar karyawan akan dapat mendorong tim tersebut bekerja dengan optimal. Musyawarah untuk mencapai mufakat adalah bentuk kerja tim dan kolaborasi. Di sini pimpinan Toyosima selalu mendengarkan saran-saran dan kritikan yang diberikan terhadap suatu masalah. Tetapi beliau tidak pernah mengadakan musyawarah dalam ruangan dengan karyawan, beliau hanya mendengarkan saran dan kritikan saja. Walaupun seperti itu, hal ini sudah menunjukkan sikap kerja tim yang baik karena semua saran dan kritikan yang ada ditampung terlebih dahulu, jadi karyawan juga turut andil dalam sebuah keputusan yang diambil dengan adanya saran tersebut.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan pada TOYOSIMA terhadap kecerdasan emosional dilaksanakan semua, meskipun tidak seratus persen dilaksanakan, seperti dalam menerima saran dan kritikan dari karyawan, semuanya memang ditampung tapi dalam hal pengambilan keputusan hanya saran yang terbaik dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan juga asalkan tidak terlampau batas maka beliau tidak akan sampai bertindak tegas, jika sebaliknya beliau tidak segan-segan mengambil tindakan tegas.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah dianalisis serta pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Cara pemimpin menjalankan roda usahanya ini menggunakan sistem *central power* yang mana kekuasaan ada di tangan atasan, tetapi pimpinan Toyosima juga selalu mempertimbangkan saran-saran yang ada dari karyawan, dan hal tersebut dapat membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan perusahaan ini juga menerapkan fungsi dan tugas sebagai pemimpin yakni memandu, membimbing, memotivasi dan berkomunikasi dengan baik.

Dan kepemimpinannya sudah bisa dikatakan berbasis kecerdasan emosional meskipun belum seratus persen terlaksana secara sempurna. Dimana hal ini dapat dilihat dari kesadaran diri pemimpin, pengelolaan diri pemimpin, kesadaran sosial pemimpin dan pengelolaan relasi pemimpin yang sudah cukup baik, walaupun belum bisa dikatakan sempurna.

## 5.2. Saran

1. Pimpinan harus terbuka kepada bawahannya begitupun sebaliknya, karena dengan keterbukaan maka akan tercipta hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan dan hal ini juga dapat menunjang rasa kebersamaan yang dapat membawa dampak positif terhadap perusahaan.
2. Diharapkan untuk penulis yang akan datang dapat melengkapi kekurangan penulis pada penelitian ini, karena sesungguhnya penelitian ini jauh dari kata sempurna. Dan diharapkan pada penelitian yang akan datang dapat lebih sempurna lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 1993. *Membina Calon Pemimpin (Sepuluh Prinsip Pokok)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Anasta, D Tjiptono F. 2002. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Anoraga, Panji. 1992. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- , 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bradberry, Travis dan Jead Greaves. 2007. *Menerapkan EQ: Di Tempat Kerja dan Ruang Keluarga*. Jogjakarta: Think Jogjakarta
- Cohen, Bruce J. 1983. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit PT Bina Aksara
- Diana, Ilfi Nur. 2008. *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang: UIN-MALANG PRESS
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif: Teori dan Praktek*. Malang:
- Efendi, Agus. 2005. *Revolusi Kecerdasan Abad 21*. Bandung: Alfabeta
- Goleman, Daniel. 2004. *Kecerdasan Emosional: Mengapa EI lebih penting daripada IQ*. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama
- Goleman, Daniel, dkk. 2005. *Primal Leadership: Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktek*. Jakarta:Gema Insani
- Hamidi. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Press
- Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Mahmudin. 2008. *Rahasia di Balik Asmaul Husna*. Yogyakarta: Mutiara Media
- Mar'at. 1985. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press
- Moleong, J Lexy. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nazir, Moh. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Penerbit Prenhallindo
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Pradnya Paramita
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Soejono, dkk. 1999. *Metode Penelitian Suatu Pemikiran dan Penerapan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Steven J Stren dan Howard G Book. 2002. *EQ 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*. Bandung: Kaifa
- Sugiono. 1993. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Tasmara, Toto. 1995. *Etos Kerja Pribadi Muslim*. Jakarta: Dhana Bhakti Wakaf
- Thoha, Miftah. 1988. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: CV Rajawali
- , 1989. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta: CV Rajawali
- , 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press
- Yunus, H Mahmud. 2006. *Tafsir Quran Karim*. Jakarta: PT Mahmud Yunus Wadzuryah

**Lampiran 1**

**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor : 005/BAN-PT/ Ak-X/S1/II/2007  
Jalan Gajayana 50 Malang 65144 Telepon (0341) 558881, Faksimile (0341) 558881  
<http://www.ekonomi.uin-malang.ac.id>; e-mail : [ekonomi@uin-malang.ac.id](mailto:ekonomi@uin-malang.ac.id)

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Novita Kurniasari  
NIM/Jurusan : 06610040/Manajemen  
Pembimbing : Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM  
Judul Skripsi : Analisis Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional  
(Studi Pada Perusahaan Home Industri "TOYOSIMA"  
Singosari – Malang)

<b>No.</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Materi Konsultasi</b>	<b>Tanda Tangan Pembimbing</b>
1.	8 Februari 2010	Pengajuan Judul	1.
2.	15 Mei 2010	Proposal	2.
3.	11 Juni 2010	Revisi Proposal	3.
4.	18 Juni 2010	Acc Proposal	4.
5.	29 Juni 2010	Seminar Proposal	5.
6.	5 Juli 2010	Revisi BAB I, II, III	6.
7.	14 Juli 2010	Acc BAB I, II, III	7.
8.	16 Agustus 2010	Revisi BAB IV	8.
9.	19 Agustus 2010	Revisi BAB IV	9.
10.	27 Agustus 2010	Revisi Bab IV,V	10.
11.	23 September 2010	Acc Keseluruhan	11.

Malang, 23 September 2010  
Mengetahui  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP 19550302 198703 1 004

## Lampiran 2

### **ANALISIS IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TOP MANAJER BERBASIS KECERDASAN EMOSIONAL PADA PERUSAHAAN HOME INDUSTRI “TOYOSIMA” SINGOSARI – MALANG**

#### PEDOMAN WAWANCARA

Daftar pertanyaan wawancara dengan pimpinan

1. Apakah bapak selalu melibatkan perasaan dalam pengambilan keputusan?
2. Apakah bapak selalu terbuka dalam menerima kritik maupun saran dari karyawan?
3. Tindakan apa yang bapak lakukan ketika dihadapkan pada tantangan yang sulit?
4. Bagaimana sikap bapak dalam menghadapi masalah?
5. Apakah bapak akan segera mengambil tindakan terhadap masalah yang timbul dan tidak membiarkannya berlarut-larut?
6. Apakah bapak selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada dalam organisasi? Misalnya apabila kondisi perusahaan sedang mengalami pasang surut?
7. Apakah bapak selalu berusaha melakukan yang terbaik dalam segala tindakan, contohnya?
8. Apakah bapak selalu memikirkan inisiatif-inisiatif untuk perkembangan perusahaan?
9. Apakah bapak selalu memandang bahwa masa depan akan lebih baik dari sekarang (optimis)?

10. Apakah bapak selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan?
11. Apakah bapak yang mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan perusahaan ini, apakah bapak benar-benar mengerti tentang apa yang selalu terjadi pada perusahaan?
12. Apakah bapak selalu berusaha memberikan layanan terbaik kepada pelanggan perusahaan ini?
13. Apakah bapak selalu berusaha memberikan contoh-contoh sikap yang baik terhadap karyawan?
14. Apakah bapak merasa mampu mempengaruhi pikiran karyawan dalam melakukan sesuatu khususnya yang menyangkut kepentingan perusahaan?
15. Apakah bapak sering memberikan saran-saran yang membangun kepada karyawan?
16. Apa yang bapak lakukan apabila terdapat hambatan-hambatan yang terjadi akibat adanya perubahan, contohnya?
17. Apakah bapak turut menyelesaikan konflik yang terjadi dalam perusahaan (konflik antar karyawan)?
18. Apakah bapak selalu meluangkan waktu di luar jam kerja untuk berbincang-bincang dengan karyawan?

Daftar pertanyaan wawancara untuk karyawan

1. Sudah berapa lama bapak/ibu mengabdikan diri pada perusahaan home industri “TOYOSIMA” ini?
2. Menurut anda gaya kepemimpinan yang bagaimanakah yang diterapkan oleh pimpinan?
3. Apakah pemimpin anda melibatkan perasaan dalam setiap pengambilan keputusan?
4. Apakah pemimpin anda selalu terbuka dalam menerima kritik maupun saran?
5. Tindakan apa yang dilakukan pemimpin anda ketika dihadapkan pada tantangan yang sulit?
6. Apakah pemimpin anda tetap tenang ketika menghadapi masalah?
7. Apakah pemimpin anda akan segera mengambil tindakan terhadap masalah yang timbul dan tidak membiarkannya berlarut-larut?
8. Apakah pemimpin anda dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada dalam organisasi? Misalnya apabila kondisi perusahaan sedang mengalami pasang surut?
9. Apakah pemimpin anda selalu melakukan yang terbaik dalam segala tindakan, contohnya?
10. Apakah pemimpin anda selalu mempunyai inisiatif-inisiatif untuk perkembangan perusahaan?
11. Apakah pemimpin anda memandang bahwa masa depan akan lebih baik dari sekarang (optimis)?
12. Apakah pemimpin anda memiliki kepedulian terhadap karyawan?
13. Apakah pemimpin anda selalu mengerti tentang apa yang terjadi pada perusahaannya, tentang karyawan-karyawannya?

14. Apakah pemimpin anda memberikan layanan terbaik kepada pelanggan-pelanggannya selama ini? (menurut sepengetahuan karyawan)
15. Apakah pemimpin anda bisa dijadikan tauladan (patut dicontoh sikapnya) oleh orang lain?
16. Apakah pemimpin anda mampu mempengaruhi pikiran anda dalam melakukan sesuatu khususnya yang menyangkut kepentingan perusahaan?
17. Apakah pemimpin anda sering memberikan saran-saran yang membangun kepada anda?
18. Apakah pemimpin anda selalu dapat mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi akibat perubahan yang sedang terjadi, contohnya?
19. Apakah pemimpin anda membantu menyelesaikan konflik yang terjadi dalam perusahaan?
20. Apakah pemimpin anda meluangkan waktu di luar jam kerja untuk berbincang-bincang dengan anda?

Lampiran 3

FOTO PERUSAHAAN HOME INDUSTRI TOYOSIMA



Simbol sandal Toyosima

Foto Proses Produksi



Foto Proses Produksi



Foto sandal setengah jadi (dalam proses)



Foto lokasi pabrik



Foto sandal yang sudah jadi dan siap dipasarkan



Lampiran 4

Asli

No. 1325000252

REPUBLIK INDONESIA  
DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN

## TANDA DAFTAR PERUSAHAAN PERUSAHAAN PERORANGAN

BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 3 TAHUN 1982 TENTANG WAJIB DAFTAR PERUSAHAAN

NOMOR TDP 132555204159	BERLAKU S/D TANGGAL 15 OKTOBER 2005	0	1
---------------------------	--	---	---

NAMA PERUSAHAAN : " TOYOSIMA "	
STATUS : PUSAT	
ALAMAT : DUSUN SUMBERAWAN RT. 03 RW. 03 DESA TOYOMARPO KECAMATAN SINGOSARI KABUPATEN MALANG	
NOMOR TELEPON : 0341 - 451461	FAX :
PENANGGUNG JAWAB / PEMILIK : AHMAD LAMSARI	
KEGIATAN USAHA POKOK : HASIL KERAJINAN KAYU ( SANDAL, KLOMPEN ) KLUI : 52323	

M A L A N G, 19 APRIL 2001.

KEPALA

DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN  
KABUPATEN MALANG  
SELAKU KEPALA KANTOR PENDAFTARAN PERUSAHAAN  
DAERAH TINGKAT II



Nehruddin, SE,MM

NIP. 070005609

### Perhatian

1. Tanda Daftar Perusahaan wajib dipasang di tempat yang mudah dilihat oleh umum.
2. Nomor Tanda Daftar Perusahaan wajib dicantumkan pada papan nama perusahaan dan dokumen-dokumen yang dipergunakan dalam kegiatan usaha.
3. Apabila Tanda Daftar Perusahaan hilang atau rusak, wajib mengajukan permintaan tertulis kepada Kantor Pendaftaran Perusahaan untuk memperoleh penggantinya dalam waktu 3(tiga) bulan setelah kehilangan atau rusak.
4. Setiap perubahan atas hal-hal yang didaftarkan wajib dilaporkan kepada Kantor Pendaftaran Perusahaan dengan menyebutkan alasan-alasannya, dalam waktu 3 (tiga) bulan setelah terjadinya perubahan, baik yang harus mendapatkan persetujuan Menteri Kehakiman atau dilaporkan kepada
5. Daftar Perusahaan hapus apabila terjadi hal-hal sebagai berikut :
  - a. Pembubaran Bentuk Perusahaan; atau
  - b. Pembubaran Perusahaan; atau
  - c. Perusahaan menghentikan segala kegiatan usahanya; atau
  - d. Perusahaan berhenti akibat Akta Pendiriannya kadaluwarsa atau berakhir; atau
  - e. Perusahaan menghentikan kegiatannya/bubar berdasarkan Putusan Pengadilan Negeri yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap.
6. Tanda Daftar Perusahaan berlaku untuk jangka waktu 5 (lima) tahun sejak diterbitkan dan wajib diperbaharui selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan sebelum masa berlakunya berakhir.

### Ketentuan Pidana

1. Barang siapa yang menurut Undang-undang Nomor 3 tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan dan atau peraturan pelaksanaannya diwajibkan mendaftarkan perusahaannya dalam Daftar Perusahaan yang dengan sengaja atau karena kelalaiannya tidak memenuhi kewajibannya diancam dan pidana penjara selama-lamanya 3 (tiga) bulan atau pidana denda setinggi-tingginya Rp. 3.000.000,- (tiga juta rupiah). Tindak pidana tersebut merupakan kejahatan. (Pasal 32) UU-WDP.
2. Barang siapa melakukan atau menyuruh melakukan pendaftaran secara keliru atau tidak lengkap dalam Daftar Perusahaan diancam dengan pidana kurungan selama-lamanya 3 (tiga) bulan atau pidana denda setinggi-tingginya Rp. 1.500.000,- (satu juta lima ratus ribu rupiah). Tindak pidana tersebut merupakan pelanggaran. (Pasal 33) UU-WDP.
3. Barang siapa tidak memenuhi kewajibannya menurut Undang-undang Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan dan atau peraturan-peraturan pelaksanaannya untuk menghadap atau menolak untuk menyerahkan atau mengajukan sesuatu persyaratan dan atau keterangan lain untuk keperluan pendaftaran dalam Daftar Perusahaan diancam dengan pidana kurungan selama-lamanya 2 (dua) bulan atau pidana denda setinggi-tingginya Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah). Tindak pidana tersebut merupakan pelanggaran. (Pasal 34) UU-WDP.

## Lampiran 5

REPUBLIK INDONESIA  
DEPARTEMEN PERDAGANGAN

## SURAT IZIN USAHA PERDAGANGAN (SIUP)

NO. SIUP : 267/13-25/PK/X/196

NAMA PERUSAHAAN : " TOYCSIMA "

ALAMAT KANTOR PERUSAHAAN : DESA TOYOMARTO RT.03/RW.03 SUMBERAWAN  
KEC. SINGOSARI KAB. MALANG

NO. TELP. .... NO. TELEX .....

NAMA PEMILIK/PENANGGUNG JAWAB : AHMAD LAMCARI.

ALAMAT PEMILIK/PENANGGUNG JAWAB : SUMBERAWAN RT.03/RW.03 DESA TOYOMARTO  
KEC. SINGOSARI KAB MALANG

NO. TELP. ( 0341 ) 451461

NOMOR POKOK WAJIB PAJAK (NPWP) : .....

GOLONGAN USAHA : PERUSAHAAN DAGANG KECIL

BIDANG USAHA : PERDAGANGAN BARANG

JENIS KEGIATAN USAHA : PERDAGANGAN DALAM NEGERI

JENIS BARANG/JASA DAGANGAN UTAMA : HASIL KERAJINAN KAYU ( SANDAL KLOMPEN ) . = = = =

SURAT IZIN USAHA PERDAGANGAN (SIUP) INI BERLAKU UNTUK MELAKUKAN KEGIATAN PERDAGANGAN DI SELURUH WILAYAH REPUBLIK INDONESIA SELAMA PERUSAHAAN MASIH MENJALANKAN KEGIATAN USAHANYA. ~~BAN TIDAK BERLAKU UNTUK KEGIATAN JASA PENYALURAN AMANAT PERDAGANGAN KOMODITI DENGAN PENYERAHAN KEMUDIAN ( COMMODITY FUTURES TRADING ).~~

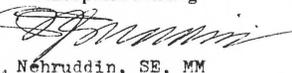


DIKELUARKAN DI M A L A N G  
PADA TANGGAL 10 OCT 1996

A.n. MENTERI PERDAGANGAN  
KEPALA KANTOR DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN

KABUPATEN MALANG  
KANTOR WILAYAH  
Dr. M. Bachrudin  
NIP. 070005112

## Lampiran 6

 <b>PEMERINTAH KABUPATEN MALANG</b> <b>DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN</b>	
<b>SURAT IZIN USAHA INDUSTRI</b> Nomor : 530/ 29 /429.123/ IUI.IK / 2001	
1. Nama Perusahaan	: " TOYOSIMA "
2. Alamat dan Nomor Telepon	: DUSUN SUMBERAWAN RT.03 RW. 03, TOYOMARTO KEC. SINGOSARI KAB. MALANG
3. Nomor Pokok Wajib Pajak	: 07. 217. 558. 1-623
4. Nama Pemilik/Penanggungjawab	: H. AHMAD ASYARI
5. Alamat dan Nomor Telepon	: DUSUN SUMBERAWAN RT.03 RW.03, TOYOMARTO KABUPATEN MALANG
6. Jenis Industri (Klasifikasi Lapangan Usaha Indonesia)	: INDUSTRI ALAS KAKI UNTUK KEPERLUAN SEHARI-HARI ( 19201 )
7. Komoditi Industri (Klasifikasi Komoditi Indonesia) :	: SANDAL DARI KULIT BUATAN/SPCN (19201.06)
8. Mesin dan Peralatan Utama Produksi	: - MATRES - ALAT POTONG - ROLL PRES - ALAT PRES - PISAU PLONG - M. JAHIT - MESIN POLES - MESIN SEKRAP
9. Bahan Baku Utama Produksi	: SPON - PEMBUNGKUS LEM KAP
10. Nilai Investasi tidak termasuk Tanah dan Bangunan	: Rp 190.550.000,- ( SERATUS SEMBILAN PULUH JUTA LIMA RATUS LIMA PULUH RIBU RUPIAH )
11. Kapasitas Produksi pertahun	: 7.500 KODI
<b><u>K E T E N T U A N</u></b>	
<b>PERTAMA</b> : Pemegang Izin Usaha Industri ini wajib menyampaikan informasi industri kepada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang setiap 6 bulan sekali yaitu : - Periode Januari - Juni paling lambat tanggal 31 Juli tahun bersangkutan. - Periode Juli - Desember paling lambat tanggal 31 Januari tahun berikutnya. Kelalaian tidak menyampaikan informasi industri sebagaimana tersebut diatas akan dikenakan Sanksi Pidana sesuai Pasal 24 Undang-undang No. 5 Tahun 1984 Tentang Perindustrian.	
<b>KEDUA</b> : Apabila terjadi penambahan kapasitas produksi melebihi 30%, dan atau terjadi perubahan pemilik/penanggung jawab, pemindahan lokasi, dari yang tercantum dalam surat izin ini, wajib mengajukan izin untuk mendapatkan persetujuan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang.	
<b>KETIGA</b> : Dalam rangka pengawasan, Pemilik/Penanggung jawab wajib mendaftarkan Izin Usaha Industrinya setiap 5 ( lima ) tahun kepada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang.	
Ditetapkan di : MALANG Pada Tanggal : 7 SEPTEMBER 2001 <b>A.N. BUPATI MALANG</b> Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang  <b>Nehrudin, SE, MM</b> NIP. 070005609	
	

Surat Izin Usaha Industri ini wajib dipasang ditempat yang mudah dilihat oleh umum.

## Lampiran 7

DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
 DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
 KANTOR WILAYAH IX JAWA TIMUR  
 KANTOR PELAYANAN PAJAK MALANG

## SURAT KETERANGAN TERDAFTAR

No: KEP- 294 /WPJ.09/KP.1303/2001

Sesuai dengan Pasal 2 ayat (1) UU No. 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan UU No. 16 Tahun 2000 dan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-161/PJ./2001 dengan ini diterangkan, bahwa :

1. Nama : H. AHMAD ASYARI  
 2. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) : 07.217.558.1-623.000  
 3. Klasifikasi Lapangan Usaha (KLU) : 62481 - PERDAG.ECER.BRG KERAJINAN DR KAYU  
 , BAMBU, ROTAN, PANDAN, RUMPUT, KULIT  
 4. Alamat : DUSUN SUMBERAWAN RT/RW :03/03  
 TOYOMARTO - SINGOSARI  
 MALANG - 65153  
 5. Merk/Akronim :  
 6. Status Modal : SWASTA  
 7. Status Usaha : Tunggal  
 8. Kewajiban Pajak :  PPh Pasal 4(2)  PPh Pasal 23  
 PPh Pasal 15  PPh Pasal 25  
 PPh Pasal 19  PPh Pasal 26  
 PPh Pasal 21  PPh Pasal 29  
 PPh Pasal 22

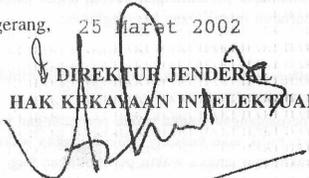
telah terdaftar pada tata usaha kami.

Dengan terbitnya surat ini, maka dalam rangka memenuhi hak dan kewajiban perpajakan wajib mencantumkan NPWP sejak tanggal : 19-04-2001

MALANG, 19 April 2001  
 a.n. Kepala Kantor  
 KEPALA SEKSI TUP  
 DRS. IMAM HADI  
 NIP. 060033633

Register:032110623  
 KP.PDIP.4.2-00

## Lampiran 8

Agno:	D00-01-10165	
<b>DEPARTEMEN KEHAKIMAN DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL</b>		
<b>SERTIFIKAT MEREK</b>		
Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1992 Tentang Merek, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1997 telah terdaftar dalam Daftar Umum Merek sebagai berikut :		
Nama dan alamat pemilik	: H. AHMAD ASY'ARI Sumberawan Rt.003/003 Toyomarto Singosari - Malang	
Nama dan alamat kuasa	:	
Tanggal pengajuan	: 17 Mei 2001	
Tanggal penerimaan permintaan	: 17 Mei 2001	
Nama Negara dan tanggal permintaan pendaftaran merek yang pertama kali (apabila permintaan pendaftaran merek diajukan dengan menggunakan hak prioritas).	:	
Etiket Merek	: (lihat sebaliknya).	
Uraian Warna	: (lihat sebaliknya).	
Arti bahasa/huruf/angka asing dalam etiket merek	: (lihat sebaliknya).	
Nomor Pendaftaran	: 502545	
Tanggal Pendaftaran	: 25 Maret 2002	
Kelas Barang/Jasa	: 25	
Jenis Barang/Jasa	: (lihat sebaliknya).	
Jangka waktu berlakunya pendaftaran	: 10 Tahun, terhitung sejak tanggal 17-05-2001	
Tangerang, 25 Maret 2002		
 <b>DIREKTUR JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL</b>		
ACHMAD ZEN UMAR PURBA, SH, LLM NIP. 130517313		



<p style="text-align: center;">ETIKET MEREK</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p style="text-align: center;">Uraian Warna</p> <p style="text-align: center;">= HITAM - PUTIH =</p> <p>Arti bahasa/huruf/angka asing dalam etiket merek :</p> <p>TOYOSIMA = SINGKATAN DARI TOYOMARTO SINGOSARI MALANG NAMA TEMPAT TINGGAL PEMOHON</p>
<p>Jenis Barang/Jasa :</p> <p style="text-align: center;">=== Sepatu, sandal, alas kaki, tutup kepala, pakaian. ===</p>	

**KUTIPAN UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 1992 TENTANG MEREK  
SEBAGAIMANA TELAH DIUBAH DENGAN UNDANG-UNDANG NOMOR 14 TAHUN 1997**

Pasal 7

Merek terdaftar mendapat perlindungan hukum untuk jangka waktu sepuluh tahun dan berlaku surut sejak tanggal penerimaan permintaan pendaftaran merek yang bersangkutan:

Pasal 36

- (1) Atas permintaan pemilik merek, jangka waktu perlindungan merek terdaftar dapat diperpanjang setiap kali untuk jangka waktu yang sama.
- (2) Permintaan perpanjangan jangka waktu perlindungan merek terdaftar sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diajukan secara tertulis oleh pemilik atau kuasanya dalam jangka waktu tidak lebih dari dua belas bulan dan sekurang-kurangnya 6 bulan sebelum berakhirnya jangka waktu perlindungan bagi merek terdaftar tersebut.

Pasal 37

Permintaan perpanjangan jangka waktu perlindungan merek terdaftar disetujui apabila :

- a. merek yang bersangkutan masih digunakan pada barang atau jasa sebagaimana disebut dalam Sertifikat Merek tersebut; dan
- b. barang atau jasa sebagaimana dimaksud dalam huruf a masih diproduksi dan diperdagangkan.

## Lampiran 9

Lembar IV

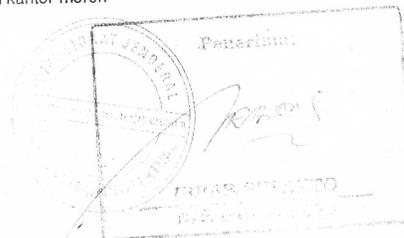
## PERMINTAAN PENDAFTARAN MEREK

* Tgl. Masuk : <b>17 MAY 2001</b>	* Untuk Permintaan Merek : <b>DAFTAR</b>
* No. Agenda <b>D002001.10165.10227</b>	* Tgl. Penerimaan Permintaan :
Nama Kewarganegaraan dan alamat Pemilik Merek :	<b>H. AHMAD ASY'ARI Sumberawan Rt.003/003 Toyomarto Singosari - Malang</b>
Nama dan alamat kuasa :	
Alamat yang dipilih di Indonesia (Diisi untuk pemilik merek yang tidak bertempat tinggal di Indonesia).	
Nama Negara dan tanggal permintaan pendaftaran merek yang pertama kali (Diisi untuk permintaan pendaftaran yang diajukan dengan hak prioritas).	
Warna-warna etiket :  <b>hitam - putih</b>	Etiket merek
Arti bahasa/huruf/angka asing dalam etiket merek :  <b>Toyosima = singkatan dari Toyomarto Singosari Malang nama tempat tinggal pemohon</b>	
Kelas barang /jasa : <b>25</b>	
Jenis barang/jasa : <b>Sepatu, sandal, alas kaki, tutup kepala, pakaian ==</b>	

\* diisi oleh kantor merek

Malang .....Tgl. **14 Mei 2001**

Pemilik / Kuasa




Tanda tangan :

Nama lengkap : **H. Ahmad Asy'ari**

## Lampiran 10

**BIODATA PENELITIAN****A. Data Pribadi**

1. Nama : Novita Kurniasari
2. Tempat & Tanggal Lahir : Nganjuk, 21 November 1986
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Alamat Asal : Jl. PG Lestari No. 09 RT/RW 01, Desa Patianrowo, Kec. Patianrowo, Kab. Nganjuk
5. Telepon : 085692924053
6. E-mail : [kurniasari\\_novita@yahoo.com](mailto:kurniasari_novita@yahoo.com)

**B. Riwayat Pendidikan Formal**

1. TK PG Lestari lulus tahun 1993
2. SD Patianrowo I lulus tahun 1999
3. SLTPN 1 Kertosono lulus tahun 2002
4. SMAN 1 Kertosono lulus tahun 2005
5. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lulus tahun 2010

**C. Riwayat Pendidikan Non Formal**

1. Kursus Bahasa Inggris di HEC
2. Seminar Training Wirausaha Muda Mandiri
3. Pelatihan SPSS FE UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

**D. Pengalaman Organisasi**

1. Anggota PMR Masa Bakti 2002/2005
2. Anggota Ikatan Mahasiswa Nganjuk Masa Bakti 2006/2010

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

Malang, 23 September 2010

Novita Kurniasari