

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

SKRIPSI

Oleh

ANA ELOK IMTIHANAH
NIM : 05610042



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2009**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

SKRIPSI

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

Oleh

ANA ELOK IMTIHANAH
NIM : 05610042



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2009**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

S K R I P S I

O l e h

ANA ELOK IMTIHANAH
NIM : 05610042

Telah Disetujui 14 September 2009
Dosen Pembimbing,

Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si
NIP 150284096

Mengetahui :
D e k a n,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 150231828

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

S K R I P S I

O l e h

ANA ELOK IMTIHANAH
NIM : 05610042

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada tanggal 03 Oktober 2009

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>Siswanto, SE., M.Si</u> NIP 150377255	()
2. Sekretaris /Pembimbing <u>Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si</u> NIP 150284096	()
3. Penguji Utama <u>Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA</u> NIP 150231828	()

Disahkan Oleh :
D e k a n,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 150231828

PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan kepada Ayah (Kasmari Singo Diharjo) dan

Ibu (Roikhanah)

yang dengan ketulusan hati selalu memberikan semangat baik moril
apalagi materiil yang tidak terbatas sehingga apa yang ananda harapkan

sampai pada akhir pencapaian.

Motto

“Banyaknya kegagalan dalam hidup ini dikarenakan
kita tidak menyadari betapa dekatnya keberhasilan
pada saat kita menyerah”

(Thomas Alva Edison)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirahim,

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Nikmat, dan Hidayah-Nya, Shalawat serta salam saya haturkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita semua umat manusia menuju jalan kebenaran. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan Judul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.”**.

Selanjutnya penulis secara khusus mengucapkan banyak 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. Ibu Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si Selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan batuan dan arahan hingga skripsi ini selesai.
4. Ayah dan Ibu tersayang yang tulus mendoakan dan memberikan dorongan secara moril maupun materiil, tempat selalu mohon doa restu untuk menggapai semua cita-cita.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah tulus membagikan ilmunya.
6. Segenap pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah membantu kelancaran selama penelitian skripsi.

7. Calon suamiku dan teman-teman (Kosan Simpang Gajayana 611J, , UKM KSR angkatan XIV, UKM SR angkatan VII dan Ekonomi angkatan 2005 serta semua pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak sebutkan satu persatu.

Atas semua bantuan yang telah diberikan penulis ucapkan terima kasih semoga menjadi amal yang tidak akan terhenti pahalanya. Dengan dibuatnya skripsi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara nyata bagi semua pihak.

Penulis pun menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, dan untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi sempurnanya skripsi ini.

Malang, 14 September 2009
penulis

Ana Elok Imtihanah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	10
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Kajian Teoritis	13
1. Kepemimpinan	13
2. Kinerja Pegawai	31
3. Gaya Kepemimpinan dalam perspektif islam	40
4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Loyalitas Pegawai.....	60
C. Kerangka Berfikir	62

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	63
A. Lokasi Penelitian	63
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian	63
C. Sumber Data.....	64
D. Teknik Pengumpulan Data	65
E. Teknik Analisa dan Keabsaan Data	66
BAB IV : PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	70
A. Paparan Data Hasil Penelitian	70
1. Sejarah singkat Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	70
2. Lokasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	78
3. Visi dan Misi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	78
4. Struktur Organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	81
5. Identitas Nara Sumber / Informan	102
6. Tatalaksana Pekerjaan Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.....	103
7. Pernyataan Kinerja Pada Pegawai	104
8. Pernyataan mengenai gaya kepemimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	107
B. Pembahasan Data Hasil Penelitian	110
1. Pembahasan gaya kepemimpinan	110
2. Pembahasan kinerja pegawai fakultas	115
BAB V : PENUTUP	120

A. Kesimpulan	120
B. Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan sekarang 10

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Gaya Kepemimpinan Situasional.....	28
Gambar 2.2. Tingkat Perkembangan atau Kedewasaan	31
Gambar 2.3. Kerangka Berfikir	55
Gambar 3.1. komponen-komponen Analisa Data Model Interaktif	61
Gambar 4.1. Struktur Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

Lampiran 2 : Data Nara Sumber

Lampiran 3 : Frekuensi Responden

Lampiran 4 : Surat Pernyataan

Lampiran 5 : Bukti Konsultasi

Lampiran 6 : Surat Izin Penelitian

Lampiran 7 : Surat Pernyataan Penelitian

Lampiran 8 : Absensi Pegawai

Lampiran 9 : Dokumentasi dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam

Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Abstrak

Ana Elok Imtihanah, 2009 Skripsi. Judul : Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Pembimbing : Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si

Key Words : Gaya Kepemimpinan, Kinerja

Perkembangan kehidupan dunia secara umum, mendorong manusia untuk menuju pada era globalisasi yang semakin menuntut adanya peningkatan standart tatanan dalam berbagai hal.

Penelitian ini merupakan penelitian diskriptif, dengan pendekatan kualitatif, data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan metode analisis datanya menggunakan analisis deskriptif, karena pada penelitian ini penulis mendeskripsikan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai pada fakultas ekonomi UIN Malang.

Hasil penelitian, menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah gaya kepemimpinan selling karena dalam fakultas ekonomi tugasnya sangat tinggi dan hubungannya juga sangat tinggi dan piminan selalu memberi pengarahan dan menjelaskan hasil keputusan. Dan juga gaya kepemimpinan di fakultas ekonomi sangat sesuai dengan konsep islam karena kepemimpinannya mengedepankan hubungan yang baik dan keteladanan yang tinggi dan tugas yang sangat maksimal dan optimal.

Kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dikatakan memenuhi kriterian sebagai pegawai yang baik, karena para pegawai selama ini telah melaksanakan sesuai job discription masing-masing dan mereka juga bekerja sesuai standar kualitas, kuantitas dan standart waktu yang telah ditetapkan oleh fakultas. akan tetapi dalam hal kedisiplinan waktu kerja masih harus diperlukan perhatian lebih serius. Hal ini terlihat pada data yang diperoleh peneliti.

ABSTACT

Ana Elok Imtihanah, 2009. Thesis. The Title: " An Analysis of Leadership Styles in Improving the Work Performance of Staff at Economics Faculty at Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang.

Advisor: Hj. Ilfi Nurdiana, S. Ag, M.Si

Key Words : Leadership Styles, Performance

The development of the world life in general, encourages people to go in the era of globalization which is increasingly demanding an increase in the standard order of things.

This research is a descriptive research, with a qualitative approach, the data used are primary and secondary data, the interview data collection techniques, used are observation and documentation, while the method of data analysis is a descriptive analysis because in this study the author describes the leadership style and performance of staff at the Faculty economic Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang.

The results showed that the style of leadership in the Faculty of Economics Maulana Malik Ibrahim state Islamic university of Malang was "Telling" leadership style because there are many duties in the Economics Faculty and the social relation is so wide, therefore leaders always give directions and explanation based on the decision made. The leadership style in this Faculty also matches with the concept of Islam because of his leadership to promote good relations and to be able to do high ideals and tasks maximally and optimally.

Performance of staff in the Faculty of Economics Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang can be said to meet the criterion as good staff , because the employees had been conducting appropriate job, and also work as standard quality, quantity and time standards determined by the faculty. However, the discipline in working based on the working hours needs to be informed.

.2009

:

:



:

“Selling”

BIODATA PENELITIAN

A. Data Pribadi

1. Nama : Ana Elok Imtihanah
2. Tempat & Tanggal Lahir : Mojokerto, 15 Agustus 1986
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Alamat Asal : Jl. Candi Jolotundo Dsn. Jetak Ds.
Kutogirang No.149 Kec. Ngoro Kab. Mojokerto.
5. Telepon & HP : 081 230 207 017 & 085655537789
6. E-mail : Imtihanah_Elok @Yahoo.com

B. Riwayat Pendidikan Formal

- MI MIFTAHUL ULUM Kutogirang - Ngoro
- MTSN Mojosari - Mojokerto
- SMAN 1 Ngoro – Mojokerto
- Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

C. Riwayat Pendidikan Non Formal

- Pelatihan pertolongan pertama di KSR-PMI UIN Maliki Malang.
- Pelatihan Simulasi Bencana Alam oleh Dinas Sosial Kota Malang
Seminar HIV/AIDS dan Narkoba di PMI Cab. Kota Malang
- Pelatihan SPSS Di Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang.

D. Pengalaman Organisasi

- PMR SMAN
- KSR-PMI UIN Maliki Malang
- Seni Religius UIN Maliki Malang

E. Pengalaman Research dan Penulisan Artikel

“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM
NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG”

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan benar dan dapat
dipertanggung jawabkan.

Malang, 14 Oktober 2009

Ana Elok Imtihanah

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : ana Elok Imtihanah
NIM : 05610042
Alamat : Jl. Candi Jolotundo Dsn Jetak Ds.
Kutogirang No. 149 Kec. Ngoro Kab. Mojokerto.

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

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

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

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

Malang, 03 Oktober 2009
Hormat Saya,

ANA ELOK IMTIHANAH
NIM : 05610042



DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

—

Bukti Konsultasi

Nama : Ana Elok Imtihanah
 NIM/Prodi : 05610042 / Manajemen

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	10 Maret 2009	Proposal	1
2.	20 Maret 2009	Revisi Proposal	2
3.	7 April 2009	Revisi Proposal	3
4.	16 Mei 2009	Acc Proposal	4
5.	23 Mei 2009	Seminar Proposal	5
6.	13 Juli 2009	Bab. I, II dan III	6
7.	31 Juli 2009	Revisi Bab. III	7
8.	27 Agustus 2009	Pedoman Wawancara	8
9.	09 September 2009	Bab. I Sampai V	9
10.	14 September 2009	Acc Skripsi	10

Malang, 14 September 2009
 Mengetahui:

D e k a n,

Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA

NIP 150231828

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan kehidupan dunia secara umum, mendorong manusia untuk menuju pada era globalisasi yang semakin menuntut adanya peningkatan standart tatanan dalam berbagai hal. Dalam hal ini manusia yang merupakan sebagai pengagas dan juga sekaligus sebagai sumber daya, diharapkan mampu untuk meningkatkan daya saing baik dalam interaksi secara luas terutama dalam skup sebuah organisasi dimana manusia beraktualisasi diri.

Jika dalam sebuah organisasi, manusia sebagai salah satu sumberdaya yang harus berperan aktif dalam sebuah sinergi dan berinteraksi dalam tata hubungan yang telah disusun dan dibuat demi terciptanya sebuah komitmen. Organisasi merupakan suatu sistem dinamis yang berusaha mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Organisasi di abad-21 seperti saat ini lebih dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, servis, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut sumber daya manusia memegang peranan yang

sangat penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusia yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan.

Sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, manusia juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal itu sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 2005:132).

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

Dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi, diperlukan juga suatu hierarki struktur tata kerja sebagai suatu sarana dalam memperjelas pembagian tugas dan pengaturan *job discription*. Adanya unsure pimpinan dan karyawan adalah sebagai elemen penting organisasi dalam sebuah organisasi yang mempunyai peran dalam menjalankan operasional dan rencana strategi. Bila fungsi tersebut tidak dapat berjalan

sebagaimana yang diharapkan, maka dapat mempengaruhi kelancaran kegiatan organisasi dalam sebuah perusahaan. Pemimpin dan pegawainya bersama-sama mengemban tanggungjawab dan dituntut memiliki sikap kesetiaan, kesungguhan, kecakapan, kecermatan, gairah kerja, serta kekompakan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain memiliki kinerja yang tinggi tidak mudah menyerah bila mendapat kesulitan-kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

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

MintzBerg (1992:20) berpendapat bahwa salah satu factor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan adalah perusahaan tersebut memiliki kemampuan sumber daya manusia yang tangguh. Dalam hal ini benar-benar mampu melaksanakan tugas dan

kewajiban sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab. Kemampuan seorang pemimpin sangat diperlukan untuk mengatur sumber daya manusia yang ada pada perusahaannya secara efektif dan efisien. Secara umum para pemimpin dan manajer melakukan sejumlah pekerjaan dengan amat tekun.

Keberhasilan atau kegagalan sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu (Siagian, 1989:28). Lebih jauh ditegaskan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan memimpin oleh Siagian adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya. Bahkan seorang pemimpin itu harus mempunyai gaya atau perilaku dan sifat yang disesuaikan dengan situasi dan organisasi tersebut agar bersifat fleksibel dalam arti menyesuaikan atau beradaptasi dengan kematangan bawahannya serta lingkungan kerjanya.

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

Kinerja pegawai merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (Vande Walle, dkk, 2005: 842).

Menurut Danim hal-hal eksternal yang senantiasa mempengaruhi kinerja pegawai antara lain gaya kepemimpinan, ketergantungan, hubungan atasan-bawahan, kultur yang terbangun, kemampuan dan ilmu pengetahuan yang dimiliki, serta sistem penilaian kerja yang diberlakukan (2004: 135-136).

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

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulanan Malik Ibrahim Malang merupakan sebuah unit kerja atau bagian dari sebuah organisasi pada lingkup universitas yang memiliki banyak unit-unit dalam pengkhususan tugas dan kewenangan. Pada unit ini juga terdapat unsur pemimpin yang disebut dekan. Peran seorang dekan takubahnya

seperti peran manajer atau pemimpin yang lain namun hanya berbeda pada tingkatan luas wilayah yang dipimpinnya. Selain itu Dekan fakultas ekonomi juga sebagai kepala dari ISO sehingga fakultas ekonomi sebagai contoh untuk fakultas keseluruhan di UIN Malang untuk menjadi fakultas yang terbaik.

Kinerja pada unit Fakultas Ekonomi sangat menentukan terwujudnya visi dan misi universitas. Meskipun hanya sebagai satuan unit, Fakultas Ekonomi juga diharapkan memiliki pegawaidengan kinerja tinggi serta dengan komitmen yang besar.

Namun, sebagai salah satu lembaga *public service* milik pemerintah yang keseluruhan para karyawannya dibayar dan digaji oleh pemerintah pusat, rendahnya kinerja para pegawai telah menjadi rahasia umum. Kinerja para pegawai pemerintah identik dengan birokrasi yang berbelit-belit, serta lamban dalam menyelesaikan pekerjaan. Bila diukur dalam prosentasi maka sekitar 55% dari total pegawai dikatakan berkinerja buruk (Kompas, 12 Januari 2007).

Citra dan budaya yang terbangun selama ini dibenak para pegawai pemerintah adalah menjadi pegawai pemerintah lebih santai dan nyaman dalam berkerja. Maka secara otomatis kinerja mereka praktis tidak dapat diandalkan. Hal di atas menurut Robbins disebut sebagai *resistance to change* atau penolakan terhadap perubahan yang merupakan suatu sikap yang muncul dalam proses perubahan organisasi baik berasal dari

individu maupun kelompok yang menentang atau menolak perubahan (2003: 632). Penolakan terhadap perubahan pada pegawai dapat terjadi dalam bermacam-macam bentuk misalnya hilangnya kesetiaan, hilangnya motivasi kerja, timbul banyak kesalahan, bekerja lambat, banyak absensi, bahkan dalam bentuk terang-terangan misalnya menyatakan ketidaksetujuan, protes, atau lebih keras lagi dalam bentuk demonstrasi (Cummings dan Worley, 1997: 480).

Dengan melihat latar belakang masalah penelitian diatas dan serta pentingnya gaya kepemimpinan dalam perusahaan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan Judul **"ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG"**.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan Latar belakang diatas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?
2. Bagaimana kinerja pegawai (staf) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?
2. Bagaimana kinerja pegawai (staf) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi Peneliti
 - a. Menambah pengalaman dan melatih peneliti untuk berfikir kritis dalam menghadapi suatu permasalahan
 - b. Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan nyata.
2. Bagi Universitas
 - a. Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya
 - b. Sebagai bahan bacaan yang bermanfaat bagi yang memerlukan sehingga dapat menambah pengetahuan
3. Bagi Instansi
 - a. Penelitian ini, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi para pemimpin dan pegawai dalam introspeksi diri terhadap masalah kinerja pegawai.

- b. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak Instansi sehingga dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- c. Untuk dapat menambah perbendaharaan atau setidaknya dapat memperkaya informasi empirik dalam bidang sumber daya manusia serta dapat digunakan sebagai data banding atau informasi pelengkap dari penelitian serupa yang pernah ada
- d. Sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Persamaan dan perbedaan
antara penelitian terdahulu dengan sekarang

NAMA	JUDUL	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
Ana Agustini (2007)	Penerapan gaya kepemimpinan mudir ma'had terhadap efektifitas program kegiatan Di Ma'had Sunan Ampel Al-Aly (MSAA) UIN Malang	Menggunakan deskriptif kualitatif variabelnya gaya kepemimpinan dan efektifitas	Bahwa peran gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi efektifitas program kegiatan Di Ma'had Sunan Ampel Al-Aly (MSAA) UIN Malang
M.Mujtabah (2005)	Penerapan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan produktivitas kerja pada karywan CV. Tulus Karya Singosari Malang	Menggunakan deskriptif kualitatif variabelnya gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja	Bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk meningkatkan produktivitas adalah gaya kepemimpinan delegatif

Ika Nurseptiani (2007)	Peranan manajer personalia dalam memotivasi kerja karyawan (studi pada Hotel Herlingga Jaya Blitar)	Menggunakan deskriptif kualitatif variabelnya manajer personalia dan motivasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Bahwa peranan manajer personalia di Hotel Herlingga Jaya Blitar pada umumnya untuk meningkatkan produktivitas dari para karyawannya untuk mencapai suatu tujuan - Manajer personalia dalam meningkatkan kerja karyawan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan dan memberikan dorongan pada karyawan sehingga mereka giat dalam bekerja selain itu juga karyawan mendapatkan penghargaan, cuti kerja, tunjangan HR dan jamsostek.
Abdul Ghofur (2006)	Peranan pemimpin dalam membangun disiplin kerja karyawan di perusahaan Kopi Burung Jalak Malang	Menggunakan deskriptif kualitatif variabelnya pemimpin dan disiplin kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Diperusahaan Kopi Burung Jalak malang dalam membangun disiplin kerja dengan cara kekeluargaan atau pendekatan yang persuasive memberi gerak yang luas bagi karyawan - Pemimpin perusahaan dalam upaya untuk membangun disiplin kerja melakukan komunikasi serta hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya yaitu

			memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan.
Defpi Sunarti (2007)	Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PG. Kebun Agung Malang.	Menggunakan variable bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Transformasional (X2), Sedangkan variable terikatnya yaitu Kinerja Pegawai(Y)	<ul style="list-style-type: none"> - Secara bersama (simultan) gaya kepemimpinan yang berorientasi kreativitas dan individualitas antara pimpinan dan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di PG. Kebon Agung Malang. - Adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara kepemimpinan yang berorientasi kreativitas dan individualitas terhadap kinerja pegawai PG. Kebon Agung Malang. <p>Keterangan dari tabel diatas dapat diketahui dari penelitian ini dan penelitian terdahulu adalah terletak pada variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.</p>

Ana Elok Imtihanah	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)	Menggunakan Variabel bebas (Gaya Kepemimpinan X) maupun variabel terikat (Kinerja Pegawai Y).	
--------------------	---	---	--

B. Kajian Teoritis

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpin adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu untuk kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.

Pengertian kepemimpinan di atas telah dikemukakan oleh Robbins (1991: 354) yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Pendapat ini

memandang semua anggota kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan bersama, pengertian berikutnya dikemukakan oleh Owwens (1995: 132) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Pendapat ini menyatakan juga bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah hubungan interpersonal dan keinginan bersama.

Dalam pengertian yang lain Gipson dkk (1997: 334) mengatakan kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya memotivasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan. Selanjutnya pengertian yang juga cenderung senada diketengahkan oleh Katz (1996: 515) yang mengatakan kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain (anggota organisasi) dalam mencapai tujuan secara antusias. Perkataan membujuk atau mengajak pada dasarnya

bermakna pemberian dorongan pada orang lain agar melakukan suatu kegiatan atau bekerja yang harus dilakukan dalam pengertian-pengertian terdahulu.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau perspektif dari para peneliti yang bersangkutan, misalnya dari perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Stogdil (1974:259) menyimpulkan bahwa terdapat hamper sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Ditambahkan pula bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi, tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.

Harsey dan Blanchard (1977:83-84) mengemukakan beberapa definisi kepemimpinan antara lain:

- 1) kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.
- 2) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum
- 3) kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi kearah tercapainya suatu tujuan

Menurut Wahjosumidjo (1994:26) butir-butir pengertian dari berbagai definisi kepemimpinan, pada hakekatnya memberikan makna:

- 1) kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan
- 2) kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya perilaku pemimpin itu sendiri
- 3) kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi

Berbagai pandangan atau pendapat mengenai batasan atau definisi kepemimpinan diatas memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dilihat dari sudut pendekatan apapun mempunyai sifat universal dan merupakan suatu gejala social.

b. Teori Kepemimpinan

- 1). Teori *Greatman* dan Teori *Bang*

Teori *Greatman* yang usianya sudah cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Seperti yang diungkapkan oleh Bennis dan Nanus (1990: 3) menjelaskan bahwa teori *Greatman* (orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat bahwa

kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan kata lain para pemimpin menurut teori ini bersal dari keturunan tertentu. Misalnya di negara Indonesia disebut keturunan berdarah biru yang berhak menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tidak ada pilihan selain menjadi pihak yang dipimpin. Misalnya pada zaman kerajaan, menurut teori ini bahwa anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pemimpin untuk rakyatnya.

Bennis dan Nanus (1993: 3) juga menyatakan bahwa dalam perkembangan berikutnya, teori kepemimpinan dan bakat cenderung ditolak dan lahirlah teori *Big Bang*. Teori kepemimpinan yang baru di zamannya itu menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan atau kerusuhan, pemberontakan, reformasi, yang memunculkan seseorang pengikut atau pendukung dalam artian orang-orang yang menokohkan orang tersebut dan bersedia patuh dan taat pada keputusan-keputusan dan perintah-perintahnya dalam kejadian tertentu.

Pendekatan watak muncul dari teori "*Great Man*" sebagai cara untuk mengidentifikasi karakter kunci dari pimpinan sukses. telah dipercaya bahwa melalui pendekatan ini bapak kepemimpinan yang utama dapat dipetakan dan watak tersebut dapat dipetakan dan dengan watak tersebut dapat diambil dan dipilih dan dibentuk sebagai pihak yang menduduki posisi pemimpin. Pendekatan ini merupakan langkah umum dalam dunia militer dan masih digunakan untuk menyeleksi calon komandan.

2). Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)

Teori ini hampir sama dengan teori *Greatman*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Teori *Greatman* menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki *kromosom* (pembawa sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Dari pertemuan sel telur (*ovum*) di dalam rahim seorang calon ibu dengan *spermatozoid* seorang calon ayah terdapat gen-gen yang berisi *kromosom* (pembawa sifat) berupa bakat yang diwariskan pada seorang anak. Di antaranya terdapat bakat pemimpin yang dominan. Contoh yang populer pada zaman kerajaan adalah seorang anak raja diasumsikan memiliki bakat dari ayahnya untuk menjadi raja sebagai seorang pemimpin.

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

Demikian pula seperti yang diungkapkan Hersey dan Blanchard (1998: 89) menemukan karakteristik pemimpin yang sukses terdiri dari (1) cerdas, (2) trampil secara konseptual, (3) kreatif, (4) diplomatis dan taktis, (5) lancar berbicara, (6) memiliki pengetahuan mengenai tugas kelompok, (7) persuasif, (8) memiliki ketrampilan sosial.

Rivai (2004: 15) menyatakan bahwa Islam juga menawarkan konsep mengenai teori kepemimpinan tersebut, kepemimpinan tentang teori sifat atau ciri kepribadian yang telah dikemukakan pada 15 abad yang lalu. Teori sifat itu dinyatakan dalam kepribadian Nabi Muhammad SAW

sebagai Rasul Allah dan pemimpin yang patut diteladani oleh umatnya.

Karakteristik dimaksud adalah;

- a. *Sidiq* (benar), yakni pemimpin selalu berkata, bersikap, berbuat atau berlaku benar, berpihak pada kebenaran dan membela kebenaran.
- b. *Amanah* (Terpercaya), yakni dapat dipercaya, mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain, tidak menyalagunakan kepercayaan orang lain, tidak menyembunyikan atau mengurangi segala sesuatu yang harus disampaikan pada umatnya.
- c. *Tabligh* (Menyampaikan), yakni mengkomunikasikan dan menyampaikan informasi yang perlu dan harus diketahui umatnya tanpa ditutup-tutupi, atau disembunyikan.
- d. *Fatanah* (Cerdas), yakni mampu memahami ajaran dari Allah SWT dan menyelesaikan masalah-masalah yang di hadapi umatnya, bijaksana dan adil. Maksum (Bebas dari dosa) dalam arti tidak berbuat kesalahan pada manusia dan tidak bersikap dan berperilaku melanggar nilai-nilai ajaran agamanya.

Dari berbagai pendapat mengenai teori sifat atau karakteristik pemimpin. Penulis menyimpulkan ada empat sifat atau karakteristik pemimpin yang utama. Keempat karakteristik tersebut adalah;

- a. Inteligensi (kecerdasan) yakni, pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya, pada umumnya lebih cerdas dari pada pengikutnya.
- b. Kematangan dan keluasan pandang sosial, yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya pada umumnya lebih matang emosinya dari pada pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi kritikal (sulit dan bermasalah). Di samping itu memiliki kemampuan pula dalam melakukan sosialisasi dengan orang lain, khususnya anggota organisasi serta memiliki keyakinan, kepercayaan diri yang cukup tinggi.
- c. Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi, yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pada umumnya memiliki dorongan yang besar dari dalam dirinya untuk dapat menyelesaikan sesuatu secara sukses.
- d. Memiliki kemampuan hubungan manusiawi, yakni mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat tergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya. Para pemimpin itu selalu mampu memahami orang lain dan berorientasi pada anggota organisasi (pengikut/bawahannya)

3). Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Setelah pada tahun limapuluhan teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer, studi mengenai kepemimpinan diarahkan pada perilaku pemimpin. Studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamanya yang disebut teori Perilaku (*Behavior Theories*) Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan adalah untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkn organisasinya, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan bawasanya, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan hukuman. (Nawawi, 2003: 81)

Dari uraian singkat di atas yang di maksud perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan

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

4). Teori Kontingensi (*Contingency Theories*)

Organisasi terbentuk karena sejumlah orang yang sama kepentingan atau kebutuhannya yang terhimpun dalam satu wadah dan menyelenggarakan kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama sebagai tujuan organisasi. Banyak organisasi yang kepentingannya berbeda satu sama lain, sehingga setiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus yang berbeda pula. Dari teori-teori kepemimpinan yang telah diuraikan terdahulu kebanyakan berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segala situasi.

Oleh karena itulah timbul respon terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain tidak mungkin setiap organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak. Setiap situasi dan dalam mengelola anggota organisasi terus tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal. Respon yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Seperti halnya gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga pendekatan atau teori situasional atau pendekatan teori Kontingensi (*Contingency Approach*). Contoh sederhana Misalnya: perilaku atau gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas, ternyata sangat diperlukan oleh seorang pemimpin yang menghadapi situasi anggota organisasi atau pegawai yang malas, sering bolos, pekerjaannya tidak pernah selesai pada waktu yang tepat, lamban dalam bekerja, sering menolak perintah atau membangkang, hanya bekerja jika diperintah dan lain-lain.

Sedang kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar atau dengan anggota organisasi atau bawahan, dapat diimplementasikan oleh seorang pemimpin apabila menghadapi situasi bawahan yang rajin, cerdas, menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang tepat, bekerja tanpa menunggu perintah, tetap bekerja tanpa ditunggu. Dan uraian-uraian

singkat di atas berarti teori Kontigensi atau kepemimpinan situasional merupakan penolakan terhadap teori-teori kepemimpinan sebelumnya yang memberlakukan asas-asas teori-teori umum untuk semua situasi. Teori ini berpendapat bahwa tidak ada satu jalan kepemimpinan terbaik untuk mengurus dan mengelola dan mengurus satu organisasi. Dari uraian di atas ternyata kepemimpinan itu melihat kondisi, tidak bisa satu teori di gunakan kesemua keadaan.

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya artinya kemampuan pemimpin untuk mengatakan sesuatu hal dengan benar dalam sekumpulan kegiatan terkoordinasi yang tercakup dalam gaya kepemimpinan tertentu. Istilah gaya atau *style* sama dengan cara yang dipergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya. (Thoha, 1995: 49). Menurut Darma (1984: 37) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain. Definisi yang sama dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1998: 1) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku

pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya.

Sedangkan Tannenbaum dan Schmidt, (1997: 14) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menyesuaikan diri dan dapat mendelegasikan wewenang secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan anggota bawahan dan tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin harus luwes dalam menyesuaikan gaya atau perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang berbeda-beda. Pemimpin dapat memilih kemungkinan perilaku yang dapat digunakannya untuk mempengaruhi anggota organisasinya. Pilihan itu dipengaruhi oleh tiga kekuatan yang saling tarik menarik terdiri dari pemimpin, bawahan dan situasi.

Dari sisi lain Hersey dan Blanchard (1986: 63-64) berpendapat bahwa perilaku atau gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda, sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi. Kesadaran untuk bertanggung jawab dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.

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

mensyaratkan pemimpin harus memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. seperti teori yang diungkapkan oleh Hesse dan Blanchard dengan menggunakan 4 (empat) gaya kepemimpinan, diantaranya adalah:

a) *Direktif* dapat disebut *Telling* (Instruksi)

Ditandai dengan tinggi tugas dan rendah hubungan, komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahan.

b) *Konsultatif* dapat disebut *Selling* (Konsultasi)

Ditandai dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin melakukan komunikasi dua arah dan memberikan motivasi terhadap bawahan. pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.

c) *Partisipatif* dapat disebut *Participating* (Partisipasi)

Ditandai dengan tinggi hubungan dan rendah tugas, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahan. Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan

bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin beranggapan bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas

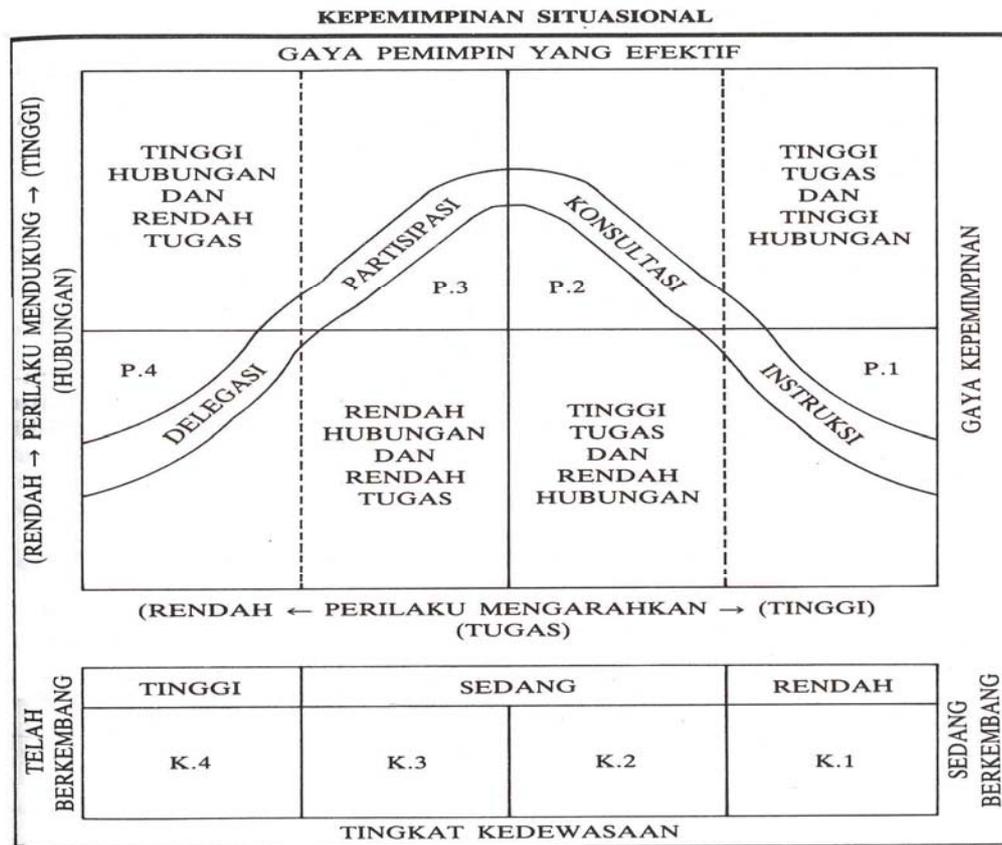
d) *Delegatif* dapat disebut *Delegating* (Delegasi)

Ditandai dengan rendah hubungan dan rendah tugas, adanya wewenang yang diberikan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri. Sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan kepercayaan dan memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya sendiri.

Dengan demikian, kepemimpinan situasional menekankan kepada terwujudnya kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat perkembangan tugas yang relevan dari para bawahan. Untuk memperjelas kerangka kepemimpinan situasional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Gaya Kepemimpinan



Sumber: Wahjosumidjo 2001: 105

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

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

P.1. Tinggi tugas dan rendah hubungan

- Intruksi atau *Telling*

P.2. Tinggi tugas dan tinggi hubungan

- Konsultasi atau *Selling*

P.3. Tinggi hubungan dan rendah tugas

- Partisipasi atau *Participating*

P.4. Rendah hubungan dan rendah tugas

- Delegasi atau *Delegating*

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

Masing-masing dapat digambarkan sebagai berikut:

K.1. Kedewasaan tingkat rendah

K.2. Kedewasaan tingkat rendah menuju tingkat sedang

K.3. Kedewasaan tingkat sedang menuju tingkat tinggi

K.4. Kedewasaan tingkat tinggi.

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

Gambar 2.2**Tingkat Perkembangan atau Kedewasaan**

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

Sumber: Wahjosumidjo 2001: 106

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

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

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

melaksanakan pekerjaan yang menjadi beban dalam organisasi.

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

Kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai atau karyawan selama periode tertentu di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran, criteria. Tentunya hal ini penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisis yang mempengaruhi kinerja.

Disebutkan oleh Soetomo (1985:113), mengenai kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kinerja adalah hasil kerja yang di capai seorang karyawan dalam melakukan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya.
2. Pada umumnya, kinerja karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

Prawirosentono (1992:2) menambahkan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

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

Disisi lain Hariman dan Hilgert mengatakan bahwa kinerja merupakan sarana penentu dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, dengan demikian kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat di ukur berdasarkan ukuran tertentu dan dalam kesatuan waktu (Swasto, 1996). Sedangkan Moenir berpendapat bahwa kinerja organisasi sebagai hasil karya manusia atau seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Sehingga kinerja organisasi ditetapkan untuk jangka waktu tertentu dan dalam standar ukuran tertentu (Moenir, 1983).

b. Pengertian Pegawai

Pegawai adalah pekerja, buruh, atau pegawai dalam perusahaan (kamus Ilmiah Populer, 1994: 311).

Definisi pegawai berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan adalah mereka yang bekerja atau menerima upah/imbalan dalam bentuk lain.

Dari pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa pegawai atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, dan menerima upah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pegawai adalah asset perusahaan, tanpa pegawai operasi perusahaan tidak mungkin berjalan, maka sudah selayaknyalah pegawai menempati prioritas utama dalam perusahaan.

c. Pengertian Kinerja Pegawai

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

negara, militer dan partai politik, Kinerja adalah hal terutama dan pertama yang dituntut.

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

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sering disamakan dengan kinerjanya. *Kinerja/performance* menunjukkan suatu tingkat hasil kerja karena telah melakukan suatu aktifitas atau usaha. Didalam mengukur suatu kinerja, mungkin masing-masing bidang memakai tolok ukur yang berbeda-beda.

Untuk mengukur suatu kinerja dapat dipakai beberapa pendekatan yang erat kaitannya dengan tingkat perkembangan perusahaan dan pengukurannya secara umum dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Perkembangan secara kuantitatif, yaitu dapat dilihat dari peningkatan dimensi fisik suatu perusahaan (misalnya penambahan karyawan, penambahan asset, penambahan omzet dan lain-lain.)
- 2) Pertambahan secara kualitatif yaitu dilihat dari perbaikan kualitas

perusahaan (misalnya proses produksi, peningkatan mutu teknologi, peningkatan kualitas pimpinan dan sebagainya).

Gabungan dari pengukuran perkembangan secara kualitatif dan kuantitatif dimana penggunaan dari masing-masing pendekatan akan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai.

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

d. Pengukuran kinerja karyawan

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

Penentuan system dan standar nilai ukur akan membantu seorang pemimpin perusahaan untuk mengukur atau menilai kinerja

karyawannya. Menurut James Brian Quinn (1992), terdapat empat langkah dalam proses pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Membangun suatu standar kinerja yang telah dilandasi untuk mencapai tujuan penelitian perusahaan
2. Mengukur kinerja sebenarnya yang telah dilakukan
3. Membandingkan kinerja nyata dengan standar kinerja yang ditentukan
4. Mengambil tindakan yang diperlukan

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

1. Kuantitas jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas mutu yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu sesuai yang direncanakan

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

Sedangkan Bernice dan Meredith secara lebih jelas menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat sejauh mana pencapaian tujuan dari industri bersangkutan, sehingga hal ini kemudian dijadikan indikator dalam pengukuran kinerja. Adapun beberapa

indikator yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Produktifitas yang tinggi
- b. Kepemimpinan industri
- c. Menciptakan lapangan kerja baru
- d. Stabilitas usaha
- e. Tingkat keuntungan yang tinggi
- f. Biaya produksi yang rendah
- g. Mengembangkan masyarakat
- h. Pertumbuhan usaha (Bernice dan Meredith 1997)

e. Factor yang mempengaruhi kinerja karyawan

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

motivasi positif untuk meningkatkan kinerja mereka tergantung pada perilaku atau gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Blake and Mouton (1985) menyatakan: tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap aspek struktur kelembagaan dan hubungan pemimpin dengan karyawan. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara terstruktur, dan mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya.

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

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

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

- 1) kekurangan standar. Tanpa standar tidak dapat ada penilaian hasil yang obyektif hanya ada dugaan atau perasaan subyektif tentang kinerja.

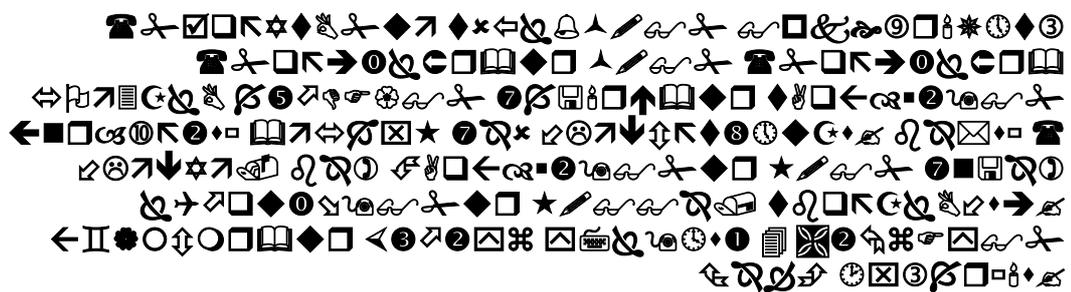
- 2) Standar yang tidak relevan atau subyektif standar-standar hendaknya ditetapkan dengan menganalisis hasil pekerjaan untuk memastikan bahwa standar-standar itu berhubungan dengan pekerjaan.
- 3) Standar yang tidak realistis. Standar-standar adalah tujuan dengan potensi memotivasi, standar yang masuk akal dan menantang itu paling berpotensi untuk memotivasi.
- 4) Ukuran yang jelek atas kinerja. Obyektifitasnya dan perbandingan menuntut bahwa kemajuan ke arah standar/pencapaian standar dapat diukur.
- 5) Komunikasi yang negatif, proses evaluasi itu dihalangi oleh komunikasi yang bersifat negatif seperti, ketidakluwesannya, pembelaan diri dan pendekatan yang tidak bersifat mengembangkan.
- 6) Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi, kegagalan untuk menggunakan evaluasi dalam pengambilan keputusan personal dan pengembangan personal meniadakan tujuan utama evaluasi kinerja.

3. Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

a. Menurut Al-Qur'an

Gaya Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut juga dengan *ulul amri* adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan

orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang pemimpin. Dalam Al-qur'an surat an-Nisaa' ayat 59 disebutkan:



Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (QS. An-Nisaa': 59)

Kepemimpinan sering disebut juga *khodimul ummah* (pelayan umat).

Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, pegawaisejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu. (Hafidhuddin, 2003: 119)

Menurut Widjajakusuma, (2002: 183) seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu

sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala Negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya.

Prinsip dasar kepemimpinan dalam Islam menurut Al-Qur'an

1) Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. al-qur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau yang dapat memberikan pandangan yang baik.

Seperti surat AS-Syura : 38

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

Al-Imran : 159:

159. 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

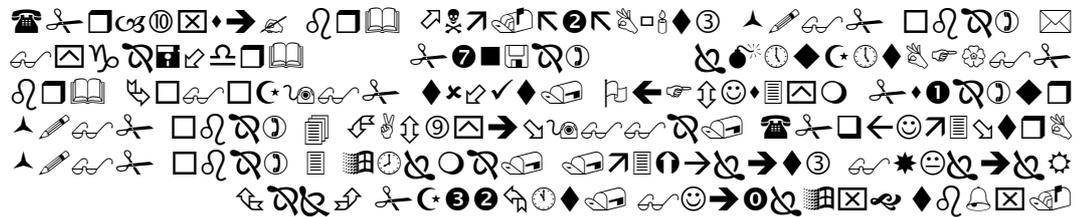
urusan itu[246]. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

[246] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya. (Surat Al-Imran : 159)

2) Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membedakan suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama Al-Qur'an memerintahkan kaum muslimim berlaku adil ketika berurusan dengan para pementang mereka.

Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surat An-Nisa':58)



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

3) Bertanggung Jawab

Pemimpin bertanggung jawab menerima kekuasaan sebagai amanah dari allah bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tanggung jawabnya kepada allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surat Al-Hajj : 41)



41. Allah berfirman: "Ini adalah jalan yang lurus, kewajiban Aku-lah (menjaganya)[800].

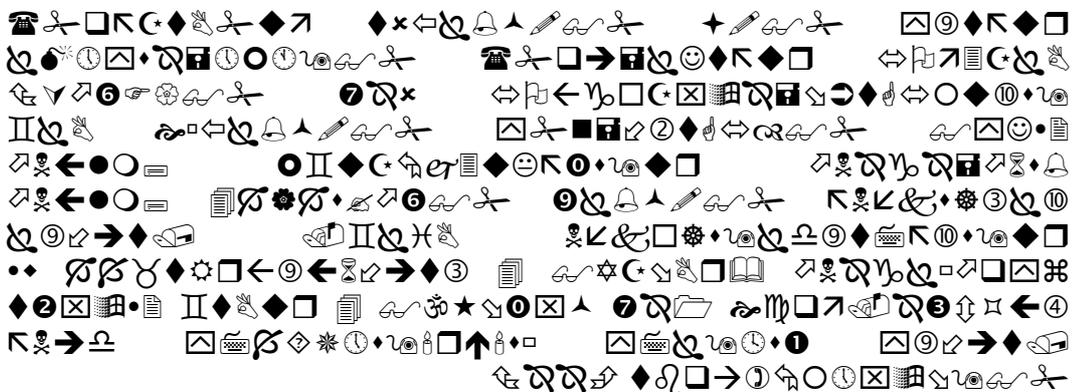
[800] maksudnya pemberian taufiq dari Allah s.w.t. untuk mentaati-Nya, sehingga seseorang terlepas dari tipu daya syaitan mengikuti jalan yang lurus yang dijaga Allah s.w.t. jadi sesat atau tidaknya seseorang adalah Allah yang menentukan. (Surat Al-Hajj : 41)

Sedangkan Effendy, (1986 : 227) mengatakan bahwa persyarat bagi setiap pemimpin dan manajer islam itu sebagai berikut:

2) Beriman

Iman merupakan dasar keyakinan hidup sebagai motivasi agar kita selalu berbuat amal shaleh. Di pihak lain amal shaleh selalu harus dikaitkan dengan keridhoan allah. Sebagaimana dalam Firman

Allah : (Surat An-Nuur:55)



55. Dan Allah Telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana dia Telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang Telah diridhai-Nya untuk mereka, dan dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik. (Surat An-Nuur:55)

a) Keunggulan Mental

Seorang pemimpin haruslah mempunyai mental yang kuat, tangguh dan baik. Bagi seorang pemimpin muslim mental itu adalah produk dari iman dan akhlak. Mental seorang muslim jika diperincikan sebagai berikut:

- Takwa
- Amanat, Adil dan Sabar
- Sunggh-sungguh dan Istiqomah
- Berani, bertanggung jawab (Mas'uliyah)
- Pengasih serta penyayang

b) Keunggulan Fisik

Seorang pemimpin atau manajer kalau perlu harus berani memberikan contoh melakukan sesuatu pekerjaan. Karena itu, dia harus selalu memelihara kesehatan dan kekuatan fisik.

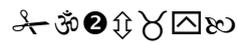
c) Keunggulan Intelaktual

Setiap pemimpin harus mempunyai kelebihan di bidang intelektual ini diantaranya adalah ilmu, keahlian, produktif, efisiensi, cerdas (Fathanah) dan Qona'ah

d) Beramal Shaleh

Beramal shaleh adalah cara positif untuk mengerjakan semua perbuatan baik, baik yang wajib maupun sunnah, yang diperintahkan Allah dan Rosulnya. Seorang pemimpin selalu

menganjurkan orang lain untuk bekerja baik menyuruh berbuat yang Makhruf mencegah perbuatan yang mungkar, maka ia sendiri yang harus memberikan contoh untuk berbuat yang demikian selalu beramal shaleh sesuai dengan Al-Qur'an (Surat Ash-Shaf:2-3)



2. Dan demi (rombongan) yang melarang dengan sebenar-benarnya (dari perbuatan-perbuatan maksiat),

3. Dan demi (rombongan) yang membacakan pelajaran, (Surat Ash-Shaf:2-3)

Selain berfungsinya pemimpin sebagai pembimbing, pengarah, pemberi solusi, dan fasilitator, maka implementasi syariah dalam fungsi pengarahan dapat dilakukan dalam pelaksanaan dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator). Pertama, fungsi pemecahan masalah. Cakupannya meliputi pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan didukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para sumber daya manusia dalam organisasi. Kedua, fungsi sosial yang berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim agar tetap sebagai team (*Together everyone achieve more*). Dalam istilah lain tetap kondusif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Yaitu keadaan

suatu tim dimana seluruh anggotanya bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi.

b. Menurut Al-Hadist

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

Menurut (Stephen P. Robbins 1996:47) dalam Ilfi Nur Diana (2008:172) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok (masyarakat dalam suatu organisasi formal) kearah terciptanya tujuan. Seseorang dapat menjalankan suatu kepemimpinan semata karena kedudukannya dalam organisasi, tetapi tidak semua pemimpin itu adalah pemimpin. Menurut Kreitner (1995:299-300) dalam Ilfi Nur Diana (2008:172) Menyatakan bahwa memimpin (*Leading*) berbeda dengan mengelola (*Managing*). Mengelola terfokus pada

memberikan perintah dan konsisten pada organisasi, termasuk merencanakan, mengorganisasi, *Staffing*, *Budgeting*, pengawasan/pengendalian, dan mengatur tujuan-tujuan untuk yang berkualitas. Sedangkan kepemimpinan (*Leading*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memberi perintah pada orang lain secara langsung untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

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

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

Artinya: Rosululloh SAW bersabda: "Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan di mintai pertanggung jawaban dari yang di pimpinnya. Seorang imam adalah pemimpin akan di mintai pertanggung jawaban dari yang di pimpinnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin akan di mintai pertanggung jawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan di mintai pertanggung jawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya, akan di mintai pertanggung jawaban dari yang di pimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan di mintai pertanggung jawaban dari yang di pimpinnya. (HR.Bukhori : 844)

Masalah dasar kepemimpinan adalah pengembangan skill yang dapat mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan. Seorang manajer yang ingin memperbaiki kemampuannya untuk mempengaruhi bawahan,

perlu mengerti dirinya sendiri, bawahan, situasi dan teknik komunikasi.

Dalam islam seorang pemimpin hendaknya dapat memmanage hatinya dengan baik, sehat lahir dan batin. (Nur Diana, 2008: 178-181) ia menyitir

hadist berikut:

سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ظَنَنْتُ أَنْ لَا أَسْمَعَ أَحَدًا عَلَى الْمَنْبَرِ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّ فِي الْإِنْسَانِ مِزْجَةَ إِذَا سَلِمَتْ وَصَحَّتْ سَلِمَ سَائِرُ الْجَسَدِ وَصَحَّ وَإِذَا سَقَمَتْ سَقَمَ سَائِرُ الْجَسَدِ وَفَسَدَ أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ

Rasulullah SAW bersabda: "sesungguhnya pada diri manusia terdapat segumpal daging yang jika segumpal daging itu selamat dan sehat maka selamatkanlah dan sehatlah seluruh jasadnya, jika ia sakit maka sakit dan rusaklah seluruh jasadnya, ingatlah itu adalah hati." (HR. Ahmad : 17686)

حَدَّثَنَا عَمْرُو بْنُ عَاصِمٍ حَدَّثَنَا حَمَادُ بْنُ سَلَمَةَ عَنْ عَاصِمِ بْنِ بَهْدَلَةَ عَنْ مُغِيثِ بْنِ كَعْبٍ قَالَ قَالَ عَلَيْكُمْ بِالْقُرْآنِ فَإِنَّهُ فَمُّ الْعَقْلِ وَنُورُ الْحِكْمَةِ وَيَنَابِيعُ الْعِلْمِ وَأَحَدَتْ الْكُتُبَ بِالرَّحْمَنِ عَهْدًا وَقَالَ فِي التَّوْرَةِ يَا مُحَمَّدُ إِنِّي مُنَزَّلٌ عَلَيْكَ تَوْرَةً حَدِيثَةٌ تَفْتَحُ فِيهَا أَعْيُنًا عُمِيًّا وَأَذَانًا صُمًّا وَقُلُوبًا غُلْفًا

Dari kaab, ia berkata: "tetaplah membaca Al-Qur'an karena dapat memberi pemahaman, menjadi cahaya kebenaran dan sumber ilmu, menceritakan janji maha pengasih dalam kitab-kitab, dalam taurat dia berfirman, "wahai Muhammad, aku turunkan padamu taurat yang baru pembuka mata yang buta, telinga yang tuli, hati yang tertutup." (HR. Darimi : 3193)

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

1) Mengembangkan Orang Lain

Pemimpin selalu menerangkan keputusan dan melakukan pengarahan tentang pekerjaan ataupun keputusan sebanyak-banyaknya kepada bawahan sehingga bawahan bisaberkembang terus dan lebih maju

tidak hanya kemampuannya sendiri dan bawahan juga akan mempunyai ketrampilan baru dari pengarahannya seorang pemimpin. Sehingga bawahan bawahan dapat mengembangkan dan menyelesaikan suatu permasalahan yang ada pada perusahaan. (Nur Diana, 2008: 185-186) ia menyatir hadist berikut:

حَدَّثَنَا آدَمُ بْنُ أَبِي إِيَاسٍ قَالَ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ أَبِي السَّفَرِ وَإِسْمَاعِيلَ بْنِ أَبِي خَالِدٍ عَنِ الشَّعْبِيِّ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَالْمُهَاجِرُ مَنْ هَجَرَ مَا نَهَى اللَّهُ عَنْهُ قَالَ أَبُو عَبْدِ اللَّهِ وَقَالَ أَبُو مُعَاوِيَةَ حَدَّثَنَا دَاوُدُ هُوَ ابْنُ أَبِي هِنْدٍ عَنْ غَامِرٍ قَالَ سَمِعْتُ عَبْدَ اللَّهِ يَعْزِي ابْنَ عَمْرٍو عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَقَالَ عَبْدُ الْأَعْلَى عَنْ دَاوُدَ عَنْ غَامِرٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

Nabi SAW bersabda: "muslim yang sempurna adalah orang yang menyelamatkan muslim dari bahaya lisan, tangannya, muhajir adalah orang yang hijrah dari apa yang dilarang allah." (HR. Bukhori : 09)

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى عَنْ شُعْبَةَ عَنْ قَتَادَةَ عَنْ أَنَسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَعَنْ حُسَيْنِ الْمُعَلَّمِ قَالَ حَدَّثَنَا قَتَادَةُ عَنْ أَنَسٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ

Nabi SAW bersabda: "tidak dikatakan beriman sempurna seseorang diantara kamu sampai mencintai saudaranya akan sesuatu yang dicintai untuk dirinya." (HR. Bukhori : 12)

2) Pelayanan

Seseorang pemimpin harus memberikan perintah khusus, pengawasan secara ketat, menjelaskan apa yang harus dikerjakan oleh bawahan dan memberikan pengarahannya sesuai dengan kemampuan bawahan. Bersama-sama membuat keputusan dan pemimpin melimpahkan pembuatan dan pelaksanaan kepada bawahan. dan pemimpin harus memberikan pelayanan yang baik kepada bawahan

sehingga tidak mudah bosan dan saling percaya. (Nur Diana, 2008: 187) ia menyatir hadist berikut:

حَدَّثَنَا هَنَادٌ حَدَّثَنَا عَبْدُهُ بْنُ سُلَيْمَانَ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ يَحْيَى بْنِ حَبَّانَ عَنْ عَمِّهِ وَأَسِيعِ بْنِ حَبَّانَ عَنْ ابْنِ عُمَرَ قَالَ رَقِيبٌ يَوْمًا عَلَى بَيْتِ حَفْصَةَ فَرَأَيْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى حَاجَتِهِ مُسْتَقْبِلَ الشَّامِ مُسْتَدْبِرَ الْكَعْبَةِ قَالَ أَبُو عِيْسَى هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ

Rasulullah SAW bersabda: "muslim yang sempurna adalah orang yang menyelamatkan muslim dari bahaya lisan dan tangannya, mukmin adalah yang memberi aman pada mukmin lainnya atas harta dan darahnya." (HR:Turmuzi : 11)

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

adalah:

1) Berilmu

حَدَّثَنَا سَعِيدُ بْنُ عُفَيْرٍ قَالَ حَدَّثَنَا ابْنُ وَهْبٍ عَنْ يُونُسَ عَنْ ابْنِ شِهَابٍ قَالَ قَالَ حُمَيْدُ بْنُ عَبْدِ الرَّحْمَنِ سَمِعْتُ مُعَاوِيَةَ خَطِيبًا يَقُولُ سَمِعْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ بُرِدَ اللَّهُ بِهِ خَيْرًا يُفْقَهُهُ فِي الدِّينِ وَإِنَّمَا أَنَا قَاسِمٌ وَاللَّهُ يُعْطِي وَلَنْ تَزَالَ هَذِهِ الْأُمَّةُ قَائِمَةٌ عَلَى أَمْرِ اللَّهِ لَا يَضُرُّهُمْ مَنْ خَالَفَهُمْ حَتَّى يَأْتِيَ أَمْرُ اللَّهِ

Nabi SAW bersabda: "barang siapa yang dikehendaki oleh allah, maka allah memberinya pemahaman dalam agama, saya hanyalah distributor dan allah-lah yang memberi umatku ini senantiasa menegakkan urusan allah, orang yang memberi dan menyimpang itu tidak akan memberi bahaya pada mereka sampai datang utusan allah (kiamat)." (HR. Bukhori:69)

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

Nabi SAW bersabda: "tidak boleh hasud kecuali dalam 2 hal, yaitu seseorang yang mempunyai harta tetapi dihabiskan dalam kebenaran, dan seseorang yang diberi ilmu pengetahuan oleh allah dan menghukumisesuai ilmunya serta mengajarkannya." (HR. Bukhori:71)

2) Keahlian

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ قَالَ حَدَّثَنَا فُلَيْحٌ ح وَحَدَّثَنِي إِبْرَاهِيمُ بْنُ الْمُنْذِرِ قَالَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ فُلَيْحٍ قَالَ حَدَّثَنِي أَبِي قَالَ حَدَّثَنِي هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ بَيْنَمَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي مَجْلِسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ مَتَى السَّاعَةُ فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُحَدِّثُ فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ

سَمِعَ مَا قَالَ فَكَرَهُ مَا قَالَ وَقَالَ بَعْضُهُمْ بَلْ لَمْ يَسْمَعْ حَتَّىٰ إِذَا قُضِيَ حَدِيثُهُ قَالَ أَيْنَ أَرَاهُ السَّائِلُ عَنِ السَّاعَةِ قَالَ هَا أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ فَإِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَاِنْتَظِرُوا السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِصْنَاعُهَا قَالَ إِذَا وُصِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَاِنْتَظِرُوا السَّاعَةَ

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

Menurut (Thoha, 1995: 49). Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya artinya kemampuan pemimpin untuk mengatakan sesuatu hal dengan benar dalam sekumpulan kegiatan terkoordinasi yang tercakup dalam gaya kepemimpinan tertentu.

Sehingga Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen. Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan salah satu di antara peranan manajer dalam rangka untuk meningkatkan Kinerja Pegawai. Agar mau memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan.

Dalam hal ini didukung oleh pernyataan peneliti terdahulu Defpi Sunarti menyatakan bahwasannya gaya kepemimpinan adalah faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena perilaku pimpinan akan berpengaruh kuat untuk merubah atau

tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang ada di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai untuk mengapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Karena dalam Islam seorang pemimpin harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah *uswatun hasanah*. Dengan jiwa social pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya. Dengan kecakapan berfikir yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap permasalahan yang tumbuh dan berkembang dilingkungannya. Sedangkan dengan emosionalnya yang stabil, pemecahan masalah akan dapat dilakukan dengan cara berfikir yang jernih, berdasarkan landasan fakta dan data yang konkret, rasional, dan argumentative. Islam juga sangat mementingkan pemimpin-pemimpin yang berkualitas tinggi. Sebab sejarah telah membuktikan hingga abad kedelapan Masehi, Islam telah berkembang dengan pesat sekali dan mendapat tempat di hati umat karena karena pemimpinnya sendiri benar-benar dapat memahami dan menghayati hakikat ajaran islam secara komprehensif, terutama dalam masalah-masalah akidah, ibadah, akhlak, dan muammalah. Oleh sebab

itu, setiap pemimpin baik formal maupun informal dituntut agar dapat berbenah diri sehingga dalam bentuk apa pun dan dalam kondisi bagaimanapun pemimpin islam tetap mempunyai keutamaan yang lebih dibanding dengan pemimpin-pemimpin lainnya. (Khatib Pahlawan Kayo : 2005 : 74-75)

Islam sangat mementingkan pemimpin-pemimpin yang berkualitas tinggi. Sebab sejarah telah membuktikan hingga abad kedelapan Masehi, Islam telah berkembang dengan pesat sekali dan mendapat tempat di hati umat karena karena pemimpinnya sendiri benar-benar dapat memahami dan menghayati hakikat ajaran islam secara komprehensif, terutama dalam masalah-masalah akidah, ibadah, akhlak, dan muammalah. Oleh sebab itu, setiap pemimpin baik formal maupun informal dituntut agar dapat berbenah diri sehingga dalam bentuk apa pun dan dalam kondisi bagaimanapun pemimpin islam tetap mempunyai keutamaan yang lebih dibanding dengan pemimpin-pemimpin lainnya. (Khatib Pahlawan Kayo : 2005 : 74-75)

Menurut konsep Alquran sekurang-kurangnya ada lima syarat kepemimpinan yang harus dikembangkan, yaitu sebagai berikut.

- a. Beriman dan bertakwa (QS. Al-A'raf (7): 96)
- b. Berilmu pengetahuan (QS. Al-Mujadilah (58): 11)
- c. Mempunyai kemampuan menyusun perencanaan dan evaluasi (QS. Al-Hasyr (59) : 18)

- d. Mempunyai kekuatan mental melaksanakan kegiatan (QS. Al-Baqarah (2): 147)
- e. Mempunyai kesadaran dan tanggung jawab moral, serta mau menerima kritik (QS. Ash-Shaff (61): 2-3)

Menurut Mar'at (1982:74) dalam buku Khatib Pahlawan Kayo (2005 : 75)

Untuk mengembangkan sifat tegas sebagai pemimpin hendaklah melakukan hal berikut:

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

Setelah mengikuti uraian-uraian di atas, dapatlah disimpulkan bahwa prinsip kepemimpinan dalam islam pada hakikatnya merupakan

perwujudan eksistensi manusia sebagai khalifah maupun dalam fungsinya sebagai hamba allah di muka bumi. Dalam arti kata mengimplementasikan secara positif hubungan vertikal dengan allah, dan hubungan horizontal sesama manusia dan alam sekitarnya.

Mengingat bertanya tugas pemimpin dalam dalam pandangan islam, maka seyogiannyalah setiap pemimpin meningkatkan mutu ilmu pengetahuan dengan memperluas cakrawala berfikir serta mempertajam daya nalar seiring dengan kemajuan zaman dan perkembangannya masyarakat. Insyaallah islam akan tetap jaya di tangan pemimpin yang beriman, berakhlak, dan berilmu pengetahuan.

Hal tersebut bila dilihat secara kacamata Islam akan terlihat kesesuaian bahwa Seorang manajer/pemimpin yang ingin memperbaiki kemampuannya untuk mempengaruhi bawahan, perlu mengerti dirinya sendiri, bawahan, situasi dan teknik komunikasi. Dalam islam seorang pemimpin hendaknya dapat memmanage hatinya dengan baik, sehat lahir dan batin. Dalam surat Al-Imron (3) ayat 159 tersebut juga dapat dilihat interaksi sosial yang dinamis antara pemimpin dengan yang dipimpin, di mana ketaatan dan disiplin sosial yang tinggi senantiasa tampak dalam kehidupan sehari-sehari. Kewibawaan Rasulullah saw. Yang penuh dengan nilai-nilai spiritual selalu mendapat tempat di kalangan umat islam. Akhirnya dengan penerapan bentuk kepemimpinan yang demikian

Rasulullah berhasil mewujudkan suatu masyarakat madani yang utuh dan damai. (Khatib Pahlawan Kayo : 2005 : 79)

Dalam surat Al-Imron (3) Ayat 159 menjelaskan menunjukkan watak atau karakteristik Rasulullah SAW. Melahirkan kader-kader dalam kepemimpinannya. Terlihat dengan jelas betapa tegasnya Rasulullah saw. Dalam menegakkan disiplin keagamaan, yang harus dijelaskan secara pasti terhadap orang-orang kafir, sehingga mereka mengerti bahwa kepemimpinan Rasulullah saw. Tidak kenal kompromi dalam bidang-bidang akidah dan ibadah. Terhadap mereka Rasulullah bersabda: *bagi kami agama kami dan bagi kamu agama kamu. Untuk kamu amal kamu dan bagi kami amal kami.*sedangkan terhadap sesama umat islam kepemimpinan Rasulullah tercermin dalam bentuk kasih sayang yang penuh persahabatan. (Khatib Pahlawan Kayo : 2005 : 80)

Dengan demikian, jelaslah bahwa Rasulullah saw mendapatkan sumber-sumber kader dari kelompok-kelompok yang sangat heterogen sekali, yang kemudian diinternalisasikan ke dalam pemahaman islam dalam suatu konsep integral yang tidak memberi batas dengan jenis kelamin, usia, dan status sosial para kader tersebut.

Setelah melihat prinsip-prinsip kader yang dikemukakan di atas, maka kader-kader yang dibina Rasulullah saw. Itu tampak sekali identitasnya seperti berikut.

1. mencerminkan keteladanan terhadap sifat-sifat kepemimpinan Rasulullah saw. Yang tegas dan keras dalam menegakkan disiplin *amar ma'ruf nahi mungkar*.
2. kepemimpinan yang diwarnai dengan ketaatan pengikut tanpa paksa dengan rasa kasih sayang dan tidak mengharapkan sesuatu selain karunia dan keridaan Allah.
3. pertumbuhan wadah atau organisasi dibarengi dengan pembinaan dan pengembangan kader sebagai generasi penerus.
4. tujuan yang hendak dicapai selalu bersih dan suci dan pengaruh dan kepentingan-kepentingan, selain dari *hasanah fiddunnya dan hasanah fil akhirah*.
5. perumusan taktik dan strategi perjuangan senantiasa dimusyawarahkan dengan penuh kebijaksanaan.

kelembutan dalam berkomunikasi dan keharmonisan dalam bergaul, menjadi ciri khas dalam pembinaan, sehingga mereka benar-benar disiapkan sebagai generasi Islam yang beriman, kuat akidah, taat ibadah yang menjadi perpaduan dalam sistem kehidupan yang berakhlakul karimah. (Khatib Pahlawan Kayo : 2005 : 83-84)

Yusuf Al-Qaradhawi (1995 : 38) dalam bukunya Khatib Pahlawan Kayo : (2005 : 84)

Menyebutkan bahwa generasi Islam ini haruslah mempunyai beberapa sifat berikut.

1. Keimanan yang mendalam terhadap risalah islam, keagungan sasarannya, kesejahteraan jalannya dan terhadap kemenangannya. Inilah asas seluruh usaha yang akan dijalankan.
2. Sifat keimanan yang sanggup berkorban, tidak mementingkan diri sendiri, sabar, berani, pemurah, ikhlas, tidak mudah dipengaruhi oleh janji manusia, tidak gentar dengan ancaman dan gannguan.
3. Kesadaran yang menyeluruh meliputi : kesadaran tentang perjuangan islam, kesadaran tentang kedudukan diri, dan kesadaran tentang situasi.
4. Ikatan yang sudah teguh berdasarkan perjuangan (dakwah), yang mengatasi segala ikatan lain seperti keturunan, daerah, kasta, atau keluarga.
5. Kegigihan dalam menjalankan dakwah serta usaha yang terus menerus untuk menyebarkannya. Berupaya menambah penyokong dan pendukung tanpa mengenal penat, lelah, atau putus asa dalam keadaan apapun.
6. Memasuki segenap lapisan masyarakat dalam semua lapangan, yang bersifat resmi atau tidak, di kalangan awan atau kalangan tentara.
7. Generasi ini haruslah mempunyai ahli-ahli pikir dan pimpinan yang cukup, yang mempunyai kemahiran serta kewibawaan; menjadi pakar-pakar yang mempunyai keahlian yang tinggi dalam

segala lapangan sains dan sastra, teori, dan praktis; yang mendapat kepercayaan orang banyak dan sanggup menanggung beban membina masyarakat baru.

Untuk terwujudnya kader-kader kepemimpinan yang demikian, islam memerlukan munculnya pemimpin-pemimpin yang berwibawa dan disegani oleh masyarakat, betul-betul mampu bekerja keras, disiplin, dan demokratis. Sebab sebagai pemimpin tidak hanya dituntut untuk merencanakan sesuatu bagi kesejahteraan umat dan masyarakat, akan tetapi juga diharapkan untuk terjun bersama-sama ke lapangan untuk melaksanakan program yang sudah disusun. Untuk itu bekal yang utama sekali adalah iman yang kuat yang dapat memotivasi diri dan sekaligus mengawasi serta meluruskan jalan kepemimpinan yang sedang dilaksanakan. Iman, di samping sumber inspirasi dan sumber aspirasi sekaligus juga sebagai alat kontrol yang ampuh dan andal. Kekuatan yang bersumber dari iman akan melahirkan semangat jihad yang tinggi dan dari dasar semangat itulah datangnya pertolongan Allah SWT melalui berbagai jalan atau hidayah.

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan adalah menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen. Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan salah satu di antara peranan manajer dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai. Agar mau memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan.

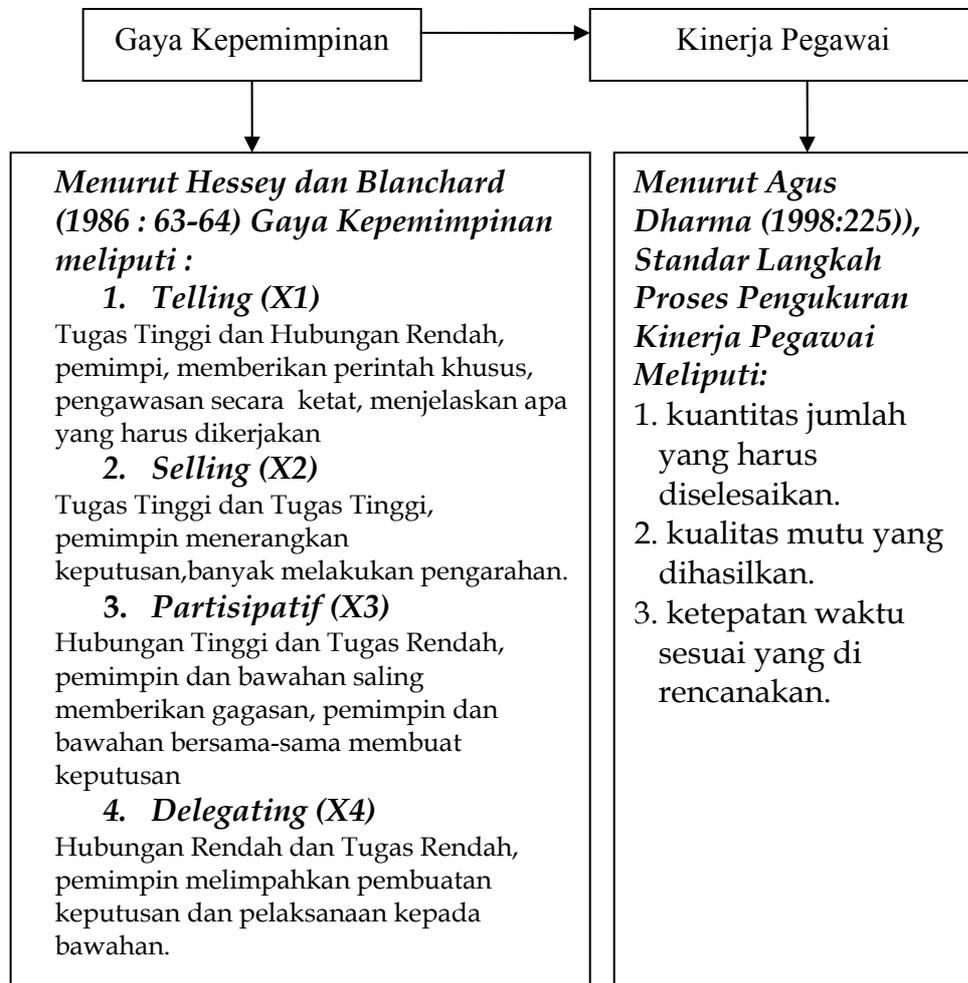
Menurut (Thoha, 1995: 49). Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya artinya kemampuan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

Berdasarkan pendapat di atas yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam upaya

peningkatan kinerja pegawai untuk mengapai tujuan organisasi yang diharapkan.

C. Kerangka Berfikir

Model Kerangka Berfikir



Gambar 2.1

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian bertempat di Malang, tepatnya di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, berlokasi di Jl. Gajayana 50 Malang. Lokasi ini dipilih dengan alasan bahwa Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang juga merupakan instansi pemerintah yang juga diindikasikan berpotensi memiliki masalah dengan kinerja pegawai.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif yang mendeskripsikan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta dan data yang tampak atau sebagaimana adanya. Penelitian kualitatif didefinisikan oleh Bogdan dan Taylor (1975:5) dalam Moleong (2006:4) adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang perilaku dapat diamati.

Adapun penelitian deskriptif menurut Arikunto (1998:309) adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menuntut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang dimiliki.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikemukakan bahwa penelitian deskriptif ini berusaha menggambarkan obyek penelitian berdasarkan fakta dan data serta kejadian berusaha menghubungkan kejadian-kejadian atau obyek penelitian sekaligus menganalisisnya berdasarkan konsep-konsep yang telah dikembangkan sebelumnya sehingga memudahkan peneliti dalam memecahkan masalah.

Dalam penelitian ini, peneliti mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

C. Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana saja data dapat diperoleh (Arikunto, 2002:107). Dalam penelitian ini sumber datanya adalah Dekan dan Para Pegawai Bagian Staf Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan Lebih lanjut dikatakan bahwa, secara garis besar ada tiga jenis sumber data yang biasanya disingkat dengan 3p, yaitu :

- a. *Person* (orang): tempat peneliti bertanya mengenai variable yang diteliti.
- b. *Paper* (kertas): dokumen, arsip, pedoman surat keputusan (SK) dan lain sebagainya, tempat penelitian membaca dan mempelajari sesuatu yang berhubungan dengan data penelitian.
- c. *Place* (tempat): ruang laboratorium (yang berisi perlengkapan), bengkel kelas dan sebagainya tempat berlangsungnya suatu kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

Sumber data utama penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. (Moleong, 2001 : 112). Adapun sumber yang digunakan dalam penelitian ini dengan dua sumber data :

Data primer (*primary data*), merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro, et, al, 2002 : 146). Data ini diperoleh dengan melakukan wawancara dan observasi dengan pihak terkait. Khususnya pada Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Data sekunder (*secondary data*), merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro, et,al, 2002:147). Data ini diperoleh dari dokumen-dokumen yang umumnya berupa bukti, catatan atau laporan histories yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter).

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian dari proses pengujian data yang berkaitan dengan sumber dan cara untuk memperoleh data penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. *Observasi* (Pengamatan)

Observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti (Indriantoro, et, al, 2002:157). Peneliti melakukan pengamatan secara langsung dalam kinerja

pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

2. *Interview* (Wawancara)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui bercakap-cakap dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan pada si peneliti (Mardalis, 1999 : 64). Peneliti melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan maksud untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi. Data ini berupa: bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

3. Dokumentasi

Menurut Indriantoro, dkk (2002:146) data ini berupa: faktur, jurnal surat-surat, notulen hasil rapat, memo atau dalam bentuk laporan program. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumentasi sebagai sarana untuk mendapatkan data tentang: sejarah berdirinya Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

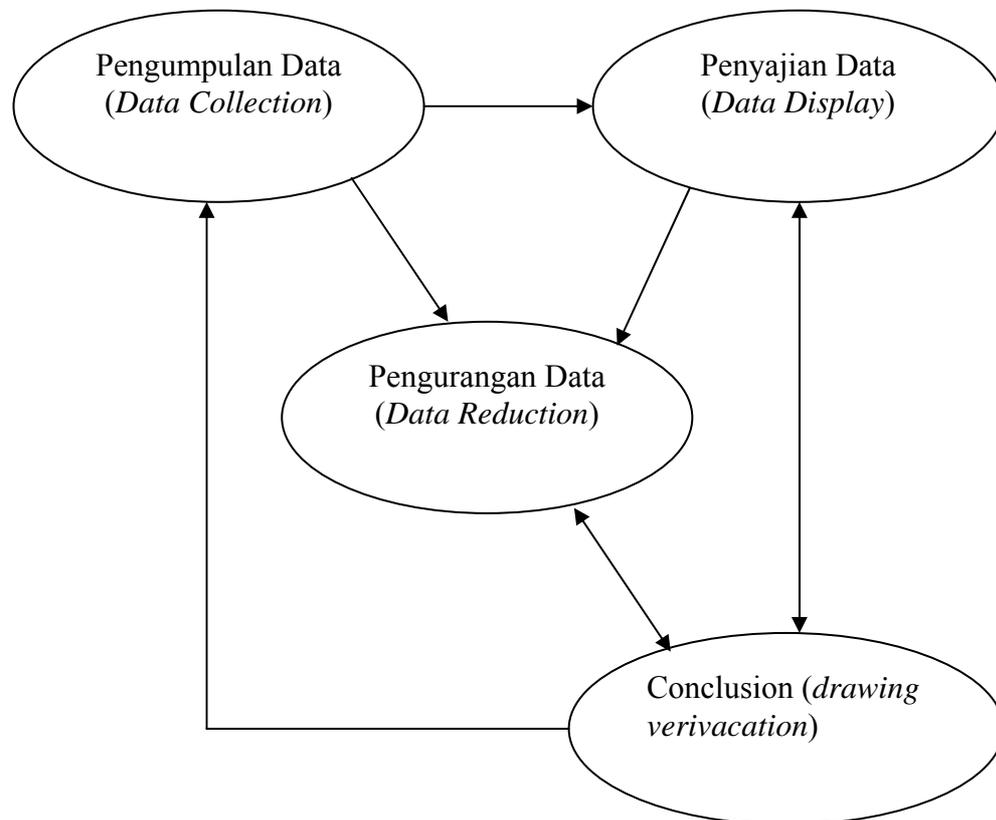
E. Teknik Analisa Data dan Keabsahan Data

Analisa data adalah proses mengatur urutan data mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Moleong, 2005:112). Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisa data kualitatif yang tidak menggunakan perhitungan

statistik (non uji statistik) dan terbatas pada perhitungan persentase saja, akan tetapi dengan menggunakan pemikiran logis untuk menggambarkan, menjelaskan dan menguraikan secara mendalam dan sistematis tentang keadaan yang sebenarnya baru kemudian ditarik kesimpulan sehingga diperoleh suatu pemecahan masalah.

Tahap-tahap analisis data dapat dilakukan dengan beberapa tahapan diantaranya: mengumpulkan data dengan analisis data, hasil pengumpulan data tersebut tentu saja perlu direduksi (*data reduction*, yaitu dengan mengikhtikarkan hasil pengumpulan data selengkap mungkin dan memilah-milahnya ke dalam satuan konsep tertentu, kategori tertentu atau tema-tema tertentu. Seperangkat hasil reduksi data juga perlu diorganisasikan ke dalam satu bentuk tertentu (*display data*) sehingga terlihat sosok secara lebih utuh, *display data* tersebut sangat diperlukan untuk memudahkan upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan (*conclusion*). Seperti yang ada pada gambar siklus analisa data yang ada di bawah ini prosesnya tidaklah sekali jadi melainkan berinteraktif secara bolak-balik (Miles & Huberman 1992) dalam Bungin, (2003:70).

Gambar 3.1
Komponen-komponen Analisa Data Model Interaktif



Sumber: Huberman dalam Sugiono (2003:208)

Berdasarkan pendapat tersebut diatas maka langkah-langkah dalam menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memeriksa data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan dokumentasi dari obyek penelitian, apakah data tersebut sudah lengkap sehingga siap untuk diproses lebih lanjut.
2. Mereduksi data-data yang terkumpul sesuai dengan permasalahan yang ada, yaitu proses pemilihan, penyederhanaan data dan membuat rangkuman inti dari data yang telah diklasifikasi.

3. Penyajian data berupa teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang ada, yaitu setelah data dianalisis dan diinterpretasi, selanjutnya disajikan dalam bentuk uraian.
4. Penafsiran kembali secara deskriptif.
5. Pengulangan kembali langkah pertama sampai keempat.

Selanjutnya pada proses analisis data dalam memeriksa keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi, metode triangulasi yaitu memeriksakan kebenaran data yang telah diperolehnya kepada pihak-pihak lainnya yang dapat dipercaya (Usman, 2005:88). Adapun teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi teknik. Triangulasi teknik menurut Wiersma dalam Sugiono (2005:126) adalah teknik yang dilakukan untuk menguji keabsahan data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda misalnya, data diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner.

Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data nama yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar karena sudut pandanganya berbeda. Metode ini yang dipakai peneliti untuk mengetahui gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

BAB IV

PAPARAN DAN HASIL PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

A. PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

1. Sejarah Singkat Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Sejarah berdirinya Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang sebenarnya tidak lepas dari cikal-bakal perjalanan panjang sejarah kelembagaan yang berawal dari berdirinya Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya di Malang. Selanjutnya lembaga ini berturut-turut mengalami alih status menjadi Sekolah Tinggi Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang, Universitas Islam Indonesia Sudan (UIIS) Malang dan yang terakhir sekarang menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Oleh karena itu untuk meruntut sejarah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim (FE UIN Maliki) Malang dengan sendirinya tidak mungkin menafikan perjalanan sejarah masing-masing dari keempat kelembagaan tersebut yang dalam paparan berikutnya akan dipilah menjadi *empat periode kelembagaan*.

Pertama, Fakultas Tarbiyah. Periode ini merupakan **masa dependensi** yang cukup panjang bagi perjalananan sebuah lembaga pendidikan tinggi. Kurang lebih empat dekade, atau tepatnya sekitar 36

tahun fakultas ini menjadi bagian dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel Surabaya. Hal ini terjadi karena sejak secara resmi berdiri pada tahun 1961, IAIN Sunan Ampel Surabaya baru memiliki dua fakultas, yaitu Fakultas Syari'ah di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah di Malang. Secara akademis alasan penempatan kedua fakultas tersebut di kedua tempat yang berbeda, karena Fakultas Syari'ah di Surabaya diharapkan bisa berkembang dengan pembinaan dari Fakultas Hukum Universitas Airlangga (UNAIR) Surabaya. Sedangkan Fakultas Tarbiyah di Malang diharapkan pembinaan pengembangan dari Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Malang. Secara realitas Fakultas Tarbiyah ini perkembangannya cukup pesat, bahkan dalam berbagai aspek mungkin mendahului beberapa fakultas yang sama-sama berinduk ke IAIN Sunan Ampel Surabaya. Sampai dengan menjelang perubahan status, Fakultas Tabiyah di Malang telah mengalami beberapa pergantian pimpinan (dekan) dan mengembangkan dua jurusan yaitu Jurusan Pendidikan Agama Islam dan Pendidikan Bahasa Arab, Tadris Matematika, Biologi, dan Bahasa Inggris.

Kedua, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang.

Periode ini merupakan **masa otonomi dan pengembangan**. Diakui bahwa selama masa dependensi, Fakultas Tarbiyah di Malang sangat terbatas untuk mengekspresikan gagasan-gagasan besarnya karena masih terkendala oleh kebijakan makro induknya yaitu IAIN Sunan Ampel

Surabaya. Karena itu sejalan dengan semangat reformasi, pemerintah pusat (Departemen Agama Republik Indonesia) akan memberikan kesempatan kepada semua fakultas di daerah seluruh Indonesia untuk mandiri. Ini dimaksudkan agar fakultas di daerah bisa mengembangkan diri sesuai dengan potensi dan karakternya masing-masing.

Akhirnya dengan kebijakan itu terjadilah peralihan status Fakultas Tarbiyah menjadi STAIN Malang berdasarkan; 1). Surat Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1997 Tanggal 21 Maret 1997 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri jo. 2). Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 296 Tahun 1997 tanggal 30 Juni 1997 tentang Organisasi dan Tata Kerja STAIN Malang, jo. 3). Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor E/136/1997 tanggal 30 Juni 1997 tentang Alih Status dari Fakultas Daerah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri. Pada masa otonomi dan pengembangan ini, dengan semangat reformasi, STAIN Malang sejak tahun 1997 mulai membuka beberapa jurusan baru, antara lain Jurusan Syari'ah dengan Program Studi Akhwal al-Syakhshiyah dan Mu'amalah. **Program Studi Mu'amalah** yang diarahkan untuk pengembangan **Ekonomi Islam** itu digagas untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia (*human resources*) yang menguasai ilmu ekonomi yang berbasis syariah, baik sebagai akademisi maupun praktisi,

sejalan dengan fenomena perkembangan ekonomi syariah di Indonesia pada waktu itu dan akan datang.

Eksistensi program studi **Mu'amalah** yang selanjutnya difokuskan pada pengembangan **Program Studi Manajemen** itu secara yuridis semakin kuat dengan adanya payung hukum, yaitu rekomendasi Direktur Jenderal Pendidikan Nasional Nomor 2486/D /T/2001 Tanggal 25 Juli 2001 tentang Pembukaan Program Studi S-1 pada IAIN dan STAIN dalam rangka Wider Mandate di lingkungan Departemen Agama dan dikuatkan dengan Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI Nomor E/213/2001 Tanggal 25 Juli 2001 tentang Izin Penyelenggaraan **Proram Studi Manajemen (S-1) Konsentrasi Manajemen Syari'ah** pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang. Dengan dasar hukum ini, **Program Studi Manajemen (S-1) konsentrasi Manajemen Syari'ah** secara resmi dibuka. Untuk sementara program studi tersebut masih di bawah Jurusan Syari'ah STAIN Malang. Dan sejak awal berdirinya (tahun akademik 1997/1998) jumlah mahasiswa sebanyak 48 orang dengan rincian, 22 laki-laki dan 26 perempuan.

Ketiga, Universitas Islam Indonesia Sudan (UIIS) Malang. Periode ini merupakan **masa transisi**. Dengan adanya semangat ingin adanya perubahan, tidak berapa lama STAIN Malang berubah status menjadi UIIS Malang yang diresmikan pada tanggal 21 Juli 2002 oleh Wakil Presiden RI.

Dr. Hamzah Haz dengan disaksikan oleh Wakil Presiden I Sudan, Dr. Ali Osman Mohamed Taha dan sejumlah menteri, baik dari Indonesia maupun Sudan. Perubahan status ini berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 353 Tahun 2002 Tanggal 17 Juli 2002 tentang Penunjukan Pelaksanaan MoU antara Menteri Agama dengan Menteri Pendidikan Tinggi dan Riset Sudan tentang Penyelenggaraan Universitas Islam Indonesia Sudan di Indonesia.

Dalam periode ini program studi yang dikembangkan masih sama dengan periode STAIN, yaitu program studi Manajemen konsentrasi Manajemen Syari'ah di bawah Jurusan Syari'ah, berdasarkan Rekomendasi Program Studi Umum pada UIIS Malang yang dikeluarkan oleh Menteri Agama RI Nomor MA / 330 / 2002 tanggal 18 September 2002. Namun demikian, secara internal, bersamaan dengan beberapa jurusan di lingkungan UIIS Malang dikembangkan menjadi fakultas, maka saat itu pula *Fakultas Ekonomi lahir memisahkan diri dari induknya*, Fakultas Syari'ah.

Keempat, Periode **Universitas Islam Negeri (UIN) Malang**. Periode ini merupakan **masa kebangkitan dan integrasi keilmuan**. Berselang kurang lebih selama dua tahun, akhirnya UIIS Malang berubah status menjadi UIN Malang berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2004 tanggal 21 Juni 2004 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta menjadi

Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Sejak masa kelahirannya sebagai sebuah universitas, UIN Malang belum mempunyai nama sebagaimana kelima UIN lain yang ada di Indonesia. Akhirnya, melalui seleksi beberapa nama yang dipersiapkan, nama salah seorang wali di Jawa Timur, yakni **Maulana Malik Ibrahim**, dipilih dan diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia, Dr. H. Bambang Susilo Yudhoyono sebagai nama UIN Malang pada bulan Januari 2009 yang lalu. Untuk selanjutnya, nama ini diperkuat dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 65 Tahun 2009. Atas dasar kesepakatan, nama ini, karena dirasa terlalu panjang, akhirnya disingkat **Maliki** saja.

Pada periode awal, FE-UIN Maliki Malang baru mempunyai satu program studi, yakni Manajemen (strata satu). Ijin penyelenggaraan program studi Manajemen ini diperkuat dengan Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI Nomor DJ/54/2005 tentang Izin Penyelenggaraan Program Studi Jenjang Strata Satu (S-1) pada Universitas Islam Negeri Malang Jawa Timur. Untuk memperkuat posisi program studi Manajemen sebagai sebuah bidang keilmuan yang dikembangkan di FE-UIN Maliki, tidak berapa lama sejak turunnya izin tersebut diusulkan untuk memperoleh status terakreditasi. Ternyata usul yang disertai upaya keras seluruh komponen fakultas,

program studi Manajemen memperoleh status tertinggi, yakni terakreditasi “A”, berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Nomor: 005/BAN-PT/Ak-X/S1/II/2007

Sampai saat ini Fakultas Ekonomi telah menghasilkan 606 lulusan yang tersebar di hampir seluruh kepulauan Nusantara. Sebagian di antara mereka telah memasuki dunia kerja, seperti Pertamina, BRI, dan perusahaan lainnya. Dan sebagian yang lain melanjutkan studi ke tingkat pascasarjana, baik di dalam maupun di luar negeri, seperti di Universitas Brawijaya Malang, Universitas Gajahmada Yogyakarta, Universitas Indonesia Jakarta, dan Universiti Kebangsaan Malaysia.

Seiring dengan tuntutan zaman dalam mengemban misi keilmuan di Nusantara sejak tahun akademik 2009/2010 FE-UIN Maliki Malang membuka program studi baru yakni Akuntansi dan Perbankan Syariah. Khusus untuk Akuntansi sengaja dibuka untuk jenjang strata satu (S1) sebagaimana program studi Manajemen. Sedangkan untuk program studi Perbankan Syariah diperuntukkan bagi mahasiswa yang ingin menempuh program diploma tiga (D3) dalam studi Perbankan yang berbasis syariah. Adapun yang menjadi dasar penyelenggaraan kedua program studi tersebut masing-masing adalah Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor: Dj.I/309/2008 tentang Izin Pembukaan Studi Strata Satu Akuntansi pada Universitas Islam Negeri Malang, dan Keputusan

Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor: Dj.I/307/2008 tentang Izin Pembukaan Program Studi Diploma Tiga (D-III) pada Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) Tahun 2008.

Dengan demikian, FE-UIN Maliki Malang telah mampu dan berhasil membangun salah satu misinya yang sangat penting dalam membangun perguruan tinggi yang berbasis syari'ah di Indonesia. Dan ke depan akan terus bertekad menjalankan fungsi utamanya yaitu Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan mengintegrasikan antara ilmu umum (*sciences*) dan agama (*religion*).

Lebih jauh, untuk mencapai cita-cita sesuai dengan visi dan misinya, FE-UIN Maliki Malang terus mencoba membangun kultur akademik yang memadukan kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu dan kematangan professional. Dengan ini semua diharapkan kelak akan terwujud sebuah Fakultas Ekonomi yang unggul (*excellence*) di bawah cita-cita besar UIN Maliki Malang membangun *Bilingual University & The Centre of Islamic Civilization in Indonesia*.

Untuk menggapai cita-cita mulia tersebut dengan sendirinya FE sebagai bagian tak terpisahkan dari UIN Maliki Malang tanpa henti terus berbenah diri dalam segala aspek. Upaya pembenahan itu tentu saja belum cukup dinilai secara internal oleh civitas akademika di lingkungan UIN Maliki sendiri. Namun masih perlu mendapat pengakuan kalangan eksternal yang berkompeten dan kredibel. Untuk itu UIN Maliki mencoba

mengikuti uji sertifikasi ISO 9001: 2000. Persiapan ke arah ini telah dilakukan sejak Januari 2008, dan ternyata FE-UIN Maliki dinyatakan lulus uji Sertifikasi ISO 9001: 2000 yang dilakukan oleh SGS atas rekomendasi UKAS *Quality Management* 005. *This certificate is valid from 31 Desember 2008 until 15 November 2010* dengan Certificate ID08/1219 SGS.

2. Lokasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Berlokasi di JL. Gajayana 50 Malang.

3. Visi dan Misi lokasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

a. Visi

Menjadi Fakultas Ekonomi terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan di bidang ekonomi yang memiliki kekokohan akidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu dan kematangan professional dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang bercirikan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

b. Misi

Untuk mewujudkan visi di atas, Fakultas melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengantarkan mahasiswa Ekonomi agar memiliki kemantapan akidah, kedalaman spiritual dan keluhuran akhlak melalui pembelajaran di Ma'had (pondok pesantren) dan perkuliahan PKPBA serta perkuliahan matakuliah dasar,
2. Mengantarkan mahasiswa memiliki keluasan ilmu dan kematangan profesional di bidang ekonomi dan manajemen serta jiwa *entrepreneur* yang berwawasan regional, nasional dan global yang dilandasi oleh spirit ajaran dan nilai-nilai Islam,
3. Mengantarkan mahasiswa menguasai keterampilan berbahasa (Arab & Inggris) dan penguasaan serta pemanfaatan teknologi informasi,
4. Mengantarkan mahasiswa menjadi kader ulama yang mampu memimpin dan menggerakkan kehidupan dengan nilai-nilai Islam di masyarakat,
5. Mengantarkan mahasiswa untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah ,dan
6. Mengembangkan jiwa ekonom ulul albab bagi civitas akademika melalui zikir, fikir, dan ikhtiar.

c. Tujuan Pendidikan

1. Terwujudnya Sarjana Ekonomi yang memiliki *Performance Dimension Model of a Moslem*.
2. Terwujudnya Sarjana Ekonomi yang memiliki keahlian khusus sesuai dalam bidang manajemen baik konvensional maupun syariah.
3. Ikut serta dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen yang menjunjung tinggi nilai-nilai dalam Islam, sehingga menjadi bagian penting dalam mewujudkan universalitas ajaran Islam, dan dapat mengukir prestasi atau kemajuan ilmu pengetahuan dalam peradaban saat ini dan masa yang akan datang

4. Struktur Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

A. De k a n

A. Rincian Tugas :

1. Bertanggungjawab terhadap terlaksananya pendidikan kepada mahasiswa;
2. Bertanggungjawab terhadap pengembangan keilmuan dosen melalui kegiatan penelitian;
3. Bertanggungjawab terhadap terlaksananya kegiatan pengabdian masyarakat;
4. Bertanggungjawab Pengembangan karier dosen dan staf administrasi;
5. Bertanggungjawab Pembinaan mahasiswa;
6. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan administrasi dan manajemen fakultas;
7. Bertanggungjawab terhadap keuangan fakultas;
8. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan administrasi umum dan kerumahtanggaan;
9. Bertanggungjawab terhadap terlaksananya penjaminan mutu di fakultas;
10. Bertanggungjawab terhadap kesejahteraan dosen dan staf administrasi;
11. Merumuskan kebijakan akademik dan pengembangan fakultas;
12. Melaksanakan visi dan misi fakultas;

13. Merencanakan anggaran kegiatan fakultas bersama pembantu dekan dan kasubag tata usaha;
14. Membuat kebijakan keuangan fakultas bersama pembantu dekan dan kasubag tata usaha;
15. Merumuskan model-model pelayanan secara efisien dan efektif;
16. Mengontrol pelaksanaan anggaran keuangan fakultas;
17. Merumuskan kebijakan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di fakultas;
18. Mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran;
19. Melakukan penilaian terhadap prestasi akademik dan kecakapan tenaga pengajar;
20. Mendorong kepada dosen untuk melakukan penelitian dalam rangka pengembangan keilmuan;
21. Merumuskan kebijakan terhadap terlaksananya pengabdian kepada masyarakat;
22. Mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat;
23. Merumuskan, mencari, dan melaksanakan kerjasama dengan fakultas di UIN Malang dan lembaga/isntansi/industri yang terkait dan relevan;

24. Melakukan hubungan ke luar fakultas dalam rangka pengembangan fakultas;
25. Melakukan koordinasi perumusan kebijakan dan pelaksanaan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat;
26. Melakukan koordinasi pelaksanaan pembinaan dan pelayananan kesejahteraan mahasiswa;
27. Mengontrol dan mendorong jenjang karier dosen dan staf administrasi;
28. Merumuskan kebijakan mutu pendidikan di fakultas bersama pembantu dekan bidang akademik dan kemahasiswaan;
29. Memimpin dan mengarahkan dosen dan staf administrasi;
30. Mengontrol, mengevaluasi, dan mengambil kebijakan terhadap pelaksanaan tugas-tugas dosen dan staf administrasi.

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Pimpinan Universitas;
2. Bekerjasama dengan pimpinan universitas dalam rangka pengembangan fakultas;
3. Bekerjasama dengan pembantu dekan dan tim dosen serta staf administrasi;
4. Bekerjasama dengan pimpinan fakultas di lingkungan UIN Malang;
5. Melaporkan proses penyelenggaraan pendidikan kepada pimpinan universitas.

6. Senat Fakultas

B. Pembantu Dekan Bidang Akademik

A. Rincian Tugas :

1. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di fakultas;
2. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kegiatan dan pengembangan penelitian dosen;
3. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat;
4. Merencanakan pengembangan akademik fakultas;
5. Merumuskan pelayanan administrasi pendidikan kepada mahasiswa;
6. Merumuskan dan melaksanakan program-program akademik;
7. Merumuskan dan melakukan kebijakan pengembangan akademik bersama dekan;
8. Merumuskan pengembangan kurikulum akademik yang relevan dengan pengembangan lingkungan;
9. Merumuskan dan membuat jadwal kuliah bersama unit akademik;
10. Mengkoordinir dosen dalam pelaksanaan tugas akademik;
11. Mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan perkuliahan di kelas;
12. Menjamin pelaksanaan pelayanan akademik kepada mahasiswa sesuai standard mutu akademik;

13. Mengontrol dan mengevaluasi kinerja akademik dosen;
14. Merumuskan kebijakan di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
15. Mengkoordinir dan memotivasi dosen untuk melaksanakan kegiatan penelitian untuk mendukung peningkatan keilmuan;
16. Mengkoordinasi pelaksanaan Praktik Kerja Lapangan (PKL) dan magang mahasiswa bersama Pembantu Dekan Bid. Kemahasiswaan.
17. Mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan penelitian dan pengabdian masyarakat;
18. Merumuskan kebijakan-kebijakan pelayanan penelitian mahasiswa;
19. Merumuskan dan melaksanakan penjaminan mutu akademik fakultas;
20. Merumuskan manual mutu akademik;
21. Mengkoordinir pelaksanaan penjaminan mutu akademik fakultas;
22. Mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan penjaminan mutu akademik fakultas;
23. Mengkoordinir dan memotivasi dosen mengikuti seminar, pelatihan, workshop, dan lain sebagainya dalam rangka pengembangan akademik;

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Pimpinan Fakultas ;

2. Bekerjasama dengan Pembantu Rektor bidang Akademik
3. Bekerjasama dengan dekan, pembantu dekan, unit-unit kerja fakultas, serta staf administrasi;
4. Bekerjasama dengan para pembantu dekan bidang akademik di lingkungan UIN Malang;
5. Melaporkan kegiatan yang terkait penyelenggaraan di bidang akademik kepada pimpinan fakultas.

C. Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum:

A. Rincian Tugas :

1. Bertanggungjawab terhadap keuangan fakultas;
2. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan administrasi di fakultas;
3. Bertanggungjawab terhadap pengembangan karier dosen dan staf administrasi;
4. Bertanggungjawab terhadap kesejahteraan staf fakultas;
5. Bertanggungjawab terhadap Inventaris Kekayaan Negara (IKN) di fakultas;
6. Merencanakan dan mengkoordinir penyusunan program akademik bersama civitas akademika fakultas;
7. Merumuskan sumber-sumber pendanaan penelitian bersama dekan dan pembantu dekan bidang administrasi umum;
8. Menyusun anggaran keuangan fakultas sesuai program yang telah disepakati;

9. Merumuskan dan menggali sumber-sumber pendanaan keuangan fakultas;
10. Mengelola keuangan fakultas;
11. Mengontrol dan mengevaluasi program dan penggunaan anggaran fakultas;
12. Membuat laporan keuangan kepada pimpinan fakultas;
13. Merencanakan dan membuat organisasi administrasi kepegawaian dan ketatalaksanaan;
14. Merencanakan dan merumuskan pengembangan dan kesejahteraan dosen dan staf administrasi;
15. Merencanakan, merumuskan, dan mengkoordinir terhadap penyusunan laporan akuntabilitas kinerja fakultas;
16. Mengontrol dan mendorong jenjang karier dosen dan staf administrasi;
17. Merencanakan kebutuhan peralatan untuk mendukung terlaksana proses pendidikan dan pengajaran di fakultas;
18. Merumuskan administrasi Inventaris Kekayaan Negara (IKN) di fakultas;
19. Mengontrol penggunaan Inventaris Kekayaan Negara (IKN) di fakultas;

20. Menampung dan mempertimbangkan usulan pengadaan Inventaris Kekayaan Negara (IKN) dari dosen dan staf administrasi;
21. Mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan kerumahtanggaan fakultas;
22. Mengkoordinir dan mengarahkan staf administrasi fakultas.

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Pimpinan Fakultas;
2. Bekerjasama dengan Pembantu Rektor Bidang Administrasi Umum;
3. Bekerjasama dengan dekan, pembantu dekan, unit kerja kerja, serta staf administrasi;
4. Bekerjasama dengan pembantu dekan bidang keuangan dan administrasi umum di lingkungan UIN Malang;
5. Melaporkan pelaksanaan penggunaan keuangan dan administrasi umum kepada pimpinan fakultas.

D. Pembantu Dekan Bidang Kemahasiswaan

A. Rincian Tugas :

1. Bertanggungjawab terhadap pembinaan mahasiswa;
2. Merencanakan pengembangan dan pelayanan mahasiswa fakultas;
3. Mengevaluasi perkembangan studi mahasiswa;

4. Merumuskan dan melakukan kebijakan pengembangan kemahasiswaan bersama dekan;
5. Mengkoordinir pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat;
6. Berupaya menangkap sumber-sumber beasiswa bagi mahasiswa;
7. Merumuskan kebijakan-kebijakan pelayanan penelitian mahasiswa;
8. Melakukan survey lokasi pengabdian masyarakat dan PKL mahasiswa bersama unit penelitian dan pengabdian masyarakat;
9. Merumuskan model-model pembinaan minat dan bakat mahasiswa;
10. Merumuskan kesejahteraan mahasiswa;
11. Mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan pembinaan minat dan bakat mahasiswa;
12. Merumuskan dan melakukan tindak lanjut yang terkait dengan alumni;
13. Merumuskan kerjasama dengan pihak *stakeholders*.

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Pimpinan Fakultas ;
2. Bekerjasama dengan Pembantu Rektor III;
3. Bekerjasama dengan dekan, pembantu dekan, unit-unit kerja fakultas, serta staf administrasi;
4. Bekerjasama dengan para pembantu dekan bidang kemahasiswaan di lingkungan UIN Malang;

5. Melaporkan kegiatan yang terkait penyelenggaraan di bidang kemahasiswaan kepada pimpinan fakultas.

E. Unit Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat:

A. Rincian Tugas :

1. Bertanggungjawab terhadap terlaksananya penelitian dan pengabdian masyarakat tingkat fakultas;
2. Merumuskan kebijakan dibidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
3. Mengkoordinir dan mengadministrasikan penelitian dosen;
4. Mencari program-program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
5. Mendorong dosen untuk melakukan penelitian;
6. Memonitoring dan menseleksi judul penelitian yang diajukan oleh mahasiswa, baik untuk keperluan penulisan skripsi maupun untuk penelitian ilmiah.
7. Memantau dan menilai tema-tema penelitian yang relevan baik dari Lembaga Penelitian tingkat universitas maupun tingkat pusat;
8. Melakukan kerjasama-kerjasama dengan lembaga lain terkait dengan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
9. Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Dekan dan Pembantu Dekan Bidang Akademik;
2. Bekerjasama dengan Dekan, para Pembantu Dekan, Dosen, Kasubag Tata Usaha, dan staf administrasi;
3. Bekerjasama dengan Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat tingkat universitas maupun pusat serta lembaga terkait;

F. Unit Penerbitan, Publikasi, Dan Kajian Ekonomi Islam**A. Rincian Tugas :**

1. Bertanggung jawab atas penerbitan dan publikasi buletin, jurnal yang berbasis ekonomi islam
2. Bertanggungjawab terhadap pengembangan unit Kajian Ekonomi dan Manajemen islam.
3. Merumuskan materi kajian dan nara sumber yang terkait dengan ekonomi dan manajemen serta ilmu-ilmu syari'ah;
4. Mengkoordinir dan melakukan diskusi baik secara tim maupun semua dosen dan atau mahasiswa;
5. Merencanakan dan membuat jadwal diskusi Kajian Ekonomi dan Manajemen Syari'ah (PKEMS);
6. Memfasilitasi mahasiswa dalam rangka melakukan Kajian Ekonomi dan Manajemen berbasis Syari'ah;

7. Memfasilitasi dosen dalam mendiskusikan artikel, buku, bahan ajar, dan atau hasil penelitian;
8. Membuat buku-buku ekonomi dan manajemen berbasis syari'ah;
9. Mengkoordinir dan pembinaan kepada mahasiswa dalam melakukan pengkajian ilmu ekonomi dan manajemen berbasis syari'ah.
10. Kegiatan pelatihan kepada mahasiswa
11. Menjalin kerjasama dengan lembaga terkait

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Dekan dan Pembantu Dekan Bidang Akademik;
2. Bekerjasama dengan Dekan, para Pembantu Dekan, Dosen, Kasubag Tata Usaha, dan staf administrasi;
3. Melaporkan kegiatan pengembangan ekonomi dan manajemen Syari'ah dengan segala aktivitasnya kepada Dekan melalui Pembantu Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan.

G. Unit Penjaminan Mutu Fakultas

A. Rincian Tugas :

1. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan penjaminan mutu di fakultas;
2. Membuat draft-draft penjaminan mutu;
3. Merencanakan dan membuat draft kebijakan akademik fakultas;

4. Merencanakan dan membuat draft standar akademik fakultas;
5. Merencanakan dan membuat draft manual mutu akademik fakultas;
6. Merencanakan dan membuat draft manual prosedur akademik fakultas;
7. Merencanakan dan membuat draft instruksi kerja akademik fakultas;
8. Merencanakan dan membuat draft instrument dan format penjaminan mutu;
9. Melakukan proses penjaminan mutu akademik di fakultas;

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Dekan dan Pembantu Dekan Bidang Akademik;
2. Bekerjasama dengan Pembantu Rektor I dan Kantor Jaminan Mutu (KJM);
3. Bekerjasama dengan Dekan, para Pembantu Dekan, Dosen, Kasubag Tata Usaha, dan staf administrasi;
4. Melaporkan kegiatan kepada Dekan.

H. unit pengelola laboratorium & internet

A. Rincian Tugas :

1. Bertanggungjawab terhadap pengelolaan kegiatan - kegiatan laboratorium fakultas;

2. Melakukan pengelolaan dan pemeliharaan terhadap internet fakultas;
3. Melayani dan mengadministrasikan proses kegiatan laboratorium & Internet bagi dosen dan mahasiswa;
4. Mengadministrasikan buku, jurnal, majalah, dan buletin perpustakaan fakultas;
5. Melakukan pemeliharaan terhadap buku, jurnal, majalah, dan buletin perpustakaan fakultas;
6. Melayani dan mengadministrasikan proses pinjaman ke dosen dan mahasiswa;
7. Membantu dosen dan mahasiswa dalam penggunaan teknologi informasi;
8. Bertanggung jawab dalam penyelenggaraan kegiatan di laboratorium dan layanan internet

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Dekan dan Pembantu Dekan Bidang Akademik;
2. Bekerjasama dengan Dekan, para Pembantu Dekan, Dosen, Kasubag Tata Usaha, dan staf administrasi;
3. Melaporkan kegiatan pengelolaan laboratorium dan internet dengan segala aktivitasnya kepada Dekan melalui Pembantu Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan

I. Kasubag Tata Usaha

A. Rincian Tugas :

2. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan administrasi pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
3. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan administrasi kemahasiswaan dan alumni;
4. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan administrasi kepegawaian;
5. Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan administrasi keuangan;
6. Bertanggungjawab terhadap keberadaan dan administrasi Inventaris Kekayaan Negara (IKN);
6. Bertanggungjawab terhadap terlaksananya administrasi secara umum di fakultas;
7. Mengadministrasikan kegiatan yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran (perkuliahan);
8. Mengadministrasikan dan mengarsipkan pelaksanaan penelitian dosen dan atau mahasiswa;
9. Mengadministrasikan dan mengarsipkan data-data pelaksanaan pengabdian kepada kemasyarakatan;
10. Mengadministrasikan dan mengagendakan data-data kemahasiswaan;
11. Mengadministrasikan dan mengagendakan data-data alumni;

12. Mengadministrasikan dan mengagendakan data-data akademik mahasiswa;
13. Membuat dan mengontrol jurnal perkuliahan dan merekap kehadiran dosen bersama unit penjaminan mutu;
14. Mengkoordinir dan mengarahkan serta membantu staf administrasi akademik;
15. Mengadministrasikan dan mengagendakan data-data pegawai fakultas;
16. Menyusun dan mengadministrasikan laporan keuangan fakultas;
17. Mengadministrasikan dan mengontrol penggunaan IKN di fakultas;
18. Mengkoordinir kegiatan kerumahtanggaan fakultas;
19. Merencanakan kebutuhan bahan dan perlengkapan pelaksanaan perkuliahan;
20. Mengkoordinir dan mengarahkan serta membantu staf administrasi umum;
21. Mengkoordinir pelayanan kepada mahasiswa;
22. Membantu dan mengadministrasikan serta mengagendakan tugas-tugas pimpinan fakultas;
23. Mengkoordinir dan mengarahkan staf perpustakaan.

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Pimpinan Fakultas;

2. Bekerjasama dengan Kabag Akademik dan Kemahasiswaan, keuangan, dan kepegawaian di tingkat universitas;
3. Bekerjasama dengan pembantu dekan dan dosen serta staf administrasi;
4. Melaporkan pelaksanaan administrasi kepada pimpinan fakultas.

J. Staf Akademik & Kemahasiswaan

A. Rincian Tugas :

1. Mengadministrasikan kegiatan yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran (perkuliahan);
2. Melayani mahasiswa terkait dengan pelayanan akademik;
3. Membuat jurnal perkuliahan awal semester;
4. Mengontrol jurnal perkuliahan dan merekap kehadiran dosen setiap periode pada semester tertentu;
5. Melayani mahasiswa terkait dengan pelayanan administrasi akademik;
6. Mengkoordinir dan mendistribusikan presensi perkuliahan di awal semester;
7. Melayani dosen terkait administrasi perkuliahan;
8. Melayani permintaan legalisir mahasiswa ;
9. Melakukan administrasi dan mengagendakan data akademik (arsip transkrip) mahasiswa per semester serta merekap secara statistik;
10. Mengarsipkan foto copy ijazah & transkrip bagi wisudawan;

11. Mengadministrasikan dan mendokumentasikan biodata mahasiswa;
12. Mengagendakan data-data alumni setiap periode;
13. Membantu membuat jadwal perkuliahan setiap awal semester

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Kasubag Tata Usaha fakultas;
2. Bekerjasama dengan Kasubag Tata Usaha dan staf administrasi umum fakultas;
3. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Kasubag Tata Usaha fakultas.

K. Staf Keuangan & Personalia

A. Rincian Tugas :

1. Mengadministrasikan data keuangan yang terkait dengan kegiatan-kegiatan fakultas
2. Menyusun laporan data keuangan dari DIPA yang meliputi data keuangan RM (Rupiah Murni), data keuangan PNBPN, dan data keuangan RMP (Rupiah Murni Pendamping)
3. Bertanggung jawab atas dana RM (Rupiah Murni) dengan menyusun Lap.Rutin, Lap.Vakasi, Lap.HR LB, Lap.TUPOKSI dan sejenisnya.
4. Bertanggung jawab atas dana keuangan PNBPN dengan menyusun laporan penerimaan PNBPN dan penggunaan PNBPN.

5. Bertanggung jawab atas dana keuangan RMP (Rupiah Murni Pendamping) dengan menyusun Lap. Dana Eks Proyek, Lap. Dana RMP, Pembukuan Bendahara RMP dan sejenisnya.
6. Menyusun data-data yang berkaitan dengan data dosen yang meliputi profile dosen, daftar urut kepangkatan, SK. Kenaikan pangkat, PP tentang kenaikan pangkat, pedoman kenaikan pangkat.
7. Menyusun dan mengarsipkan data-data dosen yang berkaitan dengan surat cuti/izin dosen, surat tugas dekan, surat tugas rektor, studi dosen, mutasi, surat pengantar, Job deskripsi, SK Dekan, SK Rektor, Surat lamaran masuk dan jawaban surat lamaran.
8. Menyusun data-data yang berkaitan dengan data karyawan yang meliputi profile karyawan, daftar urut kepangkatan, SK. Kenaikan pangkat, PP tentang kenaikan pangkat, pedoman kenaikan pangkat.
9. Menyusun dan mengarsipkan data-data karyawan yang berkaitan dengan surat cuti/izin karyawan, surat tugas, studi karyawan, surat pengantar, Job deskripsi, SK Dekan, SK Rektor, Pedoman Kepegawaian.

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Kasubag Tata Usaha fakultas;
2. Bekerjasama dengan Kasubag Tata Usaha dan staf administrasi umum fakultas;

3. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Kasubag Tata Usaha fakultas.

L. Staf Administrasi Umum

A. Rincian Tugas :

1. Bertanggungjawab terhadap distribusi bahan perkantoran habis pakai, peralatan perkuliahan (misalnya OHP, LCD dll,), dan fasilitas fakultas lainnya;
2. Melakukan administrasi dan mengagendakan data pegawai fakultas;
3. Membantu menyusun laporan keuangan;Melakukan pengamanan dan melakukan pemeliharaan terhadap peralatan kantor (Inventaris Kekayaan Negara);
4. Melaksanakan dan mengadministrasikan proses pinjaman peralatan perkuliahan ke mahasiswa;
5. Membantu kasubag dalam melaksanakan kegiatan kerumahtanggan;
6. Mendistribusikan dan mengadministrasikan penggunaan bahan operasional kantor dan perkuliahan;
7. Melakukan pengetikan surat-surat administrasi umum;
8. Membuat dan melayani surat-surat yang diperlukan mahasiswa;
9. Mengagendakan surat keluar masuk;
10. Mengontrol kebersihan lingkungan kampus;

11. Mengontrol kebersihan ruang kelas;
12. Mengatur dan mengadministrasikan penggunaan mobil fakultas;
13. Menjaga dan memelihara kendaraan fakultas.

B. Hubungan Kerja :

1. Bertanggungjawab kepada Kasubag Tata Usaha;
2. Bekerjasama dengan staf administrasi fakultas;
3. Melaporkan pelaksanaan tugas ke Kasubag Tata Usaha.

5. Identitas Narasumber/Informan

Narasumber dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai fakultas ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim yang berjumlah 11 orang (lihat lampiran XX). Jumlah 11 pegawai dalam hal ini yaitu mereka yang tercatat pada staf personalia sebagai pegawai administrasi. Dalam penelitian seluruh narasumber /informan tidak mau untuk disebut namanya. Seperti salah satu kutipan diskusi dengan dua orang narasumber berikut.

“.....kami mohon maaf ya, mohon untuk mana kami tidak disebut secara langsung karena ini berkaitan dengan masa depan kami disini.....”

Selain itu narasumber lainnya adalah dekan fakultas ekonomi yang dalam hal ini sebagai unsure pimpinan atau bertindak sebagai pemimpin di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Tatalaksana Pekerjaan Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Berdasarkan hasil penelitian tata jam bekerja pada fakultas ekonomi seperti pada instansi negeri lainnya, sebagai sebuah bagian dari universitas islam negeri maulana malik Ibrahim malang mengikuti ketentuan yang ditetapkan oleh departemen dalam negeri. Berikut ini petikan surat edaran mengenai tata tertib jam bekerja:

Menindak lanjuti surat edaran sekertaris jenderal departemen agama nomor: SJ/B>V/HK.03.0/1999/2008 tanggal 28 november 2008 perihal tersebut pada pokok surat, maka sampaikan ketentuan jumlah jam kerja efektif 37.50 jam/minggu dengan rincian hari senin s.d kamis: jam 08.00-15.00 hari jum'at: jam 07.30-11.00 hari sabtu :08.00-14.00 (surat edaran pembantu rector bidang akademik dan administrasi umum)

Kegiatan tatalakana pekerjaan pada Fakultas Ekonomi, telah di atur oleh pemerintah yang mengacu pada tataaturan pemerintah pusat.

Kehadiran para pegawai meskipun dengan adanya ketentuan yang di edarkan melalui surat edaran terlihat masih belum ontime. Hasil pengamatan peneliti memperlihatkan data sebagai berikut:

Ketika peneliti datang ke Fakultas Ekonomi Selasa, 24 Agustus Pagi, jam masih menunjukan Pukul 07.00 WIB. Suasana masih sangat sepi. Hanya terlihat seorang petugas yang sedang mondar-mandir mengepel lantai. Petugas tersebut bernama Junaidi. Junaidi mengaku kepada peneliti bahwa pekerjaannya adalah sebagai cleaning service di fakultas ekonomi. Hingga jam menunjukan pukul 08.00 WIB belum terlihat sama sekali pegawai lain yang datang hingga jam menunjukkan pukul 08.20 WIB terlihat dua orang pegawai yang baru memasuki ruang bagian akademik dan ruang bagian pembantu dekan administrasi umum (Elok, 24 Agustus 2009)

Selain itu pada hari Rabu, 2 September 2009 peneliti berjalan-jalan mengelilingi dan memperhatikan ruangan demi ruangan di Fakultas Ekonomi. Jam menunjukkan pukul 08.00 WIB akan tetapi seluruh ruangan masih tertutup semua dan hanya terlihat ruang foto copy yang sudah dipadati oleh beberapa mahasiswa. Pada ruang pelayanan khususnya masih terlihat tertutup (Elok, 2 September 2009)

Kegiatan tata laksana di fakultas ekonomi pada pagi hari tidak selalu diawali dengan pengadaaan cek kehadiran. Berikut ini petikan catatan lapangan yang menggambarkan suasana tersebut.

Ketika salah seorang pegawai datang pada salah satu ruangan, dia langsung disodori oleh seorang pegawai lainnya sebuah map berwarna hijau. Pegawai tersebut pun terlihat serius menandatangani berkali-kali sebuah kertas yang di atasnya bertuliskan "daftar hadir pegawai" yang bila dibalik secara terus-menerus maka akan terlihat tulisan dari masing-masing lembaran kertas tersebut. Dan yang lain terlihat masih banyak kolom tanda tangan yang kosong.

7. Pernyataan Kinerja Pada Pegawai

Dalam hal pekerjaan, berdasarkan hasil pengambilan data oleh peneliti kepada sebelas informan atau narasumber menunjukkan bahwa para karyawan mengaku melakukan dan menyelesaikan pekerjaan mereka secara optimal. Hal ini seperti diceritakan berikut :

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak X9 tanggal 01 september 2009 beliau mengaku bahwa "dalam hal pekerjaan bawahan selalu mengerjakan sesuai dengan standar kuantitas yang ditentukan oleh fakultas dan berusaha bekerja dengan baik sesuai standar kualitas yang ditetapkan.

Begitu juga yang dituturkan oleh bapak X1 dan X2, menurut bapak X1 " pekerjaan bawahan selalu mengerjakan sesuai dengan standar kuantitas yang ditentukan oleh fakultas dan berusaha bekerja dengan baik sesuai standar kualitas yang ditetapkan", dan menurut bapak X2 "bawahan kerjakan selama ini sesuai dengan kuantitas yang ditetapkan fakultas dan apabila ada pekerjaan harus sesuai dengan standar waktu

yang telah ditentukan dan pekerjaan baru selesai tidak boleh ditunda-tunda biar tidak ribet. "hasil wawancara lebih jauh lagi seperti yang dituturkan oleh bapak X4 bahwa " dalam hal pekerjaan bawahan selalu mengerjakan sesuai dengan standar kuantitas yang ditentukan oleh fakultas dan berusaha bekerja dengan baik sesuai standar kualitas yang ditetapkan karena ingin melayani mahasiswa dengan sebaik-baiknya. Kemudian para bawahan selalu mempunyai ide baru karena permasalahan kecil itu selalu ada ide untuk perkembangan kedepan mempunyai dan ide baru dalam hal meningkatkan kualitas fakultas dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan job discriptionnya masing-masing. Selama ini bawahan mengusahakan untuk mengerjakan pekerjaan sesuai standar waktu yang ditentukan tetapi disini masih punya kendala SDM jadi kita bekerja sesuai dengan kemampuan kita selama ini kita member pelayanan yang bagus dari pada yang lainnya contoh kadang waktu kerja sudah habis tetapi kita masih melayani mahasiswa para bawahan selalu bekerja dengan rasa tanggung jawab yang sangat besar sampai mereka bekerja melebihi standar waktu yang telah ditentukan oleh fakultas.

Begitu juga para informan-informan yang lain. Mereka juga mengatakan hal yang sama bahwa mereka selalu mengerjakan pekerjaan mereka dengan sungguh-sungguh dan bahkan disaat jam-jam pelayanan rame mereka bahkan dengan inisiatif sendiri tanpa memperdulikan waktu over time mereka mengusahakan untuk bekerja lembur

Berkaitan dengan ide-ide para karyawan dalam meningkatkan mutu pekerjaan atau kualitas pelayanan, para karyawan juga mengaku bahwa mereka juga memberikan masukan-masukan dan ide dalam meningkatkan kualitas pekerjaan.

Terkait dengan kreatifitas SDM oleh bapak X9 juga mengatakan bahwa "para bawahannya selalu mempunyai ide baru dalam hal meningkatkan kualitas fakultas dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan job discriptionnya masing-masing."

Hal senada juga diceritakan oleh bapak X1 bahwa "para bawahan selalu mempunyai ide baru dalam hal

meningkatkan kualitas fakultas dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan job description masing-masing.”

Disamping itu juga para pegawai fakultas ekonomi mengaku bahwa mereka selalu memegang nilai-nilai tanggung jawab atas tugas-tugas dan pekerjaan mereka masing-masing.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak X5 “para bawahan selalu bekerja dengan rasa tanggung jawab yang sangat besar sampai mereka bekerja melebihi standar waktu yang telah ditentukan oleh fakultas.”

Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan kroscek peneliti melalui wawancara dengan Bapak Muhtadi selaku pimpinan Fakultas Ekonomi. Data wawancara selanjutnya dapat dilihat sebagai berikut.

Dari Hasil Wawancara dengan Bapak Muhtadi pada tanggal 07 september 2009 diketahui bahwa Para pegawai mengerjakan sesuai job discription dengan baik, dan tanggung jawab karena mereka merasakan dengan ada penilaian dan sesuatu tantangan bagi mereka untuk bisa membuktikan bahwa pekerjaan yang dilakuakn sesuai dengan penilaian yang ada jadi mereka merasakan dan juga senang dengan adanya penialain walaupun itu menjadi tantangan buat mereka keinginan untuk mengembangkan pelayanan administratif itu bagian dari tanggunga jawab dan mereka betul-betul menyadari apa yang mereka lakukan dengan penilaian tadi dan adanya penghargaan apa yang dipahami mereka artinya apa yang mereka lakukan tidak sesuai dengan job tapi juga tidak asal mengerjakan dalam kontek tertentu dan apabila pekerjaan sudah selesai dan ada teman yang belum selesai mereka membantunya tetapi mereka juga mengerjakan sesuai job discription dengan rasa tanggung jawab.

8. Pernyataan Mengenai Gaya Kepemimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada fakultas ekonomi universitas islam negeri maulana malik Ibrahim malang dapat dilihat dari pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh bapak dekan fakultas ekonomi selaku pimpinan dan pengakuan para pegawai selaku pelaksana kebijakan.

Dari hasil wawancara dapat diketahui cara, metode dan interaksi yang dilakukan oleh dekan fakultas ekonomi sebagai berikut.

Dari hasil wawancara dengan Bapak Muhtadi pada tanggal 07 september 2009 pada jam 10.30 WIB, Menurut beliau tidak ada frekuensi kerja yang tinggi tetapi itu semua tergantung pada tugas tertentu.

Diakui oleh para pegawai bahwa pekerjaan yang diberikan adalah sesuai dengan job diskripsi masing-masing pegawai. Hal ini juga dituturkan oleh para karyawan mengenai frekwensi kerja dimaksud.

Dari hasil wawancara dengan XI dapat diketahui bahwa “Bapak dekan jarang memberikan perintah karena sudah ada tugas dan job description masing-masing”

Dan menurut apa yang diceritakan pak X6 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selama ini ya memberi perintah yang sesuai dengan job description masing-masing bidang.

Hal berbeda disebutkan oleh karyawan yang lain, dari hasil wawancara mereka menyebutkan bahwa bawahan selalu diberikan

perintah akan tetapi perintah tersebut selalu melihat situasi dan kondisi yang bersangkutan.

Menurut apa yang diceritakan pak X7 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selalu memberikan perintah pekerjaan kepada bawahan. Perintah ini selalu linier dan langsung diberikan dengan omongan tegas.

Menurut apa yang diceritakan pak X9 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selalu memberikan perintah pekerjaan kepada bawahan. Perintah ini selalu linier dan langsung diberikan dengan omongan tegas. dalam hal pengawasan bapak muhtadi dengan lewat evaluasi tetapi kadang tidak langsung hanya lewat memo saja dan beliau juga melihat kondisi dan situasi yang ada pada bawahan kalau bawahannya lagi sibuk beliau tidak jadi menyuruh.

Dalam hal hubungan dan komunikasi antara atasan dan bawahan, pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Mulana Malik Ibrahim Malang dapat diketahui sebagai berikut.

Dari hasil wawancara dengan Bapak Muhtadi pada tanggal 07 september 2009 dapat diketahui bahwa dalam hal memposisikan pegawai difakultas beliau memposisikan tiga posisi sebagai bawahan, sebagai partner kerja dan sebagai pelaksana tugas tetapi yang lebih menonjol secara strategis sebagai partner kerja secara formal sebagai bawahan dan sebagai konteks. Tugas partner juga menjadi posisi pelaksana tugas tetapi lebih kepartner kerja ketiga-tiganya sama-sama tidak ada skat tetapi juga ada prinsip yang dipakai kadang berupa teguran, sindiran atau bercanda.

Disamping itu dalam hal komunikasi beliau menggunakan komunikatif dan pendekatan secara personal dan komunikasi informal adalah pendekatan kedinasan. Teori pendekatan dinas antara atasan dan bawahan (vertikal) pendekatan personal digabung antara personal dengan kedinasan ada pendekatan-pendekatan persuasif kadang beliau memimpin rapat dengan bercanda dengan bercanda tetapi menyangkut kedinasan dan

tidak dibuat-buat dan juga biar tidak jenuh (hasil wawancara dengan Bapak Muhtadi pada tanggal 07 september 2009)

Selanjutnya dalam hal peranan dan kontrol terhadap masalah, pada Fakultas Ekonomi, secara terperinci bapak Muhtadi ridwan menerangkan bagaimana kontrol yang diterapkan dan dilakukan pada Fakultas Ekonomi.

Dari Hasil wawancara dapat diketahui dalam hal mengontrol beliau bilang kontrol selalu ada dalam manajemen bagaimana cara mengontrol, memimpin, mengatur dan mengelola kepada masing-masing personil memahami posisinya dan bahasa manajemen ada jobdiscription ada bagiannya sendiri (wawancara dengan Bapak Muhtadi pada tanggal 07 september 2009).

Pada kondisi-kondisi tertentu beliau juga memberikan pengarahan beliau menggunakan bentuk komunikasi biasa yang kita lakukan pada waktu evaluasi pada rapat formal dan biasanya dilakukan dengan yang bersangkutan kemudian konsultatif pengaraham dengan memberikan masukan mulai dari para PD kadang datang awal para bawahan juga datang awal kadang juga beliau juga mengunjungi menngunjungi waktu kerja menanyakan apa yang mereka kerjakan caranya tetap sama tidak selalu kedinasan.

Beliau memberi motifasi dan dorongan dengna cara pendekatan persuasif yang seharusnya disampaikan dengan serius tetapi disampaikan dengan bercanda dan malah dengan yang bercanda itu materi cepat masu tutur beliau.

"Kadang saya gojloki tapi semua ikutan dalam rangka mempererat hubungan emosional mantautkan emosi dari hati ke hati. Pikiran antar pikiran ada hubungan yang sangat ketat saya selalu menghindari dan mencoba untuk memahami kita disini sama-sama kerja walaupun kita juga dalam kedinasan itu menurut saya sangat penting tapi disamping itu saya juga tanya kepada PD tentang penghasilan mereka dan saya mengusulkan ada tambahan buat mereka seperti THR tetapi saya tidak mau bagi-bagi konsekuensi kalau tidak ada kompensasi imbalan" (wawancara dengan Bapak Muhtadi pada tanggal 07 september 2009)

B. PEMBAHASAN DATA HAIL PENELITIAN

1. Pembahasan Gaya Kepemimpinan

Penelitian ini memiliki beberapa temuan yaitu dari data temuan hasil penelitian diketahui bahwa pimpinan memberikan perintah sesuai dengan kondisi dan job disripsi masing-masing pegawai. Akan terkadang tetapi perintah juga diberikan kepada pegawai tertentu. Sehingga pemberian perintah tidak dilakukan pada semua pegawai.

Dalam hal ini pimpinan memberikan teknik pemberian tugas yang berbeda kepada setiap pegawai. Tinggi dan rendahnya tugas diberikan kepada pegawai sesuai dengan kondisi dan keadaan pekerjaan yang ada di Fakultas Ekonomi.

Cara beliau memberi motifasi dan dorongan dengan cara pendekatan persuasif yang seharusnya disampaikan dengan serius tetapi disampaikan dengan bercanda, malah yang bercanda itu materi cepat masuk. Kadang saya gojloki tapi semua ikutan dalam rangka mempererat

hubungan emosional mantautkan emosi dari hati ke hati. Pikiran antar pikiran ada hubungan yang sangat ketat saya selalu menghindari dan mencoba untuk memahami kita disini sama-sama kerja walaupun kita juga dalam kedinasan itu menurut saya sangat penting tapi disamping itu saya juga tanya kepada PD tentang penghasilan mereka dan saya mengusulkan ada tambahan buat mereka seperti THR tetapi saya tidak mau bagi-bagi konsekuensi kalau tidak ada kompensasi imbalan contoh kayak tidak sulit untuk memberi motivasi kepada ada pendekatan personal emosi kehati dan pikiran kalau ada masalah enak dari kerja juga enak material kita harus ada program. (Elok, 07 September 2009)

Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam negeri Maulana malik Ibrahim Malang, Pemimpin memosisikan para pegawai dengan tidak mengikat. Dalam hal ini pemimpin memosisikan pegawai secara fleksibel yakni sebagai bawahan, partner kerja dan pelaksana tugas. Hal ini dilakukan agar diantara satu dengan yang lain dan antara bawahan dan atasan tidak ada sekat yang terlalu menonjol dan pimpinan selalu memberi teladan sesuai dengan islam misalnya, jika para pegawai kerja lembur pimpinan juga ikut lembur.

Secara teori perilaku, Fakultas Ekonomi yang Menerapkan komunikasi persuasive yang cerdas yang juga sesuai dengan apa yang dikatakan Nawawi (2003:81) bahwa cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara

menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan bawanya, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan hukuman.

Kontroling juga tetap dilakukan oleh atasan atas hasil kinerja para pegawai. Akan tetapi pada Fakultas Ekonomi menerapkan manajemen kontroling tersendiri. Dengan adanya manajemen control tersebut para pegawai diharapkan akan tetap bekerja secara optimal.

Secara teoritis keilmuan konvensional, pemberian tugas dengan tata aturan serta kondisi yang tepat menurut Tannenbaum dan Schmidt, (1997: 14) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menyesuaikan diri dan dapat mendelegasikan wewenang secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan anggota bawahan dan tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin harus luwes dalam menyesuaikan gaya atau perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang berbeda-beda. Pemimpin dapat memilih kemungkinan perilaku yang dapat digunakannya untuk mempengaruhi anggota organisasinya. Pilihan itu dipengaruhi oleh tiga kekuatan yang saling tarik menarik terdiri dari pemimpin, bawahan dan situasi.

Dengan demikian saya menyimpulkan ini telah mendeskripsikan bahwa gaya kepemimpinan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah gaya kepemimpinan selling, karena dalam fakultas ekonomi tugas sangat tinggi dan hubungan juga tinggi,

dan juga pimpinan selalu menerangkan keputusan kepada bawahan dan dan juga melakukan pengarahan kepada bawahan.

Dan akan tetapi jika dalam perspektif islam gaya kepemimpinan fakultas ekonomi sangat sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan, hal ini sejalan dengan pada yang dikatakan oleh Nur Diana (2008: 185-186) Pemimpin selalu menerangkan keputusan dan melakukan pengarahan tentang pekerjaan ataupun keputusan sebanyak-banyaknya kepada bawahan sehingga bawahan bisaberkembang terus dan lebih maju tidak hanya kemampuannya sendiri dan bawahan juga akan mempunyai ketrampilan baru dari pengarahan seorang pemimpin. Sehingga bawahan bawahan dapat mengembangkan dan menyelesaikan suatu permasalahan yang ada pada perusahaan. Dengan dasar hadist berikut:

حَدَّثَنَا آدَمُ بْنُ أَبِي إِيَاسٍ قَالَ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ أَبِي السَّفَرِ وَإِسْمَاعِيلَ بْنِ أَبِي خَالِدٍ عَنِ الشَّعْبِيِّ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَالْمُهَاجِرُ مَنْ هَجَرَ مَا نَهَى اللَّهُ عَنْهُ قَالَ أَبُو عَبْدِ اللَّهِ وَقَالَ أَبُو مُعَاوِيَةَ حَدَّثَنَا دَاوُدُ هُوَ ابْنُ أَبِي هِنْدٍ عَنْ غَامِرٍ قَالَ سَمِعْتُ عَبْدَ اللَّهِ يَعْزِي ابْنَ عَمْرٍو عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَقَالَ عَبْدُ الْأَعْلَى عَنْ دَاوُدَ عَنْ غَامِرٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

Nabi SAW bersabda: "muslim yang sempurna adalah orang yang menyelamatkan muslim dari bahaya lisan, tangannya, muhajir adalah orang yang hijrah dari apa yang dilarang allah." (HR. Bukhori : 09)

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى عَنْ شُعْبَةَ عَنْ قَتَادَةَ عَنْ أَنَسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَعَنْ حُسَيْنِ الْمُعَلِّمِ قَالَ حَدَّثَنَا قَتَادَةُ عَنْ أَنَسٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ.

Nabi SAW bersabda: "tidak dikatakan beriman sempurna seseorang diantara kamu sampai mencintai saudaranya akan sesuatu yang dicintai untuk dirinya." (HR. Bukhori : 12)

Adapun komunikasi yang dibangun oleh pimpinan adalah komunikasi persuasive yaitu kondisi suasana santai yang diharapkan

agar terjalin hubungan yang luas dan tidak terlalu kaku antara pimpinan dan pegawai. (Nur Diana, 2008: 178-181) ia menyitir hadist berikut:

حَدَّثَنَا سُفْيَانُ عَنْ مُجَالِدٍ حَدَّثَنَا الشَّعْبِيُّ سَمِعَهُ مِنَ النُّعْمَانَ بْنِ بَشِيرٍ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَكُنْتُ إِذَا سَمِعْتُهُ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ظَنَنْتُ أَنْ لَا أَسْمَعَ أَحَدًا عَلَى الْمَنِيرِ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّ فِي الْإِنْسَانِ مُضْغَةً إِذَا سَلِمَتْ وَصَحَّتْ سَلِمَ سَائِرُ الْجَسَدِ وَصَحَّ وَإِذَا سَقَمَتْ سَقَمَ سَائِرُ الْجَسَدِ وَفَسَدَ أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ

Rasulullah SAW bersabda: "sesungguhnya pada diri manusia terdapat segumpal daging yang jika segumpal daging itu selamat dan sehat maka selamatkanlah dan sehatlah seluruh jasadnya, jika ia sakit maka sakit dan rusaklah seluruh jasadnya, ingatlah itu adalah hati." (HR. Ahmad : 17686)

حَدَّثَنَا عَمْرُو بْنُ عَاصِمٍ حَدَّثَنَا حَمَادُ بْنُ سَلَمَةَ عَنْ عَاصِمِ بْنِ بَهْدَلَةَ عَنْ مُغِيثٍ عَنْ كَعْبٍ قَالَ قَالَ عَلَيْكُمْ بِالْقُرْآنِ فَإِنَّهُ فَهْمُ الْعَقْلِ وَنُورُ الْحِكْمَةِ وَيَنَابِيعُ الْعِلْمِ وَأَحَدُ الْكُتُبِ بِالرَّحْمَنِ عَهْدًا وَقَالَ فِي التَّوْرَةِ يَا مُحَمَّدُ إِنِّي مُنَزَّلٌ عَلَيْكَ تَوْرَةً حَدِيثُهُ تَفْتَحُ فِيهَا أَعْيُنًا عُمِيًّا وَأَدَانًا صُمًّا وَقُلُوبًا غُلْفًا

Dari kaab, ia berkata: "tetaplah membaca Al-Qur'an karena dapat memberi pemahaman, menjadi cahaya kebenaran dan sumber ilmu, menceritakan janji maha pengasih dalam kitab-kitab, dalam taurat dia berfirman, "wahai Muhammad, aku turunkan padamu taurat yang baru pembuka mata yang buta, telinga yang tuli, hati yang tertutup." (HR. Darimi : 3193)

Dari uraian tersebut diatas jelas bahwa gaya kepemimpinan di fakultas ekonomi sesuai dengan nilai-nilai ajaran islam karena dilakukan dengan hubungan yang sangat baik, tugas yang sangat tinggi, keteladanan pimpinan yang telah diikuti oleh bawahan.

Peneliti menyimpulkan dalam hal ini terbukti bahwa gaya kepemimpinan yang ada pada fakultas ekonomi adalah gaya kepemimpinan telling hal ini terbukti Quantitas pelayanan dilaksanakan jam pulang selalu melebihi jam kantor dan fakultas ekonomi menjadi percontohan fakultas-fakultas lain karena selalu menyelesaikan tugas terlebih dahulu.

2. Pembahasan Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi

Dari penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Fakultas Ekonomi, kinerja pegawai yang ada saat ini dinilai dapat mencakup seluruh pekerjaan dan dapat dinilai telah memenuhi kriteria. Hal ini akan tetapi masih terdapat hambatan yang harus diperhatikan terutama pada kedisiplinan karyawan.

Kedisiplinan, waktu dan ketepatan pegawai Fakultas Ekonomi berdasarkan bukti dan fakta hasil penelitian diketahui terdapat adanya ketidaksesuaian antara aturan yang berlaku dan keadaan dilapangan. Data membuktikan bahwa adanya ketidaksesuaian antara waktu kerja pegawai yang ditetapkan dengan keadaan dilapangan.

Seharusnya seperti yang dikatakan oleh Menurut Agus Darma (1998:225) terdapat beberapa standar yang cara pengukuran atas pelaksanaan kinerja karyawan yaitu:

1. Kuantitas jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas mutu yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu sesuai yang direncanakan

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

Menurut Bapak Dekan beliau menuturkan bahwa kinerja Fakultas Ekonomi bagus sesuai dengan target yang kita inginkan mungkin hasilnya ada penilaian walaupun para pegawai sendiri di fakultas belum maksimal dan masih sadar belum sempurna tetapi para pegawai mengerjakan tugas semaksimal mungkin pemenuhan fasilitas pelayanan pada mahasiswa contoh ketika mahasiswa ada yang bilang komputer kita kurang pak dan para pegawai dan pak dekan mencoba mengajukan permohonan ini ke atas insya Allah semester depan sudah ada komputer satu ruangan lagi.

Para pegawai juga mengerjakan sesuai job discription dengan baik, dan tanggung jawab karena mereka merasakan dengan ada penilaian dan sesuatu tantangan bagi mereka untuk bisa membuktikan bahwa pekerjaan yang dilakuakn sesuai dengan penilaian yang ada jadi mereka merasakan dan juga senang dengan adanya penialain walaupun itu menjadi tantangan buat mereka keinginan untuk mengembangkan pelayanan administratif itu bagian dari tanggunga jawab dan mereka betul-betul manyadari apa yang mereka lakukan dengan penilaian tadi dan adanya penghargaan apa yang dipahami mereka artinya apa yang mereka lakukan tidak sesuai denga job tapi juga tidak asal mengerjakan dalam kontek tertentu dan apabila pekerjaan sudah selesai dan ada teman yang belum selesai mereka membantunya tetapi mereka juga mengerjakan sesuai job discription dengan rasa tanggung jawab

Beliau juga menuturkan bahwa para pegawai bekerja sesuai standar kualitas, kuantitas dan standar waktu yang ditentukan dan mereka juga mengupayakan dengan target mereka selalau memberanikan diri tetapi kadang juga ada yang meleset tapi beliau tidak pernah mengetahui ada yang meleset apa lagi yang terikat dengan unit lain seperti kantor pusat Jakarta dan lain-lain seperti melakukan on line mahasiswa apakah terdaftar di diknas pendidikan apa tidak menurut beliau mereka berusaha bekerja sesuai target yang diinginkan fakultas dan apa yang dilakukan mereka sudah disepakati (Elok, 07 September 2009)

Dan peneliti juga mengkroscek dari para pegawai mereka juga menuturkan bahwa selama ini mereka bekerja sesuai job discriptionnya masing-masing yang mulai awal sudah ditetapkan oleh fakultas dan mereka juga mengatakan bahwa selama ini mereka bekerja sesuai standar waktu, kuantitas, kualitas yang telah ditentukan oleh fakultas sampai kadang melebihi waktu (lembur) karena mereka ingin bekerja semaksimal mungkin untuk meningkatkan kualitas mutu fakultas kedepan agar lebih baik lagi. mereka juga berusaha melayani mahasiswa dengan baik, ramah tamah walaupun kadang waktunya pelayanan buat mahasiswa sudah habis. Dan mereka juga bekerja dengan rasa tanggung jawab yang besar dan senang karena mereka merasa memiliki fakultas itu semua juga karena motivasi yang telah dilakukan oleh atasan kepada bawahan agar bekerja lebih maksimal lagi. (Elok, 02 September 2009).

Peneliti juga mengkroscek kepada mahasiswa bahwasannya para pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang bagus dalam hal pelayanan dan administrasi para pegawai selalu melaksanakan tugas dengan baik. Para mahasiswa juga menjawab bahwa para pegawai bekerja sesuai apa yang dibutuhkan mahasiswa. Pernyataan kinerja pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dianggap telah sesuai. Hal ini didasarkan pada teori yang disebutkan oleh Soetomo (1985:113), mengenai kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kinerja adalah hasil kerja yang di capai seorang karyawan dalam melakukan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya.
2. Pada umumnya, kinerja karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

Dan juga seperti yang dikatakn oleh Prawirosentono (1992:2) menambahkan bahwa: Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesxuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangkka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Begitu juga Islam memandang kinerja pegawai, hal ini bisa dilihat pada bahwa para pekerja harus benar-benar memahami dan melaksanakan ketaatan pada substansi ajaran Islam, pada pedoman dan panduan pelaksanaan serta pilihan untuk menciptakan titik normal, yang merupakan rangkaian kegiatan manajemen pelayanan. Djalaluddin mengaskan beberapa hal tersebut antara adalah *fiqhul al ahkam* (pemahaman terhadap hukum dan aturan), *kaifiyat al tathbiq* (tata cara pelaksanaan), dan *ikhtiyar al afdhal* (memilih yang utama dan optimal), sehingga nantinya akan tercapai sebuah amal Islami yang bededikasi tinggi (Djalaluddin, 2007:2)

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

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

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

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

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari Hasil penelitian ini didapat fakta untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Gaya kepemimpinan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibahim Malang adalah gaya kepemimpinan selling karena dalam fakultas ekonomi tugasnya sangat tinggi dan hubungannya juga sangat tinggi dan peminan selalu memberi pengarahan dan menjelaskan hasil keputusan. Dan juga gaya kepemimpinan di fakultas ekonomi sangat sesuai dengan konsep islam karena kepemimpinannya mengedepankan hubungan yang baik dan keteladanan yang tinggi dan tugas yang sangat maksimal dan optimal. Hal ini terbukti bahwa Quantitas pelayanan mahasiswa jam pulang selalu melebihi jam kantor dan fakultas ekonomi juga menjadi percontohan fakultas-fakultas lain karena fakultas ekonomi selalu terdepan dalam menyelesaikan tugas. Dan gaya kepemimpinan ini sangat sesuai bilamana digunakan untuk para pegawai bagian staf dan tidak sesuai bilamana digunakan untuk para dosen karena para dosen dalam bekerja ttidak harus dikontrol dan juga tidak harus di beri pengarahan tetapi para dosen sudah mengerti dan memahami apa

yang harus dilakukan sesuai dengan job discriptionnya masing-masing tetapi hubungan dosen dengan pimpinan juga sangat baik.

2. Kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dikatakan memenuhi kriteria sebagai pegawai yang baik, karena para pegawai selama ini telah melaksanakan sesuai job discription masing-masing dan mereka juga bekerja sesuai standar kualitas, kuantitas dan standart waktu yang telah ditetapkan oleh fakultas. akan tetapi dalam hal kedisiplinan waktu kerja masih harus diperlukan perhatian lebih serius. Hal ini terlihat pada data yang diperoleh peneliti.

B. Saran

Berdasarkan hasil kajian dari bab sebelumnya, selanjutnya peneliti dapat memberikan sumbangan saran dalam penelitian ini yaitu :

1. Bahwa sebaiknya model gaya kepemimpinan pada Fakultas Ekonomi perlu dikembangkan lebih lanjut dan juga hendaknya karyawan diberikan kesempatan yang lebih besar, dalam memberikan masukan untuk lebih meningkatkan kinerja mereka, sehingga karyawan akan semakin merasa ikut memiliki perusahaan dan timbul sebuah tanggung jawab yang besar. Dan mereka juga harus lebih di bimbing sesuai ajaran islam.
2. Hendaknya pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang lebih diterapkan kedisiplinan dan

kontrol atas waktu kerja kepada seluruh pegawai yang nantinya diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerja kerja pegawai. Dan para pegawai juga harus lebih memperhatikan waktu yang telah ditetapkan oleh fakultas dan juga oleh pusat.

3. Untuk peneliti selanjutnya hendaknya untuk lebih memperdalam instrument-instrumen penelitian sehingga akan menghasilkan data yang lebih kompleks, dan juga agar informan pimpinan perusahaan lebih diperluas kepada para pembantu dekan, sehingga dapat diperoleh gambaran penerapan model kepemimpinan yang lebih kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunta, Suharsimi, 2002. *Prosedur Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta

Bennis, Warren G. dan Burd, Nanus Terjemahan Victor Purba 1990, *Kepemimpinan Strategi Dalam Mengemban Tanggung Jawab*, Prehalindo, Jakarta

Darma, Agus, 1948. *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Para Manajer*, PT. Sinar Baru, Bandung.

kayo, Khatib Pahlawan, 2005. *Kepemimpinan Islam Dan Dakwah*, Amzah, Jakarta 13220

Gary Yulk. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.

Hasibun S. P, Malayu, 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Heresy, Paul, Balncard, Ken, 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Erlangga, Jakarta.

Henry, Mintzberg Dan Brian Quin James, 1992. *The Strategi Poces: Concepts And Context*, Engewood Diff, N.J.Printice Hall

Ilfi Nur, Diana, 2008., UIN MALANG Press. Malang

John K Hemphill dalam Hoy And Miskel.1991. *Educational administration: Theory, Research, Practice* (New York: Mcgraw Hill, Inc.

Kats, R. L, 1996. *Skill Of An Effective Administration, Practice*, New York

Owwens, Robert g 1995, *Organizational Behavior In Education*, Ally And Bacon, Manchester

Rivai, Veithzal, 2004. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Robert, Kreitner dan Angelo Kinicki. 1995. *Organizational Behavior Thirt Edition*. Chicago: Richard D. Irwin Inc.

Robins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Hadyana Pujatmaka.

Siswanto Dan Sucipto, Agus, 2008. *Teori Dan Perilaku Organisasi Suatu Tinjauan Integrative*. UIN Malang Press

Sondang, Siagian. P, 1989. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Bina Aksara, Jakarta

Sugiono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.

Sahdan, Gouzali, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press, Jakarta.

Thoha, Miftah, 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press, Jakarta

Thoha, Miftah, 2001. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Cetakan Kedelapan.CV. Rajawali Press, Jakarta

Umar, Husein, 2005. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Widjajakusuma Karebet, Yusanto Ismail. 2002. *Pengantar Manajemen Syariah*, Khairul Bayan Kajarta.

Lampiran

PEDOMAN WAWANCARA PADA PAK DEKAN FAKULTAS EKONOMI INDIKATOR DARI PERTANYAAN DI BAWAH INI

- a) *Direktif* dapat disebut *Telling* (Instruksi)

Ditandai dengan tinggi **tugas** dan rendah **hubungan, komunikasi** satu arah. Pemimpin membatasi **peranan** bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan **pengambilan keputusan** semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahan.

- b) *Konsultatif* dapat disebut *Selling* (Konsultasi)

Ditandai dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin melakukan komunikasi dua arah dan memberikan motivasi terhadap bawahan. **pemimpin mau mendengarkan keluhan** dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.

- c) *Partisipatif* dapat disebut *Participating* (Partisipasi)

Ditandai dengan tinggi hubungan dan rendah tugas, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahan. **Kontrol atas pemecahan**

masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin beranggapan bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas

d) *Delegatif* dapat disebut *Delegating* (Delegasi)

Ditandai dengan rendah hubungan dan rendah tugas, adanya wewenang yang diberikan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri. Sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan kepercayaan dan memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya sendiri.

- i. Bagaimana tingkat frekwensi hubungan Bapak dengan para pegawai di FE ini? Dan Mengapa Bapak Menerapkan Pola Demikian?
- ii. Bagaimana Bapak memposisikan para pegawai FE ini? Apakah pegawai sebagai bawahan, atau sebagai partnership, atau apakah pegawai sebagai pelaksana tugas saja?
- iii. Bagaimana cara bapak memberikan tugas kepada kepada para pegawai? Apakah tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai selalu dalam porsi tinggi?
- iv. Menurut bapak, apakah pegawai selalu melakukan kontroling kepada pegawai? Mengapa demikian?

- v. Bagaimanan cara bapak berkomunikasi dengan para pegawai? Apakah bapak juga menerapkan komunikasi dua arah?
- vi. Apakah bapak selalu memberikan pengarahan kepada para pegawai mengenai apa dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan?
- vii. Menurut pengamatan bapak bagaimana kinerja para pegawai FE selama ini, dan bagai mana komitmen mereka terhadap pekerjaan?
- viii. Apakah selama ini para pegawai selalu bekerja sesuai dengan kualitas dan standar waktu yang telah ditetapkan oleh fakultas?
- ix. Apakah selama ini para pegawai selalu bekerja dengan baik, sesuai job discriptionnya masing-masing dan apakah mereka juga bekerja dengan rasa tanggung jawab yang tinggi?

Tanggal Wawancara : 07 September 2009

Jam : 10.30

Kepada dekan fakultas ekonomi

Wawancara bapak muhtadi pada tanggal 07 september 2009 pada jam 10.30 WIB

Menurut bapak dekan frekuensi hubungannya tidak selalu kedinasan tetapi dengan menggunakan komunikasi campuran dan lebih banyak komunikasi personal dan langsung berkomunikasi. Model komunikasi contoh kayak kalau ada disposisi perintah atau komunikasi tidak secara khusus tetapi menggunakan komunikasi dinas. karena komunikasi akan menjadi hubungan yang enak dan sudah benar-bener dijadwal dan kadang dilakukan bersifat teguran, perintah, manusiawi kalau ada pekerjaan tidak selesai sesuai dengan waktu.

Dan dalam hal memposisikan pegawai difakultas beliau memposisikan tiga posisi sebagai bawahan, sebagai partner kerja dan sebagai pelaksana tugas tetapi yang lebih menonjol secara strategis sebagai partner kerja secara formal sebagai bawahan dan sebagai konteks. Tugas partner juga menjadi posisi pelaksana tugas tetapi lebih kepartner kerja ketiga-tiganya sama-sama tidak ada skat tetapi juga ada prinsip yang dipakai kadang berupa teguran atau bercanda.

Menurut beliau tidak ada frekuensi kerja yang tinggi tetapi itu semua tergantung pada tugas tertentu. Contoh ketika menyelesaikan dokumen ISO terkesan tugasnya kayak besar tetapi tugas itu sudah disepakati dan sesuai porsi masing-masing. Dan beliau tidak selalu memberi tugas beliau memberi tugas sesuai dengan urutannya sesuai awal yang dilakukan rapat untuk menentukan tugas di perencanaan awal. Setelah itu didistribusikan tinggal tanya-tanya tetapi tidak langsung melalui para pembantu-pembantu dekan sambil bercanda dan ingin tahu perkembangan model kerja yang tinggi sehingga waktu yang berlebihan. dan dalam rapat ISO manajemen audit pertama dilakukan pada bulan desember 2008 dan menjelang pulang langsung membacakan hasil audit dari per fakultas dan bilang fakultas ekonomi manis baik secara lisan atau tertulis. dan kita dengan adanya penilaian ingin menentukan sikap yang lebih baik dari fakultas lain tetapi orang lain tahu kita menjadi kompetisi kita harus sadar bahwa kita kurang baik dan harus menjadi yang lebih baik lagi. dan memberi pelayanan kepada mahasiswa yang baik.

Dalam hal mengontrol beliau bilang kontrol selalu ada dalam manajemen bagaimana cara mengontrol, memimpin, mengatur dan mengelola kepada masing-masing personil memahami posisinya dan bahasa manajemen ada job description pada bagiannya sendiri dan kiata juga mencoba untuk bahas struktur organisasi yang kita tetapkan karena kita sesuai dengan TRI DARMA PERGURUAN TINGGI. Pendidikan, penelitian setelah itu semua dibahas bareng dan disetujui harus tahu semua. Karena kontrol adalah evaluasi. Dan mengelola programnya beliau jarang bilang karyawan beliau faham posisi apa yang dilakukan bagaimana memahami dan mencoba untuk bahas bareng struktur mulai dari pimpinan sampai bawahan. dalam fakultas untuk memberi pelayanan mengenai TRI DARMA untuk pendidikan dosen, mahasiswa sarana prasarana penelitian untuk para masyarakat. Harus diuraikan pekerjaannya dan harus dirundingkan. Dan kita usahakan tiap 1 bulan/ 2 bulan kumpul lagi untuk evaluasi. Karena teman-teman sudah bisa mengontrol dirinya sendiri. Kadang beliau juga menanyakan kebutuhan di fakultas untuk mengetahui kekurangan barang apa yang masih punya dan mana barang yang harus didistribusikan. Dan itu dinamakan manajemen persuasif motivasi tertentu dalam sistem harus ada ada kontrol dan evaluasi dan pegawai sangat memahami kontrol karena kontrol adalah evaluasi.

Beliau menggunakan komunikatif dan pendekatan secara personal dan komunikasi informal adalah pendekatan kedinasan. Teori pendekatan dinas antara atasan dan bawahan (vertikal) pendekatan personal digabung antara personal dengan kedinasan ada pendekatan-pendekatan persuasif kadang beliau memimpin rapat dengan bercanda dengan bercanda tetapi menyangkut kedinasan dan tidak dibuat-buat dan juga biar tidak jenuh.

Dalam hal pengarahan beliau menggunakan bentuk komunikasi biasa yang kita lakukan pada waktu evaluasi pada rapat formal dan biasanya dilakukan dengan yang bersangkutan kemudian konsultatif pengaraham dengan memberikan masukan mulai dari para PD kadang datang awal para bawahan juga datang awal kadang juga beliau juga mengunjungi mengunjungi waktu kerja menanyakan apa yang mereka kerjakan caranya tetap sama tidak selalu kedinasan.

Menurut beliau kinerja fakultas ekonomi bagus sesuai dengan target yang kita inginkan mungkin hasilnya ada penilaian walaupun teman-teman sendiri di fakultas belum maksimal dan masih sadar belum sempurna tetapi mengerjakan tugas semaksimal mungkin pemenuhan fasilitas pelayanan pada mahasiswa contoh ketika ada yang bilang kompute kita kurang pak dan kita mencoba mengajukan permohonan ini ke atas insya Allah semester depan sudah ada komputer satu ruangan lagi

Para pegawai mengerjakan sesuai job discription dengan baik, dan tanggung jawab karena mereka merasakan dengan ada penilaian dan sesuatu tantangan bagi mereka untuk bisa membuktikan bahwa pekerjaan yang dilakuakan sesuai dengan penilaian yang ada jadi mereka merasakan dan juga senang dengan adanya penilaian walaupun itu menjadi tantangan buat mereka keinginan untuk mengembangkan pelayanan administratif itu bagian dari tanggung jawab dan mereka betul-betul menyadari apa yang mereka lakukan dengan penilaian tadi dan adanya penghargaan apa yang dipahami mereka artinya apa yang mereka lakukan tidak sesuai dengan job tapi juga tidak asal mengerjakan dalam konteks tertentu dan apabila pekerjaan sudah selesai dan ada teman yang belum selesai mereka membantunya tetap[i mereka juga mengerjakan sesuai job discription dengan rasa tanggung jawab

Beliau juga menuturkan bahwa para pegawai bekerja sesuai standar kualitas dan standar waktu yang ditentukan dan mereka juga mengupayakan dengan target mereka selalau memberanikan diri tetapi kadang juga ada yang meleset tapi beliau tidak pernah mengetahui ada yang meleset apa lagi yang terikat dengan unit lain seperti kantor pusat jakarta dan lain-lain seperti melakukan on line mahasiswa apakah terdaftar di diknas pendidikan apa tidak menurut beliau mereka berusaha bekerja sesuai target yang diinginkan fakultas dan apa yang dilakukan mereka sudah disepakati

Cara beliau memberi motivasi dan dorongan dengan cara pendekatan persuasif yang seharusnya disampaikan dengan serius tetapi disampaikan dengan bercanda, malah yang bercanda itu materi cepat masuk. Kadang saya gojloki tapi semua ikutan dalam rangka mempererat hububgab emosiional mantautkan emosi dari hati ke hati. Pikiran antar pikiran ada hubungan yang sangat ketat saya selalu menghindari dan mencoba untuk memahami kita disini sama-sama kerja walaupun kita juga dalam kedinasan itu menurut saya sangat penting tapi disamping itu saya juga tanya kepada PD tentang penghasilan mereka dan saya mengusulkan ada tambahan buat mereka seperti THR tetapi saya tidak mau bagi-bagi konsekuensi kalau tidak ada kompensasi imbalan contoh kayak tidak sulit intik memberi motivasi kepada ada pendekatan personal emosi kehati dan pikiran kalau ada masalah enak dari kerja juga enak material kita harus ada program.

Tgl wawancara : 01 september 2009

Jam : 15.00

X1

Menurut apa yang diceritakan pak X1 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selalu memberikan perintah pekerjaan kepada bawahan. Perintah ini selalu linier dan langsung diberikan dengan omongan tegas.dalam hal

pengawasan bapak muhtadi dengan lewat evaluasi. Bapak dekan jarang memberikan perintah karena sudah ada tugas dan job description masing-masing. Dalam hal pengambilan keputusan pak dekan selalu melibatkan bawahan. Bawahan dalam bekerja selalu diberikan motivasi dan dorongan oleh pak dekan sehingga para bawahan semangat untuk bekerja kadang dalam memberi motivasi dengan bercanda berkumpul makan bersama dengan para bawahannya. Pak dekan dalam memberikan pengarahan tidak secara langsung tetapi melewati para pembantu dekan dan kasubag dan dalam hal kebutuhan bawahan pak muhtadi sangat mengerti dan memahami kadang kala ada acara diajukan kebutuhan kepada kantor pusat. Dalam hal bertukar pikiran/ide dengan bawahan beliau menyampaikan secara structural melalui pembantu dekan kemudian dilanjutkan kepada bawahannya. dan beliau selalu bermusyawarah secara organisasi dalam mengambil keputusan. dalam hal kebutuhan beliau memahami sesuai dengan bidangnya masing-masing. Beliau memberi kebebasan dan keluasan untuk meluangkan ide dan kreatifitas tetapi bawahan harus bekerja dengan tanggung jawab.

Dalam hal pekerjaan bawahan selalu mengerjakan sesuai dengan standar kuantitas yang ditentukan oleh fakultas dan berusaha bekerja dengan baik sesuai standar kualitas yang ditetapkan. kemudian para bawahan selalu mempunyai ide baru dalam hal meningkatkan kualitas fakultas dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan job discriptionnya masing-masing. Para bawahan selalu bekerja dengan rasa tanggung jawab yang sangat besar sampai mereka bekerja melebihi standar waktu yang telah ditentukan oleh fakultas.

Pembuat

pernyataan

Tgl wawancara : 01 september 2009

Jam : 14.15

X2

Menurut apa yang diceritakan pak X2 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selama ini jarang memberi perintah kepada bawahan karena menurut beliau apa yang bisa dilakukan sendiri tidak harus memerintah bawahan harus dikerjakan sendiri kalau beliau tidak bisa mengerjakan baru perintah bawahan untuk mengerjakan pekerjaan itu. Dalam hal pengawasan beliau melewati prosedur yang telah ditetapkan mulai awal. Beliau jarang memberikan pengarahan karena sudah ada job discriptionnya masing-masing. dalam hal pengambilan keputusan beliau melibatkan bawahan dengan melihat permasalahannya dan tergantung masalahnya. Hasil dari keputusan pak dekan selalu menyampaikan sesuai dengan job description dan yang terbaik buat bawahan untuk dilaksanakan. Dalam bekerja pak dekan selalu memberi motivasi dan dorongan tetapi tidak hanya beliau saja semua rekan kerja juga motivasi dan dorongan kepada bawahan agar semangat kerja. Contoh mengajak sholat berjamaah karena hal itu menjadi budaya fakultas dan universitas. Dalam hal

pengarahan beliau melalui prosedur masing-masing bidang. Dan beliau selalu berkomunikasi dengan bawahan. Dalam hal bertukar pikiran/ide dengan bawahan beliau menyampaikan secara structural melalui pembantu dekan kemudian dilanjutkan kepada bawahannya. dan beliau selalu bermusyawarah secara organisasi dalam mengambil keputusan. dalam hal kebutuhan beliau memahami sesuai dengan bidangnya masing-masing. Beliau memberi kebebasan tetapi bawahan harus bekerja dengan tanggung jawab.

Dalam hal pekerjaan yang bawahan kerjakan selama ini sesuai dengan kuantitas yang ditetapkan fakultas dan apabila ada pekerjaan harus sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan dan pekerjaan harus selesai tidak boleh ditunda-tunda karena biar tidak ribet. Dan bawahan selalu mempunyai ide-ide baru dan itu semua dilontarkan pada waktu rapat. Dalam hal pekerjaan baik dan bisa standar kualitas tergantung penilaian dan pemantauan dari atasan. Dan bawahan mengerjakan pekerjaan dengan tanggung jawab.

Pembuat pernyataan

Tgl wawancara : 01 september 2009

Jam : 10.00

X3

Menurut apa yang diceritakan pak X3 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selama ini tidak selalu memberi perintah kepada bawahan karena itu semua sesuai dengan inisiatif dari bawahan dan pak dekan hanya memberikan pengarahan dengan pekerjaan tertentu saja. Dan dalam pengawasan beliau selalu mengawasi. Beliau menerangkan tentang pekerjaan dengan garis besarnya saja dan dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan bawahan. Beliau selalu memberi motivasi dalam hal pengarahan beliau cukup lewat pembantu dekan saja. Beliau selalu bertukar pikiran dengan bawahan dan selalu bermusyawarah dalam membuat keputusan. Dalam hal kebutuhan bawahan beliau sangat faham dan memahami ini semua dan beliau member motivasi secara langsung kadang beliau kerja sampai sore sehingga bawahan mengikutinya dan beliau sangat komitmen dengan pekerjaannya dan beliau member kebebasan tetapi juga member pengarahan. kewenangan beliau sesuai dengan inisiatif bawahan.

Bawahan 70 % menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas yang telah ditetapkan oleh fakultas dan hasil pekerjaannya tidak dibandingkan dengan kuantitas yang ditetapkan. Bawahan selalu mengerjakan tugas dengan baik dan penuh tanggung jawab dan bawahan selalu mempunyai ide baru untuk meningkatkan kualitas fakultas. dan mengerjakan tugas sesuai dengan job description dan sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan.

Pembuat

pernyataan

Tgl wawancara : 01 september 2009

Jam : 09.00

X4

Menurut apa yang diceritakan pak X4 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selama ini memberikan perintah langsung tetapi lewat memo dan dalam memberi tugas melihat kondisi kalau bawahan lagi sibuk pemimpin tidak jadi memberi tugas. dan beliau Terkadang mengawasi langsung dilapangan tetapi sepenuhnya diserahkan ke PD II. Beliau menerangkan pekerjaan melihat masalah seperti tentang kepegawaian dan dalam pengambilan keputusan selama ini beliau menerangkan secara globalnya saja karena bawahan dinilai sudah bagus. Dalam hal menerangkan keputusan kepada bawahan beliau melakukan dengan cara personal atau rapat. Bawahan dalam bekerja selalu diberikan motivasi dan dorongan oleh pak dekan sehingga para bawahan semangat untuk bekerja kadang dalam memberi motivasi dengan bercanda berkumpul makan bersama dengan para bawahannya. Tentang pengarahan beliau mengarahkan Secara global saja yang diarahkan kadang lewat PD II dan beliau sering melakukan komunikasi dengan bercanda biar pegawai senang bekerja. beliau juga selalu bertukar pikiran kepada bawahan kadang tidak forum resmi saja tapi dengan terbuka dan dalam membuat keputusan beliau selalu bermusyawarah dengan bawahan tetapi setingkat KTU dan PD keseluruhan. Beliau juga sangat memahami dan mendalami apa yang dibutuhkan oleh bawahan kadang kalau ada acara mesti kebutuhan diajukan kepada pusat. Beliau berbuat sesuatu dengan memberikan motivasi secara langsung, contoh kerja sampai sore, sehingga para bawahan meniru pekerjaan yang dilakukan pemimpin karena pemimpin berkomitmen dengan pekerjaannya, sehingga bawahan senang untuk bekerja dan kadang bercanda dengan bawahan biar pegawai senang, dalam hal memecahkan masalah beliau mengikutsertakan pegawai dengan melihat bagaimana permasalahannya dulu dan mendiskusikan dengan bawahan. dan beliau juga memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas tetapi ada pengarahan dan juga tu semua dari inisiatif dari bawahan sendiri.

Dalam hal pekerjaan bawahan selalu mengerjakan sesuai dengan standar kuantitas yang ditentukan oleh fakultas dan berusaha bekerja dengan baik sesuai standar kualitas yang ditetapkan karena ingin melayani mahasiswa dengan sebaik-baiknya. kemudian para bawahan selalu mempunyai ide baru karena permasalahan kecil itu selalu ada ide untuk perkembangan kedepan mempunyai dan ide baru dalam hal meningkatkan kualitas fakultas dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan job discriptionnya masing-masing. Selama ini bawahan mengusahakan untuk mengerjakan pekerjaan sesuai standar waktu yang ditentukan tetati disini masih punya kendala SDM jadi kita bekerja sesuai dengan kemampuan kita selama ini kita memberi pelayanan yang bagus dari pada yang lainnya contoh kadang waktu kerja sudah habis tetapi kita masih melayani mahasiswa Para bawahan selalu bekerja dengan rasa tanggung jawab yang sangat besar sampai mereka bekerja melebihi standar waktu yang telah ditentukan oleh fakultas.

Pembuat pernyataan

Tgl wawancara : 01 september 2009

Jam : 14.30

X5

Menurut apa yang diceritakan pak X5 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selama ini jarang memberi perintah kepada bawahan karena menurut beliau apa yang bisa dilakukan sendiri tidak harus memerintah bawahan harus dikerjakan sendiri kalau beliau tidak bisa mengerjakan baru perintah bawahan untuk mengerjakan pekerjaan itu kecuali beliau membutuhkan karena menurut beliau sudah ada job discriptionnya masing-masing. Dalam hal pengawasan beliau melewati prosedur yang telah ditetapkan mulai awal. Beliau jarang memberikan pengarahan karena sudah ada job discription dan sudah ada di buku bawahan sudah memahami.dalam hal pengambilan keputusan beliau melibatkan bawahan dengan melihat permasalahannya na tergantung masalahnya sesuai bidangnya. Hasil dari keputusan sudah ada di notulen rapat. Dalam bekerja pak dekan selalu memberi motivasi dan dorongan tetapi tidak hanya beliau saja semua rekan kerja juga motivasi dan dorongan kepada bawahan agar semangat kerja. Contoh mengajak sholat berjamaah karena hal itu menjadi budaya fakultas dan universitas dan makan bareng (nongkrong). Dalam hal pengarahan beliau melalui prosedur masing-masing bidang karena selama ini jarang diberikan pengarahan karena bawahan sudah faham tentang pekerjaannya. Dan beliau selalu berkomunikasi dengan bawahan. Dalam hal bertukar pikiran/ide dengan bawahan beliau menyampaikan secara structural melalui pembantu dekan kemudian dilanjutkan kepada bawahannya.dan beliau selalu bermusyawarah secara organisasi dalam mengambil keputusan.dalam hal kebutuhan beliau memahami sesuai dengan bidangnya masing-masing. Beliau memberi kebebasan tetapi bawahan harus bekerja dengan tanggung jawab.

Dalam hal pekerjaan yang bawahan kerjakan selama ini sesuai dengan kuantitas yang ditetapkan fakultas dan apabila ada pekerjaan harus sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan dan pekerjaan harus selesai tidak boleh ditunda-tunda karena biar tidak ribet. Dan bawahan selalu mempunyai ide-ide baru dan itu semua dilontarkan pada waktu rapat. Dalam hal pekerjaan baik dan bisa standar kualitas tergantung penilaian dan pemantauan dari atasan. Dan Para bawahan selalu bekerja dengan rasa tanggung jawab yang sangat besar sampai mereka bekerja melebihi standar waktu yang telah ditentukan oleh fakultas.

Pembuat pernyataan

Tgl wawancara : 01 september 2009

Jam : 14.00

X6

Menurut apa yang diceritakan pak X6 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selama ini ya memberi perintah yang sesuai dengan job description masing-masing bidang. Dalam hal pengawasan beliau melewati prosedur yang telah ditetapkan mulai awal. Beliau jarang memberikan pengarahan karena sudah ada job discriptionnya masing-masing.dalam hal pengambilan keputusan beliau tidak melibatkan bawahan tetapi beliau juga melakukan konsolidasi dengan bawahanbdengan melihat permasalahannya dan tergantung masalahnya. Hasil dari keputusan pak dekan selalu menyampaikan

sesuai dengan job description dan yang terbaik buat bawahan untuk dilaksanakan. Dalam bekerja pak dekan selalu memberi motivasi dan dorongan tetapi tidak hanya beliau saja semua rekan kerja juga motivasi dan dorongan kepada bawahan agar semangat kerja dan setiap bulan sekali beliau melakukan rapat untuk evaluasi. Contoh mengajak sholat berjamaah karena hal itu menjadi budaya fakultas dan universitas. Dalam hal pengarahan beliau melalui prosedur masing-masing bidang. Dan beliau selalu berkomunikasi dengan bawahan. Dalam hal bertukar pikiran/ide dengan bawahan beliau menyampaikan secara structural melalui pembantu dekan kemudian dilanjutkan kepada bawahannya. dan beliau selalu bermusyawarah secara organisasi dalam mengambil keputusan. dalam hal kebutuhan beliau memahami sesuai dengan bidangnya masing-masing. Beliau memberi kebebasan dan keluasan untuk meluangkan ide dan kreatifitas tetapi bawahan harus bekerja dengan tanggung jawab.

Dalam hal pekerjaan yang bawahan kerjakan selama ini sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang ditetapkan fakultas dan apabila ada pekerjaan harus sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan dan pekerjaan harus selesai tidak boleh ditunda-tunda karena biar tidak ribet. Dan bawahan kadang mempunyai ide-ide baru dan itu semua dilontarkan pada waktu rapat. Dalam hal pekerjaan baik dan bisa standar kualitas tergantung penilaian dan pemantauan dari atasan. Dan bawahan mengerjakan pekerjaan dengan tanggung jawab.

Pembuat pernyataan

Tgl wawancara : 01 september 2009

Jam : 15.00

X7

Menurut apa yang diceritakan pak X7 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selalu memberikan perintah pekerjaan kepada bawahan. Perintah ini selalu linier dan langsung diberikan dengan omongan tegas. dalam hal pengawasan bapak muhtadi dengan lewat evaluasi. Bapak dekan jarang memberikan perintah karena sudah ada tugas dan job description masing-masing. Dalam hal pengambilan keputusan pak dekan selalu melibatkan bawahan. Bawahan dalam bekerja selalu diberikan motivasi dan dorongan oleh pak dekan sehingga para bawahan semangat untuk bekerja kadang dalam memberi motivasi dengan bercanda berkumpul makan bersama dengan para bawahannya. Pak dekan dalam memberikan pengarahan tidak secara langsung tetapi melewati para pembantu dekan dan kasubag dan dalam hal kebutuhan bawahan pak muhtadi sangat mengerti dan memahami kadang kala ada acara diajukan kebutuhan kepada kantor pusat. Dalam hal pengarahan beliau melalui prosedur masing-masing bidang. Dan beliau selalu berkomunikasi dengan bawahan. Dalam hal bertukar pikiran/ide dengan bawahan beliau menyampaikan secara structural melalui pembantu dekan kemudian dilanjutkan kepada bawahannya. dan beliau selalu bermusyawarah secara organisasi dalam mengambil keputusan. dalam hal kebutuhan beliau memahami sesuai dengan bidangnya masing-masing. Beliau memberi kebebasan dan keluasan untuk meluangkan ide dan kreatifitas tetapi bawahan harus bekerja dengan tanggung jawab.

Dalam hal pekerjaan bawahan selalu mengerjakan sesuai dengan standar kuantitas yang ditentukan oleh fakultas dan berusaha bekerja dengan baik sesuai standar kualitas yang ditetapkan. kemudian para bawahan selalu mempunyai ide baru dalam hal meningkatkan kualitas fakultas dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan job discriptionnya masing-masing. Para bawahan selalu bekerja dengan rasa tanggung jawab yang sangat besar sampai mereka bekerja melebihi standar waktu yang telah ditentukan oleh fakultas.

Pembuat pernyataan

Tgl wawancara : 01 september 2009

Jam : 14.30

X8

Menurut apa yang diceritakan pak X8 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selama ini ya memberi perintah yang sesuai dengan job description masing-masing bidang. Dalam hal pengawasan beliau melewati prosedur yang telah ditetapkan mulai awal. Beliau jarang memberikan pengarahan karena sudah ada job discriptionnya masing-masing. dalam hal pengambilan keputusan beliau tidak melibatkan bawahan tetapi beliau juga melakukan konsolidasi dengan bawahan dengan melihat permasalahannya dan tergantung masalahnya. Hasil dari keputusan pak dekan selalu menyampaikan sesuai dengan job description dan yang terbaik buat bawahan untuk dilaksanakan. Dalam bekerja pak dekan selalu memberi motivasi dan dorongan tetapi tidak hanya beliau saja semua rekan kerja juga motivasi dan dorongan kepada bawahan agar semangat kerja dan setiap bulan sekali beliau melakukan rapat untuk evaluasi. Contoh mengajak sholat berjamaah karena hal itu menjadi budaya fakultas dan universitas. Dalam hal pengarahan beliau melalui prosedur masing-masing bidang. Dan beliau selalu berkomunikasi dengan bawahan. Dalam hal bertukar pikiran/ide dengan bawahan beliau menyampaikan secara structural melalui pembantu dekan kemudian dilanjutkan kepada bawahannya. dan beliau selalu bermusyawarah secara organisasi dalam mengambil keputusan. dalam hal kebutuhan beliau memahami sesuai dengan bidangnya masing-masing. Beliau memberi kebebasan dan keluasan untuk meluangkan ide dan kreatifitas tetapi bawahan harus bekerja dengan tanggung jawab.

Dalam hal pekerjaan yang bawahan kerjakan selama ini sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang ditetapkan fakultas dan apabila ada pekerjaan harus sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan dan pekerjaan harus selesai tidak boleh ditunda-tunda karena biar tidak ribet. Dan bawahan kadang mempunyai ide-ide baru dan itu semua dilontarkan pada waktu rapat. Dalam hal pekerjaan baik dan bisa standar kualitas tergantung penilaian dan pemantauan dari atasan. Dan Para bawahan selalu bekerja dengan rasa tanggung jawab yang sangat besar sampai mereka bekerja melebihi standar waktu yang telah ditentukan oleh fakultas.

Pembuat pernyataan

Tgl wawancara : 01 september 2009

Jam : 15.00

X9

Menurut apa yang diceritakan pak X9 bahwa atasan dalam hal ini bapak muhtadi ridwan selalu memberikan perintah pekerjaan kepada bawahan. Perintah ini selalu linier dan langsung diberikan dengan omongan tegas. dalam hal pengawasan bapak muhtadi dengan lewat evaluasi tetapi kadang tidak langsung hanya lewat memo saja dan beliau juga melihat kondisi dan situasi yang ada pada bawahan kalau bawahannya lagi sibuk beliau tidak jadi menyuruh. Bapak dekan jarang memberikan perintah karena sudah ada tugas dan job description masing-masing. Dalam hal pengambilan keputusan pak dekan selalu melibatkan bawahan. Bawahan dalam bekerja selalu diberikan motivasi dan dorongan oleh pak dekan sehingga para bawahan semangat untuk bekerja kadang dalam memberi motivasi dengan bercanda berkumpul makan bersama dengan para bawahannya. Pak dekan dalam memberikan pengarahan tidak secara langsung tetapi melewati para pembantu dekan dan kasubag dan dalam hal kebutuhan bawahan pak muhtadi sangat mengerti dan memahami kadang kala ada acara diajukan kebutuhan kepada kantor pusat. Dalam hal bertukar pikiran/ide dengan bawahan beliau menyampaikan secara structural melalui pembantu dekan kemudian dilanjutkan kepada bawahannya. dan beliau selalu bermusyawarah secara organisasi dalam mengambil keputusan. dalam hal kebutuhan beliau memahami sesuai dengan bidangnya masing-masing. Beliau memberi kebebasan dan keluasan untuk meluangkan ide dan kreatifitas tetapi bawahan harus bekerja dengan tanggung jawab.

Dalam hal pekerjaan bawahan selalu mengerjakan sesuai dengan standar kuantitas yang ditentukan oleh fakultas dan berusaha bekerja dengan baik sesuai standar kualitas yang ditetapkan. kemudian para bawahan selalu mempunyai ide baru dalam hal meningkatkan kualitas fakultas dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan job discriptionnya masing-masing. Para bawahan selalu bekerja dengan rasa tanggung jawab yang sangat besar sampai mereka bekerja melebihi standar waktu yang telah ditentukan oleh fakultas.

Pembuat pernyataan

Lampiran ...

Data wawancara Dengan Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Wawancara bapak muhtadi pada tanggal 07 september 2009 pada jam 10.30 WIB

Menurut bapak dekan frekuensi hubungannya tidak selalu kedinasan tetapi dengan menggunakan komunikasi campuran dan lebih banyak komunikasi personal dan langsung berkomunikasi. Model komunikasi contoh kayak kalau ada disposisi perintah atau komunikasi tidak secara khusus tetapi menggunakan komunikasi dinas. karena komunikasi akan menjadi hubungan yang enak dan sudah benar-bener dijadwal dan kadang dilakukan bersifat teguran, perintah, manusiawi kalau ada pekerjaan tidak selesai sesuai dengan waktu.

Dan dalam hal memposisikan pegawai difakultas beliau memposisikan tiga posisi sebagai bawahan, sebagai partner kerja dan sebagai pelaksana tugas tetapi yang lebih menonjol secara strategis sebagai partner kerja secara formal sebagai bawahan dan sebagai konteks. Tugas partner juga menjadi posisi pelaksana tugas tetapi lebih kepartner kerja ketiga-tiganya sama-sama tidak ada skat tetapi juga ada prinsip yang dipakai kadang berupa teguran atau bercanda.

Menurut beliau tidak ada frekuensi kerja yang tinggi tetapi itu semua tergantung pada tugas tertentu. Contoh ketika menyelesaikan dokumen ISO terkesan tugasnya kayak besar tetapi tugas itu sudah disepakati dan sesuai porsi masing-masing. Dan beliau tidak selalu memberi tugas beliau memberi tugas sesuai dengan urutannya sesuai awal yang dilakukan rapat untuk menentukan tugas di perencanaan awal. Setelah itu didistribusikan tinggal tanya-tanya tetapi tidak langsung melalui para pembantu-pembantu dekan sambil bercanda dan ingin tahu perkembangan model kerja yang tinggi sehingga waktu yang berlebihan. dan dalam rapat ISO manajemen audit pertama dilakukan pada bulan desember 2008 dan menjelang pulang langsung membacakan hasil audit dari per fakultas dan bilang fakultas ekonomi manis baik secara lisan atau tertulis. dan kita dengan adanya penilaian ingin menentukan sikap yang lebih baik dari fakultas lain tetapi orang lain tahu kita menjadi kompetisi kita harus sadar bahwa kita kurang baik dan harus menjadi yang lebih baik lagi. dan memberi pelayanan kepada mahasiswa yang baik.

Dalam hal mengontrol beliau bilang kontrol selalu ada dalam manajemen bagaimana cara mengontrol, memimpin, mengatur dan mengelola kepada masing-masing personil memahami posisinya dan bahasa manajemen ada job discription ada bagiannya sendiri dan kiata juga mencoba untuk bahas struktur organisasi yang kita tetapkan karena kita sesuai dengan TRI DARMA PERGURUAN TINGGI. Pendidikan, penelitian setelah itu semua dibahas bareng dan disetujui harus tahu semua. Karena kontrol adalah evaluasi. Dan mengelola programnya beliau jarang bilang karyawan beliau faham posisi apa yang dilakukan bagaimana memahami dan mencoba untuk bahas bareng struktur

mulai dari pimpinan sampai bawahan dalam fakultas untuk memberi pelayanan mengenai TRI DARMA untuk pendidikan dosen, mahasiswa sarana prasarana penelitian untuk para masyarakat. Harus diuraikan pekerjaannya dan harus dirundingkan. Dan kita usahakan tiap 1 bulan/ 2 bulan kumpul lagi untuk evaluasi. Karena teman-teman sudah bisa mengontrol dirinya sendiri. Kadang beliau juga menanyakan kebutuhan di fakultas untuk mengetahui kekurangan barang apa yang masih punya dan mana barang yang harus didistribusikan. Dan itu dinamakan manajemen persuasif motivasi tertentu dalam sistem harus ada kontrol dan evaluasi dan pegawai sangat memahami kontrol karena kontrol adalah evaluasi.

Beliau menggunakan komunikatif dan pendekatan secara personal dan komunikasi informal adalah pendekatan kedinasan. Teori pendekatan dinas antara atasan dan bawahan (vertikal) pendekatan personal digabung antara personal dengan kedinasan ada pendekatan-pendekatan persuasif kadang beliau memimpin rapat dengan bercanda dengan bercanda tetapi menyangkut kedinasan dan tidak dibuat-buat dan juga biar tidak jenuh.

Dalam hal pengarahan beliau menggunakan bentuk komunikasi biasa yang kita lakukan pada waktu evaluasi pada rapat formal dan biasanya dilakukan dengan yang bersangkutan kemudian konsultatif pengaraham dengan memberikan masukan mulai dari para PD kadang datang awal para bawahan juga datang awal kadang juga beliau juga mengunjungi mengunjungi waktu kerja menanyakan apa yang mereka kerjakan caranya tetap sama tidak selalu kedinasan.

Menurut beliau kinerja fakultas ekonomi bagus sesuai dengan target yang kita inginkan mungkin hasilnya ada penilaian walaupun teman-teman sendiri di fakultas belum maksimal dan masih sadar belum sempurna tetapi mengerjakan tugas semaksimal mungkin pemenuhan fasilitas pelayanan pada mahasiswa contoh ketika ada yang bilang komputer kita kurang pak dan kita mencoba mengajukan permohonan ini ke atas insya Allah semester depan sudah ada komputer satu ruangan lagi

Para pegawai mengerjakan sesuai job description dengan baik, dan tanggung jawab karena mereka merasakan dengan ada penilaian dan sesuatu tantangan bagi mereka untuk bisa membuktikan bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan penilaian yang ada jadi mereka merasakan dan juga senang dengan adanya penilaian walaupun itu menjadi tantangan buat mereka keinginan untuk mengembangkan pelayanan administratif itu bagian dari tanggung jawab dan mereka betul-betul menyadari apa yang mereka lakukan dengan penilaian tadi dan adanya penghargaan apa yang dipahami mereka artinya apa yang mereka lakukan tidak sesuai dengan job tapi juga tidak asal mengerjakan dalam konteks tertentu dan apabila pekerjaan sudah selesai dan ada teman yang belum selesai mereka membantunya tetap[i mereka juga mengerjakan sesuai job description dengan rasa tanggung jawab

Beliau juga menuturkan bahwa para pegawai bekerja sesuai standar kualitas dan standar waktu yang ditentukan dan mereka juga mengupayakan dengan target mereka selalau memberanikan diri tetapi kadang juga ada yang meleset tapi beliau tidak pernah mengetahui ada yang meleset apa lagi yang terikat dengan unit lain seperti kantor pusat jakarta dan lain-lain seperti melakukan on line mahasiswa apakah terdaftar di diknas pendidikan apa tidak

menurut beliau mereka berusaha bekerja sesuai target yang diinginkan fakultas dan apa yang dilakukan mereka sudah disepakati

Cara beliau memberi motivasi dan dorongan dengan cara pendekatan persuasif yang seharusnya disampaikan dengan serius tetapi disampaikan dengan bercanda, malah yang bercanda itu materi cepat masuk. Kadang saya gojloki tapi semua ikutan dalam rangka mempererat hubungan emosional mantautkan emosi dari hati ke hati. Pikiran antar pikiran ada hubungan yang sangat ketat saya selalu menghindari dan mencoba untuk memahami kita disini sama-sama kerja walaupun kita juga dalam kedinasan itu menurut saya sangat penting tapi disamping itu saya juga tanya kepada PD tentang penghasilan mereka dan saya mengusulkan ada tambahan buat mereka seperti THR tetapi saya tidak mau bagi-bagi konsekuensi kalau tidak ada kompensasi imbalan contoh kayak tidak sulit intik memberi motivasi kepada ada pendekatan personal emosi kehati dan pikiran kalau ada masalah enak dari kerja juga enak material kita harus ada program.



**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 dan Faksimile (0341) 558881

<http://www.feuinmlg.ac.id>, e-mail : feuinmlg@yahoo.co.id

IDENTITAS NARA SUMBER		
Nama	:	Triasih Esti Nugraheni, SE
Tempat, Tgl Lahir	:	Pekalongan, 4 Juni 1971
NIP	:	150 289 816
Jabatan	:	Kasubag TU
Alamat	:	Perum Taman Embong Anyar II Blok F.12 Jetis malang
Telp / HP	:	085933111172
Nama	:	Syaiful Anam
Tempat, Tgl Lahir	:	Malang, 17 Juni 1976
NIP	:	150 327 274
Jabatan	:	Bendahara PUMK
Alamat	:	Perum Ikip Tegal Gondo Blok 1-I No. 4
Telp / HP	:	081805181980

Nama	:	Ari Prasetyo Hirmawan, SE
Tempat, Tgl Lahir	:	Malang, 1 April 1977
NIP	:	150399960
Jabatan	:	Staf Akademik & Kemahasiswaan
Alamat	:	Dusun Balong Tunjungtirto Kec. Singosari Kab. Malang
Telp / HP	:	081233184224
Nama	:	Zaenal Arifin
Tempat, Tgl Lahir	:	Tulungagung, 06 Oktober 1976
NIP	:	150400132
Jabatan	:	Staf Keuangan
Alamat	:	Villa Bukit Tidak A4/33 Malang
Telp / HP	:	85855776628
Nama	:	M. Asnan Fanani, SE
Tempat, Tgl Lahir	:	Blitar, 15 Agustus 1981
NIP	:	-
Jabatan	:	Staf Akademik & Kemahasiswaan
Alamat	:	Jl. Basuki Rahmad No.03
Telp / HP	:	Kalipang Sutojayan Blitar 081333390093
Nama	:	M. Imron Yahya, SAB
Tempat, Tgl Lahir	:	Malang, 12 April 1979
NIP	:	-
Jabatan	:	Staf Perpus
Alamat	:	Jl. Satsuit Tubun Gg. IV/10 Malang
Telp / HP	:	081 553301368/0341 7708259
Nama	:	Ramli, SE., Ak
Tempat, Tgl Lahir	:	Sumbawa, 11 November 1982
NIP	:	-
Jabatan	:	Staf Administrasi Umum
Alamat	:	Jl. Joyo Suko 59A Merjosari Malang

Telp / HP	:	81339748665
Nama	:	Rieza Firdian Rafsandjani, SE
Tempat, Tgl Lahir	:	Malang, 13 September 1985
NIP	:	-
Jabatan	:	Staf personalia
Alamat	:	Jl. Sikatan No. 25 Kel. Tanjung rejo Kec. Sukun
Telp / HP	:	081 334 035 492
Nama	:	Khadi Suprpto, SE
Tempat, Tgl Lahir	:	Pasuruan, 23 Juni 1983
NIP	:	-
Jabatan	:	Unit Pengelola Lab
Alamat	:	Sumber sari
Telp / HP	:	088-83319020 / 03418664565
Nama	:	Slamet Setiawan, SE
Tempat, Tgl Lahir	:	Sidoarjo, 24 juli 1985
NIP	:	-
Jabatan	:	Staf Akademik & Kemahasiswaan
Alamat	:	Desa Kedung peluk Rt 1 Rw 1 No. 23 Candi Sidoarjo
Telp / HP	:	081330115546