

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
PADA KOPERASI SYARIAH BMT MAKMUR SEJAHTERA BLITAR**

SKRIPSI

Oleh

**ANA NUR AZIZAH
NIM : 06610019**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2011**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
PADA KOPERASI SYARIAH BMT MAKMUR SEJAHTERA BLITAR**

SKRIPSI

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

Oleh

ANA NUR AZIZAH
NIM : 06610019



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
PADA KOPERASI SYARIAH BMT MAKMUR SEJAHTERA BLITAR**

SKRIPSI

Oleh

ANA NUR AZIZAH
NIM : 06610019

Telah Disetujui 11 Januari 2011
Dosen Pembimbing,

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

Mengetahui :
Dekan,

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

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
PADA KOPERASI SYARIAH BMT MAKMUR SEJAHTERA BLITAR**

Oleh

ANA NUR AZIZAH

NIM : 06610019

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 24 Januari 2011

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua
Hj. Ilfi Nurdiana, S.Ag., M.Si : ()
NIP. 19711108 199803 2 002
2. Sekretaris/Pembimbing
Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM : ()
NIP. 19700707 200003 1 001
3. Penguji Utama
Prof. Dr. H. M. Djakfar, SH., M.Ag : ()
NIP. 19490929 198103 1 004

Mengetahui :
Dekan,

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

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda Tangan di bawah ini saya:

Nama : ANA NUR AZIZAH

NIM : 06610019

Alamat : Dusun Kasim RT. 02 RW. 07 Desa Ploso Kecamatan Selopuro Kabupaten Blitar

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

Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar

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

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

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

Malang, 11 Januari 2011

Hormat saya,

ANA NUR AZIZAH

NIM : 06610019

LEMBAR PERSEMBAHAN

Karya Yang Sederhana Ini Penulis Persembahkan Kepada:

Ayah & Bundaku (Choiruman & Siti Sa'idah) yang telah memberikan kasih sayang, dorongan dan dukungan baik secara moril maupun materiil, serta do'a yang tiada henti-hentinya. Semoga Allah senantiasa mengasihi dan memuliakan mereka.

Ayah & Bunda mertuaku (Choirudin Ahmad & Wiji Malikatin) yang juga telah memberikan kasih sayang, dorongan dan dukungan baik secara moril maupun materiil, serta doa yang tiada henti-hentinya. Semoga Allah senantiasa mengasihi dan memuliakan mereka.

Suamiku tercinta (M.Habibiy Ma'mun), anakku yang manis (Hasna Shovia Ramadhani) terimakasih atas segala dukungan, perhatian dan kasih sayang yang telah kalian berikan selama ini.

Kakakku tersayang (Yusron Najib), adik-adikku (Ahmad Baihaqi, Soffan Kurniawan dan Fajar Muhammad) terimakasih juga atas segala perhatian dan kasih sayang yang telah kalian berikan selama ini.

Takterlupakan keluarga besar Al-Fadholi khususnya Romo KH. Rofi' Mahmud & Umi Hj. Siti Nurul Aminah yang juga telah memberikan kasih sayang, dorongan dan dukungan, serta doa yang tak ada henti-hentinya. Semoga Allah senantiasa mengasihi dan memuliakan mereka.
Amiiin

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT Tuhan Yang Maha Kuasa atas limpahan taufik dan rahmat serta hidayah-Nya, dalam bentuk kesehatan, kekuatan, kesabaran dan ketabahan, sehingga kami (penulis) dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **”Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar.**

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

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

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Drs. H.A. Muhtadi Ridwan, M.A selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Achmad Sani S, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM selaku dosen pembimbing yang telah sabar dan selalu memberikan motivasi dan arahan dalam penyelesaian skripsi.
5. Ayah dan Ibunda tercinta (Bapak Choiruman dan Ibu Siti Sa'idah) dengan ikhlas dan penuh kesabaran, merawat, mendidik, serta membantu baik materiil maupun spiritual, sehingga

ananda dapat menyelesaikan program S1 dengan baik dan lancar. Terimakasih atas doanya dan semoga ananda dapat membalas jasanya.

6. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi, yang telah memberikan ilmu dan pelayanan selama kuliah.
7. Dan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu. Semoga amal mereka diterima oleh-Nya.

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

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

Malang, 11 Januari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

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

BAB I : PENDAHULUAN

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

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	8
2.2. Kajian Teoritis	15
2.2.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	15
2.2.2 Gaya Kepemimpinan	21
2.2.3 Teori Kepemimpinan Situasional	24
2.2.4 Fungsi, Tugas dan Ciri-ciri Kepemimpinan.....	31
2.3. Kerangka Berfikir	40

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian.....	41
3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian	41

3.3. Subyek Penelitian.....	42
3.4. Data dan Jenis Data.....	43
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.6. Teknik Analisis Data.....	45

BAB IV : PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian.....	49
4.1.1. Sejarah Singkat Koperasi	49
4.1.2. Visi dan Misi	50
4.1.3. Tujuan Koperasi	51
4.1.4. Lokasi Koperasi.....	52
4.1.5. Bentuk Badan Hukum Koperasi.....	53
4.1.6. Struktur Organisasi Koperasi.....	53
4.1.7. Ruang Lingkup Kegiatan Usaha Koperasi	57
4.1.8. Modal Koperasi	70
4.1.9. Simpanan Anggota	72
4.1.10. Sisa Hasil Usaha	73
4.2. Pembahasan Data Hasil Penelitian.....	75
4.2.1. Kepemimpinan pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera	75
4.2.2. Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera	83

BAB V : PENUTUP

5.1. Kesimpulan	91
5.2. Saran	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Theoretical Mapping	12
-----------	-----------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kepemimpinan Situasional	28
Gambar 2.2 : Kerangka Berfikir	40
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Koperasi	54
Gambar 4.2 : Bagan Alur Murobahah.....	60
Gambar 4.3 : Skema Teknis Ijaroh	63
Gambar 4.4 : Skema Pembiayaan Musyarakah	66
Gambar 4.5 : Skema PembiayaanMudharabah.....	68
Gambar 4.6 : Skema Teknis Qordhul Hasan	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Bukti Konsultasi.....	96
Lampiran 2	: Pedoman Wawancara.....	97
Lampiran 3	: Dokumentasi dari Koperasi.....	101
Lampiran 4	: Rasio Kesehatan Koperasi.....	103
Lampiran 5	: Agen Tiket Pesawat Terbang.....	104
Lampiran 6	: Surat Keterangan Penelitian dari Koperasi.....	106
Lampiran 7	: Biodata Peneliti.....	107

المخلص

Nur Azizah, Ana, 2011 أطروحة في: العنوان Koperasi Syariah
بليتار BMT Makmur Sejahtera

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

كلمات : القيادة للوضع :

كل زعيم والسلوك أساسا مختلفة في قيادة أتباعه ، ويسمى سلوك قادة أسلوب القيادة. يعقد قادة مع نمط القيادة الجيدة خلق الدافع عالية داخل كل مرؤوس ، والدافع لذلك ستنشأ معنويات يمكن أن تزيد من أداء المرؤوسين. ويتعين على الزعماء تكييف ردودها وفقا للشرط أو مستوى من القدرة التنمية ، والنضج ومصالح العاملين في انجاز مهامهم. الموظف مستوى النضج (النضج) ، الذي يعرف بأنه قدرة الموظفين ليكون مسؤولا وتوجه Koperasi سلوكها في شكل استعداد. والغرض من هذه الدراسة هو تحديد أسلوب القيادة الظرفية على بليتار BMT Makmur Sejahtera

هذا البحث هو البحث النوعي ، مع اقتراب المنهج الوصفي لانجاز البحوث التي تصف ، تلخص مجموعة المرتبطة عنوان الدراسة. ويتم أخذ البيانات من البيانات الأولية من خلال الملاحظة والمقابلات مع قادة الأحزاب والعاملين في التعاونيات والبيانات الثانوية في شكل وثائق شركة والأدب وغيرها من المعلومات عن الرؤية والأهداف ومهمة وهيكل الإداريين والمشرفين ومديري التعاونيات وغيرها من السجلات ذات الصلة للبحث

هو Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera ونتيجة لهذا البحث هو أن أسلوب القيادة على أسلوب قيادة بيع بسبب المهمة التعاونية عالية جدا والعلاقة بينهما هي أيضا عالية جدا ودائما توفير التوجيه الشرعية بمت أيضا النظر دائما Sejahtera Koperasi والقيادة لشرح قرار بشأن الموظفين. القيادة مكمور بأي اقتراحات من الموظفين ، وأنها يمكن أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات. قادة التعاونية أيضا تنفيذ مهام وواجبات كزعيم للدليل، دليل وتحفيز والتواصل بشكل جيد.

ABSTRAK

Nur Azizah, Ana, 2011 SKRIPSI. Judul: "Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar".

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

Kata Kunci : Kepemimpinan Situasioanal

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu. Pemimpin harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Tingkat kematangan karyawan (*maturity*), diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional pada Koperasi Syari'ah BMT Makmur Sejahtera Blitar.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dengan pendekatan metode deskriptif karena penelitian ini dilakukan dengan menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, situasi yang terjadi pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera yang berhubungan dengan judul yang diteliti. Data yang diambil adalah data primer melalui observasi dan wawancara dengan pihak pimpinan dan karyawan koperasi dan data sekunder berupa dokumen-dokumen perusahaan, literatur maupun informasi lain tentang visi, misi, tujuan serta susunan pengawas, pengurus dan pengelola koperasi serta catatan lain yang relevan dengan penelitian.

Hasil penelitian adalah bahwa gaya kepemimpinan pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera adalah gaya kepemimpinan selling karena dalam koperasi tugas sangat tinggi dan hubungannya juga sangat tinggi dan pimpinan selalu memberikan pengarahan dan menjelaskan hasil keputusan pada karyawan. Pimpinan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera juga selalu mempertimbangkan saran-saran yang ada dari karyawan, dan hal tersebut dapat membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan koperasi juga menerapkan fungsi dan tugas sebagai pemimpin yakni memandu, membimbing, memotivasi dan berkomunikasi dengan baik.

ABSTRACT

Nur Azizah, Ana, 2011 Thesis. Title: “Analysis Of Situational Leadership Style On Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar”.

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

Keyword: Situational Leadership.

Every leader has essentially different behavior in leading his followers, the behavior of leaders are called the style of leadership. Leaders with good leadership style will create a high motivation within each subordinate, so the motivation would arise spints can increase the performance of subordinates. The Leaders must adapt their responses based on the condition or level of maturity development, ability and interests of the employees in completing their tasks. Employees maturity level (maturity) is defined as the ability of the employees to be responsible and direct their behavior in the form of willingness. The purpose of this study is to determine situational leadership style on Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar.

This research is a qualitative research, with the approach of descriptive method because the research is done by describing and summarizing the variety of conditions and situations that occur on Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera associated with the title of the study. The data are taken from primary data through observation and interviews with party leaders and employees of cooperatives and secondary data are in the form of company documents, literature and other information about the vision, mission, goals and structure of supervisors, administrators and managers of cooperatives and other records relevant to the research.

The result of this research is that the leadership style on Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera is the leadership style of selling because of the cooperative tasks are very high and their relationship is also very high and the leader always provides direction and explanation toward the decision to the employees. The leader of Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera also always considers any suggestions from the employees, and it can help management in decision making. The leader of the cooperative also implements the functions and duties as a leader those are to guide, motivate and communicate well.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Masalah kepemimpinan adalah suatu hal yang urgen sekali dalam suatu organisasi, karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, semangat dan kekuatan moral yang mampu mempengaruhi anggota untuk merubah sikap, tingkah laku kelompok atau organisasi menjadi searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin terhadap anak buahnya (Kartono, 1998: 9).

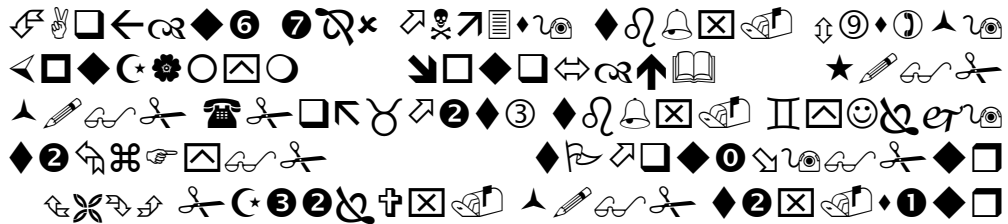
Courtois berpendapat bahwa kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, anarki (Sutarto, 2006: 1). Sebagian besar umat manusia memerlukan pimpinan, bahkan mereka tidak menghendaki yang lain dari pada itu.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang harus ada dalam organisasi, menurut Davis dan Filley dalam Sutarto (2006:2) mendefinisikan organisasi sebagai berikut: *“it has been pointed out that an organization consist of a group of individuals cooperating under the direction of executive leadership toward the accomplishment of certain common objectives.”* (Telah dinyatakan bahwa suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja di bawah pengarahan kepemimpinan eksekutif bagi pencapaian tujuan-tujuan umum yang pasti).

Dari bukti-bukti tersebut nampak dengan tegas bahwa kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi, maju mundurnya

organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Dalam kepemimpinan dimensi yang sangat penting adalah adanya keteladanan. Sebab dengan keteladanan, dalam berbagai hal tidak sulit bagi seorang pemimpin menegur bawahannya bila ada yang melakukan kesalahan. Selain keteladanan, inisiatif juga merupakan dimensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam Al-Qur'an surat Al-Ahzhab (21) Allah SWT berfirman:



Artinya :”Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”.

Keberadaan seorang pemimpin diharapkan memiliki kekuasaan dan wewenang dalam memerintah bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ciri-ciri seorang pemimpin menurut Collons adalah memiliki kecerdasan, kelancaran bahasa, kesadaran akan kebutuhan, keluwesan, kesediaan menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, kesadaran akan diri dan lingkungan (Umar, 2005: 32).

Berg (1992:20) berpendapat bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan adalah perusahaan tersebut

memiliki kemampuan sumber daya manusia yang tangguh. Dalam hal ini benar-benar mampu melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab. kemampuan seorang pemimpin sangat diperlukan untuk mengatur sumber daya manusia yang ada pada perusahaan secara efektif dan efisien. Secara umum para pemimpin dan manajer melakukan sejumlah pekerjaan dengan amat tekun.

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 nantinya dapat mencapai visi dan misi yang maksimal.

Koperasi syari'ah mulai diperbincangkan banyak orang ketika menyikapi semaraknya pertumbuhan Baitul Maal Wattamwil yang dikenal dengan sebutan BMT yang dimotori pertama kalinya oleh BMT Bina Insan Kamil tahun 1992 di Jakarta, ternyata mampu memberikan warna bagi perekonomian kalangan akar rumput yakni para pengusaha gurem.

Kendati awalnya hanya KSM Syari'ah (Kelompok Swadaya Masyarakat Berlandaskan Syari'ah) namun memiliki kinerja layaknya sebuah Bank. Diklasifikasinya BMT sebagai KSM guna menghindari jeratan hukum sebagai bank gelap dan adanya program PHBK Bank Indonesia (Pola Hubungan Kerja Sama antara Bank dengan Kelompok Swadaya Masyarakat) hasil kerja sama Bank Indonesia dengan GTZ sebuah LSM dari Jerman.

BMT yang memiliki basis kegiatan ekonomi rakyat dengan falsafah yang sama yaitu dari anggota oleh anggota untuk anggota maka berdasarkan Undang-undang RI Nomor 25 tahun 1992 tersebut berhak menggunakan badan hukum koperasi, dimana letak berbedaannya dengan koperasi konvensional (nonsyariah) hanya terletak pada teknis operasionalnya saja, koperasi syariah mengharamkan bunga dan mengusung etika moral dengan melihat kaidah halal dan haram dalam melakukan usahanya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa koperasi syariah adalah usaha ekonomi yang terorganisir secara mantap, demokratis, otonom partisipatif dan berwatak sosial yang operasionalnya menggunakan prinsip-prinsip yang mengusung etika moral dan berusaha dengan memperhatikan halal atau haramnya sebuah usaha yang dijalankan sebagaimana diajarkan dalam agama Islam.

Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar adalah salah satu koperasi simpan pinjam yang mengalami kemajuan cukup pesat, jika dilihat dari tahun berdirinya koperasi tersebut yaitu pada tahun 2009 yang dimulai dari nol (awal) sampai pada saat ini yang telah memiliki banyak nasabah dan karyawan yang loyal. Hal ini tidak langsung menjadikan koperasi ini sukses, dimana faktor kepemimpinan manajer Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera lah yang mampu menumbuhkan semangat dalam diri bawahan untuk bekerja sama sehingga dapat tercapai tujuan bersama (Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera 2010).

Pada saat ini koperasi-koperasi baru, bermunculan memberikan banyak sekali pilihan maupun inovasi-inovasi baru yang dapat menjadi pesaing bagi koperasi

lainnya. Salah satunya adalah Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar. Koperasi Syariah ini memberikan kelebihan atau inovasi baru, yaitu dengan menyediakan bambu-bambu sebagai alat untuk menabung, sehingga nasabah dapat berperan aktif di Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera tersebut. Nasabah dapat menabung secara langsung setiap hari setiap saat tanpa menunggu antrian yang panjang, nasabah juga dapat menabung dengan jumlah nominal yang sedikit tanpa ada rasa malu, karena hanya nasabah sendiri yang mengetahui berapa jumlah nominal yang ia tabungkan pada saat itu.

Dari tabungan nasabah tersebut akan diambil oleh pihak koperasi setiap dua minggu sekali yang nantinya tabungan nasabah tersebut di dikelola oleh pihak Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar.

Dengan adanya inovasi baru dari Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera masyarakat merasa senang, antusias masyarakatpun tinggi. Terbukti dengan banyaknya masyarakat yang menabung pada bambu-bambu yang telah disediakan oleh pihak koperasi.

Untuk dapat terus mempertahankan kesuksesan pada sebuah koperasi perlu dijaga serta di pertahankan kesinambungan yang ada antara pimpinan dan bawahan, dimana dengan adanya kesinambungan tersebut maka terciptalah kepemimpinan yang berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja karyawan yang nantinya dapat membawa kemajuan dan kemunduran koperasi.

Seperti yang diutarakan oleh Kossen (1983:227) "Apabila semangat tinggi maka produktivitas tinggi sebaliknya apabila semangat buruk maka produktivitas akan turun" oleh sebab itu perlu adanya pemimpin dengan gaya kepemimpinan

yang berfungsi sebagai penuntun atau pembimbing serta memberi semangat dalam menjalankan tugas sehingga bawahan dapat melaksanakan tanpa beban dan hasil yang di inginkan dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tergerak untuk melakukan penelitian pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar khususnya pada penerapan gaya kepemimpinan situasional, dengan judul : “Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan situasional pada Koperasi Syari’ah BMT Makmur Sejahtera Blitar?

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional pada Koperasi Syari’ah BMT Makmur Sejahtera Blitar.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif yang nantinya dapat meningkatkan semangat kerja pada karyawan.

2. Bagi pihak lain, dapat digunakan sebagai bahan acuan atau referensi untuk penelitian lebih lanjut.

1.5. Batasan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah diatas, supaya dalam pembahasan ini tidak menimbulkan pengertian ganda, maka sangat perlu kiranya diberikan batasan-batasan masalah.

Adapun batasan penelitian dalam penelitian ini hanya membahas kepemimpinan teori situasional **Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard**. Gaya kepemimpinan yang menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik yaitu: *telling* (instruksi), *selling* (konsultasi), *participating* (partisipasi) dan *delegating* (delegasi).

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Empiris Hasil Penelitian Terdahulu

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

a. Najmatuz Zahiroh (2005)

Penelitian yang dilakukan oleh Najmatuz Zahiroh pada tahun 2005, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada KUD "DAU" Malang. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasi. Metode pengumpulan data dengan Kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data dengan menggunakan Regresi linier berganda dan pengujian koefisien persamaan regresi linier berganda. Pada penelitian ini terdapat suatu kesimpulan yaitu, kecenderungan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Koperasi Unit Desa DAU Malang adalah gaya kepemimpinan delegasi. Dalam penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada KUD DAU Malang. Pada pengujian hipotesis yang menggunakan uji t diperoleh variabel gaya kepemimpinan *telling* mempunyai nilai $-1,99 \leq 4,857 \geq 1,99$, *selling* $-1,99 \leq 3,323 \geq 1,99$, *participating* $-1,99 \leq 2,226 \geq 1,99$ dan *delegating* $-1,99 \leq 6,183 \geq 1,99$ yang berarti H_0 ditolak. Sedangkan dengan menggunakan uji F yang

dilakukan secara serentak pengaruh variabel gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* diperoleh H_0 ditolak, karena F_{hitung} (11,872) > F_{tabel} (3,99). Variabel gaya kepemimpinan *delegating* yang mempunyai pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan *telling*, *selling* dan *participating*.

b. M. Mujtabah (2005)

Penelitian yang dilakukan oleh M. Mujtabah pada tahun 2005, dengan judul Penerapan Gaya Kepemimpinan Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada CV Tulus Karya di Singosari Malang. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dengan Observasi, angket, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data dengan cara kualitatif menggunakan jumlahan data maupun prosentase dan tolak ukur. Pada penelitian ini terdapat suatu kesimpulan yaitu, berdasarkan analisis dan interpretasi data yang diperoleh mengenai tipe atau gaya kepemimpinan yang dipakai di CV Tulus Karya Singosari termasuk gaya kepemimpinan delegasi yang paling dominan. Dari pada gaya direktif, gaya partisipasi, dan gaya konsultasi.

c. Andi Prastiyo (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Andi Prastiyo pada tahun 2008, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar-Pasuruan. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory*. Metode

pengumpulan data dengan Kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data dengan menggunakan Uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F. Pada penelitian ini terdapat suatu kesimpulan yaitu, secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien determinan (adjusted R square) sebesar 32.2%. dari hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel gaya *delegating* (X_4) sebesar 3,117 dengan taraf signifikansi terkecil yakni 0,005, sehingga mempunyai pengaruh paling dominan terhadap semangat kerja karyawan teruji dengan taraf nyata $\alpha = 0,05$.

d. Yesi Engreny (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Yesi Engreny pada tahun 2008, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan (Pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang). Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode pengumpulan data dengan Kuesioner, dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data dengan menggunakan Uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F. Pada penelitian ini terdapat suatu kesimpulan yaitu, gaya kepemimpinan *telling* $t_{hitung} X_1 2.247 \geq t_{tabel} 1,992$, *selling* $t_{hitung} X_2 2.808 \geq t_{tabel} 1,992$, *participating* $t_{hitung} X_3 2.664 \geq t_{tabel} 1,992$, dan *delegating* $t_{hitung} X_4 2.395 \geq t_{tabel} 1,992$ artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y. Yang berarti

berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

e. Ana Elok Imtihanah (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Ana Elok Imtihanah pada tahun 2009, dengan judul Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode pengumpulan data dengan Kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data dengan Interaktif yaitu dengan pengumpulan data. Pada penelitian ini terdapat suatu kesimpulan yaitu, gaya kepemimpinan yang diterapkan 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 pimpinan selalu memberikan pengarahan dan menjelaskan hasil keputusan. Kriteria 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 standar waktu yang telah ditetapkan oleh fakultas.

Tabel 2.1
Persamaan Dan Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu Dengan Sekarang

No	Peneliti	Judul	Variabel	Pendekatan penelitian	Metode		Hasil penelitian
					Pengumpulan data	Analisis data	
1	Najmatuz Zahroh pada tahun (2005)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada KUD "DAU" Malang	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan - Semangat kerja 	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasi	Kuesioner, wawancara, dokumentasi	Regresi linier berganda, pengujian koefisien persamaan regresi linier berganda	Kecenderungan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Koperasi Unit Desa DAU Malang adalah gaya kepemimpinan delegasi.
2	M. Mujtabah pada tahun (2005)	Penerapan Gaya Kepemimpinan Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada CV Tulus Karya di Singosari Malang	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan - Produktivitas kerja 	Deskriptif kualitatif	Observasi, angket, wawancara, dokumentasi	Secara kualitatif menggunakan jumlahan data maupun prosentase dan tolak ukur	Gaya kepemimpinan yang dipakai di CV Tulus Karya Singosari adalah gaya kepemimpinan delegasi

3	Andi Prastiyo (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada KPSP Setia Kawan Nongkojajar-Pasuruan	- Gaya kepemimpinan - Motivasi kerja	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan <i>explanatory</i>	Kuesioner, wawancara, dokumentasi	Uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F	Secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan
4	Yesi Engreny (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan (Pada Koperasi Argo Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung Malang)	- Gaya kepemimpinan situasional - Semangat kerja	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif	Dokumentasi, kuesioner	Uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F	Gaya kepemimpinan telling, selling, participating, dan delegating berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap peningkatan semangat kerja karyawan
5	Ana Elok Imtihanah	Analisis Gaya Kepemimpinan	- Gaya kepemimpinan	Penelitian kualitatif	Observasi, wawancara,	Interaktif yaitu dengan	gaya kepemimpinan yang diterapkan di Fakultas Ekonomi Universitas

	(2009)	n Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	pinan - kinerja	dengan pendekatan deskriptif	dokumentasi	pengumpulan data	Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah gaya kepemimpinan <i>selling</i> karena dalam fakultas ekonomi tugasnya sangat tinggi dan hubungannya juga sangat tinggi dan pimpinan selalu memberikan pengarahan san menjelaskan hasil keputusan.
6	Ana Nur Azizah (2010)	Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar	- Gaya kepemimpinan	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Observasi, wawancara, dokumentasi	Triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi teori	Gaya kepemimpinan pada Koperasi Syariah BMT Makmur ada dua yaitu gaya kepemimpinan <i>selling</i> dan gaya kepemimpinan <i>participating</i> . Pimpinan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera juga menerapkan fungsi dan tugas sebagai pemimpin yakni memandu, membimbing, memotivasi dan berkomunikasi dengan baik.

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Kata *leadership* merupakan muatan nilai, mengacu pada peran dan perilaku (Rivai, 2004:64). Ada banyak definisi tentang kepemimpinan. Tetapi bagi kita, secara mendasar *leadership* berarti mempengaruhi orang. Ini merupakan definisi yang luas dan termasuk didalamnya bermacam-macam perilaku yang diperlukan untuk mempengaruhi orang lain. Sebagian besar perspektif *leadership* memandang pemimpin sebagai sumber pengaruh. Pemimpin dalam memimpin pada dasarnya mempengaruhi dan para pengikut mengikuti sebagai pihak yang dipengaruhi.

Menurut pendapat Rivai (2004:65) pemimpin adalah anggota dari suatu perkumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya. Seorang pemimpin adalah juga seorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok. Sehingga dapatlah dikatakan bahwa seorang pemimpin yang jujur ialah seorang yang memimpin dan bukan seorang yang menggunakan kedudukan untuk memimpin.

Mohyi (1999:175) mendefinisikan pemimpin sebagai seorang yang dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha bersama guna mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Fairchild yang dikutip oleh Kartono (2005:38) menyatakan, pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang

terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan akseptasi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Definisi tentang pemimpin ini lebih diperjelas lagi dalam hadis di bawah ini (Diana, 2008:174):

٤٤٠٨ حدثنا فضيلة بن سعيد حدثنا ليث ح وحدثنا محمد بن رُمح حدثنا الليث عن نافع عن ابن عمر عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالأمر الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عنهم والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسئولة عنهم والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته وحدثنا أبو بكر بن أبي شيبة حدثنا محمد بن بشر ح وحدثنا ابن نمير حدثنا أس ح وحدثنا ابن المنس حدثنا خالد يعنى ابن الحارث ح وحدثنا عبيد الله بن سعيد حدثنا يحيى يعنى القطان كلهم عن عبيد الله بن عمر ح وحدثنا أبو الربيع وأبو كامل قالَا حدثنا حماد بن زيد ح وحدثني زهير بن حرب حدثنا إسماعيل جميعا عن أيوب ح وحدثني محمد بن رافع حدثنا ابن أبي فديك أخبرنا الضحاك يعنى ابن عثمان ح وحدثنا هارون بن سعيد الأيلي حدثنا ابن وهب حدثني أسامة كل هؤلاء عن نافع عن ابن عمر مثل حديث الليث عن نافع قال أبو إسحق وحدثنا الحسن بن بشر حدثنا عبد الله بن نمير عن عبيد الله عن نافع عن ابن عمر بهذا مثل حديث الليث عن نافع وحدثنا يحيى بن يحيى ويحيى بن أيوب وفضيلة بن سعيد وابن حجر كلهم عن إسماعيل بن جعفر عن عبد الله بن دينار عن ابن عمر قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ح وحدثني حرملة بن يحيى أخبرنا ابن وهب أخبرني يونس عن ابن شهاب عن سالم بن عبد الله عن أبيه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول يتعنى

الناس ولا تؤلئ مال يميم ❁

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

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

Rivai (2004:66-67) berpendapat bahwa “pemimpin yang baik akan mengkomunikasikan energinya, antusiasmenya, ambisinya, kesabarannya, kekuasaannya dan arahnya. Terdapat beberapa ciri yang dimiliki pemimpin yang baik meliputi kejujuran dan integritas, menggerakkan, memiliki gairah memimpin, percaya diri, inteligensi dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

Dalam islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, antara lain:

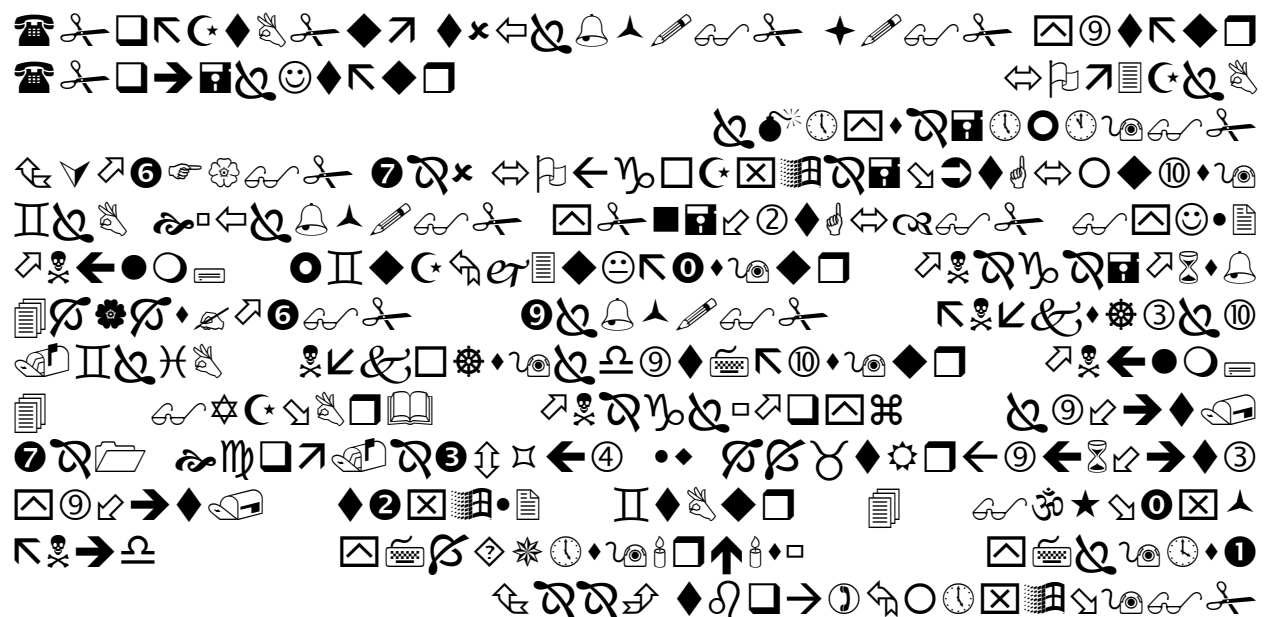
1. Siddiq (jujur) sehingga ia dapat dipercaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Hal ini ditandai dengan adanya tindakan atau perbuatan yang mencerminkan keterbukaan. Atau dengan istilah lain transparan dalam berbagai hal terutama dalam masalah keuangan.
2. Tabligh (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi dengan berbagai kalangan atau tingkat strata masyarakatnya. Program-program kerjanya serta gagasan-gagasan masa depannya disampaikan atau dikomunikasikan dengan masyarakatnya, sehingga dapat dipahami dengan baik

3. Amanah (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, sehingga ia siap menanggung berbagai resiko atas berbagai permasalahan yang muncul dalam masyarakat yang dipimpinnya, sehingga diperlukan adanya sifat keberanian yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengambil resiko dengan penuh perhitungan.
4. Fathanah (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya dalam bentuk program-program yang nyata dan konkrit, yang manfaatnya dirasakan oleh masyarakat yang dipimpinnya

Kepemimpinan menurut Hasibuan (2000:170) adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Kartono (1982:39) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok .

Sedangkan pemimpin dalam islam sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An Nuur (24) ayat 55, yang berbunyi:

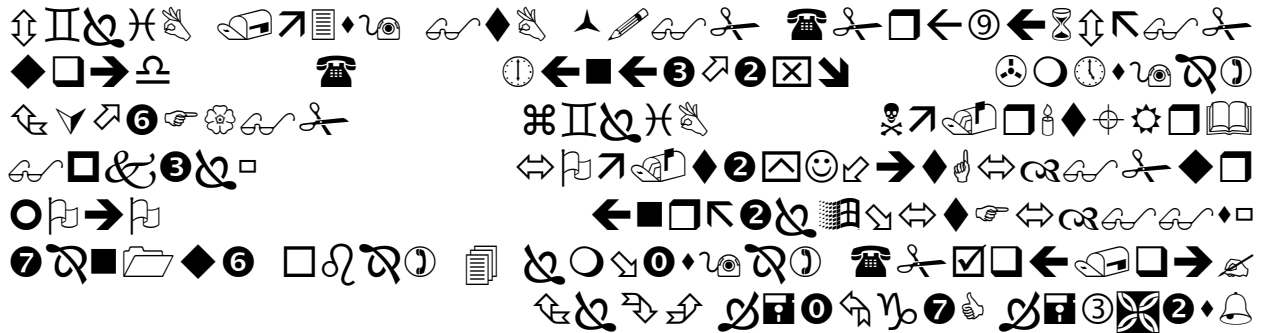


Artinya: “Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka 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”.

Cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberi imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan penghargaan, memberi kedudukan, memberi tugas, memberi tanggung jawab, memberi kesempatan mewakili, mengajak, membujuk, meminta saran, meminta pendapat, meminta pertimbangan, memberi kesempatan berperan, memenuhi keinginannya, memberikan motivasi, membela, mendidik, membimbing, memberi petunjuk, memelopori, mengantarkan, mengobarkan semangat, menegakkan disiplin, memberikan teladan, mengemukakan gagasan baru, memberikan arah, memberikan keyakinan, mendorong kemajuan, menciptakan perubahan, memberikan ancaman, memberikan hukuman, dan lain-lain.

Kepemimpinan ada dua macam yang dominan yaitu mempengaruhi dan saling pengaruh. Perbedaan antara mempengaruhi dan saling pengaruh adalah mempengaruhi mengandung kesan searah, sedang saling pengaruh mengandung makna timbal balik. Apabila dilihat dalam kenyataan kerja sama antara sekelompok orang meskipun mempengaruhi berkesan seolah-olah satu arah tetapi yang dipengaruhi pastilah bereaksi, apapun reaksinya. Jadi sebenarnya dalam pengertian mempengaruhi terkandung pula pengertian timbal balik (Sutarto, 2006: 25). Sebagaimana firman Allah SWT, dalam surat Huud ayat 61 yang berbunyi:





Artinya: "Dan kepada Tsamud (kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku Amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)."

Dari ayat diatas jelas bahwa manusia sebagai pemimpin dimuka bumi ini ditugaskan untuk memakmurkan bumi dan seisinya, sehingga saling pengaruhi atau saling interaksi antar anggota dari suatu kelompok.

Menurut Rivai (2004:65) pada dasarnya fenomena kepemimpinan adalah:

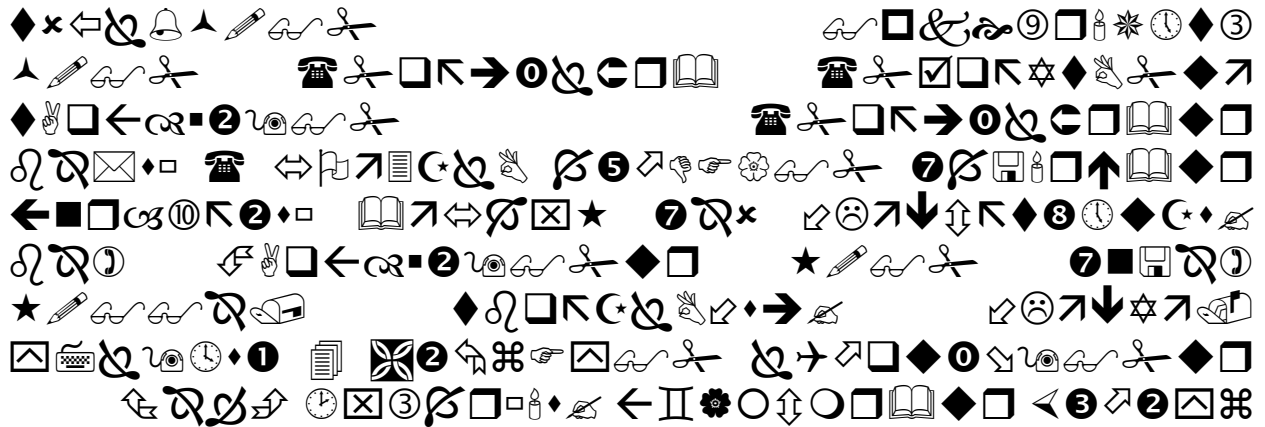
- 1) Suatu kekuatan yang mengalir secara otomatis dan mungkin tidak disadari dan dengan cara yang mungkin juga tidak diketahui dan dirasakan antara pemimpin dengan pengikutnya, yang memberikan dorongan kepada para pengikutnya supaya mau mengerahkan tenaganya secara teratur menuju sasaran yang disepakati bersama. Upaya yanag dilakukan menuju sasaran dan berhasil pencapaiannya akan memberikan kepuasan bagi pemimpin dan pengikutnya.
- 2) Akan mewarnai serta diwarnai atau dipengaruhi oleh media, lingkungan dan iklim organisasi. Pada dasarnya kepemimpinan tidak bekerja dan berada dalam ruangan yang hampa, tetapi ia berada dalam suasana yang diciptakan dan tercipta oleh berbagai unsur.
- 3) Senantiasa bergerak, dinamis, aktif, agresif serta sewaktu-waktu bisa saja berubah-ubah derajatnya, intensitasnya dan keleluasaannya, bersifat dinamis atau tiada henti berkarya, bergerak, berinisiatif dan berpikir.

4) Pada hakikatnya bekerja menurut prinsip, alat, dan metode yang pasti dan tetap.

2.2.2. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dalam perspektif islam disebut juga dengan ulul amri adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' (59):



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."

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoah, 2006: 49).

Sedangkan Tjiptono (2001:161) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004: 29).

Dalam menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Ada beberapa gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin. Para bawahan hanya berhak menjalankan tugas-tugas yang di atur pemimpin.

2. Gaya Kepemimpinan Laissez faire

Pada gaya kepemimpinan laissez faire ini seorang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelomponya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri dia hanya sebagai simbol pemimpin saja. Dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis, biasanya kedudukannya sebagai pemimpin dia dapat melalui penyogokan, suapan, atau berkat sistem nepotisme.

Ringkasnya pemimpin laissez faire pada hakikatnya adalah bukan seorang pemimpin dalam arti sebenarnya sehingga bawahan dalam situasi kerja demikian sama sekali tidak terpinpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, bekerja sendiri-sendiri dengan irama tempo "semau gue" (Kartono, 2005:71).

3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan. Kharisma berarti "menumpahkan ampun". Kepatuhan dan kesetiaan para pengikutnya timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati dan dikagumi. Bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan-tindakan pemimpin (Sunindai, 1993:33).

4. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Yaitu gaya kepemimpinan dimana dalam mengambil keputusan untuk kepentingan organisasi, seseorang pemimpin mengikut sertakan atau bersama-sama dengan bawahannya, baik mewakili oleh orang-orang tertentu maupun berpartisipasi langsung (Mohyi, 1999:177).

Jadi efektif tidaknya suatu gaya kepemimpinan itu selalu didasarkan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugasnya dan hubungan pemimpin dengan bawahannya. Hal ini akan di ungkapkan lebih lanjut dalam pembahasan kepemimpinan berdasarkan "teori kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard" (Siagian, 2002:80).

2.2.3. Teori Kepemimpinan Situasional

Pada setiap organisasi memiliki ciri khusus, tiap organisasi adalah unik. Bahkan organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda, lingkungan yang berbeda, pejabat dengan watak serta perilaku yang berbeda. Oleh karena itu tidak mungkin dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku

kepemimpinan yang berbeda pula atau yang sering disebut dengan pendekatan situasional/*situational approach* (Sutarto, 2006:104).

Kepemimpinan situasional adalah kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang bertautkan dengan situasi tertentu dan memfokus pada para pengikutnya. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard *dalam* Sutarto (2006:137) berpendapat bahwa: "*Situational Leadership is based on an interplay among (1) the amount of guidance and direction (task behavior) a leader give; (2) the amount of socioemotional support (relation behavior) a leader provides; and (3) the readiness ("maturity") level that followers exhibit in performing a spesific task, function or objective.* (kepemimpinan situasional didasarkan pada saling pengaruh antara (1) sejumlah petunjuk dan pengarahan [perilaku tugas] yang pemimpin berikan; (2) sejumlah pendukung emosional [perilaku hubungan] yang pemimpin berikan; dan (3) kesiapsiagaan [kematangan] yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus , fungsi atau sasaran).

Atas dasar kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan oleh Hersey dan Blanchard dibedakan adanya 4 gaya kepemimpinan situasional, yaitu :

1) *Direktif* dapat disebut *telling* (instruksi)

Perilaku direktif adalah perilaku yang diterapkan apabila pimpinan dihadapkan pada tugas yang rumit dan bawahan belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut, atau pimpinan berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Ciri-ciri gaya kepemimpinan telling adalah:

- a) Tinggi tugas dan rendah hubungan
- b) Pemimpin memberikan perintah khusus

- c) Pengawasan dilakukan secara ketat
- d) Pemimpin menjelaskan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu, dan dimana pekerjaan itu harus dilakukan.

Gaya kepemimpinan "telling" disebut pula dengan gaya 1 atau G1.

2) *konsultatif* dapat disebut *selling* (konsultasi)

Perilaku konsultatif adalah perilaku yang diterapkan ketika bawahan telah termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Di sini pimpinan hanya perlu memberi penjelasan yang lebih terperinci dan membantu mereka untuk mengerti dengan meluangkan waktu membangun hubungan yang baik dengan mereka. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *selling* adalah:

- a) Tinggi tugas dan tinggi hubungan
- b) Pemimpin menerangkan keputusan
- c) Pemimpin memberi kesempatan untuk penjelasan
- d) Pemimpin masih banyak melakukan pengarahan
- e) Pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah

Gaya kepemimpinan *selling* disebut juga gaya kepemimpinan 2 atau G2.

3) *Partisipatif* dapat disebut *participating* (partisipasi)

Perilaku partisipatif diterapkan apabila pegawai telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang dekat dengan pimpinan. Pimpinan meluangkan waktu untuk berbincang-bincang dengan mereka, untuk lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan untuk mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *participating* adalah:

- a) Tinggi hubungan dan rendah tugas
- b) Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan
- c) Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan

Gaya kepemimpinan "*participating*" disebut juga dengan gaya 3 atau G3.

4) *Delegatif* dapat disebut *delegating* (delegasi)

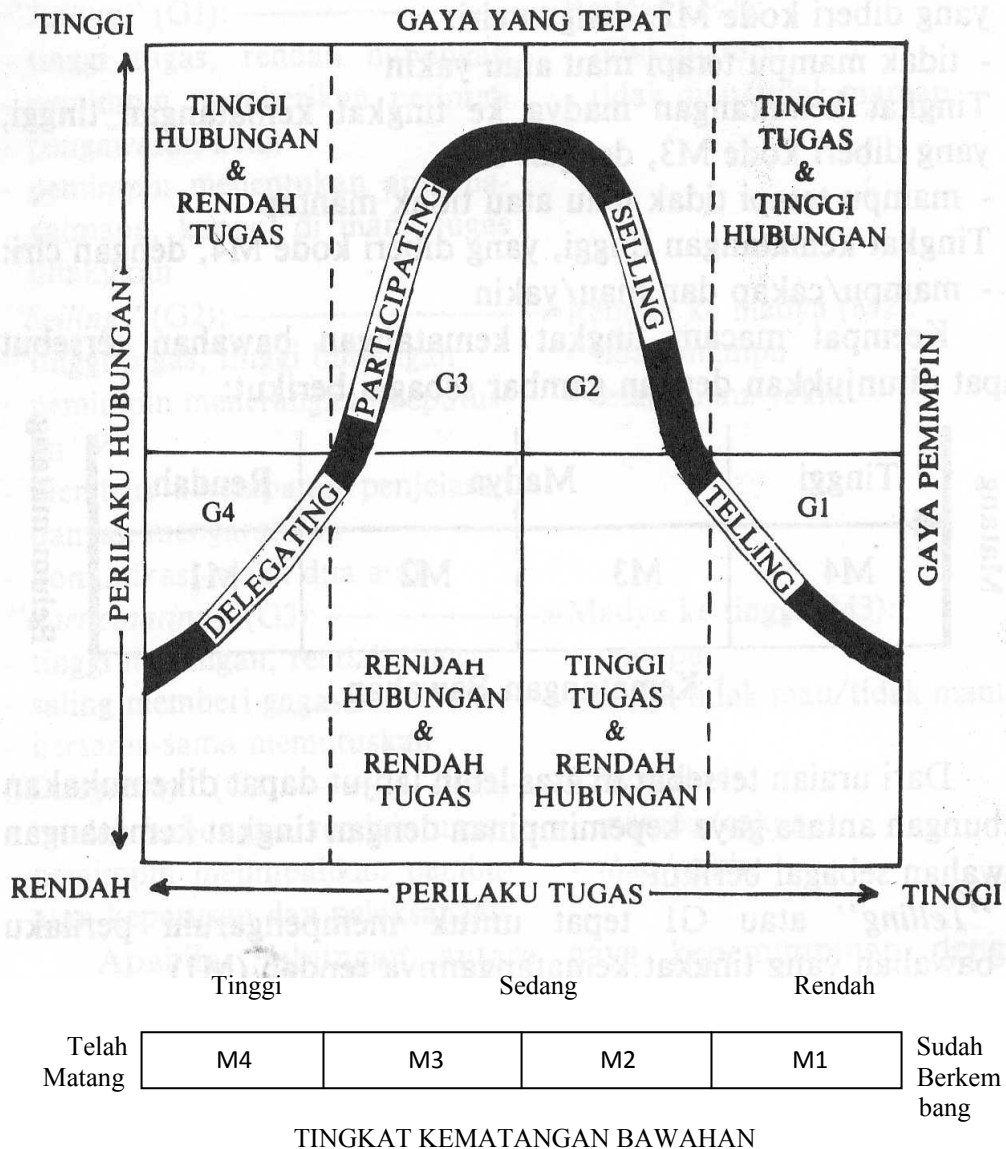
Perilaku delegatif diterapkan apabila bawahan telah sepenuhnya paham dan efisien dalam kinerja tugas, sehingga pimpinan dapat melepaskan mereka untuk menjalankan tugasnya sendiri. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *delegating* adalah:

- a) Rendah hubungan dan rendah tugas
- b) Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan "*delegating*" disebut pula dengan gaya 4 atau G4.

A.K.Korman berpendapat bahwa antara perilaku tugas dan perilaku hubungan ditunjukkan dengan kurve yang digambar pada jaringan dengan garis mendatar menunjukkan perilaku tugas dan garis menegak menunjukkan perilaku hubungan sehingga tersusun 4 macam gaya kepemimpinan seperti terlihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.1
Kepemimpinan Situasional



Sumber: Sutarto (2006:139)

Keterangan:

- M1 : Tidak mampu dan tidak mau/ tidak yakin
- M2 : Tidak mampu tetapi mau
- M3 : Mampu tetapi tidak mau/ kurang yakin
- M4 : Mampu dan mau

Tingkat kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi yaitu *"job maturity"* (kematangan kerja) dan *"psychological maturity"* (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan *"ability"* (kemampuan), sedang kematangan jiwa berhubungan dengan *"willingness"* (kemauan).

Tingkat kematangan bawahan diperinci menjadi 4 tingkat, yaitu:

- 1) Tingkat kematangan rendah (tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap).
- 2) Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya (tidak mampu tetapi mau atau yakin).
- 3) Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi (mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap).
- 4) Tingkat kematangan tinggi (mampu/cakap dan mau/yakin).

Pendapat Hersey dan Blanchard yang dikutip dalam buku yang disusun oleh Stoner (1979) dikemukakan tentang *"life cycle theory"* (teori siklus kehidupan). Kedua pengarang ini mempercayai bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan melalui 4 tahap sesuai dengan tingkat kematangan bawahan sehingga pemimpin pun memerlukan untuk merubah gaya kepemimpinan pada tiap tahap :

- 1) Pada tahap awal yaitu pada saat bawahan memasuki organisasi tentunya sangat memerlukan berbagai penjelasan tentang tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang harus dipikulnya. Kepada para bawahan ini juga masih harus diterangkan berbagai peraturan yang berlaku. Pada tingkat ini pemimpin harus banyak memberikan perintah-perintah meminta laporan-laporan sebab apabila tidak demikian maka para bawahan itu tidak dapat melakukan tugasnya. Dengan demikian pada tahap awal ini yang berarti para bawahan tingkat kematangannya masih rendah harus dipimpin dengan gaya telling.

- 2) Pada tahap kedua para bawahan sudah cukup mulai mengenal tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya, mulai mengenal pula bernagai peraturan yang berlaku walaupun belum menguasai dengan sungguh-sungguh. Maka pemimpin masih harus banyak memberikan pengarahan, memmberikan perintah-perintah serta laporan-laporan walaupun sudah tidak sebanyak pada waktu tahap awal. Dengan demikian pada tahap kedua ini yang berarti para bawahan berada pada tingkat kematangan dari tingkat rendah ketingkat madya mulailah dapat dipimpin dengan gaya *selling*.
- 3) Pada tahap ketiga para bawahan telah meningkat kemampuannya serta kemauannya untuk berprestasi para bawahan tidak hanya menunggu tugas, tidak hanya menunggu perintah, melainkan sudah mulai mencari tugas, sudah dapat melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah. Para bawahan sudah mulai dapat dipercaya pendapatnya, sudah mulai dapat di ajak bersama-sama membuat keputusan. Dengan demikian pada tahap ketiga ini yang berarti para bawahan berada pada tingkat kematangan dari tingkat madya ketingkat tinggi pemimpin seharusnya menerapkan gaya "*participating*".
- 4) Pada tahap keempat para bawahan benar-benar telah menguasai tugas, wewenang, serta tanggung jawab, para bawahan telah tumbuh menjadi bawahan yang berpengalaman, yang tinggi tingkat kemampuannya serta kemauannya untuk berkarya dengan prestasi tinggi. Para bawahan hampir-hampir tidak memerlukan pengarahan, dorongan dari pimpinan. Dengan demmikian pada tahap keempat ini yang berarti para bawahan berada pada tingkat kematangan tinggi pemimpin akan berhasil membawa kemajuan bagi organisasinya dengan menerapkan gaya "*delegating*".

2.2.4. Fungsi, Tugas dan Ciri-ciri Kepemimpinan

Dalam gaya dan tipe kepemimpinan yang tidak sama, bahkan juga bervariasi, dapat di analisa pula fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya, meskipun dalam kenyataannya tidak semua tipe kepemimpinan memberikan peluang yang sama untuk mewujudkannya. Dalam hubungan itu sulit untuk dibantah bahwa setiap proses kepemimpinan juga akan menghasilkan situasi sosial yang berlangsung di dalam kelompok atau organisasi masing-masing. Untuk itu setiap pemimpin harus mampu menganalisa situasi sosial kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dan bantuan orang-orang yang dipimpinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hill dan Caroll (1997) memiliki dua dimensi sebagai berikut:

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- a) Fungsi instruktif.

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin.

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilaman (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

b) Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan. Disamping itu mungkin pula konsultasi itu dilakukannya untuk mendengarkan pendapat dan saran, apabila suatu keputusan yang direncanakannya ditetapkan. Selanjutnya konsultasi dapat pula dilakukan secara meluas melalui pertemuan dengan sebagian besar atau semua anggota organisasinya. Konsultasi seperti itu dilakukan apabila keputusan yang akan ditetapkan sifatnya sangat prinsipil (penting), baik bagi organisasi maupun sebagian besar/seluruh anggotanya.

c) Fungsi partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan dan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk

berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi/mendapatkan pelimpahan wewenang. Sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

e) Fungsi pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilaksanakan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus efektif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok/organisasinya.

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

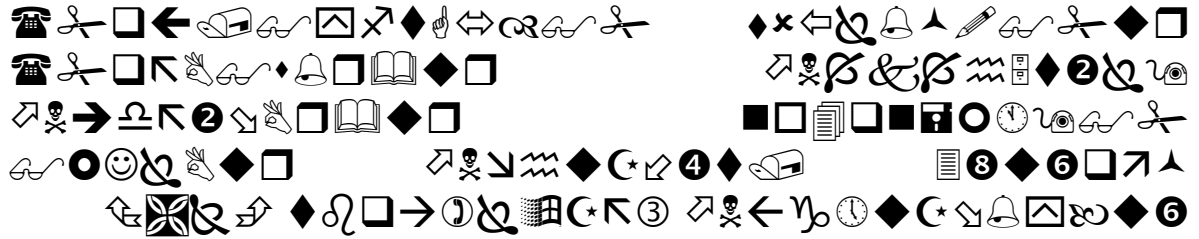
- a. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Menyinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
- c. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
- d. Memanfaatkan dan mengoptimasikan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
- e. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan/*cohesiveness* kelompok; meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
- f. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
- g. Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal di tengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan hidup anggota kelompok setiap harinya.

Sebagai seorang pemimpin yang berpegang teguh pada ajaran islam, terdapat beberapa prinsip dalam kepemimpinan (Rivai, 2004:74-78) yaitu:

- 1) Musyawarah

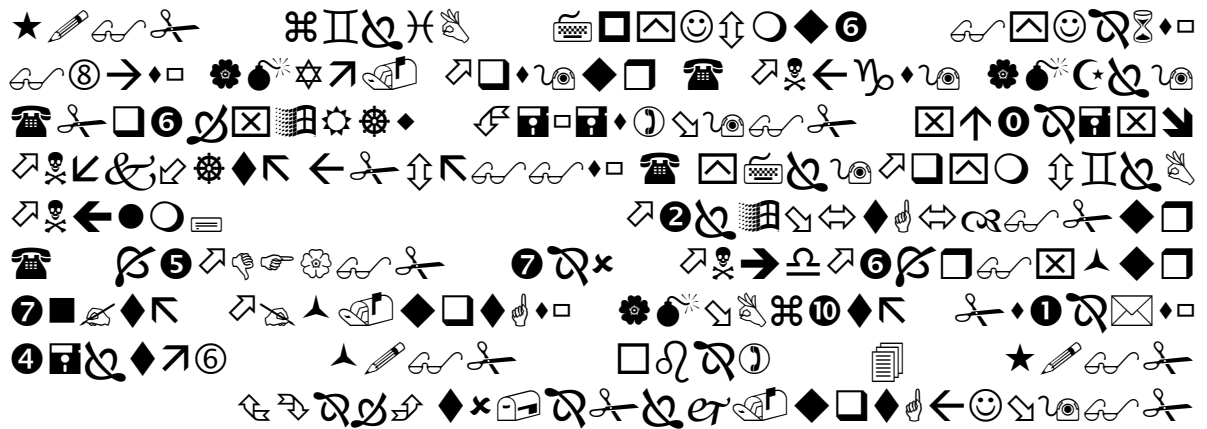
Mengutamakan musyawarah sebagai prinsip yang harus di utamakan dalam kepemimpinan islam. Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seorang yang menyebut

dirinya sebagai pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Asy- Syuura (42): 38, yang berbunyi:



Artinya: “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”.

Pada ayat yang lain juga di tegaskan adanya musyawarah untuk mencapai mufakat yaitu dalam surat Ali Imran ayat 159:



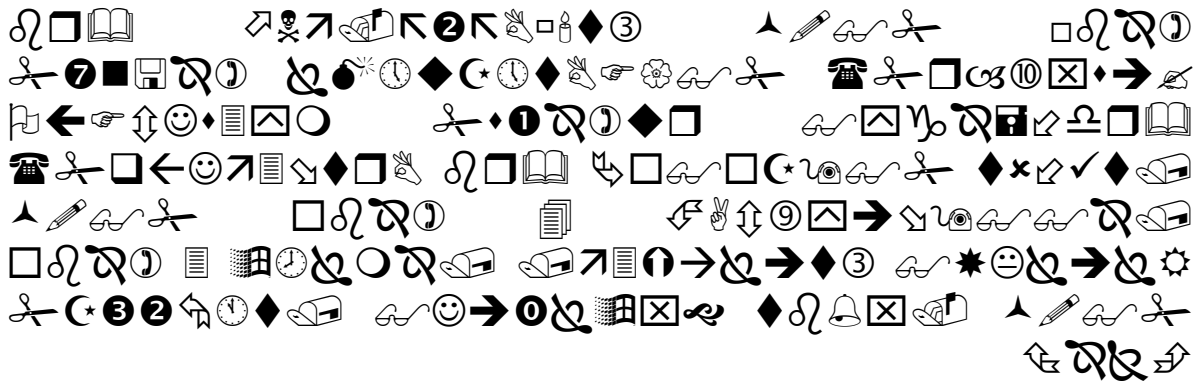
Artinya: “ Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.

Melalui musyawarah memungkinkan seluruh komunitas islam akan turut serta berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan dan sementara itu pada saat yang sama

musyawarah dapat berfungsi sebagai tempat untuk mengawasi tingkah laku para pemimpin jika menyimpang dari tujuan semula.

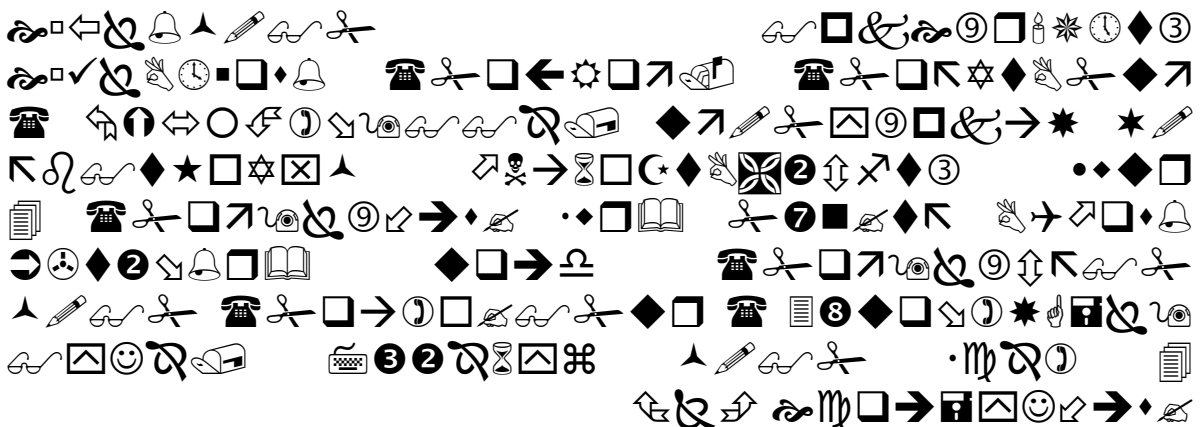
2) Adil

Pemimpin sepatutnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An-Nisa' (4) 58, yang berbunyi:



Artinya: “*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.*”

Pada ayat yang lain surat Al-Maa-idah ayat 8 menegaskan:

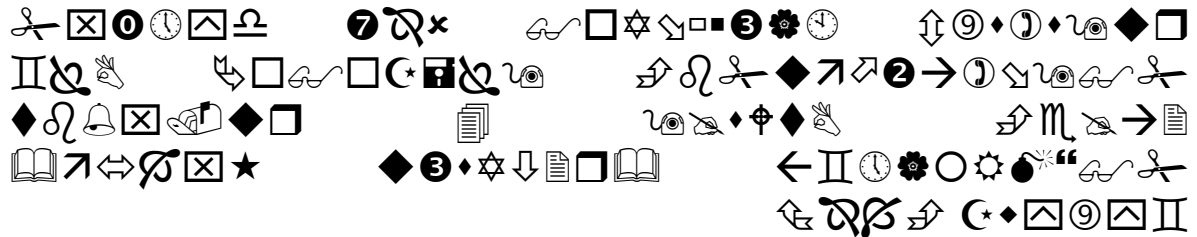


Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan*

bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

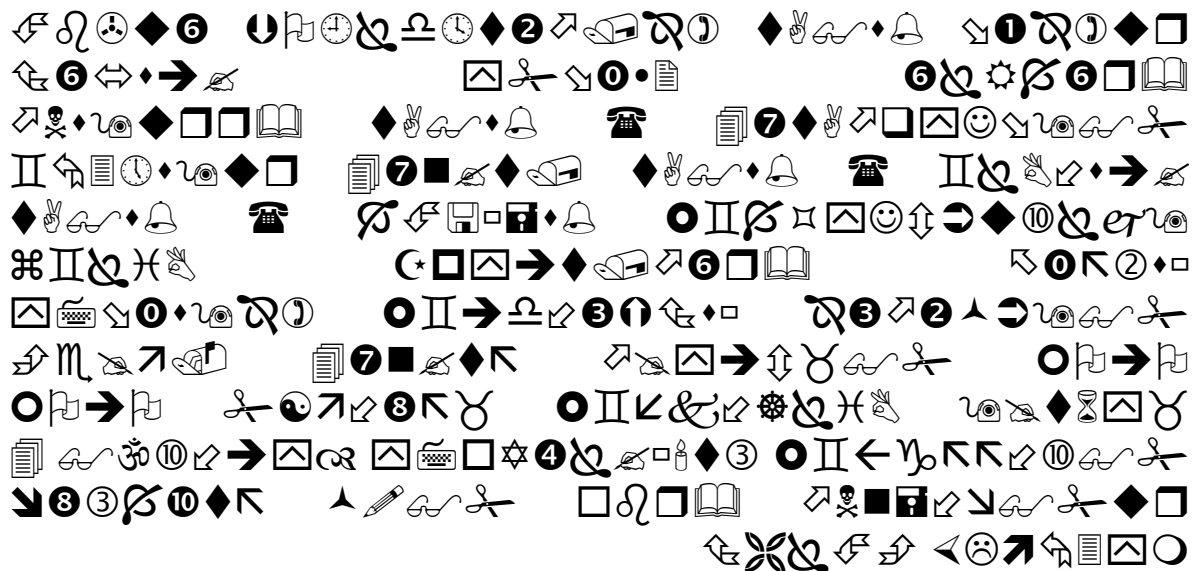
3) Kebebasan berfikir

Akibat manusia tidak mengindahkan peringatan Allah SWT, maka Allah berfirman dalam surat Al Kahfi (18) : 54, yang berbunyi:



Artinya: “Dan Sesungguhnya Kami telah mengulang-ulangi bagi manusia dalam Al Quran ini bermacam-macam perumpamaan. dan manusia adalah makhluk yang paling banyak membantah.”

Selanjutnya Allah SWT berfirman pula dalam surat Al-Baqarah ayat 260 yang berbunyi:



Artinya: “dan (ingatlah) ketika Ibrahim berkata: "Ya Tuhanku, perlihatkanlah kepadaku bagaimana Engkau menghidupkan orang-orang mati." Allah berfirman: "Belum yakinkah kamu ?" Ibrahim menjawab: "Aku telah meyakinkannya, akan tetapi agar hatiku tetap mantap (dengan imanku) Allah berfirman: "(Kalau demikian) ambillah empat ekor burung, lalu cincanglah[165] semuanya olehmu. (Allah berfirman): "Lalu letakkan diatas tiap-tiap satu bukit satu bagian dari bagian-bagian itu,

kemudian panggillah mereka, niscaya mereka datang kepadamu dengan segera." dan ketahuilah bahwa Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana."

Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan islam adalah sebagai berikut ((Rivai, 2004:72-73):

1) Setia

Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah

2) Terikat pada tujuan

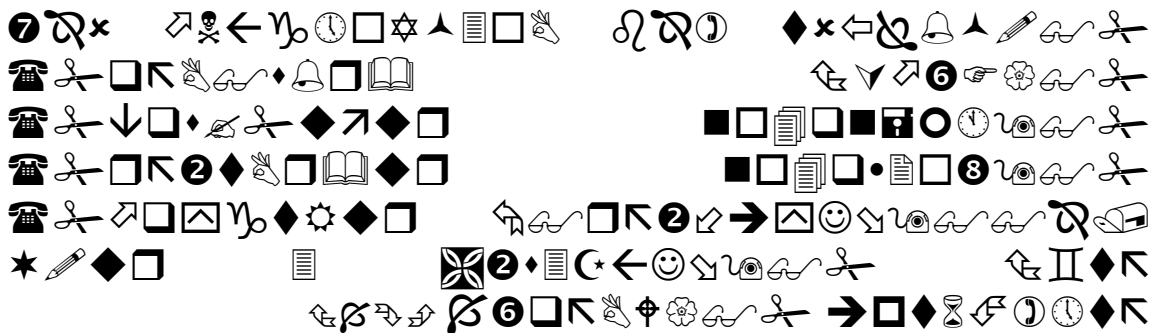
Seorang pemimpin ketika diberi amanah sebagai pemimpin dalam melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan islam yang lebih luas.

3) Menjunjung tinggi syari'ah dan akhlak islam

Seorang pemimpin yang baik bilamana ia merasa terikat dengan peraturan islam, dan boleh menjadi pemimpin selama tidak menyimpang syari'ah.

4) Memegang teguh amanah

Seorang pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggap sebagai amanah dari Allah SWT, yang disertai tanggung jawab. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al Hajj (22): 41, yang berbunyi:



Artinya: “ (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh

berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.”

5) Tidak sombong

Menyadari bahwa diri kita ini adalah kecil, karena yang besar dan Maha besar hanya Allah SWT.

6) Disiplin, konsisten dan konsekuen

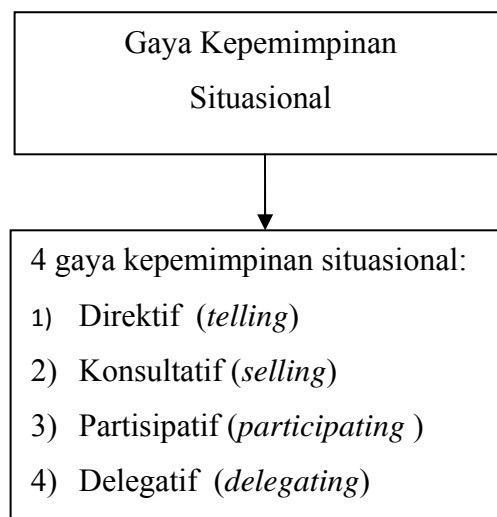
Disiplin, konsisten dan konsekuen merupakan ciri kepemimpinan dalam islam dalam segala tindakan, perbuatan seorang pemimpin.

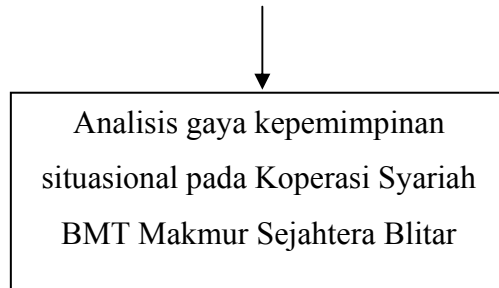
Selain itu, juga dikenal ciri pemimpin Islam dimana Nabi SAW pernah bersabda: "Pemimpin suatu kelompok adalah pelayan kelompok tersebut." Oleh sebab itu, pemimpin hendaklah ia melayani dan bukan dilayani, serta menolong orang lain untuk maju. Sedangkan tawakal merupakan sifat yang berhubungan dengan penyerahan diri pada Allah bila berbagai ikhtiar yang telah dilakukan belum memuaskan.

2.3. Kerangka Berfikir

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

Gambar 2.2
Kerangka Berfikir





BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dan keadaan dimana penulis diharapkan dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang penulis teliti dalam rangka memperoleh data. Agar data yang diperoleh lebih akurat, maka penulis memilih sekaligus menetapkan tempat dan waktu serta suasana yang memungkinkan dalam upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan dalam pengambilan data sesuai dengan tema penelitian. Lokasi penelitian yang akan diteliti oleh penulis adalah pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera, tepatnya yang beralamat di Jalan Arjuno No. 65 Darungan-Wlingi Blitar.

3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ilmiah diperlukan metode secara terancang dan sistem untuk menemukan pengetahuan baru yang terhandal kebenarannya, selain itu metode penelitian ilmiah karena dengan metode yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti mampu

menemukan data yang relevan dan dapat dipercaya. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, dimana peneliti ingin menggambarkan bagaimana kepemimpinan situasional pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar.

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

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

3.3. Subyek Penelitian

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

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

Dalam penelitian ini, peneliti telah menetapkan tujuan penelitian pada gaya kepemimpinan situasional. Peneliti memilih informan sebagai subyek penelitian. Adapun subyek penelitian dalam penelitian ini adalah pimpinan koperasi, dan sebagian karyawan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera.

3.4. Data dan Jenis Data

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

a. Sumber data primer

Sumber data primer menurut Iqbal Hasan (2002:82) adalah data yang dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Adapun data primer yang diperoleh peneliti adalah dari pengamatan langsung dari lokasi penelitian (magang) dan wawancara dengan pimpinan dan sebagian karyawan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera untuk mendapatkan data yang lengkap mengenai analisis kepemimpinan situasional.

b. Sumber data sekunder

Iqbal Hasan (2002:82) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen, dimana peneliti tidak banyak dapat berbuat untuk

menjamin mutu dan peneliti harus menurut apa adanya. Dengan kata lain sumber data sekunder pada penelitian ini adalah sumber data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti yang berkaitan dengan fokus penelitian. Adapun data sekunder yang diperoleh peneliti meliputi: buku dan data dari dokumen Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera yang relevan.

3.5. Teknik Pengumpulan data

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

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Observasi

Observasi adalah suatu teknik pengamatan dan pencatatan dengan cara terjun langsung ke obyek penelitian. Dalam hal ini observasi yang dilakukan dibatasi pada materi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuannya, yaitu dititik beratkan pada kepemimpinan situasional. Dalam hal ini dengan peneliti datang langsung ke lokasi dan melakukan pengamatan di tempat penelitian (magang). Selama magang ini peneliti dapat melihat secara langsung proses interaksi antara pimpinan dan karyawan dan bagaimana pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan situasional.

b. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis untuk mendapatkan informasi melalui tanya jawab atau percakapan langsung dari subyek

penelitian yang dipakai untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi. Dalam kegiatan wawancara ini peneliti mengharapkan mendapatkan informasi secara langsung dan mendalam dari narasumber dalam penelitian ini.

Sehubungan dengan hal ini wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara tidak terstruktur, seperti yang dikemukakan oleh Sugiono (2001:33), bahwa wawancara tidak terstruktur adalah peneliti belum mengetahui secara pasti data yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang akan diceritakan oleh responden.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan membaca dan mencatat dari dokumen-dokumen atau catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan sebagainya yang berhubungan dengan permasalahan yang ada dalam tema skripsi. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran secara umum dari obyek penelitian sebagai pelengkap dari data-data yang diperoleh. Peneliti memperoleh dokumentasi dari buku dan data dokumen perusahaan tentang karyawan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera.

3.6. Teknik Analisis data

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

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Soejono, 1999:23).

Dengan analisis deskriptif, peneliti mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti. Dan dalam hal ini, peneliti akan mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan situasional pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera. Di samping itu, peneliti menganalisa adanya masalah dalam pelaksanaannya serta memberikan solusi dan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

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

Adapun teknik triangulasi yang digunakan adalah:

1. Triangulasi sumber

Menurut Moleong (2008:330) triangulasi dengan sumber adalah membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif, mengecek data yang diperoleh dari seorang informan, kemudian data tersebut dicek dengan bertanya pada informan lain secara terus menerus sampai terjadi kejenuhan data artinya sampai tidak ditemukan data baru lagi. Di sini peneliti mewawancarai beberapa sumber yang terpercaya yaitu pimpinan dan sebagian karyawan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera, sehingga satu sama lain dilihat kecocokannya.

2. Triangulasi dengan metode

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

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

3. Triangulasi dengan teori

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

dokumentasi selama di Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera kemudian diperiksa derajat kepercayaannya dengan teori.

Dari pemaparan di atas penelitian diarahkan untuk mencoba mengungkapkan seberapa jauh dan mendalam penerapan-penerapan kepemimpinan akan dipaparkan secara sederhana namun mendalam dan langsung pada sapek yang diteliti. Metode analisis ini juga penulis gunakan untuk mendapatkan suatu gambaran yang jelas yang berkaitan dengan pokok permasalahan yang diteliti yaitu penerapan gaya kepemimpinan situasional pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera

Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera didirikan oleh Bapak Mustanjid Azis, koperasi ini merupakan kelompok swadaya masyarakat yang menghimpun dana dari umat untuk di distribusikan kembali pada umat dengan imbalan bagi hasil atau *mark-up* serta menghimpun dana Zakat, Infaq dan Shodaqoh (ZIS) untuk dibagikan pada yang berhak menerima tanpa mengambil keuntungan.

Pada awal pendirian Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera memfokuskan pada terciptanya sistem pengendalian dan pengawasan pembiayaan yang tertata dan terkendali dengan baik. Oleh karena itu hampir setiap hari para pimpinan di BMT selalu ceklist persyaratan pembiayaan dan funding harian sehingga keluar masuk uang selalu terkontrol dengan baik.

Perkembangan koperasi sejak awal pendirian ibarat merekahnya jamur dimusim hujan, begitu banyak orang yang mengibaratkannya. Ditengah-tengah kuatnya persaingan lembaga pembiayaan di Wlingi, BMT masih bisa bertahan dan berkembang meskipun bersusah payah.

Pada tahun pertama lahirnya Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera bisa dikatakan sukses terbukti dengan tercapainya target Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera tahun 2009, bahkan capaian Koperasi jauh melampaui dari target yang tadinya hanya Rp 150 juta per akhir tahun tapi ternyata sudah Rp 265.407.808 atau naik 80% dari kelipatan target.

Hal ini tidak langsung begitu saja menjadikan BMT Makmur Sejahtera sukses. Untuk bisa eksis dalam persaingan diantara banyaknya lembaga pembiayaan di Wlingi, para pengurus dan pengelola ditantang untuk bisa improvisasi market agar bisa masuk dan diterima masyarakat. Tidak jarang pengelola melakukan aktivitas transaksi keuangan tengah malam bahkan dini hari, masuk dalam komunitas-komunitas masyarakat seperti acara yasinan, berjanjen dan juga cara-cara yang lainnya.

4.1.2 Visi dan Misi Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera

Dalam rangka mendorong Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera agar dapat tumbuh dan berkembang sebagai Lembaga Keuangan Syariah yang profesional, mandiri, dan melayani anggota berdasarkan prinsip-prinsip Koperasi, maka Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera memiliki visi dan misi yang jelas dan tertulis sebagai berikut :

1. Visi

Mewujudkan Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah (BMT) yang tangguh dan professional serta tercapainya kesejahteraan lahir dan batin, dunia akhirat bagi anggota khususnya serta umat manusia pada umumnya.

2. Misi

- Memberikan pelayanan prima kepada seluruh Anggota, Mitra dan Masyarakat luas.
- Mendorong Anggota, Mitra dan Masyarakat luas dalam kegiatan menabung dan investasi
- Memberikan pelayanan simpanan dan pembiayaan yang mengacu pada prinsip syariah dan mengutamakan pada usaha mikro, kecil, dan menengah
- Memberdayakan ekonomi masyarakat melalui Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah (BMT)
- Mencapai pertumbuhan dan hasil usaha BMT yang layak serta proporsional dan berkelanjutan
- Turut berperan serta dalam gerakan pengembangan ekonomi syari'ah

4.1.3 Tujuan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera

Setiap perusahaan (koperasi) dalam melaksanakan aktivitasnya sudah barang tentu mempunyai tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya tujuan tersebut, maka aktivitas

yang dilaksanakan menjadi terarah. Jadi dengan tujuan yang ditetapkan pimpinan dapat menilai apakah hasil yang dicapai sesuai dengan yang diinginkan atau tidak.

Adapun yang menjadi tujuan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.
- 2) Menjadi gerakan ekonomi rakyat serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional.

Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud diatas, maka Koperasi menyelenggarakan kegiatan usaha yang berkaitan dengan kegiatan usaha anggota yaitu:

- a) Menyelenggarakan usaha sektor pertanian, peternakan, perikanan, pertambangan, jasa, perdagangan, dan simpan pinjam
- b) Menyelenggarakan aneka usaha lainnya yang tidak berlawanan dengan hukum
- c) Koperasi dapat membuka cabang atau perwakilan di tempat lain, baik didalam maupun diluar wilayah Republik Indonesia, dengan pearsetujuan Rapat Anggota dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d) Koperasi dapat melakukan kerjasama dengan koperasi dan badan usaha lainnya baik didalam maupun di luar Republik Indonesia.
- e) Koperasi harus menyusun rencana kerja jangka panjang dan rencana kerja jangka pendek (tahunan) serta Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi dan di sahkan oleh Rapat Anggota.

4.1.4 Lokasi Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera

Lokasi Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera terletak di sebelah selatan masjid At-Taqwa Darungan. Tepatnya di jalan Arjuno 65 Darungan Wlingi - Blitar. Tlp. (0342) 691517, e-mail: bmtmakmursejahtera@gmail.com, Web: www.bmt-makmursejahtera.com

4.1.5 Bentuk Badan Hukum Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera

Sebagai lembaga usaha yang bergerak dalam lingkungan pemberdayaan ekonomi rakyat Koperasi Syari'ah BMT Makmur Sejahtera telah dilengkapi dengan badan hukum yaitu : 33 / 19 / BH / XVI.3 / 409. 110 / VI / 2009

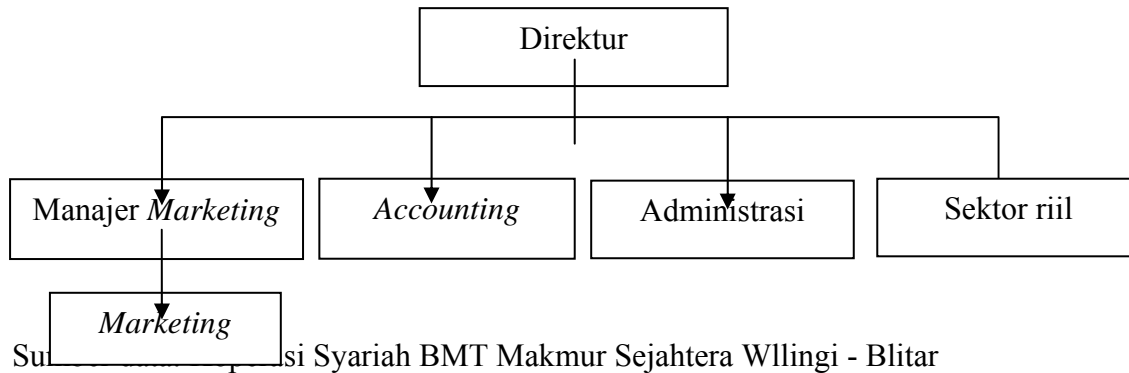
4.1.6 Struktur Organisasi Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera

Organisasi koperasi adalah suatu cara atau sistem hubung kerjasama antara orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama untuk mencapai tujuan yang sama pula. Kerjasama yang erat dari fungsi yang satu dengan yang lainnya sangat diharapkan untuk dibina terus demi perkembangan koperasi selanjutnya.

Berbagai fungsi dari orang-orang tersebut dipersatukan dalam suatu kepentingan bersama. Untuk itu diperlukan koordinasi yang baik sehingga kewajiban dan tugas dari masing-masing orang dapat seimbang dalam seluruh kegiatan koperasi. Untuk melaksanakan tujuan dan maksud tersebut diperlukan suatu struktur organisasi yang jelas dan tepat. Adapun struktur organisasi dari Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera ini dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera



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

a) Pimpinan

1. Bertanggungjawab atas kelangsungan hidup koperasi di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.
2. Bertanggungjawab dan berhak menentukan kebijaksanaan intern perusahaan, dengan memperhatikan pertimbangan dari bawahan.
3. Mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk menjalankan tugas.
4. Memutuskan penerimaan dan penolakan pembiayaan anggota koperasi UJKS dan menyetujui dan menolak pengadaan barang bagi unit Sektor Riil yang di usulkan manajer unit.

b) *Manager Marketing*

1. Melakukan pembagian tugas, mengendalikan dan mengoordinasikan semua kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh bawahannya.

2. Mentaati segala ketentuan yang telah diatur dalam anggaran dasar, anggaran rumah tangga, keputusan rapat anggota, kontrak kerja dan ketentuan lainnya yang berlaku pada koperasi yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Menanggung kerugian usaha koperasi sebagai akibat dari kelalaian dan atau tindakan yang disengaja atas pelaksanaan tugas yang dilimpahkan.

c) Accounting

1. Menerima tiket transaksi uang masuk dan uang keluar yang divalidasi dari teller selanjutnya membukukannya kedalam transaksi dan membuat jurnal transaksi harian
2. Menyimpan bukti tiket transaksi kedalam file bukti transaksi
3. Menyusun laporan keuangan neraca L/R, arus kas dan catatan atas laporan keuangan dan melaporkannya pada manajer.

d) Administrasi

1. Mengadministrasikan setiap permohonan pembukaan rekening dengan baik sesuai dengan jenis penghimpunan dana
2. Mengadministrasikan data base calon anggota, mencakup data identitas, pekerjaan, jumlah penghasilan, rekening yang dimiliki dan tujuan pembukaan rekening, menjaga kerahasiaan semua dokumen dan membuat laporan kepada manajer dalam rangka pemantauan rekening

e) *Marketing*

1. Menghimpun dana anggota atau pihak lain dan membuat *feature-feature* produk penghimpunan dana.
2. Mencari dan menawarkan produk pembiayaan kepada anggota dan masyarakat lain dan mengusulkan pembiayaan yang akan dibiayai UJKS kepada komite pembiayaan.
3. Melakukan monitoring dan pembinaan terhadap penerima pembiayaan secara berkala dan melaporkan kondisi pembiayaan dalam rapat pengelola.

f) Sektor Riil

1. Melakukan survey pasar dan menyiapkan barang-barang kebutuhan anggota/masyarakat.
2. Membuat dan mengusulkan anggaran yang dibutuhkan dan perolehan laba yang dikehendaki serta melakukan survey peluang jasa yang dapat ditawarkan.
3. Menentukan jenis usaha jasa yang sesuai dengan kebutuhan dengan memperhatikan biaya dan kemampuan SDM serta menjalin hubungan dengan para stake holder

4.1.7 Ruang Lingkup Kegiatan Usaha Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera

Dalam rangka melaksanakan fungsi sebagai lembaga penghimpun dan penyaluran dana kepada masyarakat, maka BMT Makmur Sejahtera mengeluarkan berbagai produk layanan yang berupa:

1. Penghimpunan Dana (*Funding*)
 - a. Simpanan umma
 - b. Simpanan pendidikan

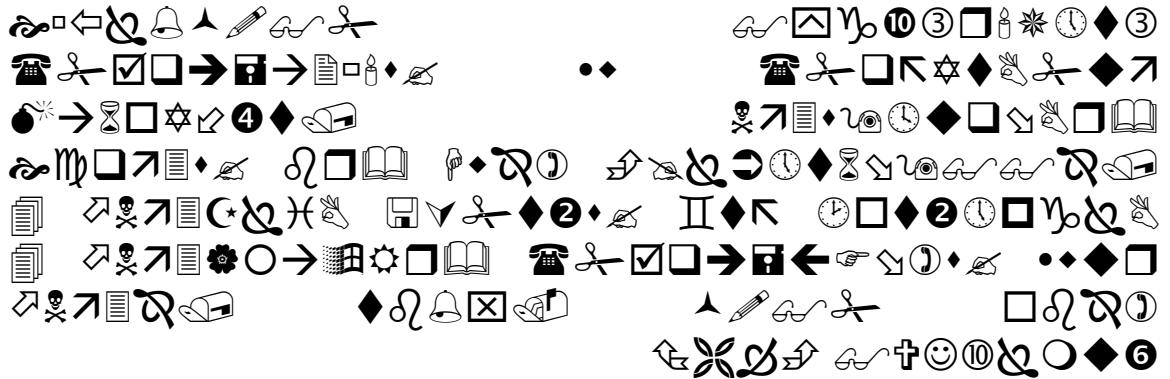
- c. Simpanan qurban/idul fitri
- d. Simpanan aqiqah
- e. Simpanan haji/umrah
- f. Simpanan pernikahan
- g. Simpanan ziarah wali
- h. Simpanan bejangka (3,6,12 bulan) dengan ketentuan nisbah:
 - 1) Jangka 3 bulan nisbah : 60 mitra : 40 BMT
 - 2) Jangka 6 bulan nisbah : 70 mitra : 30 BMT
 - 3) Jangka 12 bulan nisbah : 80 mitra : 20 BMT

2. Penyaluran Dana (*Lending*)

Penyaluran dana dalam UJKS (Unit Jasa Keuangan Syariah) adalah suatu transaksi penyediaan dana kepada anggota/calon anggota yang tidak bertentangan dengan syari'at islam, juga tidak termasuk jenis penyaluran dana yang dilarang secara hukum positif.

a. Murobahah (Jual beli)

Definisi menurut teknis koperasi syariah adalah akad jual beli barang sebesar harga pokok barang ditambah dengan margin keuntungan yang disepakati. Allah SWT berfirman:



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu”. (QS. An-nisa’: 29)

Teknis pelaksanaan skema murobahah:

1) Tujuan jual beli

Akad murobahah digunakan untuk memfasilitasi anggota Koperasi Syariah dalam melakukan pembelian kebutuhannya seperti: rumah, kendaraan, elektronik, furniture, pengadaan barang dagangan, bahan baku atau bahan pembantu produksi dan barang lainnya yang tidak bertentangan dengan syariah.

2) UJKS Koperasi Syariah

UJKS Koperasi Syariah boleh menunjukkan Unit Sektor Riil Koperasi Syariah sebagai supplier atas barang yang dibeli anggota dimana UJKS Koperasi Syariah akan mentransfer/menyetorkan dana pembelian barang langsung ke unit sektor riil.

3) Anggota

Anggota harus balig dan cakap hokum dan mempunyai kemampuan membayar.

4) Harga jual UJKS Koperasi Syariah

Harga jual ditentukan didepan pada awal perjanjian dan tidak boleh berubah selama jangka waktu pembayaran angsuran, termasuk jika dilakukan perpanjangan waktu.

5) Uang muka

UJKS Koperasi Syariah dapat meminta uang muka (Urbun) jika diperlukan.

6) Jangka waktu

Jangka waktu di upayakan tidak melebihi 1 (satu) tahun, jika lebih harus dikeluarkan SK dari pengurus.

7) Denda kepada anggota

Jika anggota melakukan ingkar janji dalam pembayaran angsurannya maka koperasi syariah berhak mengenakan denda, kecuali disebabkan adanya musibah.

8) Potongan

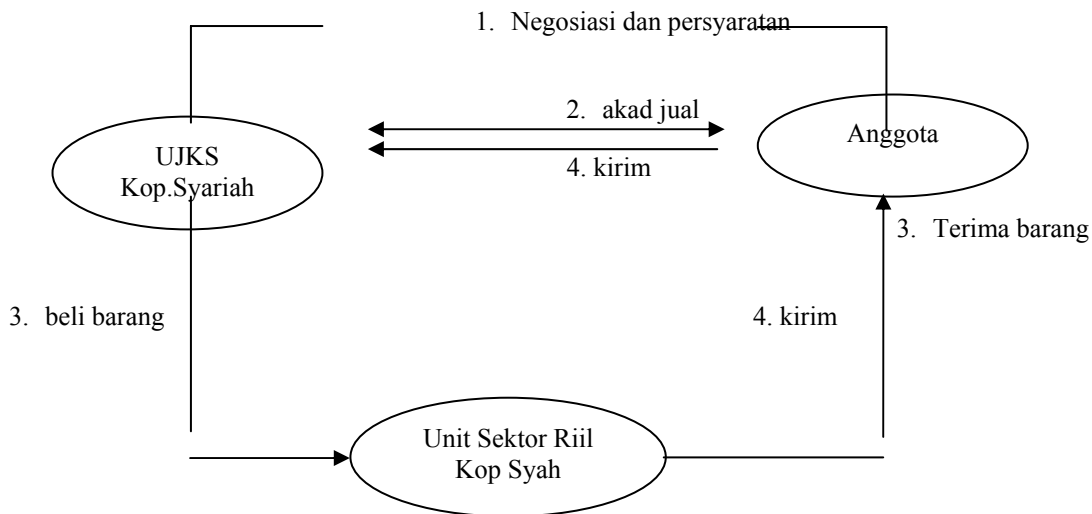
Jika anggota melunasi kewajibannya sebelum jatuh tempo, kepadanya dapat diberikan 'muqossah' potongan margin berdasarkan kebijakan manajemen Koperasi Syariah.

9) Jaminan

UJKS Koperasi Syariah diperbolehkan untuk meminta jaminan kepada anggota atas piutang murobahah.

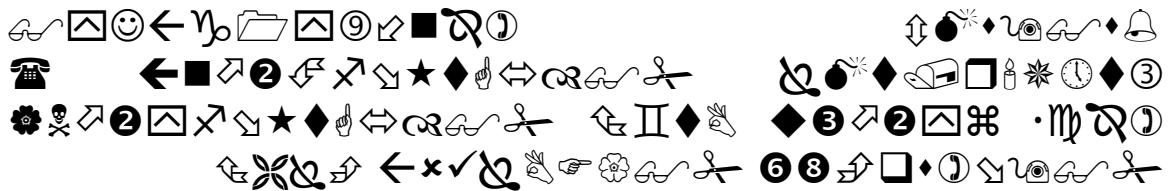
10) Dokumentasi

Gambar 4.2
Bagan Alur Murobahah



b. Ijarah (Sewa menyewa)

Ijarah adalah akad pemindahan hak guna (manfaat) atas suatu barang atau jasa dalam waktu tertentu melalui pembayaran sewa/upah tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu sendiri. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Qashas : 26 yang berbunyi:



Artinya :”salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

Teknik penerapan pada UJKS Koperasi Syariah:

- 1) UJKS Koperasi Syariah memberikan fasilitas kepada anggota yang membutuhkan manfaat atas barang atau jasa dengan pembayaran tangguh.
- 2) Obyek sewa meliputi: property, alat transportasi, alat-alat berat, multi jasa (pendidikan, kesehatan, ketenaga kerjaan, kepariwisataan dan lain-lain).
- 3) Memperhatikan spesifikasi obyek sewa, meliputi:
 - a. Jumlah, ukuran dan jenis obyek sewa harus diketahui jelas dan tercantum dalam akad.
 - b. Obyek sewa dapat berupa barang yang telah dimiliki UJKS Koperasi Syariah atau barang yang diperoleh dengan menyewa dari pihak lain untuk kepentingan nasabah.
 - c. Obyek dan manfaat barang sewa harus dapat dinilai dan di identifikasikan secara spesifik dan dinyatakan dengan jelas termasuk pembayaran sewa dan jangka waktunya.
- 4) Pemilik sewa dalam hal ini Koperasi Syariah wajib menyediakan barang sewa, menjamin ketentuan kualitas dan kuantitas barang sewa serta ketepatan waktu penyediaan barang sewa sesuai kesepakatan.

5) Penyewa dalam hal ini anggota/ calon anggota/ masyarakat di larang menyewakan kembali barang yang di sewanya dan wajib menjaga keutuhan barang sewa.

6) Pendapatan sewa

a. Besarnya sewa harus disepakati di awal dan dinyatakan dalam bentuk nominal bukan dalam bentuk prosentase.

b. Apabila periode pembayaran sewa kurang dari satu tahun maka sewa diakui sebagai pendapatan Koperasi Syariah setiap pembayaran sewa.

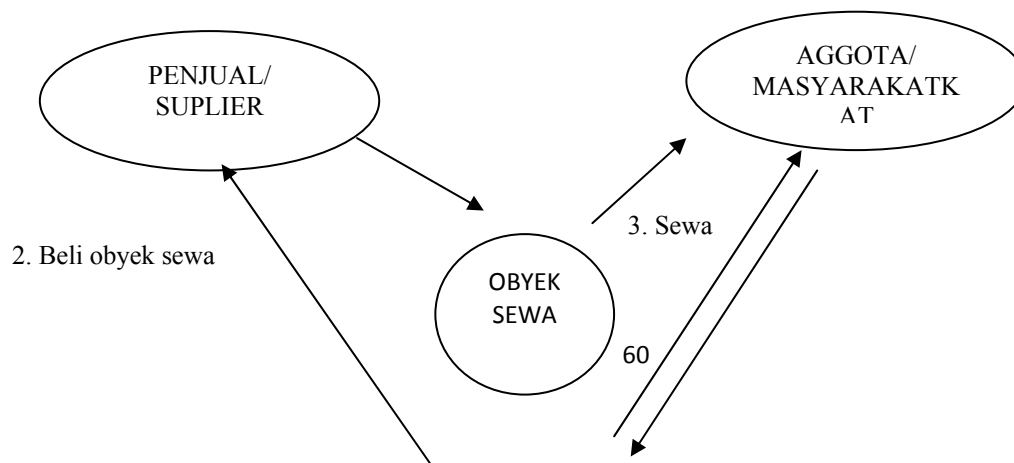
c. Apabila periode pembayaran sewa lebih dari satu tahun maka sewa diakui sebagai pendapatan secara proporsional sesuai jangka waktu.

d. Apabila obyek sewa bukan milik Koperasi Syariah maka pendapatan koperasi merupakan selisih antara harga perolehan sewa dengan harga sewa.

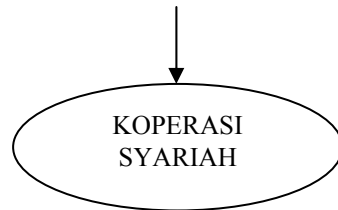
e. Biaya administrasi, biaya asuransi, dan notaries atau biaya lain yang telah disepakati di awal dapat dibebankan pada si penyewa.

7) Dokumentasi

Gambar 4.3
Skema Teknis Ijarah



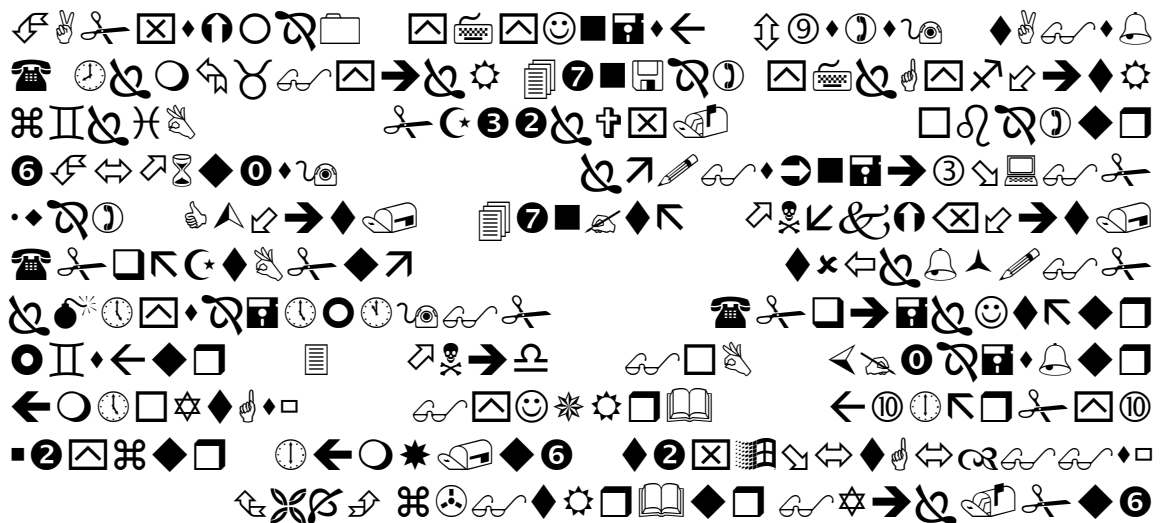
1. Butuh obyek



c. Musyarokah (Mitra usaha)

Akad musyarokah adalah bentuk kerja sama antara antara koperasi syariah dengan anggotanya. Baik koperasi syariah maupun anggotanya masing-masing menyetorkan sebagai modal usaha.

Dalil syariah dalam QS. Shad ayat 24 yaitu:



Artinya : "Daud berkata: "Sesungguhnya Dia telah berbuat zalim kepadamu dengan meminta kambingmu itu untuk ditambahkan kepada kambingnya. dan Sesungguhnya kebanyakan dari orang-orang yang berserikat itu sebahagian mereka berbuat zalim kepada sebahagian yang lain, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh; dan Amat sedikitlah mereka ini". dan Daud mengetahui bahwa Kami mengujinya; Maka ia meminta ampun kepada Tuhannya lalu menyungkur sujud dan bertaubat.

Ketentuan penyaluran musyarokah adalah:

- 1) Penyaluran dana musyarakah didahului dengan pernyataan ijab qabul oleh para pihak untuk menunjukkan kehendak mereka dalam mengadakan kontrak (akad).
- 2) Pihak-pihak yang berkontrak harus cakap hokum dan memperhatikan hak-hak kedua belah pihak.
- 3) Modal yang di berikan harus uang tunai, dan para pihak tidak boleh meminjamkan, menghibahkan atau menghadiahkan modal musyarakah kepada pihak lain kecuali atas dasar kesepakatan bersama.
- 4) Partisipasi antara UJKS Koperasi Syariah dengan anggotanya merupakan dasar pelaksanaan musyarakah, kedua belah pihak masing-masing mengutus wakilnya.
- 5) Keuntungan maupun kerugian dibagi secara proporsional berdasarkan kesepakatan diawal akad.

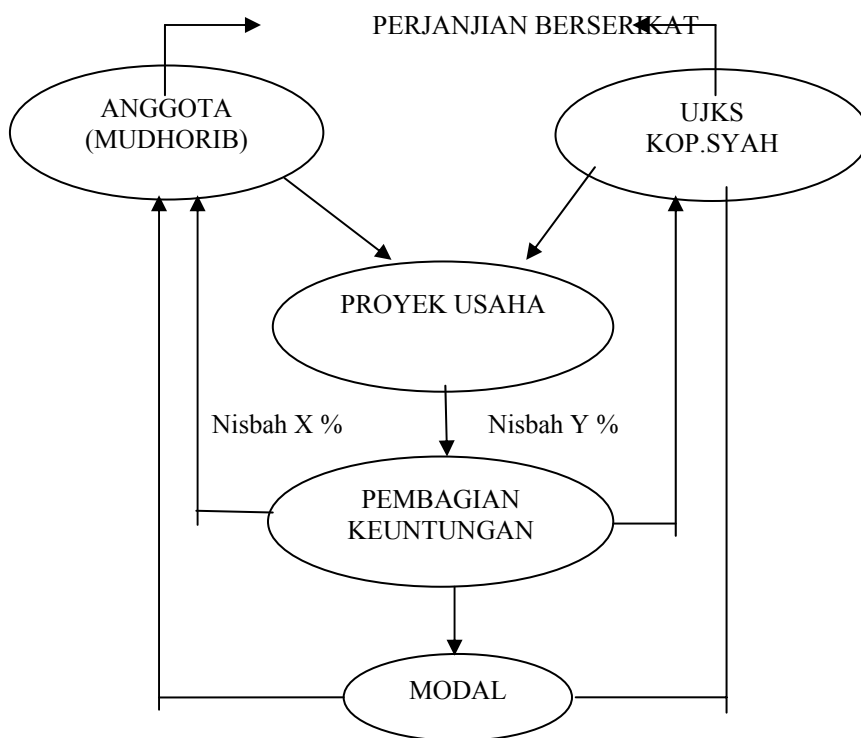
Teknis penerapan pada UJKS Koperasi Syariah:

- 1) Pembiayaan musyarakah digunakan Koperasi Syariah untuk memfasilitasi pemenuhan sebagian kebutuhan permodalan anggotanya, guna menjalankan usahanya atau proyek yang disepakati.
- 2) Pembagian keuntungan dengan metode *profit and loss sharing* yakni untung atau rugi dibagi bersama atau bagi pendapatan (*revenue sharing*) berdasarkan prosentase modal yang disetorkan pada pihak.
- 3) Koperasi syariah berhak melakukan pengawasan terhadap usaha anggota, namun tidak berhak membatasi tindakan pengelola usaha dalam menjalankan usahanya,

kecuali sebatas perjanjian usaha yang telah ditetapkan atau yang menyimpang dari aturan syariah.

- 4) Untuk pembiayaan jangka waktu sampai dengan satu tahun, pengembalian modal dapat dilakukan pada akhir periode akad atau dilakukan secara angsuran berdasarkan aliran kas masuk dari usaha nasabah.
- 5) Untuk mengantisipasi resiko akibat kelalaian atau kecurangan, Koperasi Syariah dapat meminta jaminan dari mudhorib.
- 6) Dokumentasi

Gambar 4.4
Skema Pembiayaan Musyarakah



Keterangan :

- UJKS Koperasi Syariah dan anggota sebagai penyedia dana sesuai kemampuan dan kesepakatan

d. Mudharabah (Modal usaha)

Akad mudharabah adalah bentuk kerja sama antara koperasi syariah selaku pemilik dana (shahibul maal) dengan anggotanya yang bertindak sebagai pengelola usaha yang produktif dan halal (mudharib).

Ketentuan penyaluran Mudharabah:

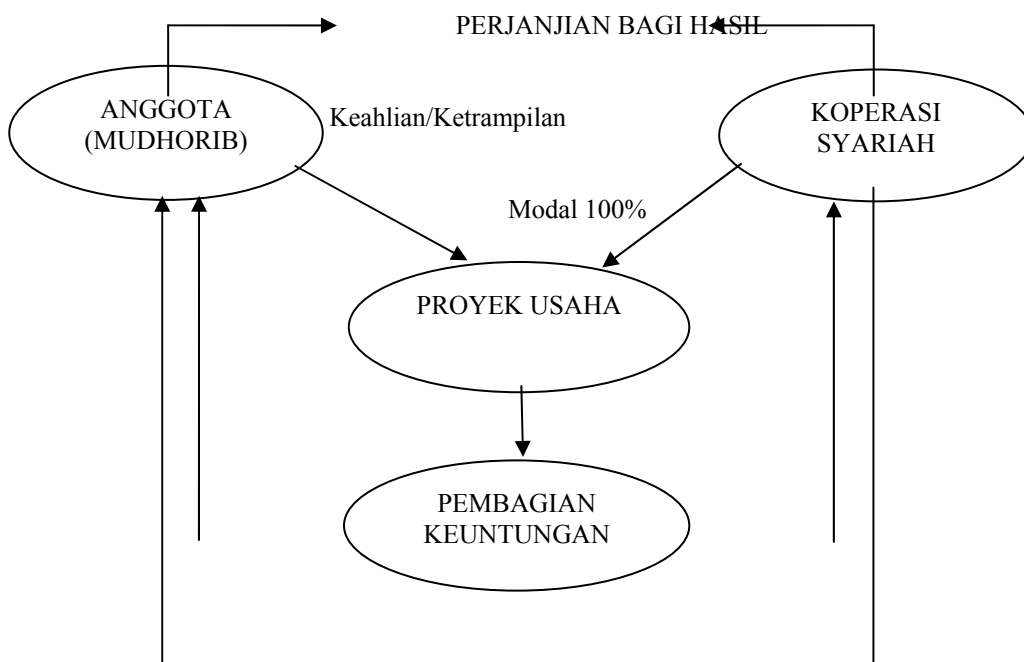
- 1) Penyaluran dana mudharabah adalah penyaluran dana yang disalurkan oleh koperasi syariah kepada anggotanya kepada suatu usaha yang produktif.
- 2) Dalam penyaluran dananya UJKS Koperasi Syariah bertindak sebagai sahibul maal membiayai 100% kebutuhan dana suatu proyek (usaha). anggota sebagai mudharib/ pengelola usaha tersebut.
- 3) Jangka waktu usaha, tatacara pengembalian ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.
- 4) Koperasi Syariah sebagai penyedia dana menanggung semua kerugian kecuali jika anggota sebagai pengelola melakukan kesalahan yang disengaja atau menyalahi perjanjian.

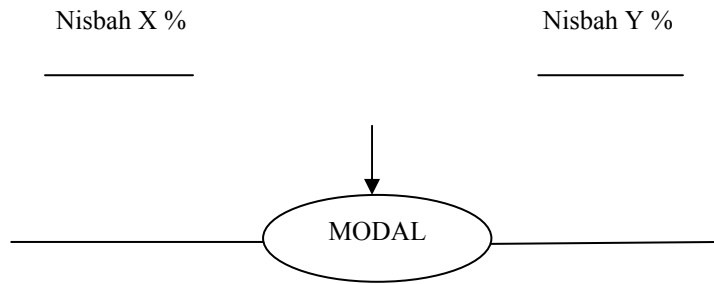
Teknis penerapan pada UJKS Koperasi Syariah:

- 1) Pembiayaan mudharabah diberikan dalam bentuk tunai yang dinyatakan jumlahnya atau dalam bentuk barang yang dinyatakan harga perolehannya.

- 2) Pembagian keuntungan dengan metode *profit and loss sharing* yakni untung dan rugi dibagi bersama atau bagi pendapatan (*revenue sharing*). Pembagian keuntungan dari pengelolaan dana dinyatakan dalam nisbah, yang disepakati.
- 3) UJKS Koperasi Syariah berhak melakukan pengawasan terhadap usaha anggota, namun tidak berhak membatasi tindakan pengelola usaha dalam menjalankan usahanya, kecuali sebatas perjanjian usaha yang telah ditetapkan atau yang menyimpang dari aturan syariah.
- 4) Untuk pembiayaan jangka waktu sampai dengan satu tahun, pengembalian modal dapat dilakukan pada akhir periode akad atau dilakukan secara angsuran berdasarkan aliran kas masuk dari usaha nasabah. Sementara untuk jangka waktu lebih dari satu tahun pengembalian dilakukan dengan cara angsuran berdasarkan aliran kas masuk.
- 5) Untuk mengantisipasi resiko akibat kelalaian atau kecurangan, Koperasi Syariah dapat meminta jaminan dari mudhorib.
- 6) Dokumentasi

Gambar 4.5
Skema Pembiayaan Mudharabah



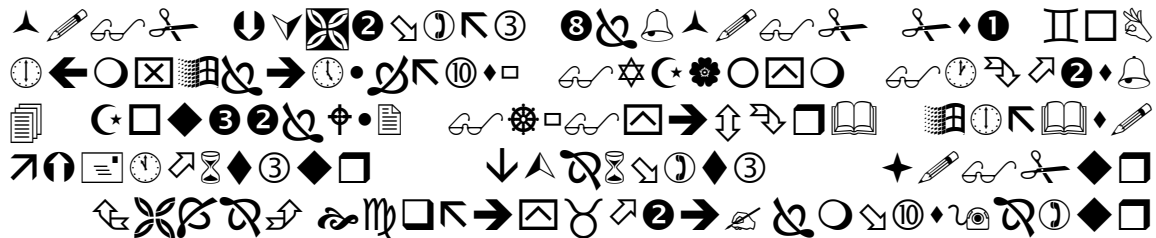


e. Qordhul Hasan (Kebajikan)

Definisi secara fiqh Qard atau disebut Iqrad secara etimologi berarti pinjaman.

Sumber dana Qordhul Hasan adalah dari ZIS. Allah SWT befirman dalam QS. Al-

Baqarah : 245



Artinya: "siapakah yang mau memberi pinjaman kepada Allah, pinjaman yang baik (menafkahkan hartanya di jalan Allah), Maka Allah akan meperlipat gandakan pembayarannya kepadanya dengan lipat ganda yang banyak. dan Allah menyempitkan dan melapangkan (rezki) dan kepada-Nya-lah kamu dikembalikan."

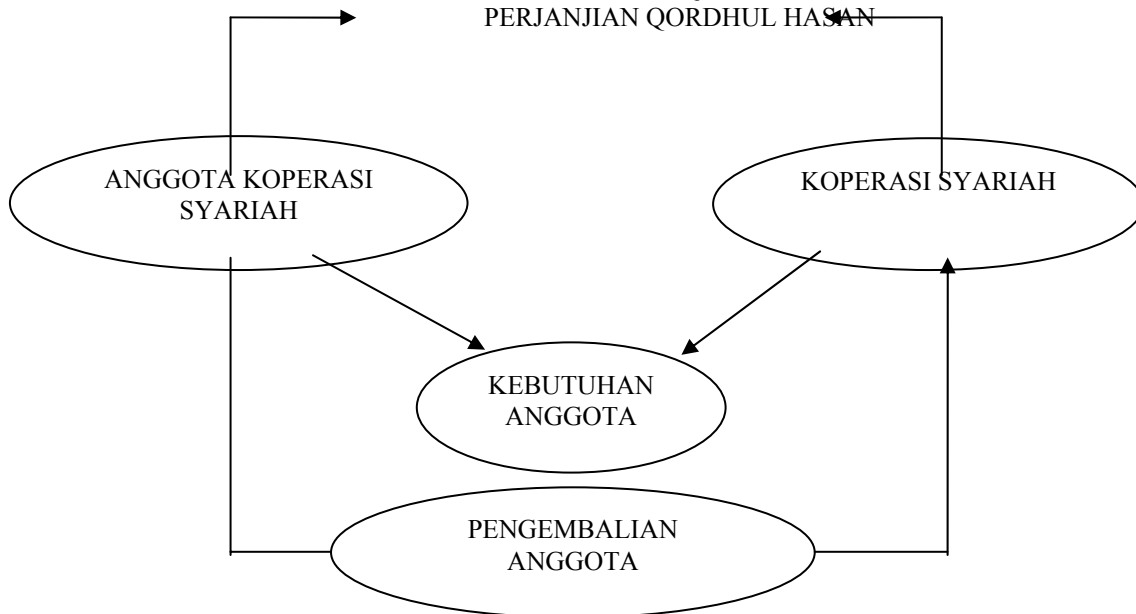
Teknis penerapan pada Koperasi Syariah adalah:

- 1) UJKS Koperasi Syariah memberikan fasilitas pinjaman usaha mikro atau kebutuhan lainnya kepada anggotanya atau masyarakat yang dianggap dhuafa yang membutuhkan tanpa disertai imbalan dengan kewajiban anggota mengembalikan pokok pinjaman sekaligus atau dicicil dalam jangka waktu tertentu.
- 2) UJKS Koperasi Syariah diperbolehkan membebaskan biaya administrasi sehubungan dengan pemberian Qordhul Hasan.

3) UJKS Koperasi Syariah tidak mensyaratkan agunan kepada si peminjam. Apabila anggota keberatan dalam pengembalian maka diberi tangguh sampai mampu, akan tetapi jika si peminjam tidak juga mampu untuk mengembalikannya maka hutangnya harus di iklaskan dan di anggap shodaqoh.

4) Dokumentasi

Gambar 4.6
Skema Teknis Qordhul Hasan
PERJANJIAN QORDHUL HASAN



3. Bidang Sosial

- a. Menerima dan menyalurkan Zakat, Infaq, Shadaqah, dan Wakaf
- b. Menerima dan menyalurkan hewan qurban

4. Bidang Usaha Sektor Riil

- a. Agen tiket pesawat dan kapal laut

- b. Agen tunggal Blitar Cat MS Serbaguna

4.1.8 Modal Koperasi

Sumber modal yang ada pada Koperasi Syari'ah BMT Makmur Sejahtera adalah:

1. Koperasi mempunyai modal yang diperoleh dari uang simpanan pokok, simpanan wajib, hibah, uang pinjaman dan penerimaan lain yang sah
2. Modal dasar yang disetor pada saat pendirian koperasi ditetapkan sebesar Rp 18.240.000 (delapan belas juta dua ratus empat puluh ribu rupiah) yang berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, dan hibah berupa uang dari para pndiri
3. Modal sendiri berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan, hibah dan lain-lain yang tidak meningkat
4. Modal luar yang digunakan untuk memperbesar usaha koperasi berasal dari pinjaman yang tidak merugikan koperasi, berupa pinjaman dari:
 - a. Anggota
 - b. Koperasi lain dan atau anggotanya
 - c. Bank atau lembaga keuangan lainnya
 - d. Penerbitan obligasi atau surat hutang lainnya
 - e. Sumber lain yang sah baik dalam maupun luar negeri
5. Koperasi dapat melakukan pemupukan modal yang berasal dari modal penyertaan

6. Rapat anggota menetapkan jumlah setinggi-tingginya yang dapat disediakan sebagai uang kas, dan kelebihannya dengan segera harus disimpan atas nama koperasi pada koperasi
7. Uang kelebihan yang disimpan itu hanya dapat diminta kembali dengan kwitansi yang ditanda tangani oleh sekurang-kurangnya 2 (dua) orang anggota pengurus atau lebih seorang pegawai yang ditunjuk oleh pengurus

4.1.9 Simpanan Anggota

Pasal 37

1. Setiap anggota anggota harus menyimpan atas namanya pada koperasi, simpanan pokok sejumlah minimal Rp 750.000 (tuju ratus lima puluh ribu rupiah) dan simpanan wajib sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga atau peraturan khusus lainnya, yang pada waktu keanggotaan diakhiri, merupakan suatu tagihan atas koperasi sebesar tadi, jika perlu dikurangi dengan bagian tanggungan kerugian
2. ngan bagian tanggungan kerugian
3. Uang simpanan pokok pada prinsipnya harus dibayar sekaligus, akan tetapi pengurus dengan pertimbangan tertentu dapat mengizinkan anggota untuk membayarnya dengan angsuran perbulan, maksimal 12 (dua belas) kali angsuran atau 1 (satu) tahun
4. Tiap anggota yang akan mengangsur simpanan pokok harus menyatakan kesanggupan itu secara tertulis

5. Tiap anggota diwajibkan untuk membayar simpanan wajib atas namanya pada koperasi sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga/ peraturan khusus
6. Setiap anggota digiatkan untuk mengadakan simpanan sukarela atas namanya pada koperasi menurut kehendak sendiri, baik tabungan atau simpanan berjangka

Pasal 38

1. Uang simpanan pokok tidak dapat diminta kembali selama anggota belum berhenti menjadi anggota
2. Uang simpanan yang merupakan simpanan berjangka dapat diminta kembali menurut peraturan khusus atau perjanjian
3. Jika diperlukan, koperasi dapat mengadakan simpanan khusus yang diatur dalam peraturan khusus/ Anggaran Rumah Tangga

Pasal 39

1. Uang simpanan pokok dan uang simpanan wajib setelah dipotong dengan tanggungan yang ditetapkan, dikembalikan kepada yang berhak dengan segera selambat-lambatnya 1 (satu) bulan kemudian
2. Atau uang simpanan pokok dan uang simpanan wajib setelah dipotong dengan bagian tanggungan yang ditetapkan, dikembalikan pada bekas anggota dalam waktu 1 (satu) bulan sesudah Rapat Anggota Tahunan yang akan datang.

3. Uang simpanan pokok menjadi kekayaan koperasi dan pengembalian simpanan wajib diserahkan kepada Rapat Anggota dengan mempertimbangkan kesalahan anggota yang mengakibatkan pemecatannya.

4.1.10 Sisa Hasil Usaha

Sisa Hasil Usaha (SHU) yaitu pendapatan koperasi yang merupakan pendapatan yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya yang dapat dipertanggung jawabkan, penyusutan dan kewajiban lainnya termasuk pajak dalam tahun buku yang bersangkutan. Sisa hasil usaha (100%) yang diperoleh koperasi dibagikan untuk:

- a. Cadangan (15%)
 - b. Anggota sesuai dengan transaksi dan simpanannya (25%)
 - c. Social keagamaan (5%)
 - d. Insentif untuk pengurus dan pengelola (10%)
 - e. Pengembangan (25%)
 - f. Promosi (5%)
 - g. Insentif pihak ketiga (15%)
- 1) Pembagian dan persentase pembagian sebagaimana tersebut di atas ditentukan dan diputuskan dengan keputusan Rapat Anggota
 - 2) Bagian SHU untuk anggota dapat diberikan secara langsung atau dimasukkan dalam simpanan atau tabungan anggota yang bersangkutan sesuai dengan keputusan RAT.

- 3) Cadangan digunakan untuk pemupukan modal dan menutup kerugian koperasi.
- 4) SHU untuk anggota sesuai dengan transaksi dan simpanannya di atur untuk memperhatikan kontribusinya terhadap koperasi
- 5) Insentif pengurus dan pengelola diatur untuk memperhatikan kontribusinya terhadap koperasi
- 6) Pengembangan dan inventaris diatur untuk memperhatikan pengembangan koperasi
- 7) Bentuk pengembangan dan inventaris koperasi ditentukan oleh pengurus dan diketahui oleh pengawas
- 8) Insentif pihak ketiga sebagaimana dimaksud di atas di atur sebagai bentuk balas jasa terhadap pendirian dan pengembangan koperasi
- 9) Pihak ketiga adalah orang atau lembaga yang dianggap sangat berperan terhadap keberadaan dan pengembangan koperasi
- 10) Penunjukan pihak ketiga ditunjuk dan disetujui oleh anggota.

4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian

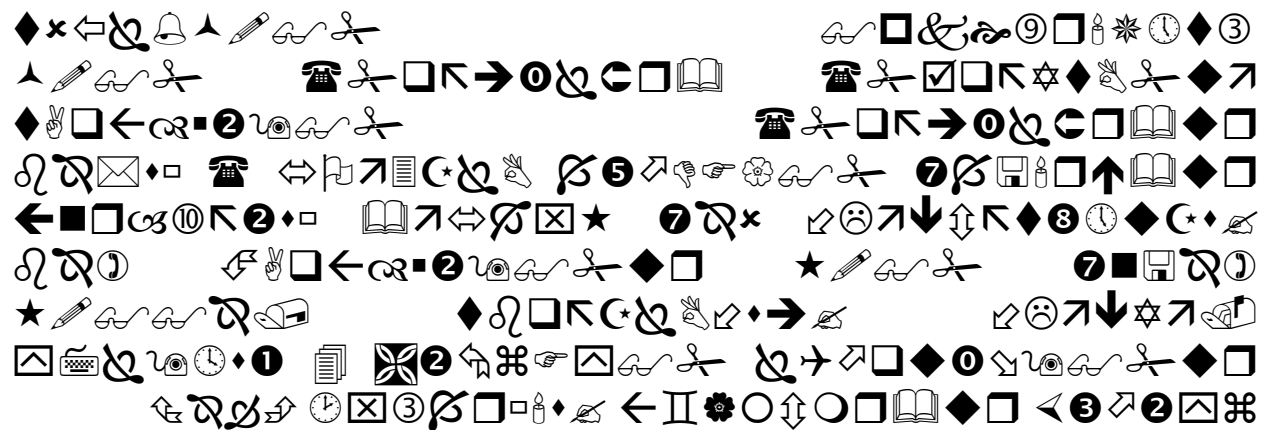
4.2.1 Kepemimpinan pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera

Kepemimpinan merupakan unsur yang terpenting di dalam sebuah organisasi, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu organisasi tersebut akan mengalami kemunduran.

Dalam Islam keharusan adanya pemimpin/ khalifah dalam suatu komunitas mayarakat merupakan hal yang wajib. Bahkan bagaimana Islam memandang penting pemimpin dapat dilihat dalam hadis riwayat abu Daud dari Abi Hurairah nabi barsabda:

" Apabila keluar tiga orang untuk musafir, maka angkat satu diantaranya sebagai pemimpin". (HR. Abu Daud)

Pada ayat Al-Qur'an juga menerangkan tentang pentingnya seorang pemimpin, Allah SWT berfirman dalam surat an-nisa' ayat 59 yaitu:



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".

Dalam memimpin Koperasi Syari'ah BMT Makmur Sejahtera bapak Faza Syahrial Fahmi selaku pimpinan selalu mengontrol apa saja yang menjadi kewajiban para karyawan dan apakah sudah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ada ataukah belum. Adapun kebijakan-kebijakan yang ada pada Koperasi langsung dari pimpinan, jadi bagian-bagian (staf) yang ada di dalamnya hanya menjalankan apa yang diarahkan oleh pimpinan. Meski begitu pimpinan selalu memberikan kesempatan pada karyawannya untuk menyampaikan pendapat mereka, baik berupa saran maupun kritikan. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Faza Syahrial Fahmi selaku

pimpinan Koperasi Syari'ah BMT Makmur Sejahtera, pada hari senin tanggal 20 Desember 2010:

“Hal-hal yang menjadi kegiatan di dalam koperasi ini saya yang mengontrol dan mengambil kebijakan, yang nantinya saya akan memberikan keputusan, misalnya ketika ada permohonan dari anggota untuk mengajukan pembiayaan pada koperasi, maka dari staf administrasi/ teller akan meminta pertimbangan dan persetujuan dari saya, apakah koperasi nantinya akan memberikan pembiayaan tersebut atau tidak. Meski demikian pada kondisi yang lain saya juga meminta pendapat atau saran dari para staf, misalnya ketika sedang kita adakan rapat para staf selalu saya mintai pendapat mereka, jika pendapat dari mereka memang sesuai dengan kondisi dan prosedur yang ada pada koperasi ini maka pendapat tersebut akan kita aplikasikan atau kita terapkan pada koperasi ini. Justru dari pendapat atau saran dan kritikan dari mereka inilah koperasi ini dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada untuk perkembangan koperasi selanjutnya.” (wawancara dengan bapak Faza Syahrial Fahmi, pimpinan Koperasi Syari'ah BMT Makmur Sejahtera)

Saran dan kritikan yang membangun dari karyawan sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan pada pimpinan terutama jika ingin perusahaan/ koperasi tetap eksis.

Hasil wawancara peneliti dengan karyawan koperasi, pada hari senin tanggal 20 Desember 2010:

“Ketika rapat sedang berlangsung pimpinan selalu meminta saran dan kritik dari karyawannya, beliau selalu mempertimbangkan saran-saran dari kami, beliau senang apabila kami bisa memberikan saran ataupun kritikan yang membangun demi kemajuan koperasi ini. Ketika itu pernah waktu diadakan rapat pimpinan meminta pendapat dari kami dan ada dari kami yang memberikan masukan misalnya tentang jadwal piket harian yang sebelumnya siapa yang datang lebih dulu maka dia yang membersihkan atau merapikan koperasi sebelum koperasi dibuka atau jam kerja berlangsung. Dengan adanya masukan dari kami pimpinan sependapat dan menyetujuinya sehingga pada saat ini tidak lagi siapa yang datang lebih awal dia yang merapikan, akan tetapi sesuai dengan jadwal piket harian yang telah terstruktur dan dilaksanakan dengan tertib. Selain itu kami juga pernah memberikan saran tentang pembagian tugas lapangan dan saran dari kami pun disetujui oleh pimpinan dan sekarang telah kami aplikasikan.” (wawancara dengan ibu Erna selaku staf administrasi)

“Pimpinan selalu terbuka dengan kami dan apabila ada saran maupun kritikan dari kami, beliau tidak pernah menutup diri. Beliau malah senang karena kami mau ikut menyumbangkan gagasan dan ingin turut memajukan koperasi ini.” (wawancara dengan bapak Yudi, karyawan bagian marketing).

“Tidak jarang pimpinan memberikan kesempatan pada kami (karyawan) untuk mengungkapkan pendapat baik berupa saran maupun kritikan, dan hal ini beliau lakukan tidak hanya ketika rapat sedang berlangsung saja, akan tetapi setiap ada kesempatan atau waktu luang diluar kegiatan rapat”. (wawancara dengan bapak Hermanto, manajer marketing)

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Cucik Pristiana selaku accounting koperasi, pada hari jum'at tanggal 9 Januari 2011:

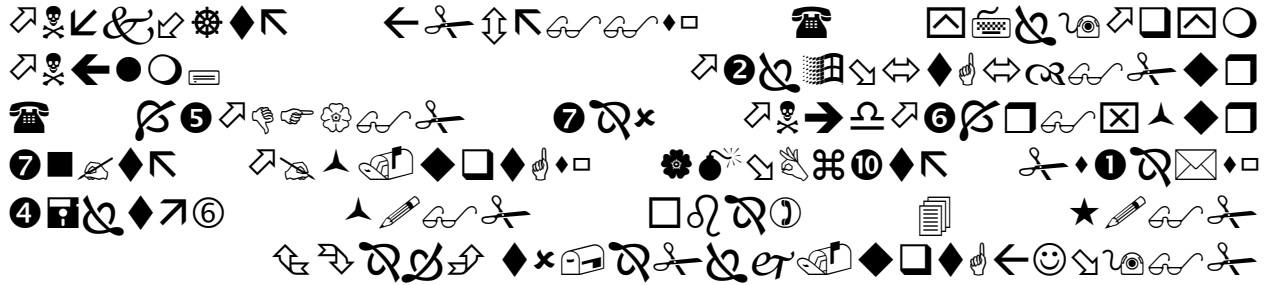
“Kebijakan-kebijakan yang ada pada koperasi ini langsung dari pimpinan mbak, akan tetapi beliau juga meminta pendapat atau saran dari kami (para karyawan) untuk di jadikan pertimbangan-pertimbangan dalam mengambil keputusan. Tidak jarang bapak menanyakan kepada kami apa kekurangan beliau dalam memimpin koperasi ini dan juga beliau menanyakan kelemahan dari kepemimpinan saya itu apa?.” (wawancara dengan ibu Cucik Pristiana, karyawan bagian accounting).

Hasil wawancara diatas dipertegas dengan pernyataan bapak Faza Syahrial Fahmi, pimpinan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera, pada hari senin tanggal 20 Desember 2010:

“Saya selalu memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengungkapkan pendapat mereka ketika sedang diadakan rapat, karena yang dilapangan adalah mereka para karyawan jadi mereka lebih mengetahui seperti apa kondisi di lapangan saat ini dan mereka juga lebih tau apa yang kurang dan harus diperbaiki guna kemajuan koperasi sehingga ada titik temu. Dengan masukan atau pendapat dari karyawan diharapkan memberikan wawasan dan inovasi baru bagi koperasi”. (wawancara dengan bapak Faza Syahrial Fahmi, pimpinan Koperasi)

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





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

Dari pengamatan peneliti banyak cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam berinteraksi dengan karyawannya, misalnya dengan cara bermusyawarah, menanyakan langsung pada karyawannya apakah ada permasalahan yang terjadi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun pribadi karyawan, mengajak ngobrol, bercanda dan sebagainya.

Pernah pada suatu ketika ada seorang karyawan yang sedang mempunyai permasalahan pribadi dibawa sampai ke tempat kerja sehingga karyawan tersebut terlihat lesu dan kurang bersemangat saat bekerja, melihat kondisi yang seperti ini pimpinan tidak langsung menegur karyawan tersebut, akan tetapi pimpinan mendekati karyawan itu dan bertanya dengan baik-baik apakah karyawan tersebut sedang memiliki permasalahan. Jika memang benar pimpinan siap membantu dan memberikan solusi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini diungkapkan oleh ibu Erna selaku staf administrasi Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera, pada hari senin tanggal 20 Desember 2010:

“Pimpinan selalu berinteraksi dengan baik kepada para stafnya, beliau menumbuhkan motivasi kerja pada karyawan dengan banyak cara, seperti dengan bermusyawarah, selain itu beliau juga sering mengajak kita berkomunikasi, bercanda sehingga kita tidak merasa jenuh atau bosan pada saat bekerja. Pimpinan setiap hari juga menanyakan kepada kami apakah ada permasalahan yang sedang terjadi, mungkin yang terkait dengan pekerjaan (kesulitan dalam menyelesaikan tugas) atau permasalahan pribadi yang terbawa dari rumah ketempat kerja. Pernah ada seorang karyawan yang pada waktu bekerja kurang konsentrasi dan terlihat kurang bersemangat dalam bekerja, pimpinan tidak langsung menegur karyawan tersebut akan tetapi beliau menanyakan langsung pada karyawan apa yang sedang terjadi, dan karyawan

tersebut mengungkapkan memang sedang ada permasalahan pribadi yang sedang terjadi pada dirinya sehingga ia kurang bersemangat dalam bekerja. Seketika itu pimpinan memberikan pendapatnya dan membantu mencarikan solusi yang terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut, selain itu karyawan tersebut diberikan izin untuk cuti selama satu sampai dua hari untuk menyelesaikan masalah tersebut dan menenangkan pikirannya agar pada saat masuk bekerja masalah tersebut benar-benar telah terselesaikan sehingga karyawan kembali bersemangat ketika bekerja.” (wawancara dengan ibu Erna, staf administrasi)

Hal senada juga diungkapkan oleh pimpinan bapak Faza Syahrial Fahmi ketika sedang diwawancarai:

”Setiap hari saya selalu menanyakan langsung kepada para karyawan apakah mereka memiliki masalah atau kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, jika mereka merasa kesulitan dalam melaksanakan tugas mereka dengan senang hati saya akan membantu menyelesaikan kesulitan-kesulitan yang mereka alami. Selain itu saya juga sering menanyakan pada karyawan atau staf saya disela-sela waktu yang senggang apakah mereka pada saat itu memiliki permasalahan pribadi? Jika memang ada saya meminta karyawan tersebut untuk bercerita dan berbagi dengan saya tanpa harus merasa sungkan atau malu siapa tahu saya dapat membantu memberikan solusi terhadap permasalahan yang sedang mereka alami”.

Dari berbagai sikap pemimpin kepada bawahannya dalam menindak karyawan, pimpinan di sini selalu melibatkan perasaan dalam pengambilan keputusan, salah satu contohnya dalam menindak karyawan yang melakukan kesalahan pada saat bekerja, seperti yang diungkapkan oleh bapak Riki bagian marketing, pada hari senin tanggal 23 Desember 2010:

“Bapak orangnya baik, tidak pernah langsung memecat karyawan apabila karyawan mempunyai kesalahan. Misalnya pernah waktu itu pada saat karyawan yang bertugas dilapangan ketika diberikan tugas untuk pergi kerumah nasabah karyawan tersebut salah alamat. Sikap beliau baik, tidak langsung marah, bapak bertanya dahulu pada karyawan tersebut, kenapa kok bisa terjadi salah alamat seperti itu padahal data alamat dari nasabah tersebut sudah sangat jelas. Bapak memberi tahu dan mengingatkan dengan nada baik agar tidak terulang hal yang sama dilain waktu”. ”(wawancara dengan bapak riki, bagian marketing)

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Cucik Pristiana selaku accounting koperasi, pada hari jum'at tanggal 9 Januari 2011:

“Dikoperasi ini pimpinan dalam menindak karyawan selalu melibatkan perasaan tidak dengan emosional. Memang jika ada karyawan yang melakukan kesalahan ada sanksinya tetapi tidak langsung dipecat. Namanya juga mengumpulkan banyak orang untuk satu visi, misi dan tujuan pasti konflik selalu ada. Misalnya masalah tentang peraturan-peraturan yang ada dalam koperasi. Sifat orangkan bermacam-macam mungkin si A begini si B begini dan si C lain lagi,

dari sinilah yang biasanya dapat menimbulkan konflik. Pernah ada karyawan A yang semauanya sendiri dan tidak mematuhi peraturan yang ada, yaitu masalah kedisiplinan kadang tiba-tiba karyawan A ini tidak masuk dengan alasan yang tidak jelas dan tidak hanya sehari saja tetapi sampai berhari-hari dan hal ini ia lakukan berulang kali. Maka dari pimpinan langsung memberikan nasehat-nasehat dan SP 1 dan SP 2 dirasa surat peringatan tidak ada pengaruhnya maka pimpinan meminta karyawan tersebut untuk membuat surat pernyataan untuk tetap bekerja dikoperasi atau mengundurkan diri. Dan ketika itu karyawan A ini akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri mungkin karena sungkan dengan sendirinya. Jadi intinya pimpinan tidak langsung memecat karyawan yang memiliki kesalahan akantetapi dengan nada yang halus beliau menyampaikan maksudnya sehingga karyawan yang memiliki perasaan yang peka pasti tahu diri dan mengerti sikap seperti apa yang harusnya ia ambil.” (wawancara dengan ibu Cucik Pristiana bagian accounting)

Hasil wawancara dengan bapak Faza Syahrial Fahmi selaku pimpinan Koperasi, hal senada juga diungkapkan oleh bapak Faza, pada hari senin tanggal 20 Desember 2010:

“Saya tidak pernah langsung memecat karyawan apabila ada yang kurang disiplin atau ada yang memiliki kesalahan dalam melaksanakan tugasnya, biasanya saya menanyakan dulu, kenapa hal itu kok bisa terjadi. Selama kesalahan itu masih bisa ditolerir, saya tidak akan memecat karena bagi saya karyawan di sini sudah seperti saudara sendiri.”(wawancara dengan bapak Faza Syahrial Fahmi, pimpinan Koperasi).

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

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



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

4.2.2 Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera

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

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu.

Pemimpin harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dalam hal ini, respon seorang pemimpin dalam perilaku kepemimpinannya memberikan sejumlah pengarahan dan dukungan yang bersifat sosioemosional.

Tingkat kematangan karyawan (*maturity*), diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan. Berdasarkan tingkat kematangannya, menurut Hersey and Blanchard ada empat jenis karyawan, yaitu: (1) karyawan yang tidak mampu dan tidak mau/ tidak yakin, (2) karyawan yang tidak mampu, tetapi mau, (3) karyawan yang mampu, tetapi tidak mau/ tidak yakin, dan (4) karyawan yang mampu dan mau.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera dapat dilihat dari pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh bapak Faza Syahril Fahmi selaku pimpinan Koperasi dan pengakuan para karyawan selaku pelaksana kebijakan.

Dari hasil wawancara dengan bapak Faza Syahril Fahmi pimpinan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera pada tanggal 20 Desember 2010, dapat diketahui cara, metode, dan interaksi yang dilakukan oleh pimpinan koperasi sebagai berikut.

”Saya selalu membedakan ketika memimpin karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Misalnya pada karyawan A, karyawan ini mampu tetapi tidak yakin, maka saya harus banyak memberikan pengarahan dan ketika saya memberikan tugas-tugas pada karyawan ini saya mendampingi dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah saya berikan, berbeda lagi ketika saya menghadapi karyawan saya yang mampu dan mau melaksanakan apa yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya, disamping itu saya memberikan tugas sesuai dengan job disripsi dari masing-masing karyawan”.

Diakui oleh para karyawan koperasi bahwa pekerjaan yang diberikan adalah sesuai dengan job diskripsi masing-masing karyawan.

“Dari hasil wawan cara dengan ibu Erna selaku staf administrasi bahwa pimpinan selalu memberikan tugas kepada kami sesuai dengan kemampuan dan job diskripsi masing-masing karyawan. Pak Faza tidak pernah memberikan tugas-tugas pada kami yang tidak sesuai dengan bidang dan keahlian kami”.(Erna, 20 Desember 2010)

“Hal ini juga di ungkapkan oleh bapak Yudi bahwa bapak Faza pimpinan disini jika memberikan tugas pasti disesuaikan dengan bagiannya sendiri-sendiri (sesuai dengan job diskripsi)”. (Yudi, 20 Desember 2010)

“Hasil wawancara dengan ibu Cucik Pristiana selaku accounting koperasi menyatakan bahwa pimpinan disini memberikan tugas sesuai dengan job diskripsi masing-masing karyawan. Misalnya jika karyawan bagian lapangan diberi tugas diluar meski yang bertugas didalam koperasi mengetahui masalah yang ada diluar atau dilapangan tetapi tetap karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan posisi masing-masing.” (Cucik, 9 Januari 2011)

Dalam hal hubungan dan komunikasi antara atasan dan bawahan, pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar dapat diketahui dari hasil wawancara dengan bapak Faza Syahril Fahmi selaku pimpinan koperasi sebagai berikut:

”Ketika saya memimpin karyawan yang ada disini saya memposisikan mereka sebagai bawahan, partner kerja, sekaligus sebagai pelaksana tugas. Akan tetapi yang lebih menonjol disini adalah sebagai partner kerja, saya memposisikan mereka sebagai bawahan sebatas keformalan saja”.

Hasil wawancara dengan ibu Cucik Pristiana selaku accounting koperasi, pada hari jum’at tanggal 9 Januari 2011:

“Pimpinan disini memposisikan karyawan koperasi yang lebih menonjol adalah sebagai partner kerja. Memang kami disini sebagai bawahan pimpinan tetapi beliau tidak pernah menunjukkan sikap atau memberikan tugas-tugas seperti kepada bawahannya tetapi lebih ke partner kerja.”

Hal senada juga di ungkapkan oleh bapak Hermanto selaku manajer marketing pada hari jum'at tanggal 9 januari 2011:

“Memang dari awal kita terbentuk karena sistim kekeluargaan, jadi misalnya ada kesalahan dari pimpinan bawahan boleh memperingatkan dan sebaliknya. Sehingga kami semua disini tidak merasa ada perbedaan yang menonjol sebagai atasan dan bawahan, karena pimpinanpun memposisikan kami sebagai partner kerjanya.”

Pada kondisi-kondisi tertentu pimpinan juga memberikan pengarahan-pengarahan. Cara pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahan menggunakan bentuk komunikasi biasa seperti yang kita lakukan sehari-hari dengan tujuan agar karyawan tidak merasa kaku pada saat bekerja. Sehingga mereka dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan santai dan tidak merasa ada tekanan-tekanan tetapi tugas-tugas tersebut tetap terselesaikan dengan baik.

Dari hasil wawancara dengan bapak Faza Syahrial Fahmi pimpinan koperasi pada tanggal 20 Desember 2010:

“Ketika saya memberikan tugas pada karyawan saya tetap memberikan pengarahan-pengarahan agar mereka dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik. Saya sering mengajak karyawan ngobrol, bercanda dengan tujuan agar mereka tidak jenuh dan merasa kaku dengan saya. Malah pernah waktu itu dihari ulang tahun saya, teman-teman (karyawan) disini memberikan surprise pada saya, tidak tanggung-tanggung mereka melumuri baju saya dengan tepung, tetapi saya merasa senang dengan kejadian ini saya menyimpulkan bahwa karyawan tidak merasa ada sekat dengan saya atau antara pimpinan dan bawahan, disamping mereka melaksanakan tugas-tugas dari saya dengan baik”.

Pernyataan ibu Cucik Pristiana selaku accounting koperasi, pada hari jum'at tanggal 9 Januari 2011:

“Biasanya pimpinan memberikan masukan-masukan dan pengarahan-pengarahan pada karyawan tetapi tetap tergantung pada karyawan itu sendiri, jadi pengarahan tetap ada dan biasanya dilakukan sebelum buka kantor ada waktu 5 (lima) menit untuk evaluasi. Dan misalnya memang ada masalah yang rumit baru ada evaluasi di luar jam kantor.”

Pimpinan memberikan motivasi pada karyawan dengan cara pendekatan persuasif yang seharusnya disampaikan dengan serius tetapi disampaikan dengan bercanda akan tetapi dengan bercanda itu karyawan akan dapat menerima dengan baik dan mengenang pada memorinya.

Hasil wawancara dengan bapak Faza Syahrial Fahmi pada tanggal 20 Desember 2010:

"Saya memberi motivasi kerja pada karyawan dengan cara memberikan perhatian langsung pada karyawan tersebut. Seperti menanyakan apa yang sedang ia kerjakan saat itu dan apakah ada masalah dengan pekerjaannya, saya juga mengajak ngobrol mereka bercanda agar mereka tidak merasa jenuh ketika sedang bekerja. Selain itu saya memberikan motivasi pada karyawan ketika sedang kita adakan rapat. Rapat yang biasa kita lakukan adalah rapat akhir tahun, bulanan yaitu setiap tiga bulan sekali dan rapat dadakan jika dirasa perlu diadakan rapat pada saat itu dan tidak bisa ditunda-tunda lagi".

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Cucik Pristiana selaku accounting koperasi, pada hari jum'at tanggal 9 Januari 2011:

"Pak Faza orangnya kalem tidak pernah menegur jadi kita sungkan, beliau sering mengatakan 'apa ada masalah cerita sama saya'. Beliau memberikan saran atau kritikan tidak hanya pada saat rapat saja tetapi pada waktu senggang beliau juga memberikan motivasi."

Dalam bersosialisasi dengan bawahan Pak Faza Syahrial Fahmi selaku pimpinan juga mampu memberikan kesan motivasi pada karyawannya, hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara dengan ibu Cucik Pristiana selaku accounting koperasi sebagai berikut:

"Cara pimpinan bersosialisasi baik dan terbuka contohnya pimpinan tidak selalu menetap pada mejanya, misal ada karyawan yang sibuk karena banyak nasabah yang datang dan antri maka pimpinan membantu dan biasanya pimpinan sendiri yang keluar dan cek visik pada kendaraan atau jaminan yang diberikan oleh nasabah. Selain itu jika ada masalah dengan nasabah dan karyawan tidak mampu menyelesaikan pimpinan sendiri yang turun tangan."

Hasil wawancara dengan bapak Faza Syahrial Fahmi selaku pimpinan koperasi pada tanggal 20 Desember 2010:

"Biasanya ketika karyawan sedang sibuk karena banyak nasabah yang antri saya meluangkan waktu untuk membantu mereka, terkadang saya juga melakukan sendiri cek visik pada kendaraan yang dijaminkan oleh nasabah."

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pimpinan dan karyawan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera yang telah peneliti lakukan, maka pada penelitian ini memiliki beberapa temuan yaitu dari data temuan hasil wawancara bahwa jumlah karyawan pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera adalah 7 orang dengan latar belakang pendidikan terendah adalah sekolah menengah atas (SMA) sebanyak 3 orang, setrata diploma sebanyak 1 orang, dan pendidikan tertinggi adalah S1 sebanyak 3 orang.

Dengan tingkat kemampuan dan kemauan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka yang berbeda-beda, maka pimpinan dalam memimpin karyawan pun juga berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya.

Dalam memimpin karyawan yang memiliki tingkat kemampuan rendah tetapi kemauan untuk melaksanakan tugas tinggi maka pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan *selling*. Disini pimpinan koperasi memberikan tugas tinggi dan hubungan juga tinggi dan juga pimpinan selalu menerangkan keputusan kepada bawahan dan juga melakukan pengarahan kepada bawahan.

Sedangkan pada karyawan yang memiliki kemampuan tetapi kurang yakin, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan *participating*. Karyawan disini tidak lagi hanya menunggu tugas dan menunggu perintah, melainkan sudah mulai mencari tugas dan sudah dapat melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah. Karyawan sudah mulai dapat dipercaya pendapatnya dan sudah mulai dapat di ajak bersama-sama membuat keputusan. Sehingga pimpinan koperasi dalam menindak karyawan yang seperti ini lebih banyak meluangkan waktunya untuk berbincang-bincang dengan mereka (tinggi hubungan dan rendah tugas), lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan mendengarkan saran-saran dari mereka sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Dalam memimpin koperasi pimpinan memberikan perintah sesuai dengan kondisi dan job diskripsi masing-masing karyawan. Dalam hal ini pimpinan memberikan teknik pemberian tugas yang berbeda kepada setiap karyawan, tinggi dan rendahnya tugas yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kondisi karyawan yang ada pada koperasi.

Pada koperasi pemimpin memposisikan para karyawan dengan tidak mengikat. Dalam hal ini pemimpin memposisikan karyawan secara fleksibel yakni sebagai bawahan, partner kerja dan pelaksana tugas. Hal ini dilakukan agar diantara satu dengan yang lain dan antara bawahan dengan atasan tidak ada sekat yang menonjol.

Secara teori perilaku koperasi yang menerapkan komunikasi persuasif sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Nawawi (2003:81) bahwa cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara pemimpin rapat, cara menegur dan memberikan hukuman.

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

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

Gaya kepemimpinan pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar ada dua yaitu gaya kepemimpinan *selling* dan gaya kepemimpinan *participating*. Gaya kepemimpinan *selling* diterapkan apabila menghadapi karyawannya yang tidak mampu tetapi mau dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Di sini pimpinan koperasi memberikan tugas tinggi dan hubungan juga tinggi dan juga pimpinan selalu menerangkan keputusan kepada bawahan dan juga melakukan pengarahan kepada bawahan.

Sedangkan gaya kepemimpinan *participating* diterapkan oleh pimpinan ketika menghadapi karyawannya yang mampu tetapi kurang yakin. Sehingga pimpinan lebih banyak meluangkan waktunya untuk berbincang-bincang dengan mereka (tinggi hubungan dan rendah tugas), lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan mendengarkan saran-saran dari mereka sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Pimpinan Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera juga menerapkan fungsi dan tugas sebagai pemimpin yakni memandu, membimbing, memotivasi dan berkomunikasi dengan baik.

a. Saran

Dari kesimpulan di atas, maka saran yang bisa diberikan yaitu sebagai berikut:

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

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 1993. *Membina Calon Pemimpin (Sepuluh Prinsip Pokok)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Anasta, D Tjiptono F. 2002. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Anoraga, Panji. 1992. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Cohen, Bruce J. 1983. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit PT Bina Aksara
- Diana, Ilfi Nur. 2008. *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang: UIN-MALANG PRESS
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif: Teori dan Praktek*. Malang:
- Goleman, Daniel, dkk. 2005. *Primal Leadership: Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktek*. Jakarta:Gema Insani
- Hamidi. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Press
- Hardjito, Dydiet. 1997. *Manajemen Situasi*. Jakarta: PT Pradnya Paramita
- Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kossen, Stan. 1983. *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Mahmudin. 2008. *Rahasia di Balik Asmaul Husna*. Yogyakarta: Mutiara Media
- Mar'at. 1985. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press
- Mohyi, M. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press

- Moleong, J Lexy. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nazir, Moh. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke21*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Penerbit Prenhallindo
- Siagian P, Sondang. 2002. *Kiat meningkatkan produktifitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Pradnya Paramita
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sugiono. 1993. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sunindai, YW dan widianti, Ninik. 1993. *Kepemimpinan dalam masyarakat modern*. Jakarta: renika cipta
- Sutarto. 2006. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press
- Tasmara, Toto. 1995. *Etos Kerja Pribadi Muslim*. Jakarta: Dhana Bhakti Wakaf
- Thoha, Miftah. 1988. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: CV Rajawali
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks

Lampiran 1



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

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

BUKTI KONSULTASI

Nama : Ana Nur Azizah
NIM/Jurusan : 06610019/Manajemen
Pembimbing : Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM
Judul Skripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Pada Koperasi Syariah BMT Makmur Sejahtera Blitar

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	11 Mei 2010	Pengajuan Judul	1.
2.	6 Oktober 2010	Proposal	2.
3.	13 Oktober 2010	Revisi Proposal	3.
4.	20 Oktober 2010	Revisi Proposal	4.
5.	28 Oktober 2010	Revisi Proposal	5.
6.	2 November 2010	Acc Proposal	6.
7.	20 November 2010	Seminar Proposal	7.
8.	25 November 2010	Revisi BAB I, II, III	8.
9.	28 November 2010	Acc BAB I, II, III	9.
10.	2 Januari 2011	Revisi Bab IV,V	10.
11.	11 Januari 2011	Acc Keseluruhan	11.

Malang, 11 Januari 2011
Mengetahui
Dekan,

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

Lampiran 2

Nama :/...../2010

Jabatan :

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA
ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
PADA KOPERASI SYARIAH BMT MAKMUR SEJAHTERA**

No	Daftar Pertanyaan Wawancara	
1	Sudah berapa lama Bapak/Ibu mengabdikan diri pada Koperasi Syariah ini?	
2	Bagaimana kondisi Koperasi Syariah selama ini?	
3	Kendala (masalah) apa yang sering dihadapi oleh Koperasi Syariah?	
4	Bagaimana tanggapan (usaha) pimpinan beserta karyawannya untuk menyelesaikannya?	
5	Apakah pimpinan selalu memberikan pengarahan kepada karyawan mengenai apa dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan?	
6	Bagaimana pimpinan memposisikan para karyawan koperasi? apakah karyawan sebagai bawahan atau sebagai partnership, atau sebagai pelaksana tugas saja?	
7	Bagaimana cara pimpinan memberikan tugas pada karyawan? apakah tugas-	

	tugas yg diberikan kepada para karyawan selalu dalam porsi tinggi?	
8	Apakah pemimpin meminta pendapat dan mengikut sertakan bawahan/karyawannya dalam rapat untuk mengambil sebuah keputusan?	
9	Apakah pendapat dari bawahan/karyawannya di aplikasikan oleh pimpinan?	
10	Apakah pimpinan bersosialisasi dengan baik kepada bawahan/ karyawannya?	

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN PIMPINAN KOPERASI
SYARIAH BMT MAKMUR SEJAHTERA
“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
PADA KOPERASI SYARIAH BMT MAKMUR SEJAHTERA”**

No	Daftar Pertanyaan Wawancara	
1	Bagaimana cara bapak dalam menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi pada Koperasi Syariah?	
2	Apakah bapak selalu bermusyawarah dengan para staf/ karyawan dalam menyelesaikan masalah yang ada pada Koperasi Syariah?	
3	Apakah staf/ bawahan diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapat/ saran mereka dalam musyawarah? Dan apakah pendapat dari para staf/ bawahan tersebut bapak aplikasikan pada Koperasi Syariah?	
4	Bagaimana bapak memposisikan para karyawan koperasi? apakah karyawan sebagai bawahan atau sebagai partnership, atau sebagai pelaksana tugas saja?	
5	Bagaimana cara bapak memberikan tugas pada karyawan?apakah tugas-tugas yg diberikan kepada para karyawan selalu dalam porsi tinggi?	
6	Bagaimana cara bapak dalam menangani karyawan yang kurang disiplin, bermalasan dan motivasi kerja menurun ketika bekerja?	
7	Metode/ gaya kepemimpinan yang bagaimanakah yang bapak terapkan dalam	

	memotivasi karyawan agar karyawan giat dalam bekerja/ kinerja karyawan meningkat?	
8	Dalam mengambil keputusan mana yang bapak prioritaskan terlebih dahulu apakah kesejahteraan bersama (Koperasi Syariah/ para staf), anggota, atau yang lain?	
9	Apakah bapak selalu memberikan pengarahan kepada karyawan mengenai apa dan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan?	
10	Bagaimana cara bapak berkomunikasi dengan para karyawan? Apakah bapak juga menerapkan komunikasi dua arah?	





BMT MAKMUR SEJAHTERA

AMAN MUDAH BAROKAH
 Simpanannya Prosesnya Bagi Hasilnya

Produk BMT
 Simpanan : Pendidikan, Lebaran, Aqiqah, Qurban, Ziarah Wali 9, Akad Nikah, Deposito, dll
 Pinjaman : Jual Beli (Murabahah), Mitra Usaha (Musyarokah), Sewa Menyewa (Ijarah) dll

Kantor: Jl. Arjuno 65 Darungan Babadan Wlingi / selatan masjid At-Taqwa Darungan



MELAYANI TIKET PESAWAT & KAPAL LAUT

HONGKONG, AUSTRALIA, MALAYSIA, BRUNEI, ABU DHABI
 JAKARTA, SUMATRA, RIAU, MAKASAR, KALIMANTAN, AMBON, MEDAN










TIDAR, BINAIYA, LEUSER, AWU, BUKIT RAYA, DOBONSOLO



Lampiran 7

BIODATA PENELITI

A. Data Pribadi

1. Nama : Ana Nur Azizah
2. Tempat & Tanggal Lahir : Blitar, 26 April 1986
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Alamat Asal : Cepoko RT/RW 01/05, Klemunan, Wlingi, Blitar
5. Telepon & HP : 081555668510
6. E-mail :
ananurazizah@ymail.com <mailto:wan.kissroul@yahoo.com>

B. Riwayat Pendidikan Formal

1. TK Al-hidayah Cepoko
2. MI Mustafidin Cepoko Lulus tahun 1998
3. MTsN Jambewangi Lulus tahun 2001
4. MAN Tlogo Lulus tahun 2004
5. SOB (*School Of Business*) Malang Lulus tahun 2005
6. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Lulus tahun 2011

C. Riwayat Pendidikan Non Formal

1. Pelatihan SPSS di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

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

Malang, 7 Januari 2011

Ana Nur Azizah

