

TESIS
IMPLEMENTASI LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KSPPS BMT UGT NUSANTARA PASURUAN

Disusun oleh:

RA WAHID RUSLAN
NIM: 210504220034

Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Magister Ekonomi Syariah



PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH
PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2023

TESIS
IMPLEMENTASI LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KSPPS BMT UGT NUSANTARA PASURUAN

Disusun oleh :

RA WAHID RUSLAN
NIM: 210504220034

Dosen Pembimbing I:

Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE, M.Si (NIP. 197202122003121003)

Dosen Pembimbing II:

Dr. H Parmudjianto, S.Ag, SE, M.Si (NIDN 2119057201)



PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH
PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2023

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan Judul “**Implementasi Leadership Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara Pasuruan**”.
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Malang, 7 Desember 2023

Pembimbing I



Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
NIP. 197202122003121003

Pembimbing II



Dr. H. Parmudjianto, S.Ag, SE, M.Si
NIDN. 2119057201

Mengetahui:

Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah



Prof Dr Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
NIP. 197202122003121003

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

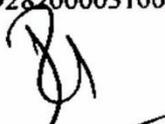
Tesis dengan Judul “Implementasi Leadership Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara Pasuruan”. Telah diuji dan dipertahankan di hadapan dewan penguji pada tanggal 28 Desember 2023

Dewan Penguji



H. Ainur Rofiq, Lc.M.Ag. Ph.D
NIP.196709282000031001

Penguji Utama



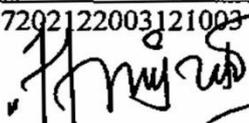
Dr.H. Ahmad Djalaluddin.Lc.MA
NIP.197307192005011003

Ketua Penguji



Prof.Dr. H. Akhmad Sani Supriyono, M.Si.,
NIP.197202122003121003

Anggota



Dr. H. Parnujianto,S.Ag,SE,M.Si
NIDN. 2119057201

Anggota

Mengetahui
Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. Wahidmurni, M.Pd., Ak.
NIP.19690302000031002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : RA WAHID RUSLAN
NIM : 210504220034
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah
Judul Tesis : **Implementasi Leadership Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja KSPPS Bmt UGT Nusantara Pasuruan.**

Menyatakan bahwa tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila dikemudian hari ternyata dalam proposal tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 7 Desember
2023

Hormat saya,



RA Wahid Ruslan

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DALAM	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	iv
DAFTAR ISI	v
PEDOMAN TRANSLITERASI	vii
ABSTRAK	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian	8
F. Definisi Istilah	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	24
A. Kepemimpinan	24
B. Pengertian Perilaku Organisasi Menurut Para Ahli	49
C. Karakteristik Budaya Organisasi	51
D. Kajian Teoretik Perspektif Islam	57
E. Kerangka Konseptual	77
BAB III METODE PENELITIAN	80
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	80
B. Kehadiran Peneliti	81
C. Latar Penelitian	82
D. Jenis Data dan Sumber Data Penelitian	82
E. Teknik Pengumpulan Data	83
F. Teknik Analisis Data	85
G. Keabsahan Data	87
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	89
A. Paparan Data	89
B. Hasil Penelitian	98
BAB V PEMBAHASAN	106
A. Implementasi gaya leadership dalam meningkatkan Kinerja – KSPPS BMT UGT Nusantara Pasuruan	106
B. Budaya Organisasi dapat meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara	109
BAB VI KESIMPULAN	133
A. Kesimpulan	133
B. Saran-Saran	134

DAFTAR PUSTAKA	136
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	
Gambar 1.1. Perkembangan kinerja	3
Tabel 1.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu	14
Gambar 1.2. Hubungan antar Budaya	21
Gambar 2.1. Model Kepemimpinan.....	39
Gambar 2.2. Kerangka Konseptual	79
Tabel 3.1. Profil Informan.....	85
Tabel 4.1. Produk Tabungan dan Pembiayaan.....	92
Tabel 4.2. Ringkasan Laporan Keuangan	97
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	141

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Ketentuan Umum

Transliterasi adalah pengalihan tulisan Arab ke dalam tulisan Indonesia (Latin), bukan terjemahan Bahasa Arab ke dalam Bahasa Indonesia. Termasuk dalam kategori ini ialah nama Arab dari Bangsa Arab. Sedangkan nama Arab dari bangsa selain Arab ditulis sebagaimana ejaan bahasa nasionalnya, atau sebagaimana yang tertulis dalam buku yang menjadi rujukan. Penulisan judul buku dalam *footnote* maupun daftar pustaka, tetap menggunakan ketentuan transliterasi. Transliterasi yang digunakan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merujuk pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

B. Konsonan

ا	=	Tidak dilambangkan	ض	=	Dl
ب	=	B	ط	=	Th
ت	=	T	ظ	=	zh
ث	=	Ts	ع	=	`(koma menghadap ke atas)
ج	=	J	غ	=	g
ح	=	H	ف	=	f
خ	=	Kh	ق	=	q
د	=	D	ك	=	k
ذ	=	Dz	ل	=	l
ر	=	R	م	=	m
ز	=	Z	ن	=	n
س	=	S	و	=	w
ش	=	Sy	ه	=	h
ص	=	Sh	ی	=	y

Hamzah (ء) yang sering dilambangkan dengan alif, apabila terletak di awal kata maka dalam transliterasinya mengikuti vokalnya, tidak dilambangkan. Namun, apabila huruf tersebut terletak di tengah atau di akhir kata, maka dilambangkan dengan tanda koma di atas ('), berbalik dengan koma (') untuk pengganti lambang "ع".

C. Vokal, Panjang dan Diftong

Setiap penulisan Bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin *vokal fathah* ditulis dengan "a", *kasrah* dengan "i", *dhammah* dengan "u", sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang = â seperti قال menjadi qâla

Vokal (i) panjang = î seperti قيل menjadi qîla

Vokal (u) panjang = û seperti دون menjadi dûna

Khusus untuk ya' nisbat, maka ditulis dengan "i". Adapun suara diftong, wawu dan ya' *setelah fathah* ditulis dengan "aw" dan "ay" seperti berikut ini:

Diftong (aw) = و Misalnya قول menjadi qawlun

Diftong (ay) = ي Misalnya خير menjadi khayrun

Bunyi hidup (harakah) huruf konsonan akhir pada sebuah kata tidak dinyatakan dalam transliterasi. Transliterasi hanya berlaku pada huruf konsonan akhir tersebut. Sedangkan bunyi (hidup) huruf akhir tersebut tidak boleh ditransliterasikan. Dengan demikian maka kaidah gramatika Arab tidak berlaku untuk kata, ungkapan atau kalimat yang dinyatakan dalam bentuk transliterasi latin, seperti:

Khawāriq al-`ādah, **bukan** *khawāriq al-`ādati*, bukan *khawāriqul-`ādat*;

Inna al-din 'inda Allāh al-Īslām **bukan** *Inna al-dīna 'inda Allāhi al-Islāmu*;

bukan *Innad dīna 'indalAllāhil-Islamu* dan seterusnya.

D. Ta' marbutah ة

Ta' marbutah ditransliterasikan dengan "t" apabila berada di tengah kalimat, tetapi jika ta' marbutah berada di akhir kalimat maka ditransliterasikan dengan menggunakan "h" contohnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalat li al-mudarrisah*. Atau apabila berada di tengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudhaf* dan *mudhaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan *t* yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya: في رحمة الله menjadi *fi rahmatillah*

E. Kata Sandang dan Lafadh al-jalalah

Kata sandang berupa "al" (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan "al" dalam *lafdh al-jalalah* yang berada di tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka dihilangkan. Perhatikan contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâri mengatakan...
2. Al-Bukhari dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. *Masyâ' Allah kâna wa ma lam yasya' lam yakun*
4. *Billâh 'azza wa jalla*.

F. Nama dan Kata Arab Terindonesiakan

Pada prinsipnya setiap kata yang berasal dari bahasa Arab harus ditulis dengan menggunakan sistem transliterasi. Apabila kata tersebut merupakan nama Arab dari orang Indonesia atau bahasa Arab yang sudah terindonesiakan, tidak perlu ditulis dengan menggunakan sistem transliterasi, contoh:

"...Abdurrahman Wahid, mantan Presiden RI keempat, dan Amin Rais, mantan Ketua MPR pada masa yang sama, telah melakukan kesepakatan untuk menghapuskan nepotisme, kolusi dan korupsi dari muka bumi Indonesia,

dengan salah satu caranya melalui pengintensifan salat di berbagai kantor pemerintahan,...."

Perhatikan penulisan nama "Abdurrahman Wahid, "Amin Rais" dan kata "salat" ditulis dengan menggunakan tata arab penulisan Bahasa Indonesia yang disesuaikan dengan penulisan namanya. Kata-kata tersebut sekalipun berasal dari Bahasa Arab, namun ia berupa nama dari orang Indonesia dan terindonesiakan, untuk itu tidak ditulis dengan cara "Abd al-Rahmân Wahid", "Amin Rais", dan tidak ditulis dengan "salat.

ABSTRAK

Judul Tesis : Implementasi Leadership Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara Pasuruan

Penulis : Ruslan, RA Wahid, NIM. **210504220034**

Pembimbing : Prof. Dr H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si
Dr. H Parmujianto, S.Ag, SE, M.Si

Baik buruknya suatu organisasi ditentukan oleh gaya pemimpinya dalam mengelola organisasi tersebut dan bagaimana dia mampu menciptakan budaya perilaku organisasi bawahannya sehingga menjadi modal utama bagi organisasi untuk mencapai visi-misi dan tujuan yang dibangun. KSPPS BMT UGT Nusantara telah berdiri selama 23 tahun. Pencapaian yang diraih sungguh luar biasa dan sangat mengagumkan. Hal ini terlihat dari pertumbuhan kinerja keuangannya hingga Oktober 2023 telah mencapai Rp3.1 Triliun, dengan total anggota penabungnya mencapai 805 ribu orang. Banyak sekali penghargaan dari tahun ke tahun yang diraih oleh KSPPS BMT UGT Nusantara. Tentu hal ini juga tidak luput dari implementasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dan budaya perilaku organisasi yang dijalankan. Oleh karenanya, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan tema fenomena implementasi gaya leadership dan penerapan budaya organisasi di KSPPS BMT UGT Nusantara.

Dengan menggunakan pendekatan metodologi kualitatif deskriptif, ditemukan hasil penelitian sebagai berikut: (1) fenomena implementasi gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pengurus KSPPS BMT UGT Nusantara dalam meningkatkan kinerja karyawan bawahannya, adalah gaya kepemimpinan situasional, dan (2) upaya yang dilakukan pengurus dalam menerapkan budaya perilaku organisasi di KSPPS BMT UGT Nusantara yaitu ada dua, (1) Budaya Perilaku Organisasi Umum (BPOU) dan (2) Budaya Perilaku Organisasi Khusus (BPOK). Budaya perilaku Organisasi Umum terdiri dari 7 budaya organisasi yang terangkum dalam kata: IKUT-PKK, yaitu Inovatif, Kreatif, Ulet, Tekun, Pelayanan prima, Kasih sayang, dan Kerjasama. Sedangkan budaya perilaku organisasi khusus yang ditetapkan di KSPPS BMT UGT Nusantara, terangkum dalam kata: I-FAST, yaitu: Istiqomah (*Consistent*), Fathanah (*Smart*), Amanah (*Trustfull*), Shiddiq (*Honest*), dan Tabligh (*Communicative*).

Kata Kunci : Implementasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja

ABSTRACT

Thesis Title : Implementation of Leadership and Organizational Culture in Improving the Performance of KSPPS-BMT UGT Nusantara Pasuruan

Author : Ruslan, RA Wahid, NIM. **210504220034**

Advisor : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si
Dr. H. Parmujianto, S.Ag, SE, M.Si

The good and bad of an organization is determined by the leadership style in managing the organization and how he is able to create a culture of organizational behavior of his subordinates so that it becomes the main capital for the organization to achieve the vision-mission and goals built. KSPPS-BMT UGT Nusantara has been established for 23 years. The achievements achieved are truly extraordinary and very encouraging. This can be seen from the growth of its financial performance until October 2023 has reached Rp3.1 Trillion, with a total of 805 thousand saving members. Of course this is also inseparable from the implementation of the leadership style applied and supported by the organizational culture that is run. Therefore, researchers are interested in conducting research with the aim of obtaining complete information and want to know whether the implementation of leadership (*leadership*) can really improve performance, as well as to get a clear picture and want to know whether organizational culture can improve the performance of KSPPS BMT UGT Nusantara Pasuruan.

In this study using a descriptive qualitative methodological approach emphasizes more on meaning, reasoning, defining a particular situation (in a particular context), examining more things related to everyday life.

As for the findings of the research on the implementation of *leadership* in improving the performance of KSPPS-BMT UGT Nusantara Pasuruan, the leadership style carried out by the management of KSPPS-BMT UGT Nusantara in improving the performance of subordinate employees, by applying a situational leadership style. Leaders must be flexible in adapting / adjusting the maturity level of subordinate employees and their work environment, and leaders must continue to be accommodating, aspirational, and transformative to their work environment. The applied organizational culture, General Organizational Behavior Culture (BPOU) and Special Organizational Behavior Culture (BPOK). by applying 7 (seven) organizational cultures summarized in the word: IKUT- PKK, namely Innovative, Creative, Tenacious, Diligent, Excellent Service, Compassion, and Cooperation. As for the application of a special organizational culture applied at KSPPS-BMT UGT Nusantara, it is summarized in the word: I-FAST, namely: Istiqomah (*Consistent*), Fathanah (*Smart*), Amanah (*Trustful*), Shiddiq (Honest), and Tabligh (*Communicative*).

Keywords: *Implementation, Leadership, Organizational Culture, Performance*

خلاصة

عنوان الرسالة : تنفيذ القيادة والثقافة التنظيمية في تحسين أداء UGT Nusantara KSPPS-BMT Pasuruan
كاتب : رسلان، RA وحيد، نيم. 210504220034
مُرشد : البروفيسور الدكتور هـ. أحمد ساني سوبريانتو، SE، M.Si
دكتور. ح. بارموجيانتو، S.Ag، SE، M.Sc

يتم تحديد الجيد أو السيئ للمنظمة من خلال أسلوب القيادة في إدارة المنظمة ومدى قدرته على خلق ثقافة السلوك التنظيمي لدى مرؤوسيه بحيث تصبح رأس المال الأساسي للمنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها . تم تأسيس UGT Nusantara منذ 23 عامًا. إن الإنجازات التي تحققت هي حقا غير عادية ومشجعة للغاية. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال نمو أدائه المالي حتى أكتوبر 2023 والذي وصل إلى 3.1 تريليون روبية إندونيسية، بإجمالي 805 آلاف عضو مدخرات. وبالطبع لا يمكن فصل ذلك عن تطبيق الأسلوب القيادي الذي يتم تطبيقه ودعمه بالثقافة التنظيمية التي يتم تنفيذها. ولذلك يهتم الباحثون بإجراء البحوث بهدف الحصول على معلومات كاملة وترغب في معرفة ما إذا كان تنفيذ القيادة يمكن أن يؤدي حقا إلى تحسين الأداء، وكذلك الحصول على صورة واضحة وتريد معرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية يمكنها تحسين أداء UGT Nusantara KSPPS BMT.

يستخدم هذا البحث منهج المنهجية الوصفية النوعية يركز بشكل أكبر على المعنى، والتفكير، وتحديد موقف معين (في سياق معين)، ويفحص المزيد من الأشياء المتعلقة بالحياة اليومية.

أما بالنسبة لل، النتائج من نتائج البحوث **تنفيذ القيادة في تحسين أداء UGT Nusantara KSPPS-BMT Pasuruan**، ثم أسلوب القيادة الذي تستخدمه إدارة UGT Nusantara KSPPS-BMT في تحسين أداء الموظفين المرؤوسين هو من خلال تطبيق أسلوب القيادة الظرفية. يجب أن يكون القادة مرنين في التكيف/ضبط مستوى نضج الموظفين المرؤوسين وبيئة عملهم، ويجب أن يستمر القادة في التكيف والطموح والتحويل تجاه بيئة عملهم. **الثقافة التنظيمية التطبيقية، ثقافة السلوك التنظيمي العام (بيو) وثقافة السلوك التنظيمي المحددة (BPOK)**. من خلال تنفيذ 7 (سبعة) ثقافات تنظيمية تتلخص في الكلمات: IKUT-PKK، وهي الابتكار والإبداع والمثابرة والاجتهاد والخدمة الممتازة والرحمة والتعاون. يتلخص تطبيق الثقافة التنظيمية الخاصة المطبقة في UGT Nusantara KSPPS-BMT في الكلمات: I-FAST، وهي: استقامة (متسقة)، فتحانة (ذكية)، أمانة (ثقة)، صديق (صادق)، وتبليغ (تواصل).).

الكلمات الدالة: التنفيذ، القيادة، الثقافة التنظيمية، الأداء

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Diakui atau tidak, maju mundurnya sebuah organisasi sangat tergantung sejauh mana sumber daya insani yang terdapat dalam organisasi tersebut dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan organisasi. Seperti diketahui pada umumnya, bahwa organisasi dapat mengejar tujuan dan sasaran yang ingin dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara integral dan bersinergi antara satu dengan lainnya. Hal ini memiliki arti bahwa dalam menjaga kelangsungan organisasi diperlukan adanya sikap/perilaku atau yang biasa disebut budaya organisasi yang mendukung.¹

Kinerja organisasi dijadikan sebagai salah satu ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi, baik organisasi profit maupun organisasi non profit. Organisasi tak lepas dari masalah sumberdaya insani karena sampai saat ini sumberdaya insani menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi organisasi atau perusahaan untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat di era globalisasi ini. Tuntutan yang semakin ketattersebut membuat manajemen sumberdaya insani harus dikelola dengan baik dengan memperhatikan segala kebutuhan demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²

Kemampuan atas kecakapan pemimpin merupakan tulang punggung organisasi, mereka membuat perubahan, memajukan dan mendorong organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal. Pemimpin juga harus mengembangkan budaya organisasi yang

¹ Afrida, Y., & Fitri, H. Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru. *Journal of Educational Management Research*, 1(2), (2022). 105–112

² Rivai D., Mulyadi, *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*. Jakarta :Rajawali Pers, (2009), hal.7

dapat menunjang pencapaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang dimaksud adalah pada perilaku yang meliputi pemikiran, tindakan, Bahasa dan kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan dalam organisasi, nilai-nilai yang dibagi atau dirasakan bersama oleh semua pihak suatu organisasi, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para karyawan organisasi untuk mengelola masalah dan pengaruh disekitarnya. Budaya organisasi akan berfungsi sebagai penjamin kelangsungan hidup organisasi apabila dalam organisasi tersebut terdapat nilai-nilai fundamental organisasi yang baik seperti menjunjung tinggi nilai kejujuran dan integritas, penghargaan, atas disiplin, pelayanan yang prima dan penghormatan atas keterbukaan.³ menjamin

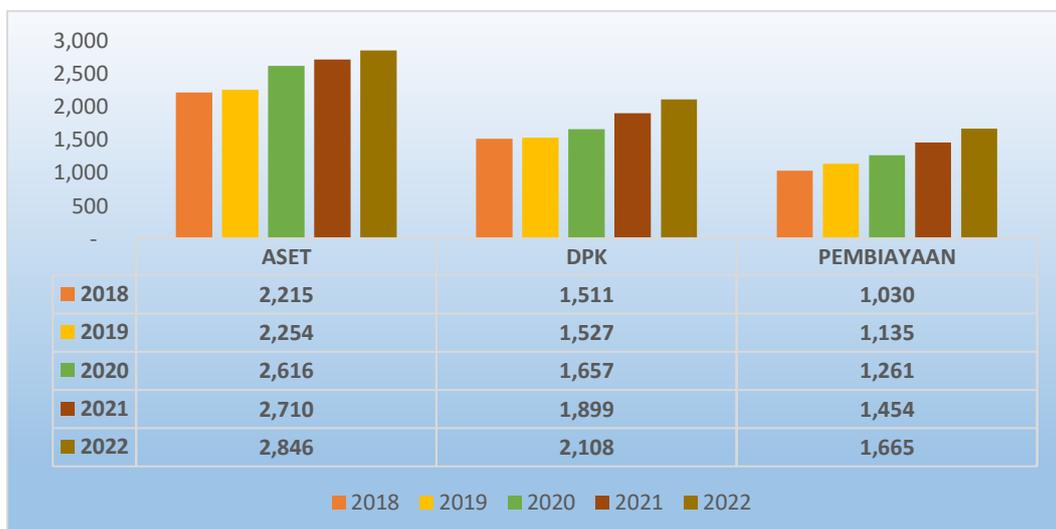
Koperasi BMT UGT usantara sangat dikenal oleh kalangan masyarakat Indonesia. Tidak hanya di Jawa Timur tempat kantor pusatnya, melainkan di beberapa kota besar di Indonesia termasuk di Kota DKI Jakarta, nama KSPPS-BMT UGT Nusantara telah banyak mewarnai dan mengisi banyak kolom majalah-majalah dan buku. Sebut saja Majalah Investor pada bulan September tahun 2010 menobatkan Koperasi BMT UGT Nusantara sebagai salah satu Koperasi Shari'ah dengan Aset besar di Jawa Timur. Demikian pula KSPPS-BMT UGT Nusantara telah nmebgalami lompatan yang cukup pertumbuhan *funding* dan *lending*. Sejalan dengan semakin bertambahnya anggota (nasabah) yang memanfaatkan produk-produk unggulan yang selalu ditawarkan oleh KSPPS-BMT UGT Nusantara, maka akhirnya dinobatkan oleh Kementerian Koperasi dan UMKM pada tahun 2021 sebagai Koperasi terbesar ke-3 di Indonesia, seperti yang tertuang dalam buku "100 Koperasi Besar Indonesia versi tahun 2021. Dalam daftar

³ Gibson, at all. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta, Bina Rupa Aksara. (1996). Hal 32

tersebut, Kospin Jasa Pekalongan, Jawa Tengah, menduduki peringkat pertama. Kemudian disusul peringkat kedua ditempati oleh Koperasi Kredit Lantang Tipo, Sanggau Kalimantan Barat, dan Koperasi BMT UGT Nusantara menempati posisi ketiga. Sedangkan, posisi keempat diraih oleh Koperasi Telekomunikasi Selular Jakarta. Satu tahun sebelumnya, pada 100 Koperasi Besar Indonesia versi tahun 2020, Koperasi BMT UGT Nusantara menempati posisi keempat. Dengan demikian, Koperasi BMT UGT Nusantara naik peringkat dari daftar tahun 2020 yang menempati posisi keempat.

Selain penghargaan di atas, Koperasi BMT UGT Nusantara juga banyak mendapatkan penghargaan dari berbagai lembaga. Misalnya, pada tahun 2012 dan 2013 berturut-turut Koperasi BMT UGT Nusantara mendapatkan penghargaan dari BSM UMKM Award sebagai *Islamic Micro Finance* terbaik katagori *Life Time Achievement*. Juga mendapatkan penghargaan dari Karim Business Consulting Jakarta pada tahun 2013-2014 secara berturut-turut pada ajang *Islamic Finance Award and Cup (IFAC) 2014* sebagai *The Best Islamic Microfinance* dengan aset lebih dari Rp50 Milyar, dan masih banyak lagi prestasi dan penghargaan lainnya.

Gambar 1.1
Perkembangan Kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara selama 5 tahun
Sumber: Data diolah dari laporan keuangan tahunan



Dari tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa dari tahun ke tahun, total aset, Dana Pihak Ketiga (DPK) dan pembiayaannya, sejak tahun 2018 hingga tahun 2022 terus mengalami peningkatan. Peningkatan tertinggi pada total aset, dari 2.2 triliun pada tahun 2018, menjadi 2.8 triliun pada akhir tahun 2022. Sehingga KSPPS BMT UGT Nusantara selalu mendapatkan penghargaan setiap tahun untuk katagori 10 Koperasi Besar Indonesia dengan aset di atas Rp1 triliun.

Penghargaan-penghargaan di atas, tentu karena Koperasi BMT UGT Nusantara sebagai organisasi lembaga keuangan mikro berbasis syariah telah memiliki nilai-nilai luhur yang dapat menjadikannya differensiasi dengan lembaga keuangan koperasi syariah lainnya. Selain etos kerja, disiplin serta komunikasi antara pegawai yang mesti terjalin dengan baik, KSPPS BMT UGT Nusantara sebagai salah satu organisasi juga pastinya telah menerapkan model-model kepemimpinan serta budaya organisasi (*Organitation Culture*) yang dijadikan pedoman oleh setiap individu di dalamnya. Dimana model dan gaya kepemimpinan serta budaya Koperasi BMT UGT Nusantara ini lahir dan dirumuskan oleh para pengurus serta top management Koperasi BMT UGT Nusantara untuk kemudian harus dianut dan diamankan oleh setiap elemen karyawan Koperasi BMT UGT Nusantara. Keahlian, kreativitas, kecerdasan maupun motivasi yang tinggi dari karyawan memang merupakan unsur kredibilitas yang harus dimiliki oleh karyawan agar Koperasi BMT UGT Nusantara dapat mencapai sukses.

Namun, unsur-unsur ini menjadi belum maksimal manfaatnya bila setiap karyawan belum memiliki satu budaya yang sama. Satu budaya yang sama maksudnya adalah, sebuah pola pikir yang membuat mereka memiliki persepsi yang sama tentang nilai, dan

kepercayaan yang dapat membantu mereka untuk memahami tentang bagaimana seharusnya berperilaku kerja pada Koperasi BMT UGT NUSANTARA dimana mereka bekerja sekarang.

Tentu implementasi leadership dan suatu budaya organisasi dapat berjalan dengan baik jika dalam komunikasi di suatu organisasi juga berjalan dengan baik, dan keberhasilan sebuah budaya itu sendiri akan berdampak pada kinerja dari suatu perusahaan. Walaupun pada kenyataannya, tidak semua penelitian tentang implementasi kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan hasil yang sama.

Menurut Hidayat terdapat beberapa kesenjangan dalam penelitian (*gap research*) yang berjudul” Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan”. Hasilnya, bahwa kepemimpinan (*leadership*) tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja, namun ada korelasinya antara kepemimpinan organisasi dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.⁴

Sedangkan Brahmasari & Suprayetno, dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) dan hasilnya, bahwa budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.⁵

⁴ Hidayat, R. Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Jurnal Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), (2013). Hal. 19–32.

⁵ Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), (2008), hal. 124–135

Adapun menurut Sadiartha & Sitorus, dalam penelitiannya yang berjudul “*Organizational culture, communication and leadership style on job satisfaction*”. Hasilnya bahwa Pengaruh budaya organisasi ternyata juga tidak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.⁶

Sedangkan penelitian Pawirosumarto yang berjudul “*The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*”. Hasilnya bahwa komunikasi tidak memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.⁷

Riyadi & Mulyapradana dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Radhatul Atfal di Kota Pekalongan”. Hasilnya dari penelitian tersebut ada beberapa kesenjangan dalam penelitian (*gap research*) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah organisasi.⁸

Mengingat terjadi kesenjangan(*gap research*) yang cukup mencolok pada penelitian terdahulu, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan maksud begitu pentingnya arti dari *leadership* dan budaya organisasi bagi suatu perusahaan dalam hubungannya peningkatan kinerja KSPPS-BMT UGT Nusantara, sehingga penulis

⁶ Sadiartha, A. A. N. G., & Sitorus, S. A. Organizational culture, communication and leadership style on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 7(4), (2018), hal. 1–9.

⁷ Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6),(2017), hal. 1337–1358.

⁸ Riyadi, S., & Mulyapradana, A. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Radhatul Atfal di Kota Pekalongan. *Jurnal Litbang Kota Pekalongan*, (2017), hal. 13.

mencoba mengungkapkan dalam penelitian ini sejauh mana kepemimpinan dan budaya organisasi KSPPS BMT UGT Nusantara meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik menyusun penelitian ini dengan judul “*Implementasi Leadership dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara Pasuruan*”.

B. Fokus Penelitian

Dari uraian latar belakang di atas, penulis tertarik membahas, menganalisa serta memahami lebih jauh mengenai:

1. Bagaimana Implementasi kepemimpinan (*leadership*) dalam meningkatkan Kinerja KSPPS- BMT UGT Nusantara Pasuruan?
2. Bagaimana budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara Pasuruan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan

- 1 Untuk memperoleh informasi secara lengkap dan ingin mengetahui apakah implementasi kepemimpinan (*leadership*) benar-benar dapat meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara.
- 2 Untuk mendapatkan gambaran secara jelas serta ingin mengetahui apakah budaya organisasi bisa meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan dibidang Ekonomi Shari’ah. Menambah wawasan terkait dengan implementasi

kepemimpinan (leadership) dan budaya organisasi di LKMS-BMT UGT Nusantara sesuai dengan teori kepemimpinan dapat dijadikan sebagai rujukan bagi kalangan akademisi atau praktisi, dan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dari segi teori untuk penelitian selanjutnya.

2. Secara praktis

Menyangkut kegunaannya, penulis harapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

- a. Bagi praktisi Koperasi Syariah berjenis BMT, studi ini dapat menjadi masukan berarti untuk mengambil langkah strategi yang tepat dalam menghadapi situasi persaingan industri keuangan shari'ah pada KSPPS-BMT yang semakin menjamur di Indonesia dan meresponnya dengan baik.
- b. Bagi Pemerintah, penelitian ini diharap menjadi masukan untuk menyusun berbagai kebijakan dan regulasi terkait pertumbuhan industri perkoperasian khususnya yang berprinsip syariah ke depan di Indonesia sehingga menjadi lebih baik.
- c. Penelitian ini juga diharapkan menjadi rujukan bagi para peneliti berikutnya dalam melakukan studi yang sejenis.

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Penelitian pertama dilakukan oleh Adinata pada tahun 2015. Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan mengidentifikasi bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja KJKS

BMT TAMZIS Bandung. Hasilnya menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi, sedangkan pengaruh terendah adalah kepemimpinan transformasional. Semua variabel penelitian berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung dimana besarnya pengaruh simultan sebesar 78% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.⁹

Pada tahun selanjutnya, penelitian dilakukan oleh Eka Budi Ristiyanto di Yogyakarta. Tujuan penelitiannya adalah, untuk menguji dan membuktikan secara empiris seberapa besar dampak kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progo. Pendekatan metodologi penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan metode analisis data regresi linear, yang menggunakan bantuan tools paket program SPSS. Hasilnya menunjukkan, ada dampak yang signifikan Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi secara simultan dengan Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Temon Kulon Progo.¹⁰

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Brury, mendapatkan hasil penelitian, bahwa kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan tugas, adalah hal yang senantiasa selalu ada dalam suatu organisasi. Dijelaskan bahwa, variabel

⁹ Adinata, U. W. S. Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kjsks bmt tamzis bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), (2015), hal. 41-58.

¹⁰ Eka Budi Ristiyanto dkk. Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin kerja, Kopetensi, dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Kepala Desa di Kecamatan Andong Kabupaten Boyolali. *Jurnal Dimensi*. Vol. 10 No. 2 (2021). Hal. 304-316

kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor SAR Sorong sangat signifikan.¹¹

Penelitian selanjutnya juga dilakukan oleh Poerwaningrum dkk. Hasilnya tidak jauh beda dengan Brury. Hasil penelitian Poerwaningrum mendukung hal sama pada pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.¹²

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Jufrijen, di Medan. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol yang berjumlah 32 orang. Pendekatan metode yang digunakan adalah kuantitatif, dengan analisis data menggunakan regresi linear berganda, yaitu uji asumsi klasik, uji t, dan uji F dan koefisien determinan. Hasil penelitiannya menunjukkan, bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol. Sedangkan variabel etika kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya

¹¹ Brury, Pengaruh kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor SAT Sorong, *Jurnal Riset dan Manajemen*, Vol.4 No. 1, (2016)., hal.1-16

¹² Poerwaningrum, H. E., & Sudirjo, F. Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja (Studi pada Guru SD. Hj Isriati Baiturrahman I Semarang). *Jurnal Serat Acitya*, 5(1), (2016)., hal. 1-9.

organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu etika kerja bukan variabel moderating dalam penelitian ini.¹³

Kemudian penelitian serupa dilakukan oleh Muhammad Imron. Penelitian berjudul, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Studi Kasus pada Bank Central Asia KCP Singosari Malang.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Central Asia KCP Singosari Malang, baik secara parsial maupun simultan serta untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan. Dengan menggunakan pendekatan metodologi kuantitatif, dan analisis regresi berganda dengan melakukan uji asumsi klasik dibantu dengan program SPSS, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang baik secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang.¹⁴

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Muhammad Rahman. Tujuan penelitiannya untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Islami, budaya organisasi serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Syariah BMT UGT Nusantara Cabang Kabupaten Situbondo. Pendekatan metodologi yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan data primer berupa survey dan kuisisioner sebagai instrumen dan dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS). Hasilnya menunjukkan, bahwa variabel kepemimpinan Islam berpengaruh positif signifikan baik secara langsung

¹³ Jufrizen, J. Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), (2017), 145–158.

¹⁴ Muhammad Imron. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Central Asia Kcp Singosari Malang). *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 4(2). (2018), hal. 102-112.

maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan, variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya dan kepuasan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.¹⁵

Sedangkan Afrida, dkk., melakukan penelitian dengan judul penelitian, “Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru”. Pendekatan metodologi yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, bersifat kajian pustaka atau studi kepustakaan. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan skunder berasal dari buku-buku dan jurnal. Hasil penelitiannya menunjukkan, bahwa pengimplementasian kepemimpinan oleh kepala sekolah dengan penerapan budaya organisasi yang baik, sangat mempengaruhi kinerja guru, dan secara tidak langsung juga mempengaruhi kualitas dan mutu suatu lembaga pendidikan.¹⁶

Penelitian juga dilakukan oleh Puspitasari dkk., dengan judul penelitian “Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di PT. Askrindo Kantor Cabang Bandung”, yang menggunakan pendekatan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah karyawan PT. Askrindo Kantor Cabang Bandung yang berjumlah 32 orang dan sampel pada penelitian ini menggunakan seluruh dari populasi. Penelitian ini diolah dengan SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan variabel stres kerja tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior. komitmen organisasional berpengaruh terhadap

¹⁵ Muhammad Rahman.. *Pengaruh Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Syariah Bmt Ugt Nusantara Cabang Kabupaten Situbondo*. Tesis, Universitas Airlangga, (2019)., hal. 37

¹⁶ Afrida, dkk. Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru. *Journal of Educational Management Research*, 1(2), (2022)., hal. 105–112.

Organizational Citizenship Behavior dan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT Askrindo Kantor Cabang Bandung.¹⁷

Terakhir dan terupdate, penelitian dilakukan oleh Yanti, dkk. di Denpasar Bali. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memperoleh bukti empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam Kabupaten Klungkung. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam yaitu sebanyak 35 orang dan penentuan sampel menggunakan teknik sampel jenuh, dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Metodologi yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan analisis data menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan, bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.¹⁸

Dari beberapa penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di sebuah organisasi perusahaan, baik dalam lembaga keuangan maupun non lembaga keuangan, banyak dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan (*leadership*), budaya organisasi, motivasi dan komunikasi, serta memberikan dampak

¹⁷ Puspitasari, A., & Fatimah, S. Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di PT. Askrindo Kantor Cabang Bandung. *Jurnal DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 2(2), (2022)., hal. 176–182.

¹⁸ Yanti, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pada Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam Kabupaten Klungkung. Tesis Ekonomi, *Universitas Mahasaraswati Denpasar*. (2023)., hal. 56.

signifikan terhadap hasil kinerja karyawan. Dengan demikian kami tertarik ingin meneliti apakah implementasi kepemimpinan (*leadership*) dan Budaya Organisasi berdampak pada peningkatan kinerja organisasi di KSPPS-BMT UGT Nusantara.

Tabel 1.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Adinata, 2015, Jurnal Sinta 5.	Tujuan penelitian yang ingin dicapai memiliki kesamaan, yaitu untuk mengetahui dan mengidentifikasi bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja KJKS BMT TAMZIS Bandung.	-Jika pada penelitian-penelitian sebelumnya, berbicara tentang pengaruh kepemimpinan dalam sebuah organisasi Non Jasa Keuangan, seperti pada Yayasan Pendidikan, Sekolah, PT Askrido, Perangkat Desa, Kantor SAR, Hotel, Perusahaan Makalingga Mandiri, maka dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, obyek penelitian secara khusus pada lembaga keuangan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah.	Penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, tentu lebih update daripada para peneliti sebelumnya. Selain itu, pada penelitian ini lebih spesifik kepada implementasi variabel pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara yang bergerak di bidang Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah.
2	Eka Budi Ristiyanto dkk. (2016)	Tujuan penelitian-nya sama-sama untuk menguji dan membuktikan secara empiris seberapa besar dampak kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan	- Walaupun ada pada obyek penelitian	Pada penelitian ini juga menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan memanfaatkan jenis data primer dan skunder, dari observasi, wawancara, maupun dari buku laporan keuangan dan buku laporan RAT serta majalah-majalah

		Temon Kabupaten Kulon Progo.	sebelumnya yang bergerak di bidang keuangan, seperti Bank Mandiri, BCA, dan Koppas Srinadi, namun tidak ada yang berprinsip Syariah. Hanya ada satu yang memiliki kesamaan obyek penelitian, yaitu pada penelitian Rahman (2019), namun ruang lingkupnya hanya sebatas satu cabang.	terpublikasi tentang 100 Koperasi Besar Indonesia.
3	Monce Brury, 2016, Jurnal Sinta 5.	Tujuan Penelitian sama-sama ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor SAR Sorong.	Sementara dalam penelitian ini dilakukan di kantor Pusat, dimana data yang diambil adalah data keseluruhan konsolidasi seluruh cabang.	Analisis data menggunakan pendekatan metode Observasi, Dokumentasi dan Wawancara secara mendalam. Sedangkan penelitian lainnya lebih banyak menggunakan metode kuantitatif dengan data primer berupa data kuisioner, dan analisis data berupa Regresi linear berganda dengan bantuan alat SPSS.
4	Pawirosumarto et al., 2017, <i>International journal of law and management</i> .	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan gaya dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di Hotel Parador Indonesia.	- Disamping berbeda tentang obyek penelitiannya, tahun penelitian ini juga lebih update, yaitu dilakukan pada tahun 2023.	
5	Riyadi, S & Mulyapradana, A. 2017, <i>Jurnal Litbang Kota Pekalongan, Sinta 4</i> .	Tujuan penelitian sama-sama untuk meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Guru Radhatul Atfal di Kota Pekalongan.	Dimana pada penelitian-penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun-tahun yang sudah cukup lama,	

6	Jufrijen, 2017, Jurnal Sinta 5.	Tujuan penelitian sama-sama untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada lembaga keuangan, yaitu di PT. Bank Mandiri Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol.	yaitu sejak tahun 2015 hingga 2022. -Mayoritas metodologi Penelitian yang dipakai oleh para peneliti sebelumnya adalah menggunakan metode kuantitatif dengan alat bantu SPSS. Sementara dalam penelitian ini menggunakan metode Kualitatif	
7	Muhammad Imron,(2018), Jurnal Ilmu Manajemen Widyagama, Vol.4.	Tujuan penelitian sama-sama untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lembaga keuangan, yaitu di PT. Bank Central Asia KCP Singosari Malang.	Deskriptif yang bersumber dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.	
8	Muhammad Rahman, (2019), Tesis, Unair Surabaya.	Tujuan penelitian sama-sama untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Islami, budaya organisasi serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan KSPPS BMT UGT Nusantara Cabang Situbondo.		

9	Sugiono E, Tobing G, 2021, Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, Sinta 4.	Tujuan penelitian sama-sama untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, budaya organisasi, dan Komunikasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT. Usaha Makalingga Mandiri, Jakarta.		
10	Afrida, dkk. (2022), Jurnal of Educational Management Research.	Tujuan penelitian sama-sama ingin mengetahui bentuk implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di sebuah lembaga pendidikan.		
11	A. Puspitasari, dan S. Fatimah, (2022). Jurnal Sinta 5.	Tujuan penelitian-nya sama-sama ingin mengetahui pengaruh stres kerja, komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT. Askrindo Kantor		

		Cabang Bandung.		
12	Yanti,dkk. , (2023), Jurnal Ekonomi, Tesis Univ. Mahasaraswati Denpasar, Bali.	Tujuan penelitian sama-sama untuk menguji dan mem-peroleh bukti empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasi-onal, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam Kabupaten Klungkung.		

F. Definisi Istilah

1. Pengertian Kepemimpinan (*Leadership*)

Pengertian kepemimpinan (*leadership*) banyak dijelaskan oleh para pakar yang oleh Kouzes-Posner dapat dikatakan mempunyai otoritas dan pakar paling terkemuka di bidang leadership. Secara *simple*-nya, pengertian kepemimpinan dapat dirumuskan mencakup 5 elemen dasar.

Pertama, dapat menjadi panutan atau teladan dan memberi contoh kepada orang-orang yang dipimpinnya (*modeling the way*). Kedua, bisa memberikan inspirasi kepada mereka melalui visi-misi yang jauh ke depan (*inspire a share vision*). Ketiga, mampu menginisiasi perubahan dan terus menerus melakukan perbaikan (*challenging the proses*). Keempat, mampu memberdayakan masyarakat yang dipimpinnya untuk

menjadi penggerak transformasi (*enebling others at act*), dan yang Kelima, dia juga mampu memotivasi dan membesarkan hati orang-orang yang dipimpinnya dengan memberikan pengakuan dan penghargaan (*encouraging the hart*). (Arief Yahya, 2013).

Beberapa ahli mendefinisikan kepemimpinan, diantaranya Ordway Tead dalam bukunya, *The Art of Leadership* yang dikutip oleh Kartono (2008:57) dalam bukunya, "Pemimpinnya dan Kepemimpinannya" menyatakan bahwa: "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Berbeda dengan Supardo (2006:4), beliau mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: "Adalah suatu proses mempengaruhi antara seorang pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai tujuan kelompok, organisasi dan masyarakat."

Senada dengan hal di atas, menurut Bernard Bass (1978) yang mengembangkan teori yang disebut *Transactional and Transformational Leadership*, yang pertama adalah pemimpin yang diberikan kekuasaan oleh sekelompok atau rakyat untuk mengerjakan suatu tugas tertentu. Yang Kedua adalah pemimpin yang visioner yang bertugas menstimulasi dan menanamkan visi kepada para pengikutnya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat ditarik benang merah, bahwa kepemimpinan merupakan lebih baik dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi kegiatan aktivitas seseorang atau organisasi, agar orang-orang yang menjadi pengikutnya bersedia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan secara bersama-sama pada situasi tertentu.

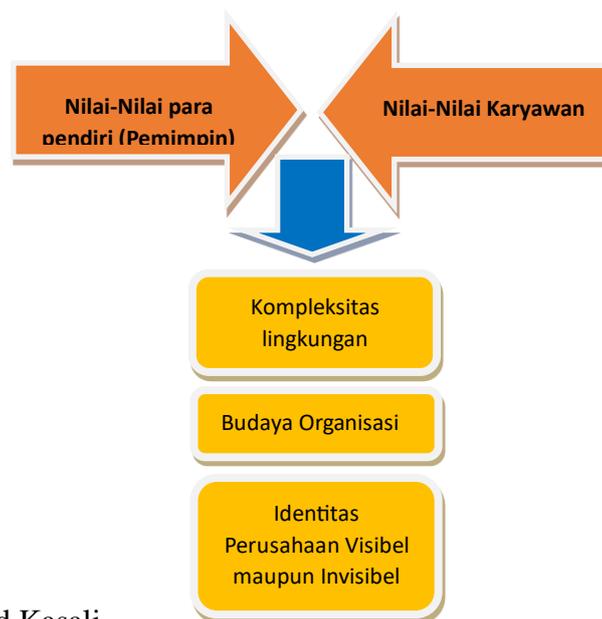
Setiap pemimpin bisa saja memiliki gaya kepemimpinan berbeda antara satu dengan yang lainnya. Juga tidak harus dinilai, suatu gaya kepemimpinan itu lebih baik

atau kurang baik dari pada gaya kepemimpinan lainnya. Masing-masing memiliki keunikan dan keunggulannya dalam situasi dan kondisi tertentu. Pedoman yang sering dipakai dalam mengelompokkan gaya kepemimpinan adalah tugas yang dirasakan harus diemban oleh seorang pemimpin. Hak dan kewajiban seorang pemimpin, dapat diterima oleh bawahan dan pengikutnya. Warren Bennis dalam bukunya "*Leader, The Strategies for Taking Change*", menyatakan bahwa kepemimpinan dibutuhkan untuk menolong sebuah organisasi, mengembangkan pandangan baru, bagaimana agar mereka bisa maju, kemudian memobilisasi perubahan organisasi menuju pandangan baru.

2. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Secara pragmatis, budaya organisasi (*organisation culture*) dapat diartikan: "Norma-norma perilaku, social, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya" (Turner,1992 dalam Kasali) Tujuan keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang diatur organisasi.

Gambar 1.2 Hubungan antara budaya organisasi dan identitas perusahaan.



Sumber: Rhenald Kasali

Budaya korporat (organisasi) terdiri dari dua lapis. Lapisan pertama adalah lapisan yang umumnya mudah dilihat dan sering dianggap mewakili budaya perusahaan (organisasi) secara menyeluruh. Lapisan pertama ini disebut Visible artifacts. Lapisan yang dapat dilihat secara kasatmata ini terdiri dari atas cara orang berperilaku, berbicara, berdandan, serta simbol-simbol, seperti logo perusahaan, lambang merek, slogan, ritual, figure- figur hero, simbol-simbol yang dipakai, kegiatan protokoler (sermonial), dan bahasa serta cerita-cerita yang sering dibicarakan Nilai-nilai para pendiri nilai-nilai pemimpin puncak Nilai-nilai Karyawan Kompleksitas Lingkungan Budaya Organisasi Identitas Perusahaan Visibel Maupun Invisibel oleh para anggota. Ini yang disebut sebagai identitas korporat. Lapisan kedua yang lebih dalamlah yang sesungguhnya yang

di sebut budaya, yang terdiri dari: nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, sejarah korporat dan proses berpikir dalam organisasi.¹⁹

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka budaya organisasi adalah aturan kerja yang ada diorganisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi berhadapan dengan pihak luar. Dengan kata lain, budaya organisasi mencerminkan cara staf melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani, dll.) yang dapat dilihat kasat mata dan dirasakan terutama oleh orang diluar organisasi tersebut. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.²⁰

3. Pengertian Budaya Perusahaan

Setiap lingkungan tempat tinggal memiliki budaya yang dibuat oleh nenek moyang dan diturunkan secara turun temurun dari generasi ke generasi untuk dianut dan dilestarikan bersama. Budaya itu sendiri dapat diartikan sebagai satu set nilai, penuntun, kepercayaan, pengertian, norma, falsafah, etika, dan cara berpikir. Budaya yang ada di suatu lingkungan, sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan pribadi yang berada Perilaku Organisasdari banyak karyawan yang merupakan individu yang berasal dari latar belakang yang berbeda (lingkungan, agama, pendidikan, dll) serta memiliki kesamaan visi dan misi yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

¹⁹ Kasali, R., *Mobilisasi Intangibles Menjadi Kekuatan Perubahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utam., (2006)., hal 78.

²⁰ Stephen Robbin., *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, (2017)., hal. 201

Dari pengertian ini dapat dilihat, bahwa perusahaan terdiri dari individu dengan kultur bawaan yang berbeda-beda. Kultur yang berbeda-beda itulah yang pada akhirnya harus dilebur menjadi satu budaya perusahaan. Sehingga dapat terlihat jelas, bahwa budaya perusahaan yang ada merupakan cerminan perusahaan itu sendiri.

Namun ketiadaan kata atau kalimat yang menegaskan mengenai budaya yang dianut perusahaan, menyulitkan para karyawan memahami budaya perusahaan. Untuk itu perlu adanya sebuah pernyataan yang merupakan manifestasi dari budaya perusahaan yang mengungkapkan secara garis besar dalam pengertian spesifik mengenai tujuan perusahaan, dan cara-cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengungkapan budaya perusahaan ke dalam sebuah pernyataan dapat dilakukan melalui perumusan pernyataan visi dan misi. Hanya dengan kalimat singkat, pernyataan visi dan misi dapat menyiratkan nilai, etika, prinsip, tujuan, dan strategi perusahaan. Menuliskan pernyataan visi dan misi perusahaan adalah cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat memahami budaya perusahaan dan mengimplementasikan-nya ke dalam usaha-usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh pakar Harvard Business School, yaitu Prof. Dr. John Kottler dan Prof. DR. Janes Heskett, ternyata terdapat korelasi positif di antara penerapan budaya perusahaan dengan prestasi bisnis yang dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang cukup panjang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Peran Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan suatu hubungan dimana para pemimpin mempengaruhi para pengikut yang dapat membantu perkembangan suatu budaya organisasi yang sesuai dengan *philosophy* dan pengelolaan sumber daya perusahaan. Contoh suatu budaya yang memungkinkan dan motivasi pimpinan kepada karyawan untuk menghasilkan gagasan yang inovatif, berbagai pengetahuan dan informasi mereka secara terbuka, siap mendukung dan bekerja sama dengan orang lain di internal dan external departemen, bersedia berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan berbagai kekuasaan, serta memaklumi terjadinya konflik dan risiko dalam suatu perusahaan.

Kepemimpinan seperti ini mendorong budaya perusahaan kearah pengetahuan para karyawan terhadap keahlian khusus "*leading through a knowledge lens*" kepemimpinan dilakukan dengan cara *intellectual power, conviction, persuasion* dan *interective dialog*. Mekanisme seperti ini membangun confidence dan engagement serta menciptakan trust dan commitment. Mekanisme ini termasuk strategi dan tactical pelaksanaan kepemimpinan seperti perumusan suatu visi yang strategis, advocacy yang kuat pada visi, model peraturan, menciptakan stimulasi intelektual dan membuat struktur perusahaan yang memudahkan untuk berkomunikasi.²¹

²¹ Burhanuddin dkk., *Budaya organisasi dan Kepemimpinan*, Semarang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, (2018)., hal.32.

Dengan demikian, manakala sebuah tim kerja tak mampu memperlihatkan kinerja yang baik, maka perhatian yang ditujukan pada efektivitas kepemimpinan yang dapat merubah suasana dan iklim organisasional dan konsekwensinya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan budaya dan iklim organisasional juga perlu dipertimbangkan dalam strategi pengembangan organisasi, meskipun masih diperlukan campur tangan manajemen dalam 36 mencapai target dan efektivitas kinerja organisasi.²²

Jika melihat dari paparan di atas, mengenai penjelasan dan beberapa definisi tentang kepemimpinan, maka kepemimpinan memiliki beberapa implikasi:

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan tersebut harus memiliki kemauan keras untuk menerima arahan dan petunjuk dari pemimpinnya. Kendatipun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.
- b. Seorang pemimpin disebut efektif manakala dia dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan memuaskan; sesuai harapan organisasi. Menurut French dan Raven (1968), bentuk kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat berasal dari:
 - 1) *Reward power* (kekuatan penghargaan), yaitu didasarkan atas persepsi bawahan, bahwa pemimpin memiliki kemampuan dan sumberdaya untuk

²² Setiadi.J.N, dkk., *Perilaku Konsumen (edisi revisi)*, Jakarta: Kencana, (2013).,hal. 34.

memberikan penghargaan kepada karyawan bawahannya yang mengikuti arahan-arahan dan petunjuk pemimpinnya.

- 2) *Coercive power* (kekuatan hukuman), yaitu didasarkan atas persepsi bawahan, bahwa pemimpin memiliki kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak taat dan tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
 - 3) *Legitimate power* (kekuatan legitimasi), yaitu didasarkan atas persepsi bawahan, bahwa pemimpin memiliki hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
 - 4) *Referent power* (kekuatan karisma), yaitu didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin, bahwa para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakter pribadinya, reputasinya atau karismanya.
 - 5) *Expert power* (kekuatan keahlian), yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah mereka yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau keahlian yang spesifik untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
- c. Kepemimpinan harus memiliki karakter kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*knowledge*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan komunikasi verbal

maupun non verbal untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun sebuah organisasi.

Pada dasarnya, definisi-definisi di atas mencerminkan asumsi bahwa, kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini, pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Definisi-definisi tersebut menjadi berbeda di dalam berbagai aspek, termasuk di dalamnya siapa yang menggunakan pengaruh sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut, cara bagaimana pengaruh tersebut dimanfaatkan, serta hasil akhir dari usaha implementasi pengaruh tersebut.

2. Gaya-Gaya Kepemimpinan

Nawawi dalam Adinata, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota dan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi, sehingga orang lain mau dan mampu bergerak serta meneladani sikap dan watak pribadinya kearah pencapaian tujuan.²³

Menurut Gunawan, terdapat 7 gaya kepemimpinan yaitu: gaya kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Demokratis, Militer (Otoriter), Situasional, Laissez-Faire, dan Servant. Ide awal tentang gaya kepemimpinan transformasional dan

²³ Adinata, U. W. S. Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kjks bmt tamzis bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), (2015), hal. 41-58.

transaksional dikembangkan pertamakali oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya dalam konteks politik. Ide ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston).²⁴

Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) menyatakan, bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling berlawanan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan dalam setiap organisasi.²⁵

Selanjutnya Burn, mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berdasarkan pada pendapat Abraham Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn, keterkaitan tersebut bisa dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller, mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri, pengakuan dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional. Sejauhmana seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional, bahwa hal tersebut bisa diukur dan dinilai dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan.²⁶

Oleh karenanya, Fanani, dkk. menjelaskan, bahwa terdapat tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi bawahannya, yaitu dengan:

1. Mendorong bawahannya untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha

²⁴ Gunawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*, Jakarta: PT. Garudafood, (2015)., hal. 28

²⁵ Burn, dkk. Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4) (1985)., hal.468-478.

²⁶ Stephan Robbin, *Perilaku Organisasi (Edisi ke 16)*, Jakarta: Salemba Empat, (2017)., hal. 97

2. Mendorong bawahannya untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi; dan
3. Meningkatkan kebutuhan bawahannya yang lebih tinggi seperti harga diri, pengakuan dan aktualisasi diri.²⁷

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional melibatkan motivasi dan inspirasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mengubah pandangan dan sikap anggota tim melalui pengaruh positif, membantu mereka mencapai potensi maksimal mereka. Pemimpin transformasional menurut Antony Robbins, didefinisikan sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.²⁸

Pemimpin dalam kategori ini memiliki setidaknya empat karakteristik. Pertama adalah memiliki kharisma yang tinggi yang ditunjukkan dengan visi dan misi yang bernilai, dapat menanamkan kebanggaan pada para pengikutnya, serta meraih penghormatan dan kepercayaan yang tidak terbatas. Kedua, inspiratif; pemimpin mampu mengkomunikasikan sebuah tujuan organisasi yang tinggi, menggunakan symbol agar pengikut dapat fokus pada usahanya, serta dapat mendeskripsikan makna yang sangat penting dengan cara sederhana. ketiga yaitu mampu memberikan stimulus intelektual dengan cara mendorong rasionalitas, intelegensia, dan problem solving secara hati-hati. Yang terakhir yaitu memiliki pertimbangan individual dengan memberikan perhatian

²⁷ Fanani, A. F., Astutik, W., & Lestari, Y. (2020). Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik. *Journal of Public Sector Innovations*, 4(2), (2020), hal.84–90.

²⁸ Stephen, Robbins., *Perilaku Organisasi* (edisi ke 16). Jakarta: Salemba Empat, (2017)., hal 103

secara personal, memberikan pelayanan pribadi terhadap anggotanya, melatih serta memberikan nasihat-nasihat.²⁹

Hubungannya dengan kepemimpinan transformasional, menjelaskan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kharisma
- 2) Inspirasional
- 3) Stimulus Intelektual, dan
- 4) Perhatian individual

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional melibatkan pertukaran antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin memberikan arahan dan jelas tentang apa yang diharapkan dari anggota tim, sementara anggota tim diharapkan untuk memenuhi tugas dan aturan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, gaya kepemimpinan transaksional, menurut Dwi Wijatiningsih, dkk. menjelaskan keterkaitan pemimpin transaksional dengan karyawannya, dapat dilihat dari tiga hal berikut:

- 1) Pemimpin mengetahui dan memahami apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan jika kinerjanya sesuai dengan harapan organisasi;
- 2) Pemimpin memberikan kompensasi terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan atau upah tertentu; dan

²⁹ Fanani, A. F., Astutik, W., & Lestari, Y. (2020). Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik. *Journal of Public Sector Innovations*, 4(2), (2020), hal.84–90.

- 3) Pemimpin responsif dan sigap terhadap kepentingan pribadi karyawan, selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.³⁰

Yuki, G. menyatakan pendapat, bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi. Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, karakter persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.³¹

Sementara menurut Koh W.L, dkk, kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin dapat menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran dimaksud didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan *reward*.³²

Judge dan Locke, menegaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor penentu kepuasan kerja dan disisi keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan

³⁰ Dwi wijatiningsih, dkk. Sistem Tindakan Kepemimpinan Ttransaksional di Perpustakaan Ganesha Stembayo Yogyakarta. *Jurnal Kajian Ilmu Perpustakaan, Informasi dan Kearsipan*, Vol 7 (1), (2021), hal. 65-74

³¹ Yuki, G. *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi ke 5)*. Jakarta: Indeks, (2010), hal. 34

³² Koh W.L., dkk. *The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore*. (1995). Hal. 9,2

kepada bawahan, tidak ada keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku otoriter, tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan.³³

Pendapat ini didukung oleh Nanus yang mengemukakan bahwa alasan utama karyawan meninggalkan organisasi disebabkan karena pemimpin gagal memahami karyawan dan pemimpin tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Dalam kaitannya dengan koperasi, hambatan yang menjadi kendala perkembangan koperasi di Indonesia adalah adanya keterbatasan tenaga kerja yang terampil dan tingginya *turnover*.³⁴

Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan, para karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan, dan memberi penafsiran terhadap gaya pemimpin. Berbagai penelitian yang dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Penelitian yang dilakukan oleh Koh dkk., menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja. Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Popper dan Zakkai menunjukkan bahwa pengaruh

³³ Judge, T.A., and Locke, E.A. Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), (1993)., hal. 475-490.

³⁴ Nanus, B. *Visionary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. (1992)., hal. 23

kepemimpinan transformasional terhadap organisasi sangat besar praktik gaya kepemimpinan transformasional.³⁵

c. Kepemimpinan Demokratis (Partisipatif):

Pemimpin demokratis melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Mereka mendengarkan pendapat dan ide-ide anggota tim sebelum membuat keputusan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Dengan kata lain, pemimpin tipe ini, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan. Dia juga bisa menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya. Kata kuncinya, terletak pada para bawahannya ikut dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut Woods (dalam Laliisa et al.), gaya kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan mempengaruhi untuk orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.³⁶ Sedangkan menurut Susanti, Y., indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mendorong para bawahan untuk menggunakan daya kognitif dan daya nalarnya dalam pemecahan berbagai masalah yang dihadapi.
- 2) Mendorong penggunaan daya inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaan tugas.

³⁵ Popper, M.,Zakkai, E. *Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance*. Leadership and Organizational Development Journal, 15 (6), (1994)., hal. 3-7

³⁶ Rosiana Natalia Djunaedi, dkk, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap kinerja karyawan. *Performa: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, Vpl. 3 (3), (2018)., hal.401-407

- 3) Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah.
- 4) Hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin dengan baik.³⁷

d. Kepemimpinan Otoriter (Otokratis):

Pemimpin otoriter membuat keputusan sendiri tanpa banyak melibatkan anggota tim. Mereka memberikan arahan yang jelas dan menentukan aturan, dengan harapan bahwa anggota tim akan mengikuti instruksi mereka. Pemimpin tipe ini memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, arogan, otoriter, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum. Indikator dari Gaya Kepemimpinan Otokratis: (1) Sentralisasi Wewenang (2) Produktivitas Kerja (3) Manajemen setiap keputusannya dianggap sah, dan pengikut – pengikutnya wajib menerima perintah tanpa pertanyaa.³⁸

e. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan situasi. Pemimpin berusaha untuk memahami konteks dan karakteristik anggota tim untuk memilih pendekatan yang paling efektif. **Hersey** dan **Blanchard** mengungkapkan teori kepemimpinan yang dikenal dengan “*Cycle Theory of Leadership*”

³⁷ Susanti, Y., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda. *E-Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 3 N0. 1, (2015)., hal. 56-62

³⁸ Siti Ramdaniati, dkk., Analisis Gaya Kepemimpinan otoriter dalam Upaya Peningkatan Penerimaan Restribusi Pasar Senkang Kabupaten Waju. *Jurnal Ada Na Gau: Public Administration*, VoL., 2, (2021)., 1-9

pada tahun 1982 yang bertolak dari siklus kehidupan manusia. Menurut penelitian yang mereka temukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya.

Gaya kepemimpinan situasional cukup menarik di era saat ini, karena pemimpin dengan gaya ini akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam beradaptasi/menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya. Hal itu sesuai dengan kondisi dan situasi saat ini yang menuntut pemimpin harus bersifat akomodatif dan aspiratif terhadap lingkungan kerjanya.

Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (dalam Thoha) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.³⁹

Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja, akan tetapi penekanan

³⁹ Thoha, Miftah., *Kepemimpinan dalam Manajemen: suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta:PT. Rajagrafindo Persada. (2012)., hal. 60

dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Intinya bahwa pendekatan situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus:

1. Selalu memperhatikan situasi yang dihadapi.
2. Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan atau dikombinasi dari kedua perilaku utama dari pemimpin yang kemudian menghasilkan empat gaya dasar kepemimpinan. Keempat gaya kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Intruksi

Seorang pemimpin dengan gaya intruksi menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan (dalam perilaku tugas) dan sedikit dukungan (dalam perilaku hubungan). Pimpinan memberikan intruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka dan dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecah masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikut dan memberitahukan mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan tugas.

2. Gaya Konsultasi

Seorang pemimpin dengan gaya konsultasi menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dengan gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya, tetapi pemimpin masih harus tetap terus memberikan pengawasan dalam menyelesaikan tugas-tugas pengikutnya atau bawahannya serta pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Telah melakukan komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan.

3. Gaya Partisipasi

Pemimpin dengan gaya partisipasi menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para bawahan saling tukar-menukar ide/gagasan dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin secara aktif mendengarkan. Hal ini wajar karena bawahan/pengikut telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

4. Gaya Delegasi

Pemimpin dengan gaya delegasi memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan secara keseluruhan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Sehingga bawahannyalah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk

melaksanakan petunjuk mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

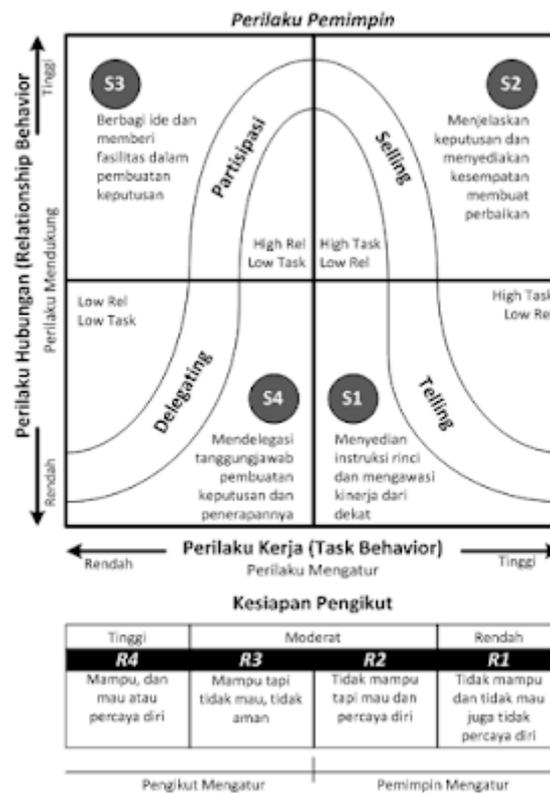
Salah satu dari kepemimpinan situasional memperhatikan tingkat kematangan bawahan. kematangan (*maturity*) bawahan dalam hal ini adalah kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya. Sesuai dengan tulisan oleh Sutarto bahwa mengenai tingkat kematangan terdiri dari dua dimensi yaitu “*job maturity*” (kematangan kerja) dan “*psychological maturity*” (kematangan jiwa). kematangan kerja hubungan dengan “*ability*” (kemampuan) sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan “*willingnes*” (kemauan).⁴⁰

Gaya kepemimpinan situasional leadership merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang terkenal dalam manajemen bisnis. Dalam praktiknya, situasional leadership bertujuan untuk membantu para pemimpin dalam memimpin karyawan mereka dengan lebih baik dan efektif sesuai dengan situasi yang sedang terjadi atau yang sedang dialami

Teori gaya kepemimpinan situasional dapat digambarkan melalui bagan jaringan di bawah ini, sekaligus memperlihatkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan.

⁴⁰ Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada Press, (2006), hal. 44

Gambar 2.1
Model Kepemimpinan Situasional



Selanjutnya Sutarto, mengatakan, bahwa tingkat kematangan bawahan dapat diperinci menjadi empat tingkatan serta hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang digunakan, yaitu:

- 1) Tingkat kematangan rendah (R1), dengan ciri: tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap. gaya kepemimpinan yang digunakan mempengaruhi perilaku pada bawahan pada tingkat ini adalah S1 atau gaya kepemimpinan instruksi.

- 2) Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya (R2), dengan ciri: tidak mampu tetapi mau atau yakin. Gaya kepemimpinan yang sesuai digunakan adalah konsultasi atau S2.
- 3) Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi (R3), dengan ciri: mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap. gaya kepemimpinan yang tepat digunakan adalah partisipasi atau S3.
- 4) Tingkat kematangan tinggi (R4), dengan ciri: mampu/cakap dan mau/yakin. Delegasi atau S4 menjadi gaya kepemimpinan yang cocok untuk mempengaruhi perilaku yang tingkat kematangannya tinggi.

Keempat gaya kepemimpinan di atas tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk. Hal ini sangat tergantung dari macam kelompok yang dipimpin. Variabel-variabel dari faktor situasi lainnya juga turut berpengaruh antara lain waktu, tuntutan tugas, organisasi, harapan-harapan dan kemampuan atasan/pimpinan, teman sejawat dan bawahan. Namun variabel-variabel ini tidak memberikan kemungkinan bagi pemimpin untuk menguji ketepatan semua variabel di atas, sebelum memutuskan gaya mana yang diterapkan. Artinya kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi tersebut.⁴¹

Dengan mempraktikkan teori siklus kehidupan di atas maka akan melahirkan pemimpin yang dinamis, pemimpin yang secara terus menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman dan prestasi bawahannya guna memilih dengan tepat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Menurut Hersey dan Blanchard

⁴¹ Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada Press, (2006).,hal. 46

apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal itu tidak hanya akan menimbulkan motivasi bagi para bawahan melainkan juga membantu para bawahan menjadi matang.

f. Kepemimpinan Laissez-Faire:

Kepemimpinan laissez-faire melibatkan memberikan kebebasan yang besar kepada anggota tim. Pemimpin memberikan sedikit arahan dan intervensi, memberi anggota tim kebebasan untuk mengambil inisiatif sendiri. Pemimpin tipe ini memiliki sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nurani, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai. Pemimpin juga memiliki peranan pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya. Tipe kepemimpinan ini disebut juga sebagai kepemimpinan bebas atau masa bodo. Dia merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter (otokratis). Artinya, sang pemimpin menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan dengan menganggap semua usahanya akan cepat berhasil.

g. Gaya Kepemimpinan Servant (Pelayan):

Kepemimpinan servant berfokus pada pelayanan kepada orang lain. Pemimpin servant berusaha untuk memenuhi kebutuhan anggota tim dan membantu mereka berkembang, dengan keyakinan bahwa pelayanan kepada orang lain dapat menciptakan lingkungan yang lebih baik. Servant leadership berawal dari perasaan tulus yang timbul

dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas, menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Konsep Servant Leadership pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam bukunya *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf adalah Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T). Menurut Greenleaf, Servant Leadership adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin.

Berikut ini beberapa pengertian dan definisi Servant Leadership dari beberapa sumber buku. Menurut Sendjaya dan Sarros, (*Servant Leadership*) adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. Servant leader memiliki komitmen untuk melayani orang lain.⁴²

Menurut Spears pemimpin yang melayani (Servant Leadership) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.⁴³

Menurut Trompenaars dan Voerman, Servant Leadership adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang servant leader adalah seseorang yang memiliki

⁴² Sendjaya, S, dan Sarros J.C., *Servant Leadership: Its Origin, Development and Application in Organization, Journal of Leadership and Organization Studies*, (2002)

⁴³ Spears, Larry. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, (2002).

keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.⁴⁴

Menurut Poli, *Servant Leadership* adalah proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.⁴⁵

Menurut Vondey, *Servant Leadership* merupakan seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (*personal ambitious*) dan kesukaannya semata.⁴⁶

1. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Spears, terdapat sepuluh karakteristik *Servant Leadership*, yaitu sebagai berikut:

- a) Mendengarkan (*Listening*). *Servant-leader* mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
- b) Empati (*Empathy*). Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

⁴⁴ Trompenaars, Fons dan Voerman., *Servant Leadership Across Cultures: Harnessing the Strength of the World's Most Powerful Leadership Philosophy*. New York: Infinite ideas Limited, (2009)

⁴⁵ Poli, W.I.M. *Kepemimpinan Strategik: Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*. Makasar: UNHAS, (2011), hal.. 160

⁴⁶ Vondey, M. *The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person Organization Fit, and Organizational Identification*. International Journal of Leadership Studies, (2010).

- c) Penyembuhan (*Healing*). Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
- d) Kesadaran (*Awareness*). Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
- e) Persuasi (*Persuasion*). Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan servant leadership.
- f) Konseptualisasi (*Conceptualization*). Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
- g) Kejelian (*Foresight*). Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.
- h) Keterbukaan (*Stewardship*). Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.
- i) Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*). Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.
- j) Membangun Komunitas (*Building Community*). Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.⁴⁷

⁴⁷ Spears, Larry. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, (2002).

2. Dimensi Servant Leadership

Menurut Barbuto & Wheeler, dimensi servant leadership adalah sebagai berikut:

- a) *Altruistic calling*, yaitu hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- b) *Emotional healing*, yaitu komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
- c) *Wisdom*, yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.
- d) *Persuasive mapping*, yaitu sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi yang akan terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
- e) *Organizational stewardship*, yaitu sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
- f) *Humility*, yaitu kerendahan hati pemimpin.
- g) *Vision*, yaitu sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
- h) *Service*, yaitu sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.⁴⁸

⁴⁸ Barbuto, JE, dan Wheeler DW. *Scale Development and Construct Clarification of servant Leadership*. Group and Organization Management, (2006).

3. Indikator dan Ciri-ciri Servant Leadership

Menurut Dennis, Servant Leadership dapat diukur melalui Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI). Berdasarkan hal tersebut indikator Servant Leadership adalah sebagai berikut:

- a) Kasih Sayang (*Love*). Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.
- b) Pemberdayaan (*Empowerment*). Penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari followers.
- c) Visi (*Vision*). Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
- d) Kerendahan Hati (*Humility*). Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.
- e) Kepercayaan (*Trust*). Servant-leader adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*), dapat diketahui melalui ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Mendengarkan

Pemimpin pelayan berusaha mengenali dan memahami dengan jelas kehendak kelompok. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang

dikatakan (dan tidak dikatakan). Mendengarkan dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

2) Menerima orang lain dan Empati

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui sebagai suatu individu yang istimewa dan unik. Setiap individu tidak ingin kehadirannya dalam suatu organisasi/perusahaan ditolak oleh orang lain yang berada di sekitar dirinya. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjadi seorang pendengar yang penuh dengan empati.

3) Kemampuan meramalkan

Kemampuan untuk memperhitungkan kondisi yang sudah terjadi atau meramalkan kemungkinan hasil suatu situasi sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenali. Kemampuan meramalkan adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan bisa memahami pelajaran dari masa lalu, realita masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi sebuah keputusan untuk masa depan. Hal ini menanamkan inti permasalahan sampai jauh ke dalam pikiran intuitif.

4) Membangun kekuatan Persuasif

Ciri khas kepemimpinan pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan meyakinkan orang lain, bukannya wewenang karena kedudukan dalam membuat keputusan di dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan.

5) Konseptualisasi

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk memiliki impian besar. Kemampuan untuk melihat kepada suatu masalah (atau sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa orang harus berpikir melampaui realita dari hari ke hari. Pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.

6) Kemampuan Menyembuhkan

Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain.

7) Kemampuan Melayani

Kemampuan melayani (stewardship) adalah memegang sesuatu dengan kepercayaan orang lain. Kepemimpinan pelayan memiliki komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

8) Memiliki Komitmen pada Pertumbuhan Manusia

Pemimpin pelayan sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dan spiritual setiap individu di dalam organisasi. Dalam praktiknya dengan cara melakukan pengembangan pribadi dan profesional, menaruh perhatian pribadi pada gagasan dan saran karyawan atau anggota, memberikan dorongan kepada keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, toleran terhadap kesalahan dan sebagainya.

9) Membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan. Lingkungan kerja yang kondusif secara internal dan eksternal diharapkan akan meningkatkan performa organisasi secara maksimal. Kemampuan pemimpin pelayan dalam menciptakan suasana rasa saling percaya akan membentuk kerja sama yang cerdas dalam suatu tim kerja. Diharapkan dengan lebih mengenal kepemimpinan yang melayani servant leadership para pejabat dan pemimpin ASN mampu menempatkan dirinya sesuai karakteristik yang telah di paparkan diatas sehingga dalam melayani masyarakat dapat lebih focus dan memberikan hasil yang sesuai dengan ekspektasi masyarakat.⁴⁹

Penting untuk diingat bahwa pemimpin mungkin menggabungkan berbagai gaya kepemimpinan tergantung pada konteks, tugas, dan kebutuhan tim atau organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif seringkali dapat disesuaikan dengan situasi tertentu.

B. Pengertian Perilaku Organisasi Menurut Para Ahli

Perilaku organisasi adalah suatu sistem yang terdiri atas pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.⁵⁰ Menurut Gitosudarmo & Sudita, organisasi memiliki unsur-unsur berikut:

- a. Sistem: organisasi adalah kumpulan dari sub-sub sistem.

⁴⁹ Dennis, R. Development of The Servant Leadership Assesment Instrument. *Leadership Organization Development Journal*, (2004)

⁵⁰ Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, Pengantar Manajemen (3 in 1), cetakan pertama, Kebumen: Media Tera, (2015, hal. 125.

- b. Pola aktivitas: di dalam organisasi ada aktivitas-aktivitas yang dilakukan orang yang dilaksanakan secara relatif teratur dan cenderung berulang.
- c. Sekelompok orang: organisasi adalah kumpulan orang-orang.
- d. Tujuan: setiap organisasi didirikan adalah untuk mencapai suatu tujuan.⁵¹

Perilaku organisasi menurut Indriyo Gitosudarmo dan Nyoman Sudita (1997) adalah bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku struktur dan proses dalam organisasi. Gibson dan kawan-kawan (1996) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang studi yang mencakup teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin guna mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi yang secara keseluruhan menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap misi dan sasaran, serta strategi organisasi.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins, perilaku organisasi adalah bidang yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi tentang apa yang dikerjakan oleh orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut dapat memengaruhi kinerja organisasi dengan bahan kajiannya adalah sikap manusia terhadap pekerjaan, rekan, imbalan, kerja sama, dan yang lainnya.⁵²

⁵¹ Gitosudarmo, D., & Sudita, I. N.. *Perilaku Keorganisasian Yogyakarta*. BPFE. (1997)., hal 25

⁵² Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge.. *Perilaku Organisasi. (Edisi 16)*. Jakarta: Salemba Empat, (2017)., hal. 67

C. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya pada hakikatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun. Karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inisiatif individual tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko. Se jauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
- 3) Arah se jauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi. Tingkat se jauh mana unut-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen. Tingkat se jauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Control. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 7) Identitas. Tingkat se jauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

- 8) System imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal: kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan disorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.⁵³

Budaya ini mengemukakan kepada karyawan hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas. Karakteristik penting budaya organisasi mencakup sebagai berikut:

1. Keteraturan perilaku yang dijalankan seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama.
2. Norma seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
3. Nilai yang dominan seperti mutu produksi yang tinggi, efisiensi yang tinggi
4. Filosofi, seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan
5. Aturan, seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi
6. Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secara fisik).⁵⁴

⁵³ Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge.. *Perilaku Organisasi. (Edisi 16)*. Jakarta: Salemba Empat(2017)., hal. 68

⁵⁴ Luthan, S. Hubungan Hukum Dan Kekuasaan. *Jurnal Hukum IUS QUIA IUSTUM*, 14(2), (2007)., hal. 106-113

Setiap budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri atau karakteristik tertentu berskala organisasi yang bersifat homogen (sama). Semua budaya ini harus dipahami dan dipadukan, jika organisasi itu ingin bekerja efektif. “Makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu. Makin kuat budaya tersebut, budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian perilaku yang tinggi.”⁵⁵

Makin kuat budaya sebuah organisasi, akan dihayati makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan kebutuhan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku karyawan. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para karyawan jika mereka menerima budaya organisasi. Menurut riset yang dilakukan Robbins mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi budaya sebuah organisasi, dimensi itu digambarkan sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan mengambil risiko). Tingkat dimana karyawan disorong untuk bersikap inovatif dalam mengambil risiko.
2. *Attention to detail* (Perhatian pada detail). Tingkat dimana para karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan analisis dan perhatian terhadap detail.
3. *Outcome Orientation* (Orientasi hasil). Tingkat dimana para manajer memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

⁵⁵ Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge.. *Perilaku Organisasi. (Edisi 16)*. Jakarta: Salemba Empat(2017)., hal. 69

4. *People Orientation* (Orientasi manusia). Tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia dalam organisasi.
5. *Team Orientation* (Orientasi Tim). Tingkat dimana kegiatan-kegiatan kerja disusun sekitar tim bukan individu-individu.
6. *Agressivenese* (Agresivitas). Tingkat dimana orang bersifat agresif bukanya ramah dan bekerja sama.
7. *Stability* (Stabilitas). Tingkat dimana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan status quo bukan pertumbuhan.

Menurut Muhammad Imron, budaya yang kuat didukung oleh factor leadership, sense of direction, climate, positive teamwork, value add systems, enabling structure, appropriate competences, dan developed individual . Diantara factor pendukung tersebut, menurut pengalaman ternyata factor leadership sangat menonjol. Dalam arti bahwa komitmen, kesungguhan tekad dari pemimpin merupakan factor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu budaya di perusahaan.⁵⁶

Jika berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat akan terkait dengan penurunan tingkat keluar masuknya karyawan. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dalam membuat suatu keputusan. Mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima feedback atas prestasi yang dibuat, menjaga system reward dan reinforcement yang diberlakukan dalam organisasi. Dengan

⁵⁶ Muhammad Imron. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Central Asia Kcp Singosari Malang). *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 4(2). (2018)., hal. 102-112

demikian dapat dipahami bagaimana budaya mampu memberi suatu identitas dan arah bagi keberlangsungan hidup organisasi.

Semua organisasi mempunyai budaya tak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak untuk karyawan. Setelah beberapa bulan, kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka. Sementara banyak organisasi mempunyai sub budaya 33 sering diciptakan disekitar kelompok-kelompok kerja dengan perangkat standar tambahan atau termodifikasi, mereka masih mempunyai suatu budaya yang dominan menghantarkan kepada semua karyawan nilai-nilai yang dianggap paling berharga oleh organisasi.⁵⁷

Walaupun tidak nyata dan tidak tertulis, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti pada perilaku anggota organisasi sebagai individu, dalam kelompok maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pemahaman mengenai budaya organisasi, selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalan, etos kerja, atau pengembangan karier, juga akan membantu organisasi dalam menghadapi masalah- masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternalnya, sehingga organisasi dapat terus bertahan dalam segala kondisi.

⁵⁷ Shamsul Amri Baharuddin, *Budaya Yang Tercabar*. University California Berkeley: Dewan Bahasa dan Pustaka, (2007).,hal. 77

Budaya organisasi digambarkan sebagai salah satu “*set commonly-held*” nilai-nilai, kepercayaan dan asumsi didalam suatu organisasi yang mempengaruhi persepsi dan perilaku karyawan seperti yang dijelaskan oleh Schein dengan budaya sendiri yang spesifik, setiap organisasi memiliki gaya sendiri yang berkaitan dengan perubahan organisasi. Budaya organisasi perusahaan mampu memiliki pengaruh yang kuat pada pengelolaan dan implementasi sumber daya perusahaan. Menurut Hurley dan Hult, bahwa budaya organisasi keterlibatan karyawan dalam pengembangan dan kemajuan organisasi, sebagaimana dikutip sebagai berikut “Kami mengkarakterkan budaya organisasi sebagai dimensi pembelajaran dan pengembangan, pengambilan keputusan, komunikasi dan toleransi konflik dan risiko.”⁵⁸

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiadi, Boediprastyana dan Sudibyo bahwa perlu dibangun budaya yang konstruktif, dan perubahan budaya organisasional yang hendaknya difokuskan pada peningkatan partisipasi karyawan serta pemberian otonomi pada mereka untuk mengembangkan dan mendukung kemajuan organisasi Dan budaya organisasi telah diketahui sebagai factor utama yang mempengaruhi pengelolaan sumber daya perusahaan, oleh karena itu para pemimpin perlu menciptakan suatu model budaya atau perilaku yang sesuai untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya perusahaan.⁵⁹

⁵⁸ Herley, Robert Hult, G. Thomas. Inovation, Market Orientation and Organizational Learnin: An Integration and Empirical Examination. *Jurnal of Marketing*, (1998)., hal. 42-54

⁵⁹ Setiadi. J.N, dkk., *Perilaku Konsumen (edisi revisi)*, Jakarta: Kencana, (2013)., hal. 38.

D. Kajian Teoretik Perspektif Islam

1. Pengertian Kepemimpinan Dalam Islam

Imam Al-Ghazali dalam karya monumentalnya, *Ihya' Ulumuddin*, menyatakan bahwa agama Islam tidak akan bisa tegak dan abadi tanpa ditunjang oleh kekuasaan, dan kekuasaan tidak bisa langgeng tanpa ditunjang dengan agama. Dalam Islam istilah kepemimpinan dikenal dengan kata Imamah. Sedangkan kata yang terkait dengan kepemimpinan dan berkonotasi pemimpin dalam Islam ada delapan istilah, yaitu; Imam dalam Surat al-Baqarah: 124. Khalifah pada al-Baqarah: 30. Malik, pada surat al-Fatihah :4 Wali pada surah al-A'raf : 3. 'Amir dan Ra'in, Sultan, Rais, dan Ulil 'amri.

Menurut Quraish Shihab, imam dan khalifah dua istilah yang digunakan Al-Quran untuk menunjuk pemimpin. Kata imam diambil dari kata *amma-ya'ummu*, yang berarti menuju, dan meneladani. Kata khalifah berakar dari kata *khalafa* yang pada mulanya berarti “di belakang”. Kata khalifah sering diartikan “pengganti” karena yang menggantikan selalu berada di belakang, atau datang sesudah yang digantikannya.

2. Dasar-Dasar Kepemimpinan dalam Islam

Pertama, tidak mengambil orang kafir atau orang yang tidak beriman sebagai pemimpin bagi orang-orang muslim karena bagaimanapun akan mempengaruhi kualitas keberagamaan rakyat yang dipimpinnya, sebagaimana misalnya dalam firman Allah dalam Al-Qur'an; Surat An-Nisaa:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكٰفِرِينَ اٰوْلِيَآءَ مِنْ دُوْنِ الْمُؤْمِنِيْنَ ؕ اَتُرِيْدُوْنَ اَنْ يَجْعَلُوْا لِلّٰهِ عَلَيْكُمْ سُلْطٰنًا مُّبِيْنًا

Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu menjadikan orang-orang kafir sebagai pemimpin selain dari orang-orang mukmin. Apakah kamu ingin memberi alasan yang jelas bagi Allah (untuk menghukummu). (Q.S an-Nisaa: 144).⁶⁰

Kedua, tidak mengangkat pemimpin dari orang-orang yang mempermainkan Agama Islam, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Maidah: 57.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُؤًا وَعَلِبًا مِّنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ
وَالكُفَّارَ أَوْلِيَاءَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ

Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu menjadikan pemimpinmu orang-orang yang membuat agamamu jadi bahan ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelumnya dan orang-orang kafir (orang musyrik). Dan bertakwalah kepada Allah jika kamu orang-orang beriman. (Q.S. al-Maidah :57).⁶¹

Ketiga, pemimpin harus mempunyai keahlian di bidangnya, pemberian tugas atau wewenang kepada yang tidak berkompeten akan mengakibatkan rusaknya pekerjaan bahkan organisasi yang menaunginya. Sebagaimana Sabda Rasulullah saw:

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري ومسلم)

“Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah masa kehancurannya”. (HR. Bukhari dan Muslim).⁶²

Keempat, pemimpin harus bisa diterima (*acceptable*), mencintai dan dicintai umatnya, mendoakan dan didoakan oleh umatnya. Sebagaimana Sabda Rasulullah saw.

عن عوف بن مالك رضي الله عنه مرفوعاً: «خِيَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تَحِبُّونَهُمْ وَيَحِبُّونَكُمْ، وَتُصَلُّونَ عَلَيْهِمْ وَيُصَلُّونَ عَلَيْكُمْ. وَشِرَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تَبْغُضُونَهُمْ وَيَبْغُضُونَكُمْ، وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ!»، قال: قلنا: يا رسول الله، أفلا نُنَابِذُهُمْ؟ قال: «لا، ما أقاموا فيكم الصلاة. لا، ما أقاموا فيكم الصلاة .

[صحيح] - [رواه مسلم]

⁶⁰ Kemenag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bogor: Unit Percetakan al-Qur'an, (2021), hal. 101

⁶¹ *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, al-Maidah, 57, hal.117

⁶² Abu Abdillah Muhammad bin Isma'il al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Mesir: Dar Ibnu Jauzi, (2019), hal. 540

“Dari 'Auf bin Mālik -radīyallāhu 'anhu- secara marfū', “Sebaik-baik pemimpin kalian adalah orang-orang yang kalian cintai dan mencintai kalian, kalian mendoakan mereka dan mereka pun mendoakan kalian. Dan seburuk-buruk pemimpin kalian adalah orang-orang yang kalian benci dan membenci kalian, kalian melaknat mereka dan mereka pun melaknat kalian.” (Ia) berkata, “Kami pun bertanya: ‘Apakah kami boleh melawan mereka?’ Beliau menjawab, ‘Tidak, selama mereka menegakkan salat di tengah kalian. Tidak, selama mereka masih menegakkan salat di tengah kalian.’”
Hadis sahih - Diriwayatkan oleh Muslim).⁶³

Kelima, pemimpin harus mengutamakan, membela dan mendahulukan kepentingan umat, menegakkan keadilan, melaksanakan syari'at, berjuang menghilangkan segala bentuk kemunkaran, kekufuran, kekacauan, dan fitnah, sebagaimana Firman Allah SWT dalam Al-Quran, Surat Al-Maidah: 8, yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ وَإِعْدِلُوا ۗ
هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ.

“Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai pen Riau:egak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”⁶⁴

Keenam, pemimpin harus memiliki bayangan sifat-sifat Allah swt yang terkumpul dalam Asmaul Husna dan sifat-sifat Rasul-rasul-Nya.

3. Karakter Pemimpin Islami

Karakteristik manusia yang mempunyai motivasi tinggi untuk menjadi pemimpin tampak dalam tingkah laku yang dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa apa yang dilakukannya merupakan bagian dari ibadah kepada Allah. Pemimpin merupakan suatu panggilan yang sangat mulia dan perintah dari Allah yang menempatkan dirinya sebagai makhluk pilihan sehingga tumbuh dalam dirinya kehati-

⁶³ Abu Husen Muslim bin al-Hajjaj an-Naisaburi, *Shahih Muslim*, Mesir: Dar Ibnu Jauzi, (2019)., hal. 419

⁶⁴ Kemenag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bogor: Unit Percetakan al-Qur'an, (2021)., hal.109

hatian, menghargai waktu, hemat, produktif, dan memperlebar sifat kasih sayang sesama manusia.

Solidaritas kelompok sebagai dasar kehidupan yang dilandasi oleh iman dan akhlak mulia seperti yang dicontohkan Rasulullah Saw, dapat memberikan implikasi terhadap tatanan kerja sama kemanusiaan (*ta'âwun al-ihsan*). Apabila teori tersebut dihubungkan dengan kegiatan kepemimpinan, maka akan dapat mendorong masyarakat untuk bersatu dan aktif partisipatif dalam proses pembangunan di semua sektor kehidupan.

Motivasi seseorang untuk ambil bagian dalam suatu proses kepemimpinan sangat beragam sebagaimana halnya motivasi seseorang untuk melaksanakan ibadah, seperti salat, puasa, dan sebagainya. Keragaman motivasi atau latar belakang niat seseorang dalam bertindak adalah suatu hal yang tidak terelakan dan secara hukum tidak dipersalahkan. Sejarah menjelaskan kepada kita, ketika Nabi Muhammad saw berhijrah bersama para pengikutnya, beliau mengatakan bahwa motivasi dan keikutsertaan para pengikutnya itu beragam, ada yang bermotivkan kekayaan, dan ada juga karena dorongan wanita yang ingin dinikahinya. Semuanya itu dibenarkan, hanya saja kualitas partisipasi yang terbaik dan tertinggi dalam pandangan agama Islam adalah karena Allah swt.

Hadist yang berbunyi: "*innama al-'amal bi al-niyyât*" dan seterusnya, membenarkan keragaman motivasi tindakan. Oleh karena itu, masalah partisipasi tokoh masyarakat dalam perhelatan pemilihan kepala daerah baik presiden, gubernur, bupati maupun wali kota pun demikian. Motivasi partisipasi itu harus diciptakan. Menurut Abdurrahman bin Abd al Salam al Syafi'i dalam kitab *Nuzhat al Majalis wa Muntakhab al Nafais* bahwa motivasi seseorang untuk melaksanakan kepemimpinan sebagaimana juga melaksanakan ibadah selalu beragam. Minimal ada tiga motivasi utama: Motivasi

ekonomi, yakni ingin mendapat imbalan material yang bernilai; Motivasi “takut” mendapat ancaman “akhirat” dan ingin “surga”; dan motivasi ikhlas atas landasan iman tauhid yang amat murni; *lillahi ta’ala*.

Karakter yang harus dimiliki dalam sebuah kepemimpinan adalah: Pertama, **Shidiq (jujur)**. Seorang pemimpin wajib berlaku jujur dalam melaksanakan tugasnya. Jujur dalam arti luas. Tidak berbohong, tidak menipu, tidak mengada-ngada fakta, tidak bekhianat, serta tidak pernah ingkar janji dan lain sebagainya. Mengapa harus jujur? Karena berbagai tindakan tidak jujur selain merupakan perbuatan yang jelas-jelas berdosa, jika biasa dilakukan, juga akan mewarnai dan berpengaruh negatif kepada kehidupan pribadi dan keluarga pemimpin itu sendiri. Bahkan lebih jauh lagi, sikap dan tindakan yang seperti itu akan mewarnai dan mempengaruhi kehidupan bermasyarakat.

Dalam Al-Quran, keharusan bersikap jujur dalam memimpin, sudah diterangkan dengan sangat jelas dan tegas yang antara lain kejujuran tersebut. Di beberapa ayat, dihubungkan dengan pelaksanaan timbangan, sebagaimana Firman Allah swt: Sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. (QS Al An’aam: 152).

وَلَا تَقْرُبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۚ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۚ ذَلِكُمْ وَصَّيْنَاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَذَكَّرُونَ

Dan janganlah kamu mendekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, sampai dia mencapai (usia) dewasa. Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak membebani seseorang melainkan menurut kesanggupannya. Apabila kamu berbicara, bicaralah sejujurnya, sekalipun dia kerabat(mu) dan penuhilah janji Allah. Demikianlah Dia memerintahkan kepadamu agar kamu ingat.” (Q.S. al-An’aam: 152).⁶⁵

⁶⁵ *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, al-An’aam, 152, hal. 149

Dengan hanya menyimak ayat tersebut di atas, maka kita sudah dapat mengambil kesimpulan bahwa; sesungguhnya Allah swt telah menganjurkan kepada seluruh umat manusia pada umumnya, dan kepada para pedagang khususnya untuk berlaku jujur dalam menimbang, menakar dan mengukur barang dagangan. Penyimpangan dalam menimbang, menakar dan mengukur yang merupakan wujud kecurangan dalam perdagangan, sekalipun tidak begitu nampak kerugian dan kerusakan yang diakibatkannya pada manusia ketimbang tindak kejahatan yang lebih besar lagi seperti; perampokan, perampasan, pencurian, korupsi, manipulasi, pemalsuan dan yang lainnya, nyatanya tetap diharamkan oleh Allah swt dan Rasul-Nya. Mengapa? Jawabnya adalah; karena kebiasaan melakukan kecurangan menimbang, menakar dan mengukur dalam dunia perdagangan, akan menjadi cikal bakal dari bentuk kejahatan lain yang jauh lebih besar.

Jika penampokan, pencurian, pemerasan, perampasan, sudah jelas merupakan tindakan memakan harta orang lain dengan cara batil, yang dilakukan dengan jalan terang-terangan. Namun tindak penyimpangan dan atau kecurangan dalam menimbang, menakar dan mengukur barang dagangan, merupakan kejahatan yang dilakukan secara sembunyi-sembunyi. Sehingga para pemimpin yang melakukan kecurangan tersebut, pada hakikatnya adalah juga pencuri, perampok dan perampas dan atau penjahat, hanya mereka bersembunyi di balik lambang keadilan yakni, timbangan, takaran dan ukuran yang mereka gunakan dalam perdagangan.

Dengan demikian, tidak ada bedanya! Mereka sama-sama penjahat. Maka alangkah kejinya tindakan mereka itu. Sehingga wajar, jika Allah swt dan Rasul-Nya mengharamkan perbuatan tersebut, dan wajar pula jika para pelakunya diancam Allah swt

akan menerima azab dan siksa yang pedih di akhirat kelak, sebagaimana Firman Allah swt dalam Al-Quran, Surah Al-Muthaffifiin: 1-6.

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوا لَهُمْ أَوْ وَزَنُوا لَهُمْ يُخْسِرُونَ أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ

“Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain, mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi. Tidakkah orang-orang ini menyangka, bahwa sesungguhnya mereka akan dibangkitkan, pada suatu hari yang besar, (yaitu) hari (ketika) manusia berdiri menghadap Tuhan Semesta Alam ini.” (Q.S. Al Muthaffifiin: 1-6).⁶⁶

Selain ancaman azab dan siksa di akhirat kelak, bagi orang-orang yang melakukan berbagai bentuk penyimpangan dan kecurangan dalam menakar, menimbang dan mengukur barang dagangan mereka, sesungguhnya Al-Quran juga telah menuturkan dengan jelas dan tegas kisah onang-orang Madyan yang terpaksa harus menerima siksa dunia dari Allah swt lantaran menolak peringatan dari Nabi mereka Syuaib as.

وَالِي مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ ۚ قَدْ جَاءَتْكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

“Dan (Kami telah mengutus) kepada penduduk Madyan saudara mereka Syuaib. Ia berkata:”Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada Tuhan bagimu selain-Nya. Sesungguhnya telah datang kepadamu bukti yang nyata dari Tuhanmu. Maka sempurnakanlah takaran dan timbangan dan janganlah membuat kerusakan di muka bumi sesudah Tuhan memperbaikinya. Yang demikian itu lebih baik bagimu jika betul-betul kamu orang-orang yang beriman”. (QS. Al A’raaf: 85).⁶⁷

Firman Allah swt Ayat tersebut di atas, hendaknya menjadi peringatan bagi kita, bahwa ternyata perbuatan curang dalam menimbang, menakar dan mengukur barang

⁶⁶ Kemenag RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Bogor: Unit Percetakan al-Qur’an, (2021), 587

⁶⁷ *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, al- A’raaf, 85.,hal. 161

dagangan, sama sekali tidak memberikan keuntungan, kebahagiaan bagi para pelakunya, bahkan hanya menimbulkan murka Allah.

Kedua, **Amanah (tanggung jawab)**. Setiap pemimpin harus bertanggung jawab atas usaha dan pekerjaan dan atau jabatan yang telah dipilihnya tersebut. Tanggung jawab di sini artinya, mau dan mampu menjaga amanah (kepercayaan) masyarakat yang memang secara otomatis terbeban di pundaknya. Dalam pandangan Islam, setiap pekerjaan manusia adalah mulia. Pemimpin merupakan suatu tugas mulia, lantaran tugasnya antara lain memenuhi kebutuhan seluruh anggota masyarakat akan barang dan atau jasa untuk kepentingan hidup dan kehidupannya.

Ketiga, **tidak menipu**. Pemimpin hendaknya menghindari penipuan, sumpah palsu, janji palsu, keserakahan, perselisihan dan keburukan tingkah polah manusia lainnya. Setiap sumpah yang keluar dan mulut manusia harus dengan nama Allah. Jika sudah dengan nama Allah, maka harus benar dan jujur. Jika tidak benar, maka akibatnya sangatlah fatal. Oleh sebab itu, Rasulullah saw selalu memperingatkan kepada para pemimpin untuk tidak mengobral janji atau berpromosi secara berlebihan yang cenderung mengada-ngada, semata-mata agar terpilih, lantaran jika seorang pedagang berani bersumpah palsu, akibat yang akan menimpa dirinya hanyalah kerugian.

Sementara itu, apa yang kita alami selama ini, proses demokrasi untuk menghasilkan pemimpin dinodai dengan pelanggaran etika, bahkan nyaris, setiap orang –calon pemimpin maupun pemilih– tidak mampu lagi membedakan barang yang halal dan yang haram, di mana keadaan ini sesungguhnya sudah disinyalir akan terjadi oleh Rasulullah saw, sebagaimana dinyatakan dalam hadisnya.

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: سيأتي على الناس زمان لا يبالي المرء ما أخذ، أمن الحلال أم من الحرام. (رواه البخاري)

Dari Abu Hurairah, dari Nabi saw, bersabda: “Akan datang pada manusia suatu zaman yang seseorang tidak memperhatikan apakah yang diambilnya itu barang halal atau haram.” (HR Bukhari).⁶⁸

Memang sangat disayangkan, mengapa hal seperti ini harus terjadi? Sementara tidak hanya sekali saja Rasulullah saw memberi peringatan kepada para pemimpin untuk berbuat jujur, tidak menipu dan tidak merugikan orang lain.

Keempat, **menepati janji**. Seorang pemimpin juga dituntut untuk selalu menepati janjinya, baik kepada rakyat terlebih lagi tentu saja, harus dapat menepati janjinya kepada Allah swt. Janji yang harus ditepati oleh para pemimpin. Sementara janji kepada Allah yang harus ditepati oleh para pemimpin Muslim misalnya adalah salatya. Sebagaimana Firman Allah dalam Al-Quran, Surah Al-Jumu’ah 10-11:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ .
وَإِذَا رَأَوْا تِجَارَةً أَوْ هَمُوا بِانْفِصَالٍ إِلَيْهَا وَتَرَكُوا قَابِلًا قُلْ مَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ مِنَ اللَّهْوِ وَمِنَ التِّجَارَةِ وَاللَّهُ خَيْرُ الرَّازِقِينَ ع

“Apabila telah ditunaikan salat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyaknya supaya kamu beruntung. Dan apabila mereka melihat perniagaan atau permainan, mereka bubar untuk menuju kepadaNya dan mereka tinggalkan kamu sedang berdiri (berkhutbah). Katakanlah: “Apa yang di sisi Allah adalah lebih baik daripada permainan dan perniagaan”, dan Allah sebaik-baik pemberi rezki” (QS Al Jumu’ah:10-11).⁶⁹

Dengan demikian, sesibuk-sibuknya pemerintahan yang sedang ditangani, sebagai pemimpin muslim, janganlah pernah sekali-kali meninggalkan salat. Lantaran Allah swt

⁶⁸ Abu Abdillah Muhammad bin Isma’il al-Bukhari, *Shahih al- Bukhari*, Mesir: Dar Ibnu Jauzi, (2019)., hal. 544

⁶⁹ Kemenag RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Bogor: Unit Percetakan al-Qur’an, 2021).,553

masih memberi kesempatan yang sangat luas kepada kita untuk mencari dan mendapatkan rejeki setelah salat, yakni yang tercermin melalui perintah-Nya; bertebaran di muka bumi dengan mengingat Allah swt banyak- banyak supaya beruntung.

Kelima, **murah hati**. Dalam suatu hadis, Rasulullah saw menganjurkan agar para pemimpin selalu bermurah hati dalam melaksanakan pemerintahani. Murah hati dalam pengertian; ramah tamah, sopan santun, murah senyum, suka mengalah, namun tetap penuh tanggungjawab. Sabda Rasulullah SAW: “Allah berbelas kasih kepada orang yang murah hati ketika ia menjual, bila membeli dan atau ketika menuntut hak”. (HR Bukhari)

Keenam, **tidak melupakan akhirat**. Kepemimpinan adalah perdagangan dunia, sedangkan melaksanakan kewajiban Syariat Islam adalah perdagangan akhirat. Keuntungan akhirat pasti lebih utama ketimbang keuntungan dunia. Maka para pemimpin muslim sekali-kali tidak boleh terlalu menyibukkan dirinya semata-mata untuk mencari keuntungan materi dengan meninggalkan keuntungan akhirat. Sehingga jika datang waktu salat, mereka wajib melaksanakannya sebelum habis waktunya. Alangkah baiknya, jika mereka bergegas bersama-sama melaksanakan salat berjamaah, ketika azan telah dikumandangkan. Begitu pula dengan pelaksanaan kewajiban memenuhi rukun Islam yang lain. Sekali-kali seorang pemimpin muslim hendaknya tidak melalaikan kewajiban agamanya dengan alasan kesibukan pemerintahan.

4. Pengertian Budaya Organisasi dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits

Dalam bahasa Arab, pengorganisasian diistilahkan dengan *al-tandhim*. Menurut Mahmud Hawary:

وضع كل شيء في مكانه وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها والاشخاص ببعضها من اجل تكوين وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجمع الحسابي لاجزائها.

Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing.⁷⁰

Dari definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah atau setiap bentuk perserikatan kerja sama antara sekelompok manusia (didalamnya) ada struktur organisasi, pembagian tugas, hak dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama. Dari definisi tersebut, dapat diketahui bahwa pada intinya organisasi adalah wadah kerjasama sekelompok manusia yang terstruktur untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Jadi jika dua orang atau lebih berserikat atau bekerja sama untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang mana bila mereka kerjakan sendiri-sendiri sulit untuk diselesaikan maka terjadilah suatu organisasi, minimal sederhana bentuknya. Semakin banyak jumlah orang yang tergabung dalam kerjasama tersebut, maka kerja sama harus semakin disempurnakan baik itu bentuknya (strukturnya), aturannya maupun aktivitasnya, karena hal itu menunjukkan bahwa organisasi tersebut semakin besar dan tentunya permasalahanpun akan semakin kompleks pula.

Dari pengertian organisasi di atas maka kita dapat menentukan beberapa unsur yang mana dengan unsur-unsur tersebut suatu organisasi akan terbentuk. Unsur-unsur itu antara lain adalah sebagai berikut:

- a) Sekelompok Orang. Dimana dari orang-orang tersebut ada yang bertindak sebagai pemimpin dan bawahannya.

⁷⁰ Sayyid Mahmud al-Hawary, *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Ilmiyah*, Mesir: Dar alIauzi, (1976)., hal. 90..

- b) Kerjasama dengan orang yang berserikat. Dengan adanya kerja sama antara orang-orang yang berserikat tersebut, maka tentu ada pula, pembagian tugas (wewenang), tanggung jawab, hak dan kewajiban, struktur organisasi, aturan-aturan asas atau prinsip yang mengatur kerjasama tersebut.
- c) Tujuan bersama hendak dicapai. Tujuan ini merupakan kesepakatan dari orang-orang yang berserikat tersebut yang akhirnya dikenal dengan istilah “tujuan organisasi.”

5. Budaya Professional dalam Hadits

Islam mengajarkan agar umatnya memiliki budaya professional dalam setiap pekerjaan. Hal ini dapat kita lihat dalam hadits Nabi berikut:

حدثنا أحمد قال : نا مصعب قال : نا بشر بن السري ، عن مصعب بن ثابت ، عن هشام بن عروة ، عن أبيه ، عن عائشة ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبري).

“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan tepat, terarah dan tuntas (Professional)”. (HR. At-Tabrani).⁷¹

Karenanya suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan*. Dalam hadits lain juga disebutkan tentang berlaku ihsan (professional) dalam segala hal.

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ خَالِدِ بْنِ الْحَدَّادِ عَنْ أَبِي قِلَابَةَ عَنْ أَبِي الْأَشْعَثِ عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ قَالَ تَنْتَانَ حَفِظْتُهُمَا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ... الحديث (رواه مسلم)

“Sesungguhnya Allah swt mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat ihsan (kebaikan yang optimal) dalam segala sesuatu” (HR. Muslim).⁷²

⁷¹ Abu Qasim Sulaiman bin Ahmad bin Ayyub bin Syami Ath-Tabrani, *Musnadusy Syamiyyin*, Mesir Dar al-Jauzi, (1995), hal.165

⁷² Abu Husen Muslim bin al-Hajjaj an-Naisaburi, *Shahih Muslim*, Mesir: Dar Ibnu Jauzi, (2019), hal. 422

Dalam hadits shahih di atas, Nabi menjelaskan bahwa Allah SWT telah mewajibkan kepada setiap hamba-Nya untuk berlaku ihsan, professional dalam segala hal, khususnya dalam bermuamalah, baik bermuamalah dalam hubungan vertikal kepada Allah swt (*hablun minallah*), ataupun bermuamalah hubungan horizontal dengan antar sesama manusia (*hablun minannas*).

Budaya professional juga diajarkan oleh atsar para sahabat terbaik Nabi. Salah satunya atsar yang terkenal adalah perkataan (*qaul*) dari Sayyidina Ali bin Abi Thalib kw, yaitu :

حَقٌّ بَعِيْرٌ نِظَامٍ يَغْلِبُهُ بَاطِلٌ بِنِظَامٍ

“Kebenaran apapun yang tidak diorganisir dengan baik maka akan dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir dengan baik.”

Atsar ini mengingatkan kepada kita tentang pentingnya berperilaku professional dalam memmanage sesuatu, dan sebaliknya bahayanya suatu kebenaran yang tidak diorganisir dengan professional, melalui langkah-langkah yang kongkrit dan strategi-strategi yang mantap, maka akan dapat dikalahkan oleh kebatilan yang termanage dengan baik. Jadi tidak ada garansi bagi perkumpulan apa pun yang menggunakan identitas Islam meski memenangkan pertandingan, persaingan maupun perlawanan jika tidak dilakukan dengan budaya professional dalam sebuah organisasi tersebut. Jika perkumpulan tersebut tidak dikelola dengan baik (professional), maka dapat dipastikan akan gulung tikar.

Kita juga oleh Allah SWT diperintahkan untuk memerintahkan kebaikan dan melarang perbuatan keji dan munkar. Sebab, kita adalah umat Muhammad SAW yang memang dilahirkan sebagai umat terbaik untuk ber-*amar makruf* dan *nahi munkar*. Hal ini ditegaskan langsung oleh Allah SWT dalam Surah Ali Imran : 110 berikut:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ
الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

“Kalian adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.” (Q.S. Ali Imran: 110).⁷³

Khaira ummah di sini merupakan tafsir dari umat Islam akan menjadi umat yang terbaik apabila mengerjakan pilar-pilar agama Islam; *amar makruf* dan *nahi munkar*. Namun apabila ditarik dalam masalah organisasi yaitu mengandung pemahaman organisasi yang professional yang melaksanakan pilar-pilar kebaikan (professional) dalam beramal. Organisasi dinyatakan efektif dan sukses apabila tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi tercapai sesuai atau di atas target yang telah ditetapkan. Artinya baik pihak pelanggan internal maupun pelanggan eksternal organisasi merasa puas dan bahagia. Dan hal itu tentu bisa dicapai jika seluruh elemen anggota dalam organisasi itu memenuhi aturan umum dalam organisasi tersebut, yang aturan itu mengarah pada suatu arahan dan larangan. Arahan melakukan kebaikan dan larangan melakukan pelanggaran. Dan sebab itulah dalam organisasi biasa diimplementasikan suatu system yang disebut sebagai *Reward* (penghargaan) dan *Punishman* (hukuman).

6. Pandangan Al-Quran Tentang Mayoritas Organisasi

Jauh sebelum ada teori budaya organisasi muncul ke permukaan dunia, AL-Qur'an sebagai mukjizat Nabi Muhammad saw sudah berbicara tentang bagaimana kebiasaan

⁷³ Kemenag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bogor: Unit Percetakan al-Qur'an, (2021).,hal. 64

orang-orang berorganisasi. Khususnya organisasi bisnis. Allah swt menegaskan dalam Surat Shaad : 24 sebagai berikut :

وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ (سورة ص).

“Sesungguhnya sebagian besar dari orang-orang yang berserikat (berorganisasi) sebagian mereka niscaya berbuat curang kepada sebagian yang lain, kecuali orang-orang yang beriman dan berbuat amal shalih, dan amat sedikitlah mereka ini.” (Q.S. As-Shad: 24).⁷⁴

Lihat, bagaimana Allah SWT menjelaskan karakter dan budaya mayoritas orang-orang berorganisasi, berkumpul dalam berbisnis, biasanya diantara mereka berbuat curang (licik) terhadap sebagian yang lain, kecuali hanya orang-orang yang beriman, yaitu orang-orang yang memiliki powerfull keyakinan, bahwa Allah SWT sebagai Tuhan-Nya selalu mengawasi dan melihat segala aktivitas hamba-hamba-Nya. Sehingga dengan demikian, dia tidak berani melakukan perbuatan amoral atau tindakan fraud. Tidak cukup iman saja, tetapi juga kata Allah, “*orang yang berbuat amal shalih*”. Makna kata *shalih* disini tidak hanya bermakna berbuat baik, namun cakupannya adalah bersikap professional dalam segala hal, baik dalam beribadah dan bekerja. Jadi, orang yang shalih itu adalah orang yang memang ahli dan professional dalam urusan akhiratnya dan duniawinya.

Bahkan menurut **Dr. Monzer Kahf**, dalam bukunya yang berjudul, “*The Islamic Economy: Analytical of The Functioning of The Islamic Economic System*” menyebutkan, bahwa tingkat keshalehan seseorang mempunyai korelasi positif terhadap tingkat produksi yang dilakukannya. Jika seseorang semakin meningkat nilai keshalehannya

⁷⁴Kemenag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bogor: Unit Percetakan al-Qur'an, (2021),454

maka nilai produktifitasnya juga semakin meningkat, begitu juga sebaliknya. Jadi kesalehan bukan fungsi positif dari ketidakproduktifan ekonomi. Semakin saleh kehidupan seseorang, justru seharusnya dia semakin produktif dalam berkarya dan meraih prestasi. Shalih berarti dia professional dalam pekerjaan, dan dalam urusan ubudiyahnya secara berimbang. Tidak mengabaikan salah satunya. Hal ini pulalah mengapa dalam Islam sangat dianjurkan sekali agar tidak memberikan suatu pekerjaan kepada orang yang bukan ahlinya (tidak professional). Sebab hal itu akan menjadikan pekerjaan yang diberikan kepadanya menjadi berantakan dan hancur. Sabda Nabi dalam sebuah haditsnya,

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Jika suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya.” (HR. Bukhari).⁷⁵

Dengan demikian, dapat kita simpulkan bahwa Budaya Professional dalam sebuah organisasi menjadi sangat vital adanya, dan sangat dipentingkan dalam ajaran Islam. Seorang muslim harus seimbang (*balance*) dalam urusan dunia dan akhiratnya. Tidak mengabaikan salah satunya dan terus membiasakan berbuat amal shalih dalam kehidupannya.

7. Konsep Budaya Organisasi Menurut Islam

Ada beberapa hal yang menjadikan bahwa budaya organisasi dalam Islam memiliki perbedaan yang sangat mencolok dengan ajaran lainnya. Hal ini dikarenakan dalam Islam tidak mengenyampingkan nilai-nilai Islam (akhlak dan akidah) dalam aktivitas ekonomi.

⁷⁵ Abu Abdillah Muhammad bin Isma'il al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Mesir: Dar Ibnu Jauzi, (2019), hal. 547

Dengan kata lain, Islam tidak mengenal istilah dikotomi dalam ajarannya. Berbeda dengan ajaran agama lainnya, dimana ketika melakukan aktivitas bisnis atau ekonomi, maka ditinggalkannya lah nilai-nilai kebaikan dalam agamanya. Ajaran mereka ini membedakan antara nilai dalam aktivitas ekonomi dan aktivitas dalam ritual ibadahnya. Tidak dengan Islam. Ajaran Islam tidak membeda-bedakan antara nilai-nilai ritual ubudiyah dan muamalah. Keduanya melebur menjadi satu. Artinya, bermuamalah (berbisnis) dalam rangka ibadah kepada Allah swt. Sehingga bisnisnya bersih dari nilai-nilai negatif, dan bersih dari tindakan fraud atau curang. Karena dalam Islam telah ditegaskan bahwa tujuan diciptakan umat manusia itu adalah untuk beribadah. Sehingga segala aktivitas apapun harus dilakukan dalam bingkai ibadah kepada-Nya.

Berikut adalah point-point konsep budaya organisasi dalam pandangan Islam yang harus ada pada setiap aktivitas umat muslim:

- Bekerja tidak hanya bermotif mencari upah semata, namun lebih dari itu, yaitu bermotif hanya untuk “ibadah” menjalankan perintah-Nya. Dengan demikian, segala amal muamalahnya, akan memiliki nilai ibadah pahala karena dibingkai dalam nilai-nilai spritual.
- Bekerja dengan azas meraih maslahat. Konsep maslahat dalam islam adalah Keberkahan + Manfaat. Jadi, jenis pekerjaan yang dilakukan harus memiliki dua nilai ini agar menjadi maslahah.
- Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal dan pikiran serta tenaga. Itu artinya, antara kecerdasan intelektual harus seimbang dengan kecerdasan emosional.

- Bekerja penuh keyakinan dan optimistic. Islam selalu memotivasi umatnya agar menjadi orang yang optimis (*husnud dzan*) dan meninggalkan *tasya'um* (*pesimistic*). Karena dalam sebuah hadits Qudsi, Nabi menegaskan bahwa Allah swt tergantung prasangka hamba-hamba-Nya. Jika mereka berprasangka baik, optimis, maka hasilnya pun akan sesuai sangkaannya. Sebaliknya pun demikian. Jika berprasangka buruk, gagal, maka keburukanlah yang akan didapat.
- Bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap tawazun (keseimbangan). Artinya mampu bersikap professional dalam setiap pengambilan keputusan, dan tidak gegabah.
- Bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram (yang dilarang syariah). Point terakhir ini menjadi point inti dalam setiap tujuan aktivitas bisnis dalam Islam. Karena bisnis dalam islam tidak hanya bicara untung dan rugi, namun juga berbicara tentang syurga dan neraka. Karenanya, dalam setiap aktivitas bisnis dalam Islam itu harus bersih dari hal-hal yang diharamkan oleh Allah dan Rasul-Nya, baik haram li dzatihi (haram secara fisicly), seperti babi, anjing, atau haram li ghairi dzatihi (haram cara memperolehnya), seperti Riba, Gharar, Maysir, Tadlis, ihtikar, Bathil, Dharar, dll.

8. Peran Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan Dalam Meraih Sukses

Kepemimpinan dan Budaya perusahaan (**budaya organisasi**) dapat membantu perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Untuk dapat memanfaatkan implementasi leadership dan budaya perusahaan dengan maksimal, maka perusahaan perlu menanamkan nilai-nilai kepemimpinan dan budaya kerja yang sama pada setiap karyawannya. Kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai-nilai yang sama

menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing karyawan. Bila hal ini telah terjadi, maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat.

Lingkungan seperti ini dapat membangun kreativitas dan komitmen yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para karyawan sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan dunia yang sukses adalah perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat. Terlepas dari nilai-nilai positif dan luhur yang terkandung dalam budaya yang berlaku, maksud budaya kerja yang kuat adalah seluruh komponen perusahaan mengamalkan nilai atau norma yang telah ditetapkan bersama sebagai sebuah budaya dengan komitmen yang tinggi, tanpa terkecuali.

Sebuah perusahaan dapat dianalogikan sebagai sebuah rumah tangga. Rumah tangga yang baik, merupakan tempat dimana para anggota keluarga yang mendapat masalah, akan memilih menyelesaikan masalah dengan bantuan anggota keluarga, dibanding dengan mencari penyelesaian masalah diluar rumah yang kadang-kadang malah berakibat tidak baik, Begitu pula halnya dengan sebuah perusahaan. Maka seyogyanya segala permasalahan dapat diselesaikan di internal.

Pada perusahaan yang mampu bertahan lebih dari 50 tahun, oleh para pakar bisnis dan ekonomi ditemukan 3 *winning characteristic* yang menjadi alasan sustainablenya yaitu: **Adaptability**, **Innovation** dan **Culture**.

Karakter pertama adalah **Adaptability**. Segala sesuatu yang ada di dunia bisnis akan selalu dan setiap saat berubah. Untuk bertahan, jelaslah bahwa perusahaan dituntut

untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Bahkan bilamana memungkinkan, sang pemimpin perusahaan harus mampu membaca ke arah mana perubahan ini bergerak dan sebisa mungkin mengadaptasikan perusahaannya untuk menghadapi situasi tersebut.

Sedangkan yang kedua, seperti yang sudah disebutkan diatas, adalah *Innovation*. *Innovation* bukan lagi sekedar ke arah ‘luar’ dengan menginovasi produk–produk yang dipasarkan, tapi juga ditanamkan dari ‘dalam’ perusahaan. Inovasi ke ‘dalam’ dimulai dari pembentukan prinsip dasar yang dipegang oleh perusahaan dan menjadi jiwa dalam kesehariannya. Inovasi dari dalam ini akan terus berjalan membentuk inovasi ke ‘luar’ untuk mempertahankan market yang telah dikuasai dengan meluncurkan produk–produk yang mencerminkan prinsip perusahaan tersebut dan mampu merebut hati para konsumen.

Kemudian yang terakhir adalah *Corporate Culture*, atau Budaya Perusahaan (Budaya Organisasi). Budaya perusahaan bukanlah sekedar peraturan tertulis, dasar operasional, atau sistematika kerja yang menjadi buku suci perusahaan. Lebih dari itu, budaya perusahaan adalah spirit d’corp – jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam perusahaan kita. Sangat ditekankan pentingnya Budaya Perusahaan yang menjadi dasar dari kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang. Budaya perusahaan inilah yang harus menjadi ruh, jiwa pada setiap karyawan di dalamnya. Sehingga mereka bersatu, bersama-sama membiasakan aktivitas pekerjaan yang memiliki nilai lebih (*value added*) sehingga mengangkat perusahaannya mencapai tingkat kesuksesan.

E. Kerangka Konseptual

Pesatnya perkembangan KSPPS seperti BMT di Indonesia membuat perekonomian usaha mikro, kecil dan menengah semakin kuat. Lantaran akses modal yang mudah dan cepat, menjadikan UMKM di Indonesia menjadi lebih bergeliat tumbuh.

Tentu pertumbuhan ekonomi UMKM kita harapkan juga menjadi penyebab tumbuh kembangnya Koperasi BMT sebagai penyangganya. Dimana tumbuhnya Koperasi Syariah yang berjenis BMT itu dapat dilihat dari beberapa indikator utamanya yang berupa Aset, Modal, Pembiayaan, SHU, Jumlah Kantor Cabang, dan Jumlah anggotanya. Hal ini menunjukkan, betapa nilai-nilai kepemimpinan Islami dan budaya organisasi yang baik telah diimplementasikan pada sistem sistem koperasi yang berprinsip syariah di Indonesia.

Pertumbuhan dan peningkatan kinerja Karyawan BMT UGT Nusantara, sebagai salah satu bentuk dari Koperasi Syariah yang bergerak di bidang simpan pinjam dan pembiayaan syariah, tentu tak luput dari adanya implementasi leadership dan budaya organisasi (perusahaan) yang telah dibangun oleh *founding father*-nya. Karena Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para karyawan sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan.

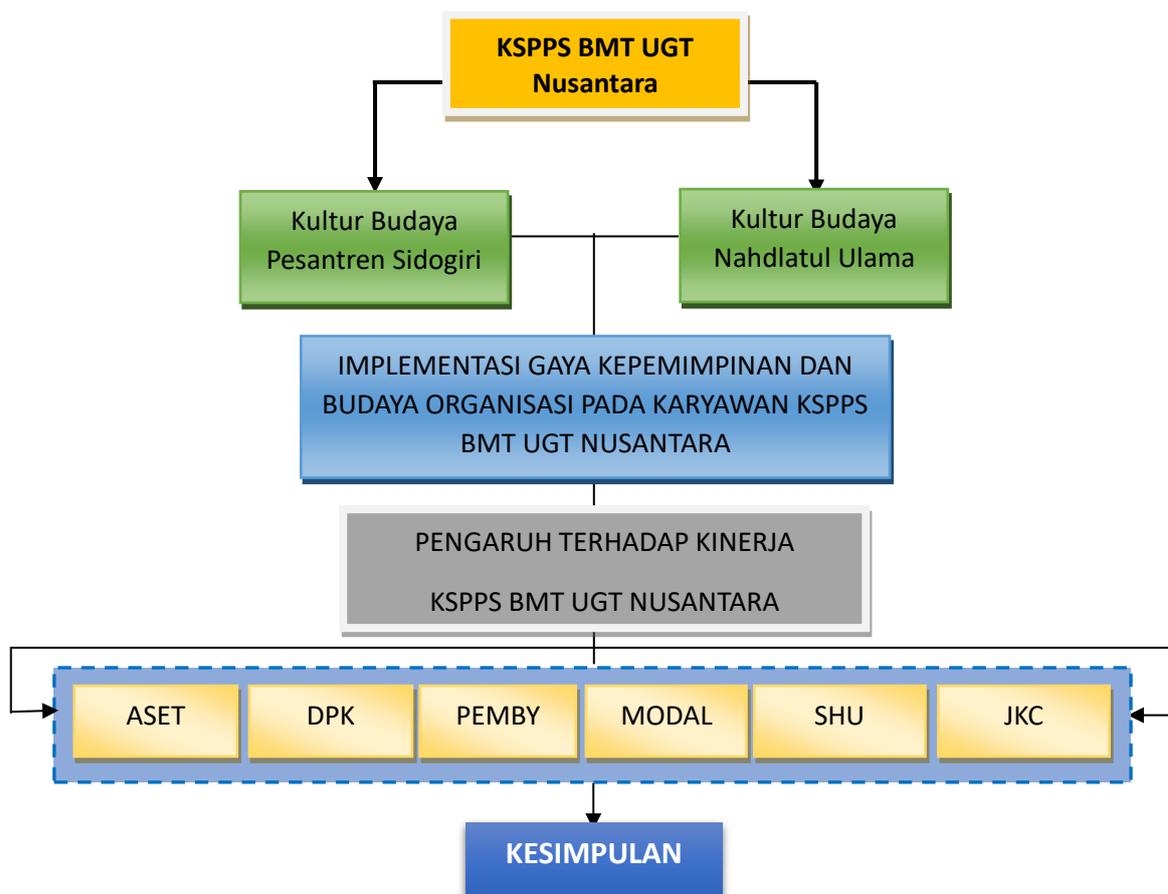
Di Koperasi BMT UGT Nusantara ini memiliki gaya kepemimpinan dan budaya perilaku organisasi unik yang diimplementasikan, sehingga BMT ini berhasil membawa namanya harum dan menghiasi majalah-majalah, buku, internet dengan sederet penghargaan dan prestasinya. Nilai-nilai *leadership* dan budaya-budaya kerja yang dijalankan dengan istiqamah di KSPPS BMT UGT Nusantara banyak dipengaruhi oleh budaya dan perilaku ketika para karyawan masih *nyantri* di Pondok Pesantren Sidogiri. Sedangkan budaya pesantren ini bisa juga disebut sebagai budaya kaum nahdhiyin,

karena Nahdhatul Ulama adalah representatif dari kumpulan pesantren-pesantren. Dimana mayoritas para karyawan dan pengurus KSPPS BMT UGT Nusantara adalah alumni Pondok Pesantren Sidogiri. Sehingga wajar, jika budaya-budaya yang muncul dalam organisasi KSPPS BMT UGT Nusantara tidak keluar dari budaya Pesantren atau NU, seperti istighasah, khatmil Qur'an, ziarah makam para wali-wali Allah, dan pengajian-pengajian kitab yang berisi motivasi dan arahan positif yang membangkitkan perilaku baik, menjaga amanah, menekankan kejujuran, beretika ramah kepada orang lain, dan sebagainya. Budaya-budaya inilah yang sangat kental mewarnai budaya perilaku organisasi yang dibangun dalam KSPPS BMT UGT Nusantara.

Secara ringkas kerangka Konseptual dari penelitian ini dapat dilihat dari bagan alur yang disajikan pada Gambar berikut:

Gambar 2.2

Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deksriptif dan bersifat deskriptif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filosofi postpositivisme, digunakan untuk penelitian pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti merupakan sumber instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ bersifat kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode ini disebut juga metode penelitian naturalistik karena penelitian dilakukan pada kondisi yang alami.⁷⁶

Pendekatan kualitatif lebih menekankan pada makna, penalaran, pendefinisian suatu situasi tertentu (dalam konteks tertentu), lebih mengkaji hal-hal yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari. Tujuan penelitian biasanya berkaitan dengan hal-hal praktis.⁷⁷ Metode kualitatif adalah penelitian dengan melihat objek penelitian dalam konteks yang wajar, artinya seorang peneliti kualitatif melihat suatu peristiwa tidak secara parsial, terlepas dari konteks sosialnya karena fenomena yang serupa dalam situasi yang berbeda akan memiliki makna yang berbeda. Dengan kata lain, penelitian kualitatif adalah penelitian dengan memahami fenomena yang dialami oleh subjek dan objek sebagaimana diungkapkan dalam kata-kata dan gambar yang diperoleh melalui teknik pengumpulan

⁷⁶ Zuchri Abdussamad, ' *Metode Penelitian Kualitatif* ', Makasar: Syakir Media Press, (2022)., hal.35.

⁷⁷ Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* , Jakarta:Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia, (2019)., hal.47.

data dengan menekankan makna.⁷⁸ Penelitian ini berupa penelitian lapangan (*field research*) dan penelitian kepustakaan (*library research*).

Field research, yaitu peneliti terjun ke lapangan untuk melakukan pengamatan tentang suatu fenomena dalam situasi ilmiah. Kemudian, peneliti membuat catatan lapangan yang luas dan mengkodekannya serta menganalisisnya dengan berbagai cara.⁷⁹ Dalam penelitian ini peneliti terlibat langsung sebagai anggota BMT UGT dan pada kesempatan lain hanya sebagai observer.

Riset kepustakaan atau library research dilakukan dengan melakukan kajian pustaka, penelitian sebelumnya, jurnal dan sumber lainnya. Dengan semakin canggihnya teknologi informasi, penelitian jenis ini tidak hanya dilakukan secara fisik di perpustakaan, tetapi juga dapat dilakukan dari lokasi manapun dengan memanfaatkan internet sebagai media pencarian informasi.⁸⁰

B. Kehadiran Peneliti

Pada penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen pengumpul data dalam upaya mengumpulkan data-data di lapangan. Kehadiran peneliti langsung di lapangan sebagai ukuran keberhasilan dalam memahami masalah yang diteliti, sehingga keterlibatan peneliti secara langsung dan aktif dengan informan dan sumber data lainnya dapat dikatakan *full observer*. Status keberadaan peneliti di tempat penelitian (lapangan) diketahui oleh informan. Peneliti akan melakukan penelitian pada bulan Juli – Oktober 2023.

C. Latar Penelitian (Objek Penelitian)

⁷⁸ Farida Nugrahani and M Hum, '*Metode Penelitian Kualitatif*', Solo: Cakra Books, (2014), hal.3–4.

⁷⁹ Lexi J Moleong dkk. '*Metodelogi Penelitian*', Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, (2004).hal.28

⁸⁰ Sugiyono, '*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*', Bandung:,CV. Alfabeta, Bandung., hal. (2008)., 60

Objek penelitian yang diambil peneliti adalah KSPPS BMT UGT Nusantara Kantor Pusat yang berlokasi di Desa Sidogiri, Kecamatan Kraton, Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. Alasan pengambilan objek, karena menurut peneliti untuk melihat hasil kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara secara menyeluruh dan nasional adalah yang paling tepat di kantor pusatnya. Oleh karenanya, peneliti memilih kantor pusat KSPPS BMT UGT Nusantara sebagai obyek penelitian.

D. Jenis Data dan Sumber Penelitian

Dalam pendekatan kualitatif, data bersifat deskriptif, artinya dapat berupa gejala yang dikategorikan atau dalam bentuk lain, seperti foto, dokumen, artefak dan catatan lapangan pada saat penelitian dilakukan.⁸¹ Sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁸²

Dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer merupakan sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil observasi, dokumentasi dan wawancara langsung dengan pejabat atau karyawan yang berhubungan langsung dengan operasional sehari-hari di BMT UGT Nusantara Kantor Pusat.

Data sekunder adalah sumber yang tidak secara langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumentasi.⁸³ Untuk data sekunder dalam penelitian ini berupa buku-buku laporan tahunan RAT, dan buku laporan bulanan yang terdapat di Kantor Pusat.

E. Teknik Pengumpulan Data

⁸¹Djam'an Satori and Aan Komariah, '*Metodologi Penelitian Kualitatif*', Bandung: Alfabeta, (2009), hal.22

⁸² J Moleong Lexy, '*Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*', Bandung: PT Remaja Rosdakarya, (2007), hal.38

⁸³ Dr, Sugiyono, *Metode Penelitian*., hal.61

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, dokumentasi dan wawancara. Penggunaan ketiga teknik ini dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. Observasi

Dalam metode observasi, peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Melalui observasi memungkinkan peneliti melihat dan mengamati diri sendiri, kemudian merekam perilaku dan peristiwa sebagaimana terjadi dalam situasi nyata.⁸⁴

Kegiatan observasi meliputi mencatat secara sistematis kejadian, tingkah laku, objek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan untuk menunjang penelitian yang sedang dilakukan. Pada tahap awal observasi umum, peneliti mengumpulkan data atau informasi sebanyak-banyaknya. Pada tahap selanjutnya peneliti harus melakukan observasi yang terfokus yaitu mulai mempersempit data atau informasi yang dibutuhkan sehingga peneliti dapat menemukan pola perilaku dan hubungan yang terus terjadi.⁸⁵

Oleh karenanya, peneliti melakukan observasi langsung mengenai data perkembangan laporan konsolidasi KSPPS BMT UGT Nusantara, yang merupakan hasil kinerja dari cabang-cabangnya. Kemudian peneliti mengamati langsung proses penghimpunan dana pihak ketiga, proses pencairan pembiayaan, proses tumbuhnya modal hingga jumlah kantor-kantor Cabang BMT UGT dari bulan ke bulan.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subyek penelitian, melainkan melalui dokumen yaitu dengan

⁸⁴ Lexy, *Metodologi Penelitian*.

⁸⁵ Rukin, *Metodologi Penelitian*.

mengumpulkan data yang ada hubungannya dengan penelitian. Dokumentasi merupakan sumber data yang digunakan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis, film, gambar, maupun karya-karya monumental yang semuanya memberikan informasi bagi proses penelitian. Dalam arti lain, dokumentasi merupakan pelengkap penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.⁸⁶ Data yang digunakan berupa data yang berkaitan dengan BMT UGT Nusantara Kantor Pusat.

3. Wawancara

Untuk memperoleh hasil penelitian yang bisa dipertanggungjawabkan dan mempunyai derajat keandalan (reliability) yang tinggi, maka penting sekali untuk memilih pejabat atau karyawan sebagai informan yang dilibatkan dalam penelitian ini. Adapun kriteria yang dipakai untuk memilih informan adalah sebagai berikut:

- a. Pengurus KSPPS BMT UGT Nusantara
- b. Pengawas Manajemen KSPPS BMT UGT Nusantara, sebagai pihak yang memiliki wewenang dan kebijakan penuh dalam mengawasi jalannya manajemen dan operasional di KSPPS BMT UGT Nusantara.
- c. Managerial KSPPS BMT UGT Nusantara
- d. Kepala Divisi terkait SDM dan Risiko Pengendalian Internal
- e. Karyawan Staff Kantor Pusat

F. Teknik Analisis Data

⁸⁶ Sugiyono, *Kualitatif, Dan R&D.*, hal 63

Setelah proses pengumpulan data selesai, maka data yang terkumpul akan melalui tahap analisis data. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengelompokkan data ke dalam kategori-kategori, menguraikannya menjadi satuan-satuan, mensintesiskannya, menyusunnya menjadi pola-pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari, dan menarik kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh dirinya sendiri dan orang lain.⁸⁷ Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data lapangan model Miles dan Huberman dimana langkah-langkah yang dilakukan adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3.1
Profil Informan

Nama Informan	Jabatan	Pendidikan	Kantor
Abd Majid Umar	Ketua Pengurus	S1	Pusat
Imron Husnan	Sekretaris	Aliyah/MA	Pusat
A. Saifullah Naji	Pengawas Manajemen	S1	Pusat
Salym Faishal	Manager SDI	Aliyah/MA	Pusat
H Sholeh Wafi	Manager Bisnis	S1	Pusat
Abdussalam	Manager Keuangan	S2	Pusat
Ach. Budi	Kadiv SPI	S1	Pusat
Aminullah, S.Kom	Kadiv Personalia	S1	Pusat
Hisbullah	Staff Karyawan SDI	S1	Pusat
Muhib	Staff Karyawan SDI	S1	Pusat

1. Reduksi Data

⁸⁷ Sugiyono, *Kualitatif, Dan R&D*.

Langkah pertama dalam analisis data adalah reduksi data. Mereduksi data berarti meringkas, memilih hal-hal yang pokok, memusatkan perhatian pada hal-hal yang penting, mencari tema dan pola sehingga diperoleh gambaran umum yang akan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.⁸⁸ Informasi yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan masih harus diseleksi kembali mana yang terkait dengan pokok bahasan yang diteliti dan mana yang tidak, karena dalam hal operasional KSPPS BMT UGT tidak hanya memiliki produk PJE tetapi juga produk lainnya.

2. Penyajian Data/Data Display

Setelah reduksi data, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Dengan menampilkan data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan pekerjaan selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2016) menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks naratif.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Langkah ketiga setelah penyajian data menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti yang kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data selanjutnya. Pada bagian inilah temuan-temuan baru yang belum ada akan dipaparkan. Temuan dapat berisi deskripsi atau deskripsi suatu objek yang

⁸⁸ Sugiyono, *Kualitatif, Dan R&D*. hal 66

sebelumnya tidak jelas menjadi lebih jelas dan terang. Kesimpulan ini bisa berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.⁸⁹

G. Keabsahan Data

Menurut Djarm'an Satori dan Aan Komariah dalam penelitian kualitatif, ada empat uji keabsahan data, yaitu:

1. Kepercayaan (kredibilitas)

Kredibilitas merupakan ukuran kebenaran data yang dikumpulkan, yang menggambarkan kesesuaian konsep peneliti dengan hasil penelitian. Untuk membuktikan data yang telah dikumpulkan sesuai dengan kebenarannya, ada beberapa teknik untuk mencapai kredibilitas, yaitu:

a. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan observasi dilakukan oleh peneliti apabila memungkinkan hubungan antara peneliti dan informan menjadi akrab, sehingga memungkinkan informan memberikan segala informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.

b. Peningkatan ketekunan

Peneliti harus menunjukkan kegigihan dalam mengejar data yang telah diperoleh untuk lebih memperdalamnya dan terus mengupayakan keberadaannya. Dengan meningkatkan kegigihan/persistence, berarti peneliti melakukan pengamatan dengan lebih cermat dan terus menerus. Dengan demikian, kepastian data dan urutan kejadian akan diperoleh secara pasti dan sistematis.

2. Triangulasi

⁸⁹ Sugiyono, *Kualitatif, Dan R&D*. hal 68

a. Triangulasi sumber

Dalam triangulasi sumber ini, peneliti akan mengkaji bentuk implementasi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara.

b. Triangulasi teknis

Dalam triangulasi teknis ini, peneliti akan menggunakan teknik wawancara untuk memperoleh data yang diperlukan dan dibutuhkan dalam penelitian ini.

c. Triangulasi waktu

Pada triangulasi waktu ini, penelitian akan dilakukan dengan mengumpulkan data pada waktu yang berbeda. Misalnya peneliti melakukan observasi pada pagi hari, kemudian mengulangnya atau melakukan observasi lanjutan pada sore hari.

3. Analisis kasus negatif

Peneliti harus lebih jeli dalam mengumpulkan data dalam penelitian, karena di KSPPS BMT UGT terdapat gap atau ketidaksesuaian implementasi kepemimpinan dan budaya organisasi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, sehingga dalam keadaan tersebut peneliti harus benar-benar mengetahui mana data yang benar-benar valid.

4. Diskusi sesame (FGD)

Teknik ini dilakukan dengan cara menyajikan hasil pengumpulan data sementara kepada teman-teman yang dianggap mampu memberikan masukan, dan memberikan pandangan lain sebagai pembanding, sehingga dapat membantu peneliti dalam mengambil langkah selanjutnya dalam melakukan penelitian.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Gambaran Profil KSPPS BMT UGT

Pada awalnya, Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Baitul Mal wat Tamwil Usaha Gabungan Terpadu Nusantara yang disingkat KSPPS BMT UGT Nusantara, bernama lengkap Koperasi BMT Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri Indonesia disingkat “Koperasi BMT UGT Sidogiri”. Kemudian nama Sidogiri pada KSPPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, secara resmi telah disepakati dan disetujui oleh forum anggota dalam pelaksanaan RAT tahun buku 2020 untuk dirubah menjadi KSPPS BMT UGT Nusantara. Sehingga telah terjadi Perubahan Anggaran Dasar dan perubahan SK Kemenkumham terkait dengan perubahan nama ini, yang keduanya telah terbit pada bulan akhir Desember 2020.

KSPPS BMT UGT Nusantara mulai beroperasi sejak berdirinya pada tanggal, 5 Rabiul Awal, 1421 H atau 6 Juni 2000 M, di Kota Surabaya dan kemudian mendapatkan badan Hukum Koperasi dari Kanwil Dinas Koperasi PK dan M Propinsi Jawa Timur dengan SK Nomor: 09/BH/KWK.13/VII/2000 tertanggal 22 Juli 2000.

KSPPS BMT UGT Nusantara didirikan oleh beberapa orang yang berada dalam satu kegiatan Urusan Guru Tugas Pondok Pesantren Sidogiri (UGT PPS) yang di dalamnya terdapat orang-orang yang berprofesi sebagai guru dan pimpinan madrasah, alumni Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan para simpatisan yang menyebar di wilayah Jawa Timur. Karenanya, nama awal koperasi ini bernama Koperasi BMT UGT Sidogiri. Koperasi BMT UGT ini membuka beberapa unit pelayanan anggota di

kabupaten/kota yang dinilai potensial. Hingga saat ini, tahun 2023, Koperasi BMT UGT Nusantara telah berusia 23 tahun dan sudah memiliki 298 Unit Layanan Baitul Maal wat Tamwil/Jasa Keuangan Syariah yang terdiri dari Kantor cabang, kantor cabang pembantu dan kantor kas, tersebar di 10 Provinsi.

Pengurus BMT UGT Nusantara terus melakukan perbaikan, inovasi dan pengembangan secara berkesinambungan pada semua bidang baik organisasi maupun usaha. Pada periode tahun buku 2019, pengurus telah merumuskan visi dan misi baru hingga tahun 2023 yang lebih membumi dan sejalan dengan jatidiri santri. Visi baru yaitu Koperasi yang Amanah, Tangguh dan Bermartabat yang disingkat menjadi MANTAB.

Selain itu, misi Koperasi BMT UGT Nusantara juga diperbarui yaitu mengelola koperasi yang sesuai dengan jatidiri santri, menerapkan sistem syariah yang sesuai dengan standar kitab salaf dan Fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN), menciptakan kemandirian likuiditas yang berkelanjutan, memperkokoh sinergi ekonomi antar anggota, memperkuat kepedulian anggota terhadap koperasi, memberikan khidmah terbaik terhadap anggota dan umat dan meningkatkan kesejahteraan anggota dan umat.

2. Ringkasan Profil KSPPS BMT UGT Nusantara

- a. Nama Koperasi : Koperasi Simpan Pinjam & Pembiayaan Syariah Baitul Mal wat Tamwil Usaha Gabungan Terpadu (KSPPS BMT UGT) Nusantara.
- b. Legalitas Koperasi
 - Nomor Badan Hukum : 09/BH/KWK/.13/VII/2000 (22 Juli 2000)
 - Perubahan Badan Hukum : 199/PAD/M.KUKM.2/II/2015 (17 Februari 2015) dan AHU-0002288.AH.01.28.TAHUN 2020 (31 Desember 2020).
 - Nomor TDP : 132626500100

- SIUP : 517/099/424/.061/2003
- NPWP : 02.082.190.6-624.000

c. Alamat Kantor Pusat:

- Jalan / Desa : Jl Sidogiri Barat RT 03 RW 02
- Kecamatan : Kraton
- Kabupaten / Kota : Pasuruan 67151
- Provinsi : Jawa Timur
- Telp : (0343) 423 521
- Fax : (0343) 423 571
- SMS Center : 085 257 731 100
- E-mail : bmt.ugt.pusat@gmail.com

d. Nama Pengurus

- Ketua : H. Abd Majid
- Wakil Ketua I : Tantowie AS
- Wakil Ketua II : RA Wahid Ruslan, S.HI
- Sekretaris : M. Imron Husnan
- Bendahara : Nur Kholis Majid

e. Nama Dewan Pengawas

- Ketua Dewan Pengawas Syari'ah : KH. Sholeh Abd Haq
- Anggota Dewan Pengawas Syari'ah : KH. Abdul Ghofur
- Ketua Pengawas : A. Saifulloh Muhyiddin
- Pengawas Keuangan : HM. Nur Hasan Khozi
- Pengawas Manajemen : A Saifulloh Naji

f. Nama Manajer

- Manajer Keuangan : Abdussalam, S.E.I, M.E

- Manajer Bisnis : HM. Sholeh Wafie, S.E
 - Manajer SDI : Salym Faisal
 - Manajer Peng. Resiko : M. Muhlas, S.Pd.I
- g. Jumlah Karyawan Tetap : 1.551 Orang
- h. Anggota : 22.090 orang
- i. Katagori Kesehatan Thn 2022 : Sehat
- j. Produk – Produk

Tabel 4.1
Produk Tabungan dan Pembiayaan

Produk Tabungan	Produk Pembiayaan	
1. Tabungan Wadiah	1.	UGT GES (Gadai Emas Syariah)
2. Tabungan Umum Syariah	2	UGT MUB (Modal Usaha Barokah)
3. Tabungan Wadiah / Titipan	3	UGT KBB (Kendaraan Bermotor Barokah)
4. Tabungan Al Haromain	4	UGT PBE (Pembelian Barang Elektronik)
5. Tabungan Umroh Al Hasanah	5.	UGT MTA (Multiguna Tanpa Agunan)
6. Tabungan Peduli Siswa	6.	UGT PKH (Pembiayaan kafalah Haji)
7. Tabungan Idul Fitri	7.	UGT MJB (Multi Jasa Barokah)
8. Tabungan Dim Sidogiri	8.	UGT MGB (Multi Griya Barokah)
9. Tabungan Qurban	9.	UGT MPB (Modal Pertanian Barokah)
10. Tabungan Ziarah	10.	UGT UMi (Ultra Mikro)
11. Tabungan Pendidikan	11.	UGT PPU (Pembiayaan Perjalanan Umroh)
12. Tabungan Tampan	12.	UGT PAT (Pembiayaan Agunan Tunai)

Sumber : Dokumentasi KSPPS-BMT UGT Nusantara 2023

k. Unit Kantor Layanan :

- Kantor Pusat : 1 Unit
- Kantor Layanan : 298 Unit
- Kantor Unit Transfer : 1 Unit

1. Persyaratan Pembiayaan

- Photo Copy KTP anggota
- Photo Copy KTP Kawan-kawin/wali
- Photo Copy KK (Kartu Keluarga).
- Photo Copy Surat Nikah (bila sudah menikah)
- Menjadi anggota koperasi BMT UGT
- Menyerahkan agunan berupa emas, kendaraan, tanah dan atau bangunan

m. Standart Pagu Kas atau Likuiditas

- Tiga bulan menjelang hari raya idul fitri, rasio likuiditas minimal 25% sampai dengan 45%
- Selain tiga bulan tersebut, Rasio Likuiditas minimal 10%

n. Ketentuan akad sesuai masing-masing Produk Pembiayaan :

1. UGT PAT (Pembiayaan Agunan Tunai)

Adalah pembiayaan dengan agunan tunai (*cash collateral*) yang ada di BMT UGT dan diblokir sampai pembiayaan lunas.

Akad Pembiayaan:

1. Akad yang berbasis Bagi Hasil (*Mudharabah*) atau Murabahah untuk penggunaan modal usaha atau Investasi.
2. Akad yang berbasis Jual beli (*Murabahah*) untuk penggunaan pengadaan barang.
3. Akad yang berbasis Sewa (*Multijasa*) untuk penggunaan selain modal usaha atau pengadaan barang.

2. UGT GES (Gadai Emas Syariah)

Adalah Fasilitas pembiayaan dengan agunan berupa emas, ini sebagai alternatif memperoleh uang tunai dengan cepat dan mudah.

Akad Pembiayaan:

Akad yang digunakan adalah Akad *Rahn Bil Ujrah*

3. UGT MUB (Modal Usaha Barokah)

Adalah fasilitas pembiayaan modal kerja bagi anggota yang mempunyai usaha mikro dan kecil

Akad Pembiayaan:

Akad yang digunakan adalah akad yang berbasis bagi hasil (*Mudharabah/Musyarakah*) atau jual beli (*Murabahah*)

4. UGT MTA (Multi Guna Tanpa Agunan)

Adalah Fasilitas pembiayaan tanpa agunan untuk memenuhi kebutuhan anggota.

Akad Pembiayaan ;

Akad yang digunakan adalah akad yang berbasis jual beli (*Murabahah*) atau berbasis sewa (*Ijarah & Kafalah*)

Penggunaan:

1. Modal usaha (*Murabahah*)
2. Biaya sekolah/pendidikan (*Akad Kafalah*)
3. Biaya rawat inap rumah sakit (*Akad Kafalah*)
4. Pembelian perabot rumah tangga (*Akad Murabahah*)
5. Pembelian alat-alat elektronik (*akad Murabahah*)
6. Melunasi tagihan Hutang (Kafalah)

5. UGT KBB (Kendaraan Bermotor Barokah)

Adalah merupakan fasilitas pembiayaan untuk pembelian kendaraan bermotor.

Akad Pembiayaan:

Akad yang digunakan adalah akad yang berbasis jual beli (*Murabahah*)

6. UGT PBE (Pembelian Barang Elektronik)

Adalah fasilitas pembiayaan yang ditujukan untuk pembelian barang elektronik.

Akad Pembiayaan:

Akad yang digunakan adalah akad yang berbasis jual beli (*Murabahah*) atau akad *Ijarah Muntahiyah Bittamlik*.

7. UGT PKH (Pembiayaan Kafalah Haji)

UGT PKH adalah fasilitas pembiayaan konsumtif bagi anggota untuk memenuhi kebutuhan kekurangan setoran awal Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) yang ditentukan oleh Kementerian Agama, untuk mendapatkan nomor seat porsi haji.

Akad Pembiayaan :

Akad yang digunakan adalah akad *Kafalah bil Ujrah* dan *Wakalah bil Ujroh*

Penggunaan :

1. Take Over talangan haji dari bank syariah (*Kafalah bil Ujroh*)
2. Talangan porsi ke BMT UGT (*Kafalah bil Ujrah* dan *Wakalah bil Ujroh*)

8. UGT MJB (Multi Jasa Barokah)

UGT MJB adalah fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada anggota untuk kebutuhan jasa dengan agunan berupa fixed asset atau kendaraan bermotor selama jasa dimaksud tidak bertentangan dengan undang-undang/hukum yang berlaku serta tidak termasuk kategori yang diharamkan Syariah Islam.

Akad Pembiayaan ;

Akad yang digunakan adalah akad yang berbasis jual beli dan sewa (*Bai` al Wafa`* atau *Ba`i dan IMBT*) atau berbasis sewa (*Ijarah* atau *Rahn Tasjili*).

Penggunaan:

1. Biaya sekolah/pendidikan, Biaya rumah sakit (*Rahn Tasjili* atau *Bai` al Wafa`* atau *Bai` dan IMBT*)
2. Biaya sewa tempat usaha (Akad *Ijarah* Paralel)
3. Biaya resepsi pernikahan atau lainnya (Multi Akad *Murabahah & Ijarah* parallel atau *Bai` al Wafa`* atau *Bai` dan IMBT*)
4. Melunasi tagihan Hutang (*Rahn Tasjili*, *Bai` al Wafa`* atau *Bai` dan IMBT*)

9. UGT MGB (Multi Griya Barokah)

UGT MGB adalah pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (konsumer) atau membangun rumah atau renovasi rumah.

Akad Pembiayaan:

Akad yang digunakan adalah akad yang berbasis jual beli (*Murabahah*, *Bai` Maushuf Fiddhimmah* atau *Istishna`*) atau Multi Akad (*Murabahah* dan *Ijarah* Paralel)

Penggunaan ;

1. Pembelian rumah jadi, baru atau bekas (Akad *Murabahah*)
2. Pembangunan rumah (Akad *Istishna`* atau *Bai` Maushuf Fiddhimmah*)
3. Beli tanah kavling dan bangun rumah (*Murabahah* dan *Istishna`/Bai Maushuf Fiddhimmah*)
4. Beli tanah kavling (*Murabahah*)
5. Renovasi rumah (*Multi akad Murabahah* dan *Ijarah* paralel)

10. UGT MPB (Modal Pertanian Barokah)

UGT MPB adalah fasilitas pembiayaan untuk modal usaha pertanian.

Akad Pembiayaan:

Akad yang digunakan adalah akad yang berbasis jual beli (*Murabahah*) atau multi akad (*Murabahah* dan *Ijarah* parallel atau *Bai`al Wafa* dan *Ijarah*)

Penggunaan ;

1. Pembelian bibit, pupuk dan atu obat-obatan (*Akad Murabahah*)
2. Seluruh biaya pertanian yaitu biaya sewa tenaga kerja atau mesin dan pembelian bibit, pupuk dan obat-obatan (Multi akad *Murabahah* dan *Ijarah* Paralel atau *bai`al Wafa*)

Bisnis utama dari KSPPS BMT UGT Nusantara adalah di Pembiayaan. Sebab, dari proses pembiayaan inilah akan menghasilkan laba bagi perusahaan. Untuk itu, segenap personal organisasi yang terlibat langsung dalam proses pembiayaan ini, harus benar-benar menjalankan prinsip kehati-hatian dan memastikan prosesnya telah sesuai dengan SOP yang ada, serta harus memenuhi aspek syariah yang menjadi landasannya.

Tabel 4.2
Ringkasan Laporan Keuangan KSPPS BMT UGT Nusantara 3 Tahun Terakhir

NO	KET	2021	%	2022	%	OKT 2023	%
1	KAS + BANK	471,093,291,661	-13%	393,956,065,283	-16%	361,405,746,375	-8%
2	ASET	2,710,161,142,077	4%	2,846,009,303,995	5%	3,172,197,166,474	11%
3	MODAL	480,746,518,900	-9%	438,471,212,900	-9%	313,541,509,204	-28%
4	SHU	58,843,571,695	11%	56,937,892,411	-3%	41,401,032,222	-27%
5	DPK	1,843,905,756,930	11%	2,108,192,515,523	14%	2,481,190,834,506	18%
6	PEMBIAYAAN	1,454,797,738,020	15%	1,665,527,121,422	14%	1,478,639,129,304	-11%
7	PENDAPATAN	255,586,147,747	9%	277,828,586,817	9%	222,283,212,313	-20%
8	BEBAN	252,551,449,796	40%	218,389,823,351	-14%	197,871,701,503	-9%
9	ANGGOTA	22,090	5%	22,315	1%	23,060	3%
10	PENABUNG	744,221	36%	584,123	-22%	805,700	38%

11	PEMINJAM	143,674	15%	155,506	8%	150,506	-3%
----	----------	---------	-----	---------	----	---------	-----

Sumber : Laporan Keuangan KSPPS BMT UGT Nusantara

Dari laporan keuangan di atas, diketahui bahwa pertumbuhan kinerja keuangan KSPPS BMT UGT Nusantara selama tiga tahun berjalan, sangatlah pesat. Hal ini terlihat dari jumlah total aset dari tahun ke tahun yang terus tumbuh dan meningkat. Per Oktober tahun 2023, total asetnya berada diangka Rp3.1 triliun, mengalami pertumbuhan sebesar 11% dibanding tahun sebelumnya. Begitu pun dari sisi pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK)-nya yang mengalami kenaikan sebesar 18% di tahun 2023 dibanding tahun sebelumnya. Jumlah penabungnya pun mengalami kenaikan, dari 584.123 anggota di tahun 2022, menjadi 805.700 orang di bulan Oktober tahun 2023 (38%) dengan jumlah Kantor sebanyak 298 unit layanan.

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini berasal dari pengamatan langsung di lokasi penelitian yang digabungkan dengan wawancara mendalam yang disusun secara semi terstruktur dengan karyawan BMT UGT Nusantara yang bekerja di kantor pusat. Fokus utama penelitian ini adalah pada bagaimana fenomena Implementasi gaya leadership dalam meningkatkan Kinerja KSPPS-BMT UGT Nusantara Pasuruan, dan bagaimana upaya Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara.

Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk memahami penerapan gaya leadership dalam meningkatkan Kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara Pasuruan, dan teknis upaya membentuk budaya Perilaku Organisasi dalam meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara. Untuk mengumpulkan informasi tentang kedua hal ini, peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersumber dari para informan yang bekerja di kantor Pusat.

Pertanyaan-pertanyaan ini dirancang dengan cermat oleh peneliti agar sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

1. Pertanyaan Wawancara Kepada Pengurus KSPPS-BMT UGT. Nusantara

- a) Mohon jelaskan, bagaimana penerapan gaya kepemimpinan pengurus dalam meningkatkan Kinerja KSPPS-BMT UGT Nusantara Pasuruan?

Pada bagian pertanyaan ini, bertujuan untuk mendapatkan penjelasan detail mengenai proses penerapan gaya kepemimpinan pengurus dan managerial sebagai tenaga ahli yang diangkat oleh pengurus dalam mengelola Koperasi. Juga akan diurai, bagaimana cara mengambil keputusan pimpinan, dan pola pengaturan pimpinan atas cabang-cabang KSPPS BMT UGT Nusantara, hingga pemberian penghargaan dan sanksi kepada karyawan, baik yang mencapai targetnya atau tidak mencapai, mereka yang patuh, atau mereka yang melanggar aturan yang sudah ditetapkan.

- b) Bagaimana menurut Bapak, tentang upaya pengurus untuk menciptakan Budaya Organisasi, khususnya pada karyawan dalam meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara? Apakah budaya yang telah berjalan saat ini, ada implikasi dari budaya pesantren atau organisasi Nahdlatul Ulama atau tidak?

Pada pertanyaan ini, peneliti ingin mendapatkan penjelasan mengenai upaya-upaya yang dilakukan oleh pengurus dalam membentuk perilaku organisasi. Lebih spesifik lagi membentuk perilaku karyawan koperasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan (koperasi). Juga dari pertanyaan-pertanyaan ini, peneliti membutuhkan uraian jawaban mengenai budaya organisasi yang diterapkan, apakah ada pengaruh dari budaya NU, karena mayoritas, bahkan keseluruhan pengurus, pengawas, managerial dan karyawan adalah warga nahdhiyin, sehingga budaya-budaya NU sangat melekat dengan penerapan budaya organisasi di KSPPS BMT UGT

Nusantara. Hingga pada akhirnya, peneliti juga ingin tahu, apakah dari penerapan budaya-budaya organisasi yang diterapkan ini, ada dampak/ implikasi terhadap peningkatan kinerja perusahaan (koperasi) yang dikelola.

Peneliti melakukan pengamatan langsung dan wawancara secara mendalam terhadap beberapa karyawan KSPPS BMT UGT Nusantara yang berada di Kantor Pusat dengan kriteria jabatan tertentu yang sudah peneliti tentukan sebelumnya. Berikut table hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada para informan:

Adapun hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada 6 informan yang berkedudukan sebagai pengurus KSPPS-BMT UGT Nusantara dengan bentuk pertanyaan yang sama:

- a. Mohon Bapak jelaskan, bagaimana penerapan gaya kepemimpinan bagi pengurus dalam meningkatkan Kinerja KSPPS-BMT UGT Nusantara Pasuruan?
- b. Bagaimana menurut Bapak, tentang upaya pengurus untuk menciptakan Budaya Organisasi, khususnya pada karyawan dalam meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara? Apakah budaya yang telah berjalan saat ini, ada implikasi dari budaya pesantren atau organisasi Nahdlatul Ulama atau tidak?

Diperoleh jawaban dari 6 informan adalah sebagai berikut:

1. Abd Majid Umar, (Ketua Pengurus)

Jawaban: *“Menurut Saya, gaya kepemimpinan pengurus dalam mengelola KSPPS BMT UGT Nusantara ini, adalah gaya kepemimpinan yang selalu memberikan motivasi, tauladan yang baik, dan mengarahkan pencapaian target, memberikan penghargaan jika target tercapai, dan memberikan sanksi bagi mereka yang wanprestasi atau melanggar peraturan organisasi yang telah ditetapkan. Karena bagaimanapun juga, pengurus adalah orang atasan yang akan dilihat oleh bawahannya. Sehingga pengurus, haruslah aktif memberikan contoh teladan yang baik, misalnya dari jam masuk kerjanya, kedisiplinan menghadiri rapat koperasi, dan tanggungjawab terhadap kinerja koperasi. Dengan demikian, karyawan akan merasa segan dan tersadar untuk mencontoh figur pimpinan yang mereka lihat dengan sendirinya”*⁹⁰

2. Imron Husnan, (Sekretaris)

Jawaban. *“Kalo Saya melihatnya, gaya kepemimpinan di Koperasi BMT UGT ini, adalah mirip gaya kepemimpinan Umar Bin Khattab, yaitu Tegas, Visioner dan mampu memetakan tujuan organisasi dalam jangka panjang. Ini bisa kita lihat, dari ketegasan Bapak Ketua Pengurus kita terhadap para karyawan yang melakukan tindakan pelanggaran, fraud misalnya. Itu oleh pengurus langsung disuruh audit, dimintai pertanggungjawaban, dan diberhentikan dari jabatannya sebagai karyawan. Pengurus juga telah membuat peta arah organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Hanya terkadang, sikap tegas pengurus ini, diartikan berbeda oleh karyawan. Karena isu-isu dari karyawan bawahan yang Saya dengar itu, pengurus ini kayak diktator, alias otoriter. Memberikan keputusan melalui SK, dan langsung diberlakukan saat itu juga, jadi tidak ada jeda waktu untuk penyesuaian di cabang dan capem yang ada. Sehingga mereka kaget dan harus menjalankan keputusan tersebut dengan berat hati.”*⁹¹

3. A. Saifullah Naji, (Pengawas Managemen)

⁹⁰ Abd Majid Umar, *Wawancara*, Pasuruan tanggal, 06 Nopember 2023.

⁹¹ Imron Husnan, *Wawancara*, Pasuruan, tanggal 07 November 2023.

Jawaban.” Saya memandang gaya kepemimpinan yang diterapkan di Koperasi BMT UGT ini, adalah gaya kepemimpinan campuran. Terkadang transaksional, tapi kadang juga transformasional. Bahkan suatu saat, pengurus pernah juga melakukan kebijakan yang sifatnya otoriter, walaupun kadang juga ada yang sifatnya demokratis, artinya meminta pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan. Jadi, sifatnya kondisional, gak kaku. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bisa berubah-ubah, tergantung situasi dan kondisinya. Dan menurut saya, jika gaya kepemimpinan itu cuma satu, maka akan cenderung monoton dan membosankan. Yang paling bagus, justru bisa berkembang, berubah, sesuai kondisional yang dibutuhkan. Jadi, pengurus bisa saja berlaku otoriter dalam hal misalnya, menetapkan target kinerja koperasi, itu sah-sah saja. Juga pengurus bisa berlaku sebagai pelayan, karena kata pepatah Arab: Sayyidul Qoumi, Khodimuhum. Bahwa, pemimpin suatu kaum itu adalah pelayannya. Sehingga pengurus seolah menjadi seorang pelayan bagi bawahannya, menyediakan segala fasilitas kantor dan operasional kerja untuk karyawan-karyawannya. Sehingga karyawan tinggal duduk, menempati, menggunakan dan memanfaatkan segala fasilitas yang sudah disediakan oleh pengurus. Masuk akal kan... itu menurut Saya.”⁹²

4. Salym Faishal, (Manager Sumber Daya Insani)

Jawaban. “Dari sudut pandang HRD, karena Saya seorang Manager SDI, Saya melihat gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pengurus dalam mengelola BMT UGT ini, adalah type dan gaya kepemimpinan transaksional. Sebab, pada saat proses rekrutmen karyawan baru, kita menanyakan kepada mereka, Kamu punya skill dan pengetahuan apa? Dan kontribusi apa yang dapat kamu berikan untuk kemajuan Koperasi BMT UGT ini? Begitu mereka sudah diterima sebagai karyawan, kita bekali mereka dengan pelatihan-pelatihan untuk menambah skill dan knowledge-nya, agar dapat menjalankan jobdes-nya dengan baik. Kalo jobdesnya berjalan dengan baik, itu artinya semua pekerjaan dijalankan sesuai harapan pengurus, yang endingnya tercapainya target perusahaan. Oleh karena itu, menjadi kewajiban perusahaan, memberikan mereka upah dan bonus atas pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Jadi, hubungannya itu menurut Saya, transaksional ya... Kamu bisa berikan ini ke kantor, maka kantor akan memberikan ini ke kamu. Dan Saya kira, ini cukup bagus selama ini penerapannya. Kawan-kawan di cabang dan capem, semangat mengejar target, karena memang ada bonus produktivitas yang akan mereka dapatkan jika tercapai. Ini kan mirip ya, dengan kita shalat, puasa, mengharap balasan pahala dan syurga dari Allah SWT. Dan jika kita tidak shalat, maka kita akan mendapatkan siksa kelak di hari kiamat. Itu sih menurut Saya.”⁹³

5. H. Sholeh Wafi, (Manager Bisnis)

⁹² A. Saifulloh Naji, Wawancara, Pasuruan, tanggal 17 Oktober 2023.

⁹³ Salym Faishal, Wawancara, Pasuruan, tanggal 9 November 2023.

Jawaban. *“Dari sudut pandang bisnis, Saya melihatnya, gaya kepemimpinan pengurus ini, mirip seperti Persiden Soeharto dulu ya... hehe.. bergaya diktator, atau otoriter. Alasannya begini, ketika pengurus telah membuat Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RK RAPBK), itu sifatnya top down, artinya dari atasan ke bawah. Jadi, targetnya itu ditentukan oleh pengurus untuk pencapaian kinerja bisnis selama satu tahun ke depan. Tabungan dan Deposito harus tumbuh berapa, Pembiayaan harus tumbuh sekian, dan Produk Jasa juga ditargetkan sekian pertumbuhannya, maka target dari itu semua harus dijalankan oleh Kepala Cabang dan Capem di seluruh Indonesia. Tapi dalam membuat target-target itu, bukan sekedar keinginan semata dari pengurus, melainkan pengurus mengambil dari data tren kinerja keuangan selama tiga tahun, lalu ditambahkan valuasi pertumbuhan yang diinginkan. Sebab, pengurus juga ditargetkan SHU oleh anggota pada waktu RAT. Jadi, wajarlah, jika pengurus bersifat top down dalam memberikan target-target bisnis yang harus dicapai oleh kawan-kawan kepala cabang dan capem. Dan sejauh ini, pola dan gaya kepemimpinan seperti ini, baik-baik saja, walaupun ada juga yang merasa keberatan, karena dinilai terlalu besar dan tidak realistis. Maka, tetap harus dijalankan, dengan solusi agar merubah rencana kerjanya, untuk menambah tenaga baru yang lebih produktif dan menambah segmentasi pasar baru, untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Saya kira, ini juga baik ya.. jadi pembelajaran juga kepada kawan-kawan, bahwa segala sesuatu itu bisa diatur dan selalu ada solusinya.”⁹⁴*

6. Abdussalam, (Manager Keuangan)

Jawaban, *“ Kalo soal pengaturan pusat terhadap cabang dan capem yang tersebar di beberapa wilayah jawa timur dan luar jawa, pengurus membuat sebuah keputusan tegas untuk sentralisasi. Yaitu, dimana seluruh wewenang dan kebijakan diambil oleh pengurus pusat, sehingga semua kebijakan dan wewenang diambil alih oleh pusat, sedangkan kawan-kawan kepala cabang dan capem, tinggal menjalankannya. Dengan pola pengaturan terpusat (sentral) ini, pengurus mudah memantau dan megawasi pergerakan dan pertumbuhan kinerja cabang dan capemnya di bawah. Likuiditas Koperasi juga cenderung terpantau dengan baik dan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya, dan yang paling penting, kebijakan sentralisasi ini bisa mengurangi tingkat fraud dalam penggunaan dana Koperasi oleh karyawan. Sebab, dana dikendalikan oleh pusat dan dapat dipantau setiap saat, baik dana yang terdapat di kas brankas, maupun dana yang terdapat di rekening bank masing-masing.”⁹⁵*

2. Pertanyaan dalam Wawancara dengan Karyawan KSPPS-BMT UGT Nusantara

⁹⁴ H. Sholeh Wafi, *Wawancara*, Pasuruan, tanggal 11 November 2023.

⁹⁵ Abdussalam, *Wawancara*, Pasuruan, tanggal 6 November 2023.

Dalam penelitian ini peneliti telah wawancara 4 karyawan KSPPS-BMT UGT Nusantara sebagai informan, agar mendapatkan informasi dan data yang berimbang dengan. Adapun wawancara dengan 4 karyawan tersebut peneliti mencari tempat yang berbeda dengan materi pertanyaan yang sama, agar mendapatkan informasi dan jawaban yang valid satu sama lainnya tidak mengetahui materi yang peneliti sampaikan. Sedangkan materi pertanyaannya adalah sebagai berikut:

- a. Apakah saudara merasa puas dengan kondisi kepemimpinan KSPPS-BMT UGT Nusantara yang sekarang sekarang ini sedang menjabat?
- b. Mohon jelaskan dengan sejujur-jujurnya, apakah implementasi kepemimpinan (leadership) KSPPS-BMT UGT Nusantara dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan?
- c. Coba kalian jelaskan apakah setiap pengambilan keputusan pemimpin/pengurus KSPPS-BMT UGT Nusantara selalu melibatkan karyawan bawahannya?
- d. Jelaskan secara singkat dan padat, bagaimana budaya organisasi yang berjalan di KSPPS-BMT UGT Nusantara yang sekarang berjalan?

Jawaban dari masing-masing karyawan dari 4 item pertanyaan, ternyata bervariasi sehingga peneliti harus menuliskannya dan merekam setiap jawaban dari masing-masing informan. Keempat karyawan yang diwawancarai adalah sebagai berikut:

1) Ach. Budi, (Kadir SPI)

Jawaban, “ Menurut pemahaman saya kepemimpinan BMT UGT Nusantara yang sekarang ini saya merasa puas, namun sedikit masih ada kekurangan dalam hal kerbukaan dalam hal layanan anggota, saya kira kepemimpinan (leadership) KSPPS-BMT UGT Nusantara biasa saja karena sistem sudah terbangun sejak lama, setahu saya dalam pengambilan keputusan kalau sifatnya strategis biasanya hanya melibatkan pengurus saja tanpa melibatkan karyawan bawahan, tapi kalau sudah mau dijalankan pasti disosialisasikan ke karyawan bawahan. Budaya organisasi seperti biasanya di pondok yang muda menghormati yang tua, dan yang tua menghargai yang muda dengan mengedepankan tawadu”.

2) Aminullah, S.Kom, (Kadir Personalia)

Jawaban.” Menurut saya kepemimpinan/ pengurus KSPPS- BMT UGT Nusantara sekarang ini dari sisi kemampuan dan pendidikan rata-rata sudah sarjana S-1, namun kemampuan manajerialnya perlu ditingkatkan karena sudah berbeda zaman dari terkait kepuasan kerja masih belum puas jika dilihat dari sebuah layanan kerja tapi dari kebijakan pemberian upah kepada karyawan sudah lumayan. Jika saya ditanya apakah implementasi kepemimpinan (leadership) dapat meningkatkan kinerja karyawan pastinya “iya” jika memberikan uswah

kepada para karyawan tapi kalau hanya sekedar menyuruh saya ya pastinya "tidak" nampaknya yang saya lihat masih ada pemimpin yang hanya menyuruh saja tanpa memberikan solusi. Terkait pengambilan keputusan biasanya selalu diputuskan oleh top manajemen saja, kecuali keputusan yang bersifat non strategis misalnya saja setiap anggota yang mengajukan pembiayaan harus mengisi aplikasi terlebih dahulu, tapi kadang-kadang ada pemimpin yang memberikan keistimewaan kepada anggota tanpa melalui prosedur sehingga terkesan otoriter. Budaya organisasi yang berlaku di KSPPS-BMT UGT Nusantara memang sudah terbangun sejak lama turun temurun dengan mengedepankan senioritas masih terbawa oleh budaya organisasi pesantren sehingga tidak ada istilah melawan selalu sami'na wa athakna.

3) Hisbullah, (Staff Karyawan Sumber Daya Insani)

Jawaban. *Kalau saya puas, yang penting pemimpin harus mengayomi perkerja bawahan seperti kami-kami ini, saya lihat pengurus di jam kerja selalu mondar-mandir, keluar masuk yang jelas saya tidak tahu kenapa begitu sehingga tatkala dicari anggota yang berkepentingan kami-kami ini bingung menjawabnya karena tatkala keluar gak pamitan mau kemana. Kalau dibilang apakah implementasi kepemimpinan (leadership) dapat meningkatkan kinerja karyawan saya rasa bisa dengan catatan seorang pemimpin harus selalu memberi contoh yang baik yang paling penting disiplin memiliki etos kerja yang baik. Budaya organisasi KSPPS-BMT UGT Nusantara selalu mengedepankan sopan santun apalagi antara bawahan dan atasan harus selalu sendiko dawuh gak boleh membantah terbawa budaya pesantren harus selalu patuh.*

4) Muhib, (Staff Karyawan Sumber Daya Insani)

Jawabannya. *Menurut saya jika ditanya puas apa gak terkait pemimpin KSPPS-MT UGT Nusantara saat ini tentunya subjektif, karena ada yang baik ada yang kurang baik tergantung cara kita mensikapi. Implementasi kepemimpinan (leadership) apakah dapat meningkatkan kinerja karyawan pastinya ya "dapat" karena kalau pemimpinnya selalu memberi suri tauladan yang baik pastinya akan kita ikuti, tapi kalau pemimpin itu bawaannya hanya marah-marah saja bisanya hanya merintah kalau gak sesuai, maka kinerja karyawan juga menurun karena secara psikologis malas kerja. Kalau sekelas karyawan dalam pengambilan keputusan yang bersifat penting pastinya tidak dilibatkan, namun keputusan yang bersifat layanan kepada anggota kadang kala juga dilibatkan. Budaya organisasi yang berjalan selama ini biasa-biasa saja bawahan harus mengikuti arahan atasan, namun budaya bawahan menegur atasan jika terjadi kesalahan atau kelalaian memang jarang saya jumpai mungkin levelnya terlalu jauh "siapa gue siapa lo".*

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas tentang: (1) Implementasi Kepemimpinan (*leadership*) dalam meningkatkan Kinerja KSPPS- BMT UGT Nusantara Pasuruan, (2) Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara. Sebagaimana hasil wawancara dengan beberapa informan yang peneliti dapatkan di Kantor Pusat KSPPS BMT UGT Nusantara, dari level teratas, hingga level karyawan, yaitu dari level pengurus, pengawas, managerial hingga karyawan bawah, maka dapat dibahas sebagai berikut:

A. Implementasi gaya leadership dalam meningkatkan Kinerja KSPPS- BMT UGT Nusantara Pasuruan

Sebagaimana yang telah dipaparkan pada kajian teori, bahwa gaya kepemimpinan merupakan karakteristik seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi, sehingga orang lain mau dan mampu bergerak serta meneladani sikap dan watak pribadinya kearah pencapaian tujuan.⁹⁶

Menurut Akbar, terdapat 7 gaya kepemimpinan yaitu: gaya kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Demokratis, Militer (Otoriter), Situasional, Laissez-Faire, dan Servant (Fokus pada pelayanan). Setelah dilakukan wawancara mendalam terhadap beberapa informan di kantor pusat BMT UGT Nusantara, jawaban dari masing-masing informan, terdapat perbedaan satu sudut pandang dengan informan lainnya. Artinya, masing-masing informan memberikan opini gaya kepemimpinan pengurus

⁹⁶ Ali, S.N. Harun, C.Z., dan Zaelani., Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Guru pada SDN Lambaro Angan, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, (2015),.116-127.

berdasarkan jobdes yang dia pegang, sehingga gaya kepemimpinan pengurus dinilai berdasarkan tugas jobdes yang ditangani.⁹⁷

Namun, dari beberapa jawaban yang ada, peneliti dapat menyimpulkan seluruh inti jawaban dari informan, bahwa tipe dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pengurus KSPPS BMT UGT Nusantara adalah gaya kepemimpinan Situasional. Yaitu, gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan situasi. Pemimpin berusaha untuk memahami konteks dan karakteristik anggota tim untuk memilih pendekatan yang paling efektif. Rupanya hal ini, sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak A. Saifullah Naji, sebagai Dewan Pengawas Management. Beliau dulu, adalah mantan pengurus, dengan jabatan sekretaris umum. Dalam wawancaranya, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Saya memandang gaya kepemimpinan yang diterapkan di Koperasi BMT UGT ini, adalah gaya kepemimpinan campuran. Terkadang transaksional, tapi kadang juga transformasional. Bahkan suatu saat, pengurus pernah juga melakukan kebijakan yang sifatnya otoriter, walaupun kadang juga ada yang sifatnya demokratis, artinya meminta pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan. Jadi, sifatnya kondisional atau situasional, gak kaku. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bisa berubah-ubah, tergantung situasi dan kondisinya. Dan menurut saya, jika gaya kepemimpinan itu cuma satu, maka akan cenderung monoton dan membosankan. Yang paling bagus, justru bisa berkembang, berubah, sesuai kondisional dan situasional yang dibutuhkan. Jadi, pengurus bisa saja berlaku otoriter dalam hal misalnya, menetapkan target kinerja koperasi, itu sah-sah saja. Juga pengurus bisa berlaku sebagai pelayan, karena kata pepatah Arab: Sayyidul Qoumi, Khodimuhum. Bahwa, pemimpin suatu kaum itu adalah pelayannya. Sehingga pengurus seolah menjadi seorang pelayan bagi bawahannya, menyediakan segala fasilitas kantor dan operasional kerja untuk karyawan-karyawannya. Sehingga karyawan tinggal duduk, menempati, menggunakan dan memanfaatkan segala fasilitas yang sudah disediakan oleh pengurus.”⁹⁸

Dengan menerapkan pola dan gaya kepemimpinan situasional, pengurus dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang dibutuhkan dalam mencapai hasil

⁹⁷ Akbar. N. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan dan Dakwah. *Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah*, Vol. 05. No. 09, (2017)., hal. 41-62.

⁹⁸ A. Saifulloh Naji, *Wawancara*, Pasuruan, tanggal 17 Oktober 2023.

kinerja yang lebih baik. Dalam bisnis misalnya, Pengurus lebih cenderung melakukan pendekatan gaya kepemimpinan otokratis atau otoriter. Dimana pengurus menetapkan suatu target dengan nominal tertentu, untuk dilakukan pencapaian oleh seluruh karyawan cabang dan capem. Hal ini dilakukan, karena pengurus telah melakukan kajian, bahwa karyawan yang menjadi kepala cabang dan capem, telah mengalami tingkat kematangan organisasi yang mampu melaksanakan tugas khusus tertentu, fungsi atau tujuan tertentu. Hal ini telah sesuai dengan kajian teori pada bab 2 di atas, bahwa gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Maka dengan demikian, bahwa implementasi kepemimpinan (leadership) yang dilakukan oleh pengurus KSPPS BMT UGT Nusantara dalam meningkatkan kinerja karyawan bawahannya, adalah kepemimpinan situasional. Hal ini telah sesuai dengan landasan teori, yang menjelaskan bahwa seorang pimpinan harus selalu berusaha dan berupaya menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinnya, serta bersifat fleksibel dalam beradaptasi/ menyesuaikan dengan kematangan karyawan bawahan serta lingkungannya, yang tidak kalah penting pemimpin harus selalu memberi suri tauladan yang baik bagi bawahannya supaya terjaga kewibawaannya sebagai seorang pemimpin dan bersikap selalu hambel dimata bawahannya. Sebab, pengurus KSPPS BMT UGT Nusantara memandang, bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional, adalah gaya yang paling tepat dan sesuai dengan kondisi dan situasi saat ini yang

menuntut pengurus harus bersifat akomodatif, aspiratif, dan transformatif terhadap lingkungan kerjanya.

Namun selain itu, peneliti juga dapat memberikan masukan, sesuai hasil wawancara dengan pihak karyawan bawahan di kantor pusat, agar pimpinan di kantor pusat sering-sering melaksanakan turba (turun ke bawah), melihat langsung kondisi dan situasi di bawahan. Model ini akan menjadi sangat efektif dan melengkapi gaya kepemimpinan yang dilakukan. Oleh karena itu, harapan dari karyawan bawah, pemimpin bukan hanya mengeluarkan kebijakan yang bagus di atas kertas, namun perlu memastikan, apakah kebijakan tersebut efektif dijalankan, atau blunder alias tidak berjalan efektif.

B. Budaya Organisasi dapat meningkatkan kinerja KSPPS BMT UGT Nusantara

Setelah melakukan wawancara mendalam dengan beberapa pengurus dan pengawas KSPPS BMT UGT Nusantara, ditemukan beberapa budaya organisasi perusahaan yang diterapkan oleh KSPPS- BMT UGT Nusantara memiliki keunikan tersendiri dan hampir jarang ditemui pada Lembaga Keuangan Mikro Shari'ah (LKMS) lainnya. Sebagai Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan yang beroperasi atas dasar prinsip syariah Islam ini, BMT UGT Nusantara menerapkan dua budaya perilaku organisasi secara seimbang; yaitu budaya perilaku organisasi umum (BPOU) dan budaya perilaku organisasi khusus (BPOK). BPOU yang dimaksud adalah budaya perilaku organisasi yang dilakukan secara umum oleh banyak perusahaan manapun dalam memberikan pelayanan publik, yaitu Inovatif, Kreatif, Ulet, Tekun, Pelayanan prima, Kasih sayang dan Kerjasama, disingkat dengan IKUT PKK. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Abd Majid Umar, selaku Ketua Pengurus KSPPS BMT UGT Nusantara. Beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Mengenai upaya yang dilakukan, guna membentuk budaya perilaku organisasi di BMT UGT Nusantara ini, sejak dulu sudah kita terapkan yang namanya: *IKUT PKK*. Yaitu *Inovatif, Kreatif, Ulet, Tekun, Pelayanan Prima, Kasih Sayang, dan Kerjasama*. Nilai-nilai dari budaya organisasi ini kita terapkan mulai dari kantor pusat sendiri, hingga kantor Cabang dan capem, bahkan di kantor Kas. Kita mulai dari *Inovatif*, yang berarti karyawan harus memiliki ide-ide inovatif dalam bekerja dan memasarkan produk, khususnya juga dalam memberikan pelayanan kepada anggota. Karyawan dituntut harus mampu berinovasi dalam mengemas produk-produk yang kita jual, baik berkenaan dengan produk simpanan, tabungan, maupun produk pembiayaan. Misalnya, kalo di Kami, dalam memasarkan produk tabungan, kami terlebih dahulu membuat sistem IT-nya, kajian dari sisi hukum syariahnya bersama DPS, lalu buat brosur dan banner yang akan dipasang di seluruh cabang. Lalu program tersebut, kami jalankan melalui sistem HP Android yang terhubung dengan sistem Core IT kami di Kantor Pusat, dan dilengkapi dengan Mobile Printer yang bisa terhubung dengan HP Android tersebut melalui Bluetooth. Sehingga dalam memberikan pelayanan kepada anggota, baik untuk setor tabungan dan angsuran, menjadi lebih maksimal. Anggota bisa tahu secara realtime jumlah tabungannya, dan tahu pula sudah berapa kali angsuran yang telah dibayarkan. Itu untuk *Inovasi*.

Untuk *Kreatif*, Kami, alhamdulillah, telah menerapkan budaya kreatif kepada karyawan. Hal ini nampak, kalo kita perhatikan, dari kreatifitas kawan-kawan dalam memasarkan produk tabungan melalui program “*Grebek Pasar*”, jadi semua kepala cabang dan kawan sekantornya, ditambah karyawan dari Pusat, ikut terjun ke pasar-pasar, melakukan grebek pasar, sosialisasi produk, sebar brosur, dan menawarkan produk-produk yang kami miliki. Dampaknya luar biasa. Para pedagang di pasar seolah mendapatkan kejutan dengan adanya program ini. Sehingga banyak dari mereka penasaran, dan tanya-tanya, lalu bergabung buka rekening di BMT kami. Bahkan terkadang, kawan-kawan juga kreatif menggandeng tokoh-tokoh masyarakat setempat untuk bekerjasama dalam memberikan rekomendasi kepada para jemaahnya untuk bergabung dengan BMT UGT, melalui forum-forum pengajian resmi atau ketika silaturahmi ke rumah para jemaahnya. Ini murni ide kreatif dari kawan-kawan di lapangan.

Ulet dan Tekun ini hampir sama maknanya, padahal berbeda pengertiannya. *Ulet* yang kami maksud adalah dia mau berusaha, gigih, kekeh, gesit dan cekatan, tidak mudah putus asa dan teguh pendirian. sedangkan *tekun* itu berarti orang tersebut mau mengerjakan sesuatu hal dengan serius, dengan penuh kehati-hatian. Mungkin bisa dibilang, *tekun* itu seperti rajin, misalnya rajin mengunjungi anggota penabung, artinya sering berkunjung ke tempat dagang anggota.

Sedangkan **PKK** artinya, *Pelayanan Prima, Kasih sayang dan Kerjasama*. Semua karyawan harus mampu melakukan pelayanan prima, karena dari situlah pendapatan diperoleh. Jika ada karyawan tidak mampu melakukan pelayanan prima, maka akan kita evaluasi apa penyebabnya, dan akan kita berikan Surat Peringatan pertama. Namun, jika sampai tiga kali tetap tidak produktif, maka kita berhentikan. *Kasih sayang* yang kami maksudkan di sini, adalah seluruh karyawan mampu saling support, peduli antar sesama, bekerja dengan hati, menjalin komunikasi yang baik, dan mampu memberikan rasa nyaman dan kasih sayang yang tulus kepada karyawan yang lain, ataupun kepada anggota. Khusus karyawan yang bertugas di lapangan, maka dia harus mampu

memberikan pelayanan dengan setulus hati, penuh kasih sayang yang tulus kepada para customernya. Sebab, disitulah ujung tombak perusahaan dalam memperoleh pendapatan yang maksimal. Ada pepatah mengatakan, Tamu adalah Raja. Oleh karenanya, kita harus melayani Raja sebaik mungkin.

Yang terakhir, adalah kerjasama. Ini menjadi sangat penting bagi perusahaan, bagaimana karyawan-karyawan di dalamnya mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas-tugasnya di kantor, saling support dan koordinasi. Dengan adanya kerjasama yang baik atau team work, maka akan memudahkan segala urusan dan permasalahan.⁹⁹

Sesuai dengan landasan teori pada bab sebelumnya di atas, maka penerapan budaya organisasi pada KSPPS BMT UGT Nusantara ini, dapat dijelaskan bahwa, Perilaku budaya organisasi itu merupakan interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku struktur dan proses dalam organisasi, atau ia adalah suatu persepsi individu, nilai-nilai, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi yang secara keseluruhan menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap misi dan sasaran, serta strategi organisasi. Oleh karena itu, beberapa budaya organisasi di KSPPS-BMT UGT Nusantara yang berhasil dihimpun oleh peneliti dari hasil wawancara dengan pengurus adalah Budaya Organisasi Umum Inovatif, Kreatif, Ulet, dan Tekun-Pelayanan prima, Kasih sayang, dan Kerjasama. Uraian penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi Umum KSPPS BMT UGT Nusantara

a. Inovatif

Inovatif merupakan sifat atau kemampuan seseorang untuk menciptakan atau mengadopsi ide-ide baru, solusi kreatif, atau metode baru untuk mengatasi suatu masalah atau memenuhi kebutuhan. Organisasi yang inovatif cenderung terbuka terhadap perubahan, memiliki pemikiran kreatif, positif dan mampu menggabungkan

⁹⁹ Abd Majid, *Wawancara*, Pasuruan, tanggal 5 November 2023.

ide-ide baru dengan cara-cara yang efektif. Seseorang atau sesuatu yang inovatif dapat memiliki beberapa ciri-ciri sebagai berikut:

- Kreativitas: Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan orisinal.
- Ketangguhan terhadap Perubahan: Sikap terbuka terhadap perubahan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berkembang.
- Pengembangan Solusi Baru: Kemampuan untuk mencari dan mengimplementasikan solusi yang belum pernah dipikirkan sebelumnya.
- Risiko Terukur: Kemampuan untuk mengambil risiko dengan bijaksana dan mempertimbangkan risiko terkait dengan inovasi.
- Pemecahan Masalah: Keahlian dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah dengan cara-cara yang inovatif.
- Penerimaan Terhadap Gagasan Orang Lain: Kemampuan untuk berkolaborasi dan menerima kontribusi ide dari orang lain.

Inovasi dapat terjadi dalam berbagai bidang, termasuk teknologi, bisnis, pelayanan, pemasaran produk, dan lainnya. Inovasi dapat membawa perubahan positif, meningkatkan efisiensi, menciptakan nilai tambah, atau memecahkan tantangan yang kompleks. Dalam konteks bisnis, kemampuan untuk tetap inovatif sering dianggap sebagai faktor kunci untuk keberhasilan jangka panjang.

Keberadaan KSPPS-BMT UGT Nusantara, semua karyawan baru selalu dibekali dengan pelatihan-pelatihan yang bersifat outbond untuk melatih ide-ide baru dalam menyelesaikan masalah dan menciptakan peluang-peluang baru, guna menghadapi tantangan di depan yang terus menghadang. Khususnya dalam bidang teknologi, KSPPS-BMT UGT Nusantara, terus melakukan inovasi teknologi dalam

memberikan layanan terbaik untuk para anggotanya, seperti kemudahan transaksi via UGT Mobile, yang sudah dilengkapi dengan fitur-fitur biller dan payment point, hingga anggota bisa mengecek saldo, transfer antar anggota, transfer antar bank, top up saldo e-money, beli token listrik, pulsa, dan masih banyak lagi.

Al-Maghfurlah, Alm. Hadratus Syaikh KH. Hasani bin Nawawie, sebagai salah satu anggota Majelis Keluarga Pendiri Pondok Pesantren Sidogiri, dahulu semasa hidupnya selalu mewanti-wanti kepada santri-santrinya bahwa, “***Kebiasaan itu belum tentu benar, namun yang benar harus dibiasakan.***” Oleh karena itu, para karyawan KSPPS-BMT UGT Nusantara yang mayoritas, bahkan hampir seluruhnya adalah alumni santri Pondok Pesantren Sidogiri, selalu membiasakan diri melakukan kebenaran yang tersistem. Untuk itu, mereka membiasakan berfikir kreatif dan inovatif dalam menciptakan sesuatu hal yang baru. Dari kebiasaan itulah yang kemudian menjadi budaya bersama, sehingga muncul produk-produk inovatif dan perkembangan Informasi Teknologi yang selalu *up to date*.

b. Kreatif

Gagasan cemerlang atau inovasi muncul dari berpikir kreatif. Seorang yang inovator, dia berani mengambil risiko dengan menggunakan cara-cara baru yang unik, lebih baik dan kreatif. Hal terpenting, kreatif adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang baru, berupa ide cemerlang maupun karya nyata yang belum pernah ada sebelumnya, dalam bentuk baru maupun kombinasi dengan hal-hal tersedia. Dengan kata lain, berpikir kreatif merupakan berpikir bagaimana menghasilkan metode baru, perencanaan baru, konsep baru, pengertian baru, dan

teknik baru. Dalam konteks yang lebih luas, kreativitas melibatkan kemampuan untuk menghasilkan ide atau karya yang orisinal dan inovatif. Beberapa poin penting tentang kreativitas dapat ditarik dari definisi tersebut:

- Menghasilkan Sesuatu yang Baru:

Kreativitas melibatkan kemampuan untuk melahirkan sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya. Ini bisa berupa ide, konsep, produk, perencanaan atau karya seni dan pelayanan yang bersifat baru dan inovatif.

- Bentuk Baru atau Kombinasi yang Baru:

Kreativitas dapat muncul dalam bentuk baru atau melalui kombinasi unsur-unsur yang sudah ada pada sebelumnya. Ini dapat mencakup penggabungan ide atau elemen yang sudah ada untuk membentuk sesuatu yang segar dan terlihat baru.

- Berpikir Kreatif sebagai Proses:

Berpikir kreatif dianggap sebagai suatu proses, bukan sekadar hasil akhir. Ini melibatkan kemampuan untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan, eksplorasi ide-ide, dan menciptakan solusi yang orisinal.

- Melibatkan Berbagai Aspek:

Kreativitas bisa mencakup berbagai bidang, termasuk seni, ilmu pengetahuan, teknologi, bisnis, dan lainnya. Ini menunjukkan bahwa kreativitas tidak terbatas pada satu area tertentu, melainkan dapat muncul di berbagai konteks.

- Berhubungan dengan Berpikir Inovatif:

Kreativitas seringkali dikaitkan dengan berpikir inovatif. Munculnya ide-ide baru dapat menjadi dasar bagi inovasi, yang melibatkan penerapan ide-ide tersebut dalam praktik atau dalam menciptakan sesuatu yang baru.

Dalam penerapan kreativitas di BMT UGT Nusantara, seluruh karyawan ikut dilibatkan dalam menyusun Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RK-RAPBK). Dimana karyawan diharuskan memberikan sumbangsih pikiran, saran, ide dan gagasan agar bagaimana bisa mencapai target yang ditetapkan, dan mencari solusi hingga apa yang menjadi ketetapan dari pengurus dapat dicapai dengan baik. Sering kali muncul ide-ide segar dari karyawan dalam mencapai target, baik target Dana Pihak Ketiga (DPK) seperti tabungan, deposito dan simpanan anggota, maupun target penyaluran pembiayaan. Misalnya, kawan-kawan yang membuat group Whatsapp bersama anggota-anggota penabungnya di pasar. Mereka di samping melakukan penarikan rutin setiap hari, juga menawarkan produk-produk lainnya di group, sehingga seluruh anggota penabung di pasar, mengetahui dan memahaminya.

Jika melihat dari hasil wawancara dengan Abd Majid Umar, selaku pucuk pimpinan di Koperasi BMT UGT Nusantara, dalam penerapan budaya kreatif kepada karyawan, dapat dilihat dalam bentuk pemasaran produk tabungan melalui program “*Grebek Pasar*”. Dimana semua kepala cabang dan kawan sekantornya, ditambah karyawan dari Pusat, ikut terjun ke pasar-pasar, melakukan grebek pasar, sosialisasi produk, sebar brosur, dan menawarkan produk-produk yang dimiliki oleh BMT UGT Nusantara. Program Grebek Pasar ini, dampaknya sangat luar biasa. Para pedagang di pasar seolah mendapatkan kejutan dengan adanya program ini. Sehingga banyak dari mereka penasaran, dan tanya-tanya, lalu bergabung buka rekening di BMT UGT. Bahkan tidak sedikit pula, kawan-kawan karyawan BMT UGT Nusantara kreatif menggandeng tokoh-tokoh masyarakat setempat untuk bekerjasama dalam

memberikan rekomendasi kepada para jemaahnya untuk bergabung dengan BMT UGT Nusantara, melalui forum-forum pengajian resmi atau ketika silaturahmi ke rumah para jemaah pengajiannya. Demikian ide-ide kreatif dari kawan-kawan karyawan di lapangan.

c. Ulet (Gigih)

Ulet adalah suatu sifat seseorang yang mau terus berusaha, berupaya dengan gigih, kekeh, gesit dan cekatan, tidak mudah putus asa dan teguh pendirian. Hal ini berbeda dengan sifat tekun, yang memiliki arti bahwa orang tersebut mau mengerjakan sesuatu hal dengan serius, dengan penuh kehati-hatian. Mungkin bisa dibayangkan, tekun itu seperti rajin, misalnya rajin mengunjungi anggota penabung, artinya sering berkunjung ke tempat dagang anggota. Sedangkan ulet, para karyawan dengan semangat dalam mengejar target, gigih dan kekeh melaksanakan tugas dari atasannya dengan sebaik mungkin.

KSPPS-BMT UGT Nusantara menerapkan sifat ulet, gigih, kekeh ini dalam setiap aktivitas kesehariannya, baik ketika memulai pekerjaan, menyudahi aktivitas, menarik tabungan, menagih angsuran anggota pembiayaan, dan mengadakan rapat rutin dalam setiap pekan, hingga kas opname yang dilakukan setiap hari menjelang tutup kantor. Budaya sifat ulet atau gigih ini dimulai dari pengurus, jajaran manager dan segenap karyawan Koperasi BMT UGT Nusantara. Sehingga keuletan dan kegigihan dalam bekerja menjadi jiwa bersama bagi seluruh civitas koperasi BMT UGT Nusantara.

d. Tekun atau Semangat (*Keep Spirit*)

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, budaya tekun ini diterapkan oleh KSPPS BMT UGT Nusantara untuk seluruh elemen karyawan dalam bekerja dan melayani pelanggan (anggota). Para karyawan fokus untuk menyelesaikan suatu amanah pekerjaan sampai tuntas dengan penuh kesungguhan dan kehati-hatian. Bahkan tidak jarang mereka rela meluangkan waktu senggangnya di hari libur, untuk mengerjakan amanah pekerjaan hingga tuntas, walaupun harus lembur hingga malam. Budaya tekun dan semangat ini, sangat nampak terlihat dari cara kerja mereka yang rela masuk kantor, mengikuti waktu-waktu ramainya pasar tradisional yang mayoritas pedagangnya adalah anggota KSPPS BMT UGT Nusantara. Misalnya, ada banyak pasar, yang ramainya itu sejak 03.00 malam, hingga jam 07.00 pagi, maka karyawan KSPPS-BMT UGT Nusantara rela dan semangat masuk kantor di jam 03.00 pagi tersebut demi memberikan layanan yang terbaik untuk para anggotanya. Pekerjaan ini mereka tekuni secara rutin, dengan penuh semangat dan tetap menjaga prinsip kehati-hatian sesuai SOP yang telah diatur dan ditetapkan.

e. Pelayanan Prima (*Service Excellent*).

Merupakan budaya yang lazim bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa, yaitu memberikan pelayanan prima, artinya ramah dan sopan terhadap para mitra dan anggota pelanggan, baik ketika berhadapan langsung atau ketika menerima telepon dari para pelanggan. Seluruh karyawan diajarkan bagaimana cara berpakaian yang rapi sopan, walaupun memakai sarung khas santri, baju koko dan kopyah, juga diajarkan bagaimana bertutur sapa yang ramah, lembut dan menjaga etika kesopanan.

Anggota KSPPS-BMT UGT Nusantara banyak yang terkesan dengan sikap ramah dan sopan yang ditunjukkan oleh para karyawan KSPPS-BMT UGT

Nusantara, lantaran mereka melayaninya dengan hati, yaitu dengan penuh ketulusan, seperti mengucapkan salam, sapaan yang sopan, beretika lemah lembut ketika menarik setoran tabungan, dan menerima kritikan, masukan dengan penuh keikhlasan dan lapang dada. Pelayanan prima yang dilakukan oleh manajemen KSPPS-BMT UGT Nusantara saat ini, bukan saja dilakukan oleh personil karyawan, melainkan juga telah dilakukan *by system* oleh bagian Informasi Teknologi (IT).

Dengan adanya peningkatan pelayanan oleh sistem IT, maka seluruh anggota KSPPS-BMT UGT Nusantara dapat melakukan tugasnya untuk pengawasan. Sebab, hakikatnya Koperasi adalah milik Anggota, dimana sebagai pemilik, anggota berhak ikut melakukan pengawasan. Salah satu bentuk pengawasannya yang bisa dilakukan dengan melihat transaksi yang dilakukan karyawan ketika melakukan penarikan setoran tabungan, simpanan anggota dan penarikan angsuran pembiayaan. Anggota dapat langsung melihat, apakah saldo tabungannya telah update tercatat dengan benar dan baik, dan memastikan angsurannya telah masuk, mengurangi kewajibannya. Hal ini menjadi sangat penting, dimana mayoritas koperasi yang karyawannya melakukan tindakan fraud, karena tidak adanya tools atau alat bagi anggota sebagai pemilik, untuk melakukan tindakan pengawasan, sehingga banyak kelemahan sistem yang terjadi di dalamnya. Dampaknya, hal ini membuat karyawan tidak amanah, dan tertarik melakukan tindakan fraud, yaitu menggunakan dana anggota secara diam-diam tanpa sepengetahuan anggota. Ini akibat pelayanan tidak maksimal dalam sebuah koperasi yang bergerak di bidang jasa.

f. Kasih Sayang (*Love*)

Kasih sayang merupakan perasaan atau sikap positif yang mencakup perhatian, kepedulian, dan kebaikan terhadap orang lain. Ini merupakan bentuk ekspresi emosional yang melibatkan rasa kasih, simpati, dan perhatian terhadap kebahagiaan dan kesejahteraan orang lain. Kasih sayang dapat dinyatakan melalui tindakan nyata, kata-kata positif, atau sikap perhatian yang menunjukkan rasa peduli terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain.

Suatu pekerjaan yang dilandasi oleh kasih sayang akan menciptakan ikatan emosional yang kuat antara sesama karyawan ataupun dengan anggota, dan hal ini memainkan peranan yang sangat penting dalam membangun hubungan yang baik dan berkelanjutan. Oleh karenanya, dalam memberikan pelayanan kepada anggota, semua karyawan KSPPS-BMT UGT Nusantara harus menunjukkan rasa kasih sayang, peduli akan kebahagiaan orang lain, baik sesama kerjanya atau kepada anggota koperasi.

Untuk menunjukkan budaya kasih sayang ini, pihak pengurus telah membuat program UGT PEDULI. Yaitu program kepedulian sesama anggota, dimana anggota yang sedang mengalami kesedihan akibat terdampak bencana alam, rumahnya rusak, maka oleh pihak KSPPS-BMT UGT Nusantara akan dibenahi. Begitu pula, tempat-tempat ibadah milik anggota yang rusak, atau sekolah-sekolah dan madrasah yang tidak layak, pihak Koperasi akan turun tangan membenahi agar layak. Sumber dana ini berasal dari sumbangan para karyawan, mulai level pengurus, pengawas, manager, kepala divisi, hingga level karyawan, yang diambilkan dari gaji bulanannya. Kemudian ditambah dengan sumbangan sukarela anggota penabung, minimal sebulan Rp.2000 yang diambilkan dari bagi hasil tabungannya. Dengan

program UGT PEDULI ini, tercipta rasa kasih sayang antar sesama, dan memiliki peranan yang sangat baik untuk pertumbuhan bisnis Koperasi.

g. Kerjasama dengan team kerja (*Collaboration with Good teamwork*)

Bekerja sendiri dan tidak memperdulikan pekerjaan kawannya dalam sebuah team, bukan lah ciri budaya organisasi yang baik. Di KSPPS-BMT UGT Nusantara, seluruh karyawan diajarkan untuk saling peduli terhadap pekerjaan kawan yang menjadi teamnya, membantu kesulitan yang dihadapi dan memberikan solusi penyelesaian. Sehingga tercapainya target di KSPPS-BMT UGT Nusantara karena terciptanya bentuk kerjasama antara team kerja yang baik dan solid.

Nilai-nilai dari budaya organisasi ini, oleh Ketua Pengurus disingkat menjadi sebuah susunan kalimat: IKUT PKK, yaitu Inovatif, Kreatif, Ulet, Tekun, Pelayanan prima, Kasih sayang, dan Kerjasama. Dengan upaya menerapkan nilai-nilai IKUT PKK ini, maka kinerja KSPPS-BMT UGT Nusantara menjadi lebih semakin baik. Hal ini tercermin dari ringkasan laporan keuangan yang disajikan, tentang pertumbuhan aset-nya yang mencapai Rp.3.1 Triliun hanya dalam kurun waktu 23 tahun berjalan. Ditambah lagi jumlah anggota yang semakin meningkat dalam setiap tahunnya, hingga menjadi hampir sejuta anggota penabung. Tentu hal ini merupakan prestasi yang luar biasa untuk kalangan kelas koperasi dan UMKM.

2. Budaya Perilaku Organisasi Khusus KSPPS BMT UGT Nusantara

KSPPS-BMT UGT Nusantara memiliki nilai-nilai budaya perilaku organisasi yang unik dan khusus. Peneliti menyebutnya sebagai Budaya Perilaku Organisasi Khusus

(BPOK). Hal ini dijelaskan secara panjang lebar oleh Bapak A. Saifullah Naji selaku pengawas manajemen, dan disempurnakan oleh penjelasan Bapak M. Imron Husnan selaku Sekretaris. Berikut petikan jawaban dari Bapak M. Imron Husnan dan A. Saifullah Naji:

*“Bisa Saya jelaskan begini.. bahwa mayoritas pengurus, pengawas, karyawan adalah lulusan alumni pondok pesantren sidogiri, yang kulturnya adalah NU semua. Jadi, benar adanya, bahwa kultur budaya perilaku organisasi yang berada di KSPPS-BMT UGT Nusantara ini banyak dipengaruhi oleh budaya-budaya NU, seperti adanya doa tawassul sebelum akad pembiayaan, pembacaan doa bersama, yaitu suratul fatihah setelah penandatanganan akad, juga ada kegiatan rutin harian sebelum memulai pekerjaan, misalnya shalat dhuha berjemaah, dilanjut dzikir istighasah, doa bersama, kemudian ditutup dengan siraman rohani. Bahkan, kita juga punya kegiatan istighasah dan khatmil Qur’an rutin setiap pekan di makam para wali-wali Allah swt, mengemis doa kepada Allah SWT melalui keberkahan tahlil, tahmid, takbir, shalawat serta keberkahan orang-orang shalih yang kita ziarahi, agar semua karyawan, pengurus, manager, hingga anggota-anggota Koperasi kami, diberikan kesehatan, kelancaran usahanya, dan kemudahan dalam membayar hutang-hutangnya, serta KSPPS-BMT UGT Nusantara diberikan jalan keluar dari segala permasalahannya, dijaga selalu oleh Allah swt dari segala kehancuran dan kezaliman orang-orang yang dzalim. Demikian doa yang biasa kita panjatkan saat kita sedang beristighasah kepada Allah SWT. Disinilah menurut Saya, Kami menjalankan pekerjaan sebagai ikhtiar lahiriyah dengan digabungkan dengan ikhtiar batiniyah spiritual, yang bukan hanya mengandalkan kekuatan lahiriyah, kekuatan ilmu manajemen semata, melainkan juga kita melibatkan kekuatan langit untuk cepatnya proses itu tercapai dengan baik sesuai tujuan. Sudah banyak bukti-buktinya yang kita alami, saat kita sudah mentok dalam menerapkan segala daya dan upaya yang bersifat lahiriyah, ikhtiyar maksimal, namun tidak banyak membuahkan hasil. Begitu kita melibatkan Tuhan dalam bisnis kita, merayunya dengan doa-doa yang kita panjatkan di rumah-rumah kekasih hati-Nya, maka keajaiban turun tanpa kita pernah duga sebelumnya. NPF yang telah bertahun-tahun tidak mampu ditangani, tiba-tiba datang melunasi. Funding di bulan Ramadhan yang sangat sulit diperoleh, tiba-tiba datang dana besar dari arah-arah tak terduga”.*¹⁰⁰

Dari sini, peneliti menarik kesimpulan, bahwa budaya perilaku organisasi khusus di KSPPS BMT UGT Nusantara ini memang banyak dipengaruhi oleh budaya perilaku organisasi Nahdlatul Ulama atau budaya santri pondok pesantren, seperti misalnya

¹⁰⁰ M. Imron Husnan dkk. Wawancara, Pasuruan tanggal 17 Oktober 2023

budaya istighasah (gerak batin), ziarah makam para wali-wali Allah, pengajian kitab, shalat dhuha berjemaah, membaca tawassul sebelum akad dibacakan dan berdoa bersama membaca suratul fatihah dengan anggota saat akad telah usai dibacakan, adalah hal-hal yang menjadi ciri khas dari kalangan Santri Nahdhiyin. Hebatnya lagi, pengurus menggabungkan dua unsur dari nilai-nilai ikhtiar lahiriyah berupa kekuatan ilmu manajemen yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG), dan kekuatan batiniyah, berupa kekuatan doa spritual yang melibatkan Tuhan dalam segala hal dan kebijakan yang dikeluarkan, hingga hasil akhirnya menjadi sangat luar biasa.

Selanjutnya, budaya-budaya ini diterjemahkan ke dalam manajemen organisasi menjadi nilai-nilai yang harus dijalankan oleh seluruh elemen yang ada di dalam organisasi tersebut. Penjelasan lebih detail dan modern mengenai nilai-nilai ini, diuraikan oleh Bapak A. Saifullah Naji selaku Pengawas Manajemen. Beliau menjelaskan konsep perilaku budaya organisasi modern yang bernuansa Islami, yaitu I-FAST. Berikut uraian dan penjelasan beliau:

“Menurut Saya untuk penerapan budaya perilaku organisasi di KSPPS-BMT UGT Nusantara ini, telah sering kita sosialisasikan sejak dulu Saya menjabat sebagai Sekretaris Pengurus, yaitu seluruh karyawan wajib menjalankan nilai-nilai budaya kenabian yang telah kita pelajari dulu sejak di kelas Ibtidaiyah di Pondok Pesantren Sidogiri, yaitu 4 sifat nabi; Shiddiq (jujur), Amanah (terpercaya), Tabligh (Komunikatif/Transparan), Fathonah (Cerdas), dan ditambah 1 sifat lagi, yaitu Istiqamah (Kontinyu). Kami singkat: I-FAST. Dalam bahasa inggris, artinya Saya Cepat!. Cepat dalam memberikan pelayanan, cepat dalam memberikan kemudahan, dan cepat dalam mengambil keputusan. Nah, dengan menerapkan budaya I-FAST ini, karyawan KSPPS-BMT UGT Nusantara diharapkan selalu ingat dan selalu mengamalkan, bahwa bekerja itu harus dijalankan dengan penuh amanah, kejujuran, transparansi, dan cerdas. Semua dijalankan secara istiqamah, kontinuitas, agar menjadi nilai-nilai budaya organisasi yang berkelanjutan dalam diri masing-masing karyawan. Jadi, itu menurut Saya, semoga bisa dipahami.¹⁰¹

¹⁰¹ A. Saifulloh Naji, *Wawancara*, Pasuruan, tanggal 17 Oktober 2023.

Dari paparan beliau ini, kita dapat menarik kesimpulan, bahwa budaya perilaku organisasi khusus ini adalah mengacu kepada sikap akhlaqul karimah (budi pekerti mulia). Budaya ini terangkum dalam lima pilar yang disingkat oleh beliau, dengan singkatan kata: **I-FAST**: *Istiqamah (Consistent)*, *Fathanah (Smart-Professional)*, *Amanah (Trustfull and Akuntable)*, *Shiddiq (Honestfull)*, dan *Tabligh (Transparency)*.

Untuk menerapkan budaya I-FAST ini, pengurus KSPPS-BMT UGT Nusantara terus berusaha melakukan jalinan erat, bersinergi dengan pengurus Pondok Pesantren Sidogiri (PPS) dalam upaya turut membantu peningkatan kualitas SDI para santrinya, sesuai Visi Pon-Pes Sidogiri yaitu menciptakan *Ibadillahis Shalihin* (Seorang hamba Allah yang Shalih), Shalih dalam urusan ukhrawi, dan Shalih dalam urusan duniawi. Pengurus juga melakukan meningkatkan perbaikan system management dan pengembangan secara berkesinambungan pada semua bidang baik organisasi maupun usaha. Untuk menunjang tujuan mulia PPS tersebut maka Dana Zakat dan Dana Sosial (CSR) yang dihasilkan oleh KSPPS-BMT UGT Nusantara disalurkan kepada Pondok Pesantren Sidogiri untuk membantu/menunjang kelancaran system pendidikan di PPS, yaitu kegiatan belajar dan mengajar di pondok pesantren Sidogiri. Sehingga para santri telah dilatih dan ditempa berbagai macam knowledge dan budaya organisasi seperti menjadi leadear, taat aturan, kedisiplinan, belajar menghormati yang lebih tua, dan budaya-budaya islami lainnya.

Berikut adalah uraian detail dari lima pilar budaya organisasi I-FAST yang diterapkan oleh KSPPS BMT UGT Nusantara dalam meningkatkan kinerjanya:

a. Istiqamah (*Consistent*).

Para ulama ahli hikmah mengatakan, bahwa “*Al-Istiqamah ‘Ainul Karomah*”, Kontinuitas (Konsisten) akan mendatangkan kemuliaan. Slogan inilah yang menjadi pemicu semangat para civitas karyawan dan pengurus KSPPS-BMT UGT dalam melakukan suatu amal perbuatan. Para pengurusnya hingga jajaran karyawan melakukan aktivitas di kantor atau pun di luar kantor dengan penuh istiqamah (konsisten) dalam hal kebaikan. Misalnya, setiap hari para karyawan mulai dari Kantor Pusat dan Kantor Cabang melakukan kegiatan Shalat Dhuha secara berjemaah. Usai shalat Dhuha ada siraman rohani yang dikemas dalam taushiyah agama yang sifatnya selalu mengingatkan kebaikan, kesabaran, meningkatkan produktivitas, dan anjuran selalu beramal shalih (*tawashau bil haq wa tawashau bis shabr*). Kegiatan siraman rohani mereka namakan program “*Kulkas*”, yaitu Kuliah Ringkas yang isinya adalah motivasi dan kesejukan sebagaimana hawa kulkas yang selalu membawa kesejukan bagi para penggunanya.

Kegiatan istiqamah ini tidak hanya dilakukan di dalam kantor saat mereka bekerja. Namun juga diluar kantor, mereka selalu melakukan kegiatan istighasah bersama setiap hari libur bekerja, yaitu hari jumat. Sebuah kegiatan membaca al-Quran bersama, tahlil, Surah Yasin dan doa-doa munajat yang mereka haturkan kepada Allah Sang Maha Kuasa. Ada pula sebagian cabang mengkemasnya dengan ziarah ke makam para shalihin, wali-wali Allah, dan makam para pendiri Pon-Pes Sidogiri (PPS) yang terletak di pesarean di area belakang masjid jamik PPS. Niatnya tiada lain, hanya mengharapkan ridha Allah swt, menambah keimanan dengan mengingat kematian, dan mengharap keberkahan para kekasih Allah swt tersebut agar Allah swt menurunkan rahmat dan serta pertolongan-Nya kepada mereka lantaran amal shalih yang telah

mereka perbuat. Inilah budaya unik KSPPS-BMT UGT Nusantara ala NU. Nuansa ke-NU-annya sangat kental dengan budaya kerja mereka dalam amaliah keseharian.

b. Fathanah (Smart/Profesionalisme).

Smart adalah cerdas, pintar. Bukan hanya cerdas dalam berfikir, namun juga cerdas dalam bertindak. Sehingga tak jarang para karyawan selalu berfikir, bagaimana bisa menyelesaikan tugas dengan secepat mungkin, efisien, dan banyak menghabiskan energi, baik energi tenaga dan pemakaian listrik di kantor. Maka terciptalah sebuah terobosan baru dalam bekerja yang cepat, efisien dan praktis. Pekerjaan yang awalnya bisa selesai dalam waktu satu minggu, kini bisa disingkat menjadi satu hari selesai. Sifat fathonah (cerdas) inilah yang pantas disebut dengan kerja Profesional. Sehingga menjadi slogan yang selalu diingat oleh setiap karyawan dan ditempel di dinding-dinding kantor, yaitu, ***“Professional adalah Gaya Kerja Kami”***. Disini tergambar jelas semangat belajar berkelanjutan, cerdas, inovatif, terampil dan adil yang ditanamkan oleh perusahaan pada seluruh karyawan. Uniknya, mereka semua adalah santri PPS, yang tidak pernah mengenyam pendidikan di tingkat perguruan tinggi jurusan manajemen atau teknologi, namun karena mereka mau belajar dan membaca, sehingga banyak diantara mereka yang bisa menjadi seorang programmer handal, menguasai software dan hardware komputer dengan baik, dan pandai menciptakan aplikasi-aplikasi baru yang efektif.

Pengelolaan sifat Fathonah di KSPPS BMT UGT Nusantara juga diterapkan pada aktivitas berikut :

1. Memiliki Standar Operasional Management (**SOM**) dan Standar Operasional Prosedur (**SOP**)

2. Semua pengelola mulai jajaran direksi hingga karyawan paham terhadap **SOM** dan **SOP**
3. Semua pengelola disiplin menerapkan **SOM** dan **SOP** sesuai dengan bidangnya
4. Menerapkan akuntansi sesuai dengan standar PSAK Syariah dan ketentuan Fatwa DSN MUI yang telah dibakukan dalam system program aplikasi software KSPPS BMT UGT Nusantara.
5. Semua kantor pusat, cabang, capem dilengkapi dengan komputer yang menggunakan system IT atau program aplikasi yang sama.
6. AO yang bertugas diluar kantor untuk menerima angsuran pembiayaan atau simpanan dilengkapi dengan alat *mobil printer* yang terhubung secara online dan real time dengan kantornya.
7. Sejak tahun 2012 jaringan computer di semua kantor cabang dibuat online antara cabang dengan cabang dan antara cabang dengan kantor pusat.
8. Setelah sistem online berhasil akan dilanjutkan dengan sistem **PDE** (Penangkap data Elektronik) semacam EDC, yang memudahkan transaksi payment system untuk anggota.
9. Semua pengelola diprogramkan mengikuti pelatihan pendidikan peningkatan SDI sesuai dengan bidangnya
10. Dalam komponen SHU telah disisihkan *dana pendidikan* sebesar 5% dari SHU.

c. Amanah (*Trustfull*).

Terpercaya karena Penuh Tanggung Jawab, dampaknya akan menjadi terpercaya, cepat tanggap, obyektif, akurat dan disiplin. Namun diluar sana banyak perusahaan memilih lebih mendahulukan selebar ijazah lulusan perguruan tinggi, sebagai tolok

ukur SDI(Sumber Daya Insani) yang handal daripada sifat amanah calon pelamar kerja. Hal ini tidak berlaku di KSPPS-BMT UGT Nusantara. Para pengurus telah berkomitmen sejak awal, bahwa skill dan keahlian bisa dipelajari sambil berjalan. Orang yang tidak bisa akuntansi, komputer, atau marketing, bisa diajari, diberikan training secara rutin, maka orang tersebut akan bisa dan paham, lambat laun akan menguasai dengan baik, sebagaimana penjelasan di atas. Tapi tidak dengan sifat amanah. Sifat ini tidak bisa ditempuh dengan training yang sifatnya hanya instan, satu bulan atau dua bulan. Namun sifat amanah ini perlu dilatih secara kontinyu, berulang-ulang dan dibiasakan, agar menjadi karakter dan budaya keseharian.

Oleh karena itu, dalam setiap pembukaan cabang barunya, KSPPS-BMT UGT Nusantara selalu mengedepankan santri lulusan pondok pesantren, minimal lulusan Madrasah Aliyah. Khususnya alumni Santri PP. Sidogiri. Sebab, mereka telah dilatih dan ditempa mentalnya untuk menjalankan sifat amanah dalam waktu yang cukup lama. Sehingga sifat amanah ini telah terasah tajam menjadi karakter pada pribadi karyawan.

Sifat amanah ini juga ditularkan kepada para anggota yang melakukan perjanjian pembiayaan. Karena setiap terjadi transaksi akad antara nasabah dan petugas, petugas selalu menyampaikan, bahwa dana pembiayaan yang akan diberikan ini adalah berasal dari dana anggota lainnya. Maka diharapkan agar anggota pengakses pembiayaan dapat menggunakan dana pembiayaan ini dengan sebaik-baiknya dan dipesan agar menjaga amanah ini dengan baik dan profesional. Kemudian dilanjut dengan ritual pembacaan doa setelah usai akad penandatanganan kontrak perjanjian pembiayaan. Yang isi doanya adalah agar para anggota diberikan kekuatan lahir batin dalam

mengemban amanah dan dilancarkan rejekinya dan serta dimudahkan segala urusannya. Kemudian ditutup dengan bacaan *Surah al-Fatihah* yang dikhususkan untuk mendiang orang tua atau leluhurnya si anggota yang telah mendahuluinya, juga untuk para guru-guru atau kyainya, juga untuk dirinya agar selalu dikuatkan iman dan Islam dalam menjalani kehidupan di dunia.

Dengan demikian, anggota penerima dana pembiayaan menjadi terkesan dan terharu, karena bukan saja murni bisnis mendapatkan akses modal dari pembiayaan yang diajukan, melainkan juga mendapatkan siraman doa rohani untuk dirinya, mendiang orang tuanya, bahkan para guru dan kyainya. Dan dampaknya, anggota benar-benar menjaga amanah dana pembiayaan tersebut dengan sebaik-baiknya, jangan sampai menjadi pembiayaan yang bermasalah di kemudian hari.

Inilah keunikan budaya organisasi di KSPPS-BMT UGT Nusantara yang jarang bisa ditiru oleh kebanyakan lembaga keuangan lainnya. Ada ritual doa, mendahulukan sifat amanah, dan lulusan pesantren. Sebab, KSPPS BMT UGT Nusantara berbasis pesantren, maka lebih mendahulukan lulusan pesantren dibanding lulusan perguruan tinggi. Semangatnya hanya satu, mendahulukan sifat amanah dari pada sifat keahlian skill calon karyawan.

d. **Shiddiq (*honestfull* - Integritas).**

Budaya ini mencerminkan bahwa perusahaan menanamkan sikap kepada seluruh karyawannya agar mengawali setiap langkah kerja dengan niat dan hati tulus, berpikir

jernih, bicara benar, sikap terpuji dan perilaku teladan. Apa yang ditulis sama dengan apa yang diucapkan. Selalu menepati janji dan tidak pernah cacat dalam masalah keuangan di masyarakatnya. Untuk itulah penerapan sifat Shiddiq ini oleh pengurus lebih banyak dirumuskan dalam sebuah system. System yang shiddiq akan membuat orang-orang di dalamnya menjadi jujur dan terhindar dari perbuatan tercela. Misalnya, system Informasi Teknologi KSPPS-BMT UGT Nusantara yang ada ditingkatkan keamanan dan controlnya agar tidak mudah terbobol atau melakukan tindakan-tindakan pidana dalam perusahaan, seperti berdusta, mencuri, korupsi, kolusi, dan lain sebagainya. Sehingga saat ini, KSPPS-BMT UGT Nusantara sudah memiliki system IT layaknya perbankan.

Contohnya, KSPPS-BMT UGT Nusantara sudah memiliki layanan SMS Notifikasi sebagaimana yang lazim diberikan oleh kalangan perbankan saat nasabah melakukan transaksi. KSPPS-BMT UGT Nusantara juga telah lama menerapkan layanan jemput bola dengan menggunakan alat mobile printer yang akurat dan real time. Sehingga anggota KSPPS-BMT UGT Nusantara yang melakukan transaksi setor maupun penarikan tabungan dan pembayaran angsuran pembiayaan, akan mendapatkan SMS Notifikasi dari system, dan *ter-record real time* pada jaringan core system di server BMT UGT. Pada layanan SMS Notifikasi ini, anggota akan mendapatkan SMS pemberitahuan bahwa transaksi sudah sukses dan dijamin sudah masuk ke data pembukuan Koperasi BMT UGT Nusantara.

“Kalo Saya simple. Bahwa KSPPS-BMT UGT Nusantara ini adalah bisnis jasa. Karena dia bisnis utamanya adalah jasa, maka identik dengan bisnis pelayanan. Oleh karena itu, semua karyawan harus memiliki perilaku melayani, atau memberikan pelayanan terbaik kepada anggotanya. Dan namanya layanan, dia harus cepat, mudah, serta transparansi. Misalnya, kita memiliki layanan SMS Notifikasi serta mobile printer. Sangat jelas, ini dalam rangka untuk membangun transparansi, trustfull dan

akuntabilitas pengurus kepada anggota. Apabila dalam waktu 1 x 24 jam setelah melakukan transaksi, anggota tidak menerima SMS Notifikasi, atau tidak menerima bukti slip transaksi dari petugas melalui mobile printer kami, maka silahkan melakukan komplain ke kantor cabang ataupun kantor cabang pembantu setempat atau langsung ke kantor pusat Koperasi BMT UGT Nusantara. Inilah budaya yang kita junjung tinggi, yaitu memberikan pelayanan yang cepat, transparan serta mudah”.

Di atas ini adalah paparan dari Manager Bisnis KSPPS BMT UGT Nusantara, yaitu H. Sholeh Wafi saat peneliti melakukan wawancara. Dari sini kita juga memahami dan mengetahuinya, tentang pentingnya pelayanan yang cepat, transparansi, serta mudah bagi anggota dalam mengaksesnya. Sifat-sifat inilah yang harus diadopsi oleh seluruh karyawan menjadi budaya organisasi bersama.

e. Tabligh (*Communicative*).

Komunikatif berlandaskan Kasih-Sayang. Artinya, selalu transparan, membimbing, visioner, komunikatif dan memberdayakan. Pengelolaan transparansi dan komunikasi ini diwujudkan dalam bentuk sebagai berikut:

a. Antara pengelola dan anggota

1. Rapat Anggota Tahunan yang dilaksanakan satu tahun sekali pada bulan februari pada tahun berikutnya dengan mengundang seluruh anggota
2. Rapat Anggota Semester satu yang dilaksanakan pada bulan Juli/Agustus dengan mengundang kepala kelompok anggota dengan acara Evaluasi PK-APBK.
3. Rapat anggota jaring aspirasi yang dilaksanakan bulan Oktober dan Nopember di kabupaten/ kecamatan domisili anggota
4. Rapat Anggota Semester dua yang dilaksanakan bulan Desember dengan acara Evaluasi atas PK-APBK selama satu tahun dan Membahas Rencana PK-APBK tahun berikutnya dengan mengundang kepala kelompok anggota.

5. Rapat Anggota Luar Biasa

b. **Antar Pengelola**

1. Laporan Bulanan Kepala Cabang
2. Laporan Triwulan Kepala Cab & Kacapem
3. Laporan Triwulan perwakilan pengurus
4. Komunikasi bersama pengurus, pengawas dan manajer setiap Kamis

c. **Laporan kepada pemerintah**

1. Laporan triwulan kepada Kepala Dinas Koperasi, UMKM Provinsi Jawa Timur dan Kepala Dinas Koperasi Kab./Kota
2. Laporan tahunan setelah tutup buku.

Dengan menerapkan kelima pilar perilaku budaya organisasi khusus di atas, KSPPS-BMT UGT Nusantara hadir sebagai lembaga keuangan syariah yang mengkombinasikan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandasi operasionalnya. Harmoni antara idealisme ikhtiar lahiriyah dan nilai-nilai rohaniyah atau batiniyah inilah yang menjadi salah satu keunggulan KSPPS-BMT UGT Nusantara sebagai alternatif jasa keuangan syariah di Indonesia dengan segudang prestasinya.

Dapat disimpulkan, bahwa penerapan kedua perilaku budaya organisasi di atas, yaitu perilaku IKUT-PKK dan I-FAST bukan hanya berlaku bagi lingkungan karyawan bawahan saja, tetapi juga berlaku bagi semua elemen pengurus, dan pihak manajemen, hingga pimpinan kepala cabang dan capem koperasi. Karena budaya perusahaan menjadi semacam "DNA kesuksesan bersama" maka setiap organisasi membutuhkan para pemimpin yang sekaligus seorang *culture builder*. Seorang pemimpin tak cukup hanya

menjadi perumus visi dan strategi handal atau seorang eksekutor yang piawai, tapi dia juga harus menjadi seorang *culture builder* yang mumpuni.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari uraian Kajian teori, Paparan data, dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan:

1. Implementasi kepemimpinan (*leadership*) dalam meningkatkan Kinerja KSPPS- BMT UGT Nusantara Pasuruan, maka gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pengurus KSPPS-BMT UGT Nusantara dalam meningkatkan kinerja karyawan bawahannya, dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Hal tersebut merupakan gaya kepemimpinan yang sangat tepat, mengingat seorang pimpinan harus selalu berusaha dan berupaya menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinnya, bersikap fleksibel dalam beradaptasi/menyesuaikan tingkat kematangan karyawan bawahan serta lingkungan kerjanya. Tidak kalah penting pengurus/pemimpin KSPPS-BMT UGT Nusantara memandang, bahwa kondisi dan situasi saat ini yang menuntut pengurus/ pemimpin harus terus bersifat akomodatif, aspiratif, dan transformatif terhadap lingkungan kerjanya.
2. Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja KSPPS-BMT UGT Nusantara Pasuruan, dengan melakukan 2 (dua) budaya organisasi melalui Budaya Perilaku Organisasi Umum (BPOU) dan Budaya Perilaku Organisasi Khusus (BPOK). Dalam penerapan budaya organisasi di KSPPS-BMT UGT Nusantara yang dilakukan pengurus (pimpinan). dalam Budaya Perilaku Organisasi Umum (BPOU) dengan menerapkan 7(tujuh) budaya organisasi yang terangkum dalam kata: IKU- PKK, yaitu Inovatif, Kreatif, Ulet, Tekun, Pelayanan prima, Kasih sayang, dan Kerjasama. Adapun penerapan budaya organisasi khusus yang diterapkan di KSPPS-BMT UGT

Nusantara, terangkum dalam kata: I-FAST, yaitu: Istiqomah (*Consistent*), Fathanah (*Smart*), Amanah (*Trustfull*), Shiddiq (Honest), dan Tabligh (*Communicative*).

B. Saran-Saran

Dari hasil kesimpulan di atas, maka peneliti sebagai sehingga penulis dapat memberikan saran-saran kepada beberapa pihak terkait, sebagai berikut:

1. Bagi Instansi atau Lembaga KSPPS-BMT UGT Nusantara, khususnya pengurus, pengawas, dan managerial, sesuai hasil kajian dalam penelitian, maka disarankan agar sering-sering melaksanakan turba (turun ke bawah), melihat langsung kondisi dan situasi di bawahan. Hal ini bertujuan agar pimpinan dapat memastikan secara langsung bahwa segala kebijakan yang dikeluarkan berjalan dengan efektif, melengkapi gaya kepemimpinan situasional yang dijalankan. Sebab, harapan dari karyawan bawah, pemimpin bukan hanya mengeluarkan kebijakan yang bagus di atas kertas, namun perlu memastikan, apakah kebijakan tersebut efektif jika dijalankan.
2. Bagi DSN-MUI yang mewakili pemerintah, disarankan agar mendukung gerakan koperasi, dengan mengeluarkan regulasi dan peraturan perundang-undangan yang memudahkan bagi pelaku usaha koperasi menjadi maju. Khususnya tentang pengelolaan koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah (KSPPS). Pemerintah, dalam hal ini Kementerian Koperasi dan UMKM juga diharapkan melakukan pengawasan terhadap perkoperasian menjadi lebih baik lagi, dengan cara menambah kualitas dan mutu pengawasannya, dan diharapkan mampu memberikan *feed back* untuk kemajuan koperasi.
3. Bagi peneliti selanjutnya, dikarenakan ini bersifat kualitatif deksriptif, maka disarankan agar menggunakan metodologi kuantitatif, dengan analisis VAR-VECM,

atau minimal regresi linear berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya-budaya perilaku organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pihak manajemen KSPPS-BMT UGT Nusantara terhadap tingkat kesuksesan dalam pertumbuhan kinerja keuangannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, N. Pengaruh Kepuasan, Motivasi Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah. *Ekonomi* , *Universitas Dian Nuswantoro Semarang*. (2010).
- Abu Abdillah Muhammad bin Isma'il al-Bukhari, *Shahih al- Bukhari*, Mesir: Dar Ibnu Jauzi, (2019).
- Abu Husen Muslim bin al-Hajjaj an-Naisaburi, *Shahih Muslim*, Mesir: Dar Ibnu Jauzi, (2019).
- Abu Qasim Sulaiman bin ahmad bi Ayyub Asy Syami Ath-Thabrani, *Musnadusy Syamiyyin*, Mesir Dar al-Jauzi, (1995).
- Adinata, U. W. S. Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kjks bmt tamzis bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), (2015).
- Afrida, dkk. Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru. *Journal of Educational Management Research*, 1(2), (2022).
- Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1), cetakan pertama*, Kebumen: Media Tera, (2015).
- Ali. S,N. Harun, C.Z., dan Zaelani., Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Guru pada SDN Lambaro Angan, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, (2015).
- Akbar. N. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan dan Dakwah. *Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah*, Vol. 05. No. 09, (2017).
- Barbuto, JE, dan Wheeler DW. *Scale Development and Construct Clarification ofservant Leadership*. Group and Organization Management, (2006).
- Bass,B.M.and Riggio, R.E. *Transprmatinal Leadership*, Psychology Press, (2006)
- Burhanuddin dkk., *Budaya organisasi dan Kepemimpinan*, Semarang: Fakultas Imu Pendidikan Universitas Negeri Malang, (2018).
- Bycio, dkk. *Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4) (1985)..
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), (2008).

- Djam'an Satori and Aan Komariah, '*Metodologi Penelitian Kualitatif*', Bandung:Alfabeta, (2009).
- Dwi wijatiningsih, dkk., sistem tindakan kepemimpinanb transaksional di perpustakaan Ganesha Stembayo Yogyakarta. *Jurnal Kajian Ilmu Perpustakaan , informasi dan kearsipan*, Vol 7 (1), (2021).
- Fanani, A. F., Astutik, W., & Lestari, Y. Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik. *Journal of Public Sector Innovations*, 4(2), (2020).
- Farida Nugrahani and M Hum, '*Metode Penelitian Kualitatif*', Solo: Cakra Books, (2014).
- Gitosudarmo, D., & Sudita, I. N. *Perilaku Keorganisasian Yogyakarta*. BPFE. (1997).
- Gibson, at all. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta, Bina Rupa Aksara. (1996).
- Gunawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*, Jakarta: PT. Garudafood, (2015).
- Hidayat, R. Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), (2013).
- Herley, Robert Hult, G. Thomas. Inovation, Market Orientation and Organizational Learnin:An Integration and Empirical Examination. *Jurnal of Marketing*, (1998)
- Judge, T.A., and Locke, E.A. Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), (1993).
- Jufrizen, J. Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), (2017).
- Kasali, R., *Mobilisasi Intangibles Menjadi Kekuatan Perubahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utam,. (2006).
- Kemenag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bogor: Unit Percetakan al-Qur'an, (2021).
- Koh, W.L., dkk. The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, (1995).
- Laras, T., & Haryono, R. T. Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Budaya Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Perangkat Desa (Survey Pada Perangkat Desa Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progro Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333. *Jurnal Ekonomi*, 21(2), (2016).
- Laliasa, G., Nur,M., dan Tabunan, R., Pengaruh Gaya Kepemimpina Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan dan

- HoltikulturalPropinsi SulawesiTenggara. *Journal of Economic and Business*, Vol.1 (2018).
- Luthan, S. Hubungan Hukum Dan Kekuasaan. *Jurnal Hukum IUS QUIA IUSTUM*, 14(2), (2007).
- Muhammad Imron. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Central Asia Kcp Singosari Malang). *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 4(2). (2018).
- Muhammad Rahman.. *Pengaruh Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Syariah Bmt Ugt Nusantara Cabang Kabupaten Situbondo*. Tesis, Universitas Airlangga, (2019).
- Moleong, J. Lexy, 'Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi', Bandung: PT Remaja Rosdakarya, (2007).
- Nanus, B. *Visionary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. (1992).
- Nicholson, J. W., & Czarnecka, B. The biocompatibility of resin-modified glassionomer cements for dentistry. *dental materials*, 24(12), (2008).
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), (2017).
- Poerwaningrum, H. E., & Sudirjo, F. Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja (Studi pada Guru SD. Hj Isriati Baiturrahman I Semarang). *Serat Acitya*, 5(1), (2016)
- Popper, M.,Zakkai, E. *Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: Conditions Conductive to Their Predominance*. *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (6), (1994).
- Puspitasari, A., & Fatimah, S. Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di PT. Askindo Kantor Cabang Bandung. *DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 2(2), (2022).
- Poli, W.I.M. *Kepemimpinan Stratejik: Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*. Makasar: UNHAS, (2010).
- Riyadi, S., & Mulyapradana, A. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Radhatul Atfal di Kota Pekalongan. *Jurnal Litbang Kota Pekalongan*, (2017).
- Robbins, Stephen. P. & T. A. J. *Perilaku Organisasi* (16th ed.).Jakarta: Salemba Empat, (2017).

- Rosiana Natalia Djunaedi, dkk, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap kinerja karyawan. *Performa: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, Vpl. 3 (3), (2018).
- Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta:Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia, (2019).
- Sadiartha, A. & Sitorus, S. A. Organizational culture, communication and leadership style on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 7(4), (2018).
- Setiadi.J.N, dkk., *Perilaku Konsumen (edisi revisi)*, Jakarta: Kencana, (2013).
- Susanti, Y., Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda. *E-Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 3 N0. 1, (2015).
- Siti Ramdaniati, dkk., Analisis Gaya Kepemimpinan otoriter dalam Upaya Peningkatan Penerimaan Restribusi Pasar Senkang Kabupaten Waju. *Jurnal Ada Na Gau: Public Administration*, VoL., 2, (2021).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D'*, Bandung:,CV. Alfabeta, (2008).
- Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada Press, (2006).
- Sendjaya, S, dan Sarros J.C., *Servant Leaderdhip: Its Origin, Development and Application in Organization*, *Jurnal of Leadership and Organization Studies*, (2002)
- Spears, Larry. Character and Servant Leadership:Ten Characteristisof Effective, Caring Leaders. *The Jurnal of Virtues and Leadership*, (2002).
- Shamsul Amri Baharuddin, *Budaya Yang Tercabar*. University California Berkeley: Dewan Bahasa dan Pustaka, (2007).
- Thoha, Miftah., *Kepemimpinan dalam Manajemen: suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta:PT. Rajagrafindo Persada. (2012).
- Vondey, M. *The Relationships among Servant Leadership, Organizational CitizenshipBehavior, Person Organization Fit, and Organizational Identification*. *International Jurnal of Leadership Studies*,(2010).
- Yanti, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pada Koppas Srinadi Unit Simpan Pinjam Kabupaten Klungkung. Tesis Ekonomi, *Universitas Mahasaraswati Denpasar*. (2023).

Yuki, G. *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi ke 5)*, Jakarta: Indeks, (2010).

Zuchri Abdussamad, '*Metode Penelitian Kualitatif*', Makasar: Syakir Media Press, (2022).

LAMPIRAN-LAMPIRAN

GAMBAR DOKUMENTASI WAWANCARA



Wawancara dengan Bapak HM Sholeh Wafie, Manager Bisnis BMT UGT Nusantara



Wawancara dengan Bapak Abdussalam, Manager Keuangan BMT UGT Nusantara



Wawancara dengan Bapak Muhammad Muhlas, Manager Risiko BMT UGT Nusantara



Wawancara dengan Bapak Mahalli, Kadiv Legal BMT UGT Nusantara