

**ANALISIS MODEL KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM
MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota)**



SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1 (S.1)
Dalam Ilmu Ekonomi Syariah**

Oleh:

**Muhammad Latif Asror
NIM: 1320210139**

**SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI KUDUS
JURUSAN SYARI'AH DAN EKONOMI ISLAM
PROGRAM STUDI EKONOMI SYARI'AH**

2017



KEMENTERIAN AGAMA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
KUDUS

NOTA PERSETUJUAN PEMBIMBING

Kepada

Yth. **Ketua STAIN Kudus**

cq. Ketua Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam
di-

Kudus

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa skripsi saudara: **Muhammad Latif Asror**, NIM: 1320210139 dengan judul "**Analisis Model Kepemimpinan Perempuan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota)**" pada Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam Program Studi Ekonomi Syariah. Setelah dikoreksi dan diteliti sesuai aturan proses pembimbingan, maka skripsi dimaksud dapat disetujui untuk dimunaqosahkan.

Oleh karena itu, mohon dengan hormat agar naskah skripsi tersebut diterima dan diajukan dalam program munaqosah sesuai jadwal yang direncanakan.

Demikian, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Kudus, 21 Juni 2017

Dosen Pembimbing


Dr. H. Abdurrahman Kasdi, Lc., M.Si

NIP. 19760225 200312 1002



KEMENTERIAN AGAMA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
KUDUS

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : **Muhammad Latif Asror**
Nim : **1320210139**
Jurusan/prodi : **Syariah dan Ekonomi Islam/Ekonomi Syariah**
Judul Skripsi : **Analisis Model Kepemimpinan Perempuan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota)**

Telah dimunaqosahkan oleh Tim Penguji Skripsi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus pada tanggal :

7 Juli 2017

Selanjutnya dapat diterima dan disahkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S.1) dalam Ilmu Syariah dan Ekonomi Islam Program Studi Ekonomi Syariah.

Kudus, 18 Juli 2017



Ketua Sidang/Penguji I

Dr. H. Dima Farida, Lc.,MA
NIP.19790327 200312 2 001

Penguji II

Amirus Sodik, Lc.,MA
NIP.19771127 200710 1 004

Dosen Pembimbing

Dr. H. Abdurrahman Kasdi, Lc.,M.Si
NIP.19760225 200312 1 002

Sekretaris Sidang/Penguji III

Yuliyatun, S.Ag.,M.Si
NIP.19770605 200801 2 015

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MUHAMMAD LATIF ASROR
 NIM : 1320210139
 Jurusan/Prodi : Syari'ah dan Ekonomi Islam/ ES
 Judul Skripsi : Analisis Model Kepemimpinan Perempuan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota)

Saya menyatakan bahwa apa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutipkan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Kudus, 21 Juni 2017

Yang menyatakan



Muhammad Latif Asror

Muhammad Latif Asror

NIM. 1320210139

MOTTO

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾

Artinya : “Barang siapa berjuang untuk mencari keridhoan kami, benar-benar kami tunjukkan kepada mereka jalan yang benar”, (QS. Al Ankabut : 69)



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah hirobbil alamin, Segenap untaian syukur atas semua nikmat, selalu terpanjatkan kepadaMu, dan Lantunan sholawat yang khidmat untuk menantikan syafaat dari Beliau Rasulullah Muhammad SAW kelak yang tak ada hentinya. Atas kehendakNya saya dapat menyelesaikan karya ilmiah ini, hingga mampu mempersembahkan karya ini kepada mereka yang tercinta dan terkasih, dan jadikanlah hamba ini hamba yang mulia disisi Engkau....

AAMIIN Ya Rabb...

Dengan memasuki gerbang baru, sebagai manusia yang baru, tak pernah ku lupakan kehadiran orang-orang terkasih yang menemani perjalananku selama ini.

- ❖ *Untuk kedua orang tuaku tercinta, Bapak Samsulhadi dan Ibu Sri Astutik, untaian ucapan terimakasih dan doa-doa yang selalu saya panjatkan atas semua yang telah engkau berikan You're my everything for me.*
- ❖ *Teruntuk adik-adikku terkasih Zaenal Abidin dan Maisya Iqlima Bilqis, tanpa kalian sadari kalian berdua adalah penyemangatku. Thanks for your support. Skripsi ini tak akan lengkap tanpa ada bayang-bayang kalian.*
- ❖ *Untuk semua keluarga besar mbah Karim dan mbah Siti Muntamah yang selalu memberikan semangat dan selalu mendoakan setiap waktu untuk kesuksesan keluarganya.*
- ❖ *Kepada dosen pembimbing Skripsiku Bapak Dr. H. Abdurrohman Kasdi, Lc.,M.Si dan kepada seluruh dosen dan karyawan Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam.*
- ❖ *Untuk Almamaterku STAIN Kudus. Terimakasih atas naungan ilmu yang telah diberikan beserta dosen yang telah membimbing, fasilitas, kepegawaian, perpustakaan beserta keamanan dan security kampus.*
- ❖ *Teruntuk sahabat-sahabatku NETRAL, MMXIII, terimakasih atas pengalaman dan kekeluargaan yang kalian berikan sehingga memberiku dorongan untuk mencapai*

finish. Aku tak akan lupa dengan bantuan, kekonyolan, kebersamaan, dan kekompakan kalian. Semoga tetap kompak sampai kapanpun. Dan orang yang spesial di NETRAL, terimakasih atas semuanya.

- ❖ *Teruntuk keluarga besar BIDIKMISI STAIN Kudus angkatan 2013, 2014, 2015, 2016 terimakasih atas semua kekonyolan dan semangat yang kalian berikan kepadaku. Semoga kalian selalu menjadi penyemangatku.*
- ❖ *Teruntuk pengurus MA'HAD INSTITUTE STAIN Kudus Bapak Muhammad Sajudin, S.Pd.I., Bapak Zaenal Afandi, S.Pd.I., Bapak Wahid Ulil Abshor, S.Pd.I terimakasih atas kritik dan saran yang kalian berikan.*
- ❖ *Untuk organisasi yang telah memberiku banyak ilmu dan pengalaman baru sehingga saya menjadi pribadi yang lebih termotivasi, UKM LDK, UKM OLGA, HMJ SYARIAH, SENAT MAHASISWA dan PMII Komisariat Sunan Kudus. Tanpa ilmu kalian saya tak bisa seperti ini.*
- ❖ *Dan seluruh teman-temanku, teman-teman kelas, teman PPL, teman KKN POSKO MLEHOY'S.*

Dan akhirnya ku persembahkan dengan kerendahan rasa hatiku
Karya sederhana ini untuk segala harapan do'a. Semoga dapat terwujud
Genggaman nyata. Aminnnn....

TERIMAKASIH

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta inayahNya, sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu. Peneliti sadar bahwa semua ini tidak terlepas dari tuntunan dan bimbinganNya.

Iringan sholawat serta salam senantiasa terlimpahkan kepada junjungan baginda Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan pengikutnya yang setia. Atas jasa dan perjuangan beliau peneliti dapat menikmati sedikit ilmu pengetahuan tentang ajaran dan tuntunan Islam.

Skripsi ini merupakan sebuah karya tulis ilmiah yang diperlukan untuk melengkapi persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana sebagai wahana untuk melatih diri dan mengembangkan wawasan berpikir. Adapun judul dari skripsi ini adalah “ Analisis Model Kepemimpinan Perempuan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota)”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana S-1 pada Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam Program Studi Ekonomi Syariah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kudus.

Peneliti menyadari bahwa betapa berat dan banyaknya halangan yang datang dalam proses penyelesaian skripsi ini, namun dengan adanya bantuan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak sehingga hambatan yang ada dapat dilalui. Dalam penyusunan skripsi ini tentunya tidak lepas dari doa – doa yang selama ini telah dipanjatkan kepada penulis, serta jasa – jasa yang tidak terhingga. Oleh karena itu

Melalui kesempatan ini penulis tidak lupa untuk menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, teruntuk :

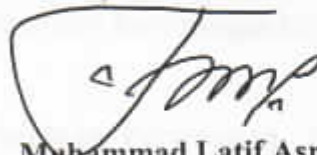
1. Dr. H. Fathul Mufidh, M.S.I., selaku ketua STAIN Kudus yang telah merestui penelitian skripsi ini.

2. Dr. H. Abdurrahman Kasdi, Lc., M.Si, selaku Ketua Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam dan dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan persetujuan dalam penelitian skripsi ini.
3. Hj. Azizah, S.Ag., MM selaku kepala perpustakaan STAIN Kudus beserta segenap karyawannya yang telah memberikan izin dan layanan perpustakaan yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Para dosen Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam Program studi Ekonomi Syariah STAIN Kudus yang telah memberikan bimbingan selama kurang lebih 3 (tiga) tahun perkuliahan.
5. Bapak Arif Subekan, SE selaku Manager pusat KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang kota yang telah memberikan ilmu, ruang dan waktu untuk peneliti selama pelaksanaan penelitian.
6. Ibu Umi Kulsum selaku manager cabang kota beserta karyawannya yang telah membimbing, meluangkan waktu untuk peneliti melakukan penelitian.
7. Bapak dan Ibu tercinta serta adik-adikku yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu, baik moril maupun materil dalam penyusunan skripsi ini. Seluruh keluarga besar Mbah Karim dan Mbah siti muntamah yang menjadi motivator sampai selesainya studi ini.
8. Sahabat sekaligus keluarga kedua di kampus "NETRAL MMXIII" Dek Ayun, Moelyono, Halimi, Niam, Alim, Malik, Rokhim, Rifai, Miftah, Rizky, Cemot, Rina, Diyah, Fita, Yani, Aning, Sholik, Haida, Muthi', Arum, Lisa, Nikmah. Terimakasih atas ilmu, pengalaman dan support yang selalu kalian berikan. Semoga kekeluargaan ini tetap abadi di dunia dan akhirat.
9. Teruntuk keluarga besar BIDIKMISI STAIN Kudus angkatan 2013, 2014, 2015, 2016 terimakasih atas semua kekonyolan dan semangat yang kalian berikan kepadaku. Semoga kalian selalu menjadi penyemangatku.
10. Teruntuk pengurus MA'HAD INSTITUTE STAIN Kudus Bapak Muhammad Sajudin, S.Pd.I., Bapak Zaenal Afandi, S.Pd.I., Bapak Wahid Ulil Abshor, S.Pd.I terimakasih atas kritik dan saran yang kalian berikan.

11. Adik-adikku keluarga besar “Positif Thingking MMXIV” dan “SEPAKAT MMXV”. Semoga kalian bisa mengikuti jejak kami dan mengambil nilai positif dari para senior.
12. Untuk organisasi yang telah memberiku banyak ilmu dan pengalaman baru sehingga saya menjadi pribadi yang lebih termotivasi, UKM LDK, UKM OLGA, HMJ SYARIAH, SENAT MAHASISWA dan PMII Komisariat Sunan Kudus. Tanpa ilmu kalian saya tak bisa seperti ini.
13. Teman-temanku Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam Program Studi Ekonomi Syariah STAIN Kudus Kelas ES-RD angkatan 2013.
14. Teman seperjuanganku selama PPL
15. Teman-teman KKN Posko 09 Ds. Padaan Kec. Japah, Kab.Blora.
16. Teruntuk KOPI ku yang selalu setia menemani dan memberi semangat.

Serta semua pihak yang telah banyak membantu dan tidak sempat peneliti sebutkan, semoga ALLAH SWT memberikan balasan yang setimpal atas kebaikan yang telah diberikan kepada peneliti. Akhirnya Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dalam arti sebenarnya. Karena itu kritik konstruktif dari siapapun diharapkan menjadi semacam suara yang dapat menyapa tulisan ini sebagai bahan pertimbangan dalam proses kreatif berikutnya. Namun demikian, sekecil apapun makna yang terjelma dalam tulisan ini, diharapkan ada manfaatnya, Amin.

Kudus, 21 Juni 2017



Muhammad Latif Asror

(1320210139)

ABSTRAK

Muhammad Latif Asror, 1320210139. *Analisis Model Kepemimpinan Perempuan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota.* Skripsi, Kudus: Jurusan Syari'ah dan Ekonomi Islam/Prodi Ekonomi Syariah. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus, 2017.

Kepemimpinan perempuan masih menjadi pro dan kontra di wilayah publik. Meskipun sudah menjadi pemimpin, kemampuan pemimpin perempuan masih dipandang sebelah mata. Dalam hubungannya dengan motivasi kerja karyawan pemimpin yang berhasil memajukan lembaga dilihat dari kemampuannya dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Model kepemimpinan mampu memberikan dampak yang positif terhadap karyawan dalam meningkatkan motivasi kerjanya, sehingga dapat mengarah kepada pencapaian visi, misi dan tujuan suatu lembaga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota.

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*field reseach*), kemudian pendekatan penelitian yang digunakan adalah dengan metode ian kualitatif dengan sumber datanya adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Untuk uji keabsahan data dilakukan dengan cara perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negative, menggunakan bahan referensi, dan *member check*. Untuk analisis datanya peneliti menggunakan *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *verivication* atau kesimpulan.

Dalam penelitian ini dapat diketahui Model kepemimpinan perempuan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang kota dalam meningkatkan motivasi kerja pada karyawan yaitu model kepemimpinan transformasional dengan cara ialah merangkul semua karyawan, memperlakukan karyawan seperti keluarga sendiri, lebih halus, ikut andil dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan, menyelesaikan masalah karyawan, pemimpin selalu menemukan kedua belah pihak dan mengarahkan untuk selalu mendahulukan kepentingan kelompok.

Kata Kunci: Model Kepemimpinan, Kepemimpinan Perempuan, Motivasi Kerja

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
F. Sistematika Penulisan	7
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. Pemimpin dan Kepemimpinan	9
1. Pengertian Pemimpin	9
2. Pengertian Kepemimpinan	16
B. Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Perspektif Islam	20
1. Pengertian pemimpin dalam Perspektif Islam.....	20
2. Pengertian Kepemimpinan dalam Perspektif Islam	23
C. Kepemimpinan Perempuan	25
1. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam.....	29

D. Motivasi Kerja.....	31
1. Bentuk Motivasi	33
2. Tujuan dan Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	35
E. Penelitian Terdahulu	37
F. Kerangka Berfikir	40

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	42
B. Pendekatan Penelitian	42
C. Sumber Data	42
D. Lokasi Penelitian	43
E. Teknik Pengumpulan Data	43
F. Uji Keabsahan Data	45
G. Analisis Data	47

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	
1. Sejarah Berdirinya KJKS BMT Mitra Muamalat	49
2. Lokasi Perusahaan	50
3. Visi Dan Misi	50
4. Strategi yang digunakan KJKS BMT Mitra Muamalat	50
5. Struktur Organisasi/Filosofi Perusahaan	51
6. Produk-Produk KJKS BMT Mitra Muamalat	53
7. Prosedur dan Mekanisme Operasional	57
B. Deskripsi Data Penelitian	
1. Data Tentang Model Kepemimpinan Perempuan yang Diterapkan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota	64
2. Data Tentang Motivasi Kerja Karyawan di Ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota	65
3. Data Tentang Model Kepemimpinan Perempuan	

dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota Kudus	67
C. Pembahasan Dan Analisis Data	
1. Analisis Tentang Model Kepemimpinan Perempuan yang Diterapkan Di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota	68
2. Analisis Tentang Motivasi Kerja Karyawan di Ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota	73
3. Analisis Tentang Model Kepemimpinan Perempuan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota Kudus	77
BAB V : PENUTUP	
A. Simpulan	81
B. Keterbatasan Penelitian	83
C. Saran-saran	83
D. Penutup	83
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN – LAMPIRAN	

DAFTAR TABLE

4.2	Interval Beasiswa	54
4.3	Angsuran Dana Talangan Haji	56



DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Berfikir	41
4.1	Struktur Organisasi	51



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Didalam organisasi pastilah tidak bisa dijauhkan dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan peranan penting di dalam organisasi, tanpa sumber daya manusia semua aktivitas tidak dapat berjalan lancar, meskipun zaman sekarang teknologi semakin berkembang bahkan teknologi saat ini mampu berperan seperti layaknya manusia. Secanggih apapun teknologi tetap tidak akan bisa berjalan tanpa peran manusia. Bahkan Allah telah menjelaskan bahwa manusia memiliki keunggulan lebih, dari pada makhluk lain yang mana ditunjuk sebagai khalifah dimuka bumi ini untuk menciptakan kehidupan dengan memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang ada.

Didalam perkembangan masyarakat di era globalisasi, akibat berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang tidak dapat dibatasi oleh ruang dan waktu, mengakibatkan setiap pemimpin baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari kelompok, selalu berusaha memperbaiki dan membenahi diri sesuai dengan kodrat manusia sebagai ciptaan Tuhan yang mendapat kelebihan dari makhluk ciptaan Tuhan lainnya. Seiring berkembangnya kebutuhan manusia memberi peluang baik dalam organisasi formal maupun non-formal, selalu ada seseorang yang mempunyai nilai lebih dari sejumlah orang yang ada. Orang yang mempunyai nilai lebih itulah yang kemudian ditunjuk diangkat untuk mengatur orang lainnya.¹

Kepemimpinan sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan islami. Manusia diamanahi Allah untuk menjadi *khalifah* Allah. Firman Allah surat Al-Baqarah ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

¹ M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Teras, Yogyakarta, 2010, hlm. 2.

(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang Khalifah dimuka bumi. (Al-Baqarah:30)²

Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan (*leadership*) untuk mengarahkan merupakan faktor penting dalam efektivitas manager. Banyak terjadi organisasi bisnis yang tampaknya akan bangkrut mendapat kekuatan baru ketika pimpinan puncaknya diganti meskipun sulit mengidentifikasi karakteristik manager yang efektif.³ Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Jenis pengaruh yang sama dapat memberikan hasil yang berbeda tergantung pada sifat situasi tersebut, dan hasil kepemimpinan yang sama dapat dicapai dengan metode mempengaruhi yang berbeda.⁴ Pemimpin sangat diperlukan untuk menciptakan semangat dan pendorong para bawahan agar mereka dapat bekerja dengan baik. Kualitas kepemimpinan sangat berpengaruh dalam menggerakkan bawahannya kearah pencapaian tujuan sebuah lembaga atau organisasi.⁵

Di Indonesia sebagaimana juga terjadi di seluruh penjuru dunia, makin banyak perempuan yang bekerja disektor formal. Ada yang sekadar untuk menyambung nafkah dan ada pula yang ingin mengaktualisasikan diri. Seperti kaum laki-laki, mereka juga mencari peluang untuk mengembangkan diri selama berkarir. Eksistensi perempuan karir sampai saat ini masih diteropong oleh masyarakat dengan kaca pembesar. Apakah mereka ini merupakan sekelompok perempuan yang menemukan peluang baru dan pantas diberi acungan jempol? Ataukah mereka ini sekelompok perempuan

² Al-Qur'an Surat Al-Baqoroh ayat 30, *Qur'an Tajwid dan Terjemah*, Departemen Agama Republik Indonesia, Maghfirah Pustaka, Jakarta, 2006, hlm. 6.

³ Siswanto, *Pengantar Managemen*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 153.

⁴ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi kelima, Terj. Budi Supriyanto, PT. Indeks, Jakarta, 2005, hlm. 5.

⁵ Adain John, *Menjadi Pemimpin Efektif*. Cetakan 3, Gramedia, Jakarta, 1994, hlm. 14.

yang murtad dari kodratnya dan pantas dicerca.⁶ kondisi saat ini menunjukkan bahwa ada yang hilang dalam dunia wanita yaitu dalam dunia pergerakan sedangkan dalam dunia pendidikan (akademisi) tidak demikian. Perkembangan pemikiran bagi kaum perempuan dari tahun ketahun mengalami perkembangan yang signifikan. Hal ini terlihat semakin banyaknya kaum perempuan yang ikut dalam kanca politik maupun organisasi yang dapat mewakili kaum perempuan di berbagai jenis kegiatan di masyarakat. Dalam kaitan ini telah banyak wanita yang berhasil meraih jabatan, mulai dari yang rendah sampai posisi puncak dalam suatu lembaga atau negara. Bahkan sejarah telah mencatat beberapa wanita yang jaya di panggung politik dan menduduki jabatan menteri, wakil presiden hingga presiden atau perdana menteri bahkan sudah banyak perempuan menjadi ketua pengadilan, baik tingkat kabupaten maupun pada tingkat propinsi bahkan pusat pun sudah mulai ada.

Pada jaman nabi dan sahabat, Islam penuh dihiasi nama-nama wanita yang berperan besar bagi kalangan masyarakat Islam. Isteri Nabi Muhammad Saw, Siti Khadijah bukan hanya berperan memenangkan hati nabi pada saat-saat cemas disekitar turunnya wahyu pertama, tetapi juga mensupport nabi secara materi.⁷

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi yang terpenting. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Seorang pemimpin sudah seharusnya mengetahui

⁶ Evelyn Suleeman, *et.al. Perempuan Indonesia Dulu dan Kini*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1996, hlm. 212.

⁷ Nursyahbani Katjasungkana, *et.al. Potret Perempuan; Tinjauan Politik, Ekonomi, Hukum di Zaman Orde Baru*, Pusat Studi Wanita (PSW) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, hlm. 28.

konsep tentang motivasi dan kepuasan dan bisa menerapkan dalam lingkungan organisasi, hal ini dikarenakan pertimbangan banyaknya dan beragamnya kepentingan orang atau pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.⁸

Dari hasil survey sementara yang dilakukan peneliti di BMT Mitra Muamalat Kudus, yang merupakan salah satu Lembaga Keuangan Syariah di Kudus, bahwa dalam organisasi tersebut terdapat salah satu cabang BMT yang koordinatornya atau manajer cabangnya adalah perempuan. Hal ini jarang sekali kita temui seorang perempuan memimpin suatu lembaga. Padahal kebanyakan manajer adalah laki-laki, tetapi semakin berkembangnya zaman, seorang perempuan mampu menunjukkan eksistensinya sebagai manajer. selain itu cara kepemimpinan antara perempuan dan laki-laki pastilah berbeda. Semua itu dapat terlihat ketika dalam hal keputusan perempuan lebih sering menggunakan perasaannya dan laki-laki akal nya atau lebih dominan.

Dalam pandangan tradisional, perempuan diidentikkan dengan sosok yang lemah, halus dan emosional. Sementara laki-laki digambarkan sebagai sosok yang gagah, berani dan rasional. Pemimpin selalu berperan terus bagi karyawannya, peran itu seperti wujud kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian, dan harapan dari mereka yang dipimpinnya. Hal lain pimpinan adalah memberikan motivasi, inspirasi, semangat kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku setiap pagi sebelum jam kerja dimulai. Menurut mereka Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Seorang perempuan dalam cara memotivasi pasti lebih berbeda dengan laki-laki, seperti cara memotivasi karyawannya agar kinerjanya meningkat. Seorang pemimpin laki-laki dalam hal memotivasi pasti lebih tegas dan pasti bisa konsisten, tetapi pemimpin perempuan lebih

⁸ M. Arifin, *Op.Cit.*, hlm. 32.

mengutamakan perasaan, dan pada saat datang bulan seorang perempuan untuk memotivasi dirinya sangat sulit apalagi memotivasi karyawannya.

buktinya dari hasil observasi awal penulis banyak terlihat gejala – gejala masalah yang terjadi yang berhubungan dengan semangat kerja pegawai, antara lain :

1. Masih adanya beberapa orang pegawai yang terlambat datang ke tempat kerja atau meninggalkan kantor sebelum waktunya.
2. Inisiatif pegawai dalam bekerja belum optimal, mereka lebih mementingkan berdiskusi tentang pembahasan diluar pekerjaannya dibanding mencari atau menyelesaikan pekerjaannya itu sendiri.
3. Sebagian besar pegawai kurang memahami bidangnya sendiri dan bahkan kurang aktif dalam artian mereka tidak menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Berdasarkan latar belakang diatas tersebut maka penulis mengadakan penelitian tentang “Analisis Model Kepemimpinan Perempuan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota)”.

B. Fokus Penelitian

Peneliti memfokuskan penelitian terhadap permasalahan yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota, yaitu mengenai masalah model kepemimpinan perempuan yang diterapkan di BMT dalam meningkatkan motivasi kerja pada karyawan BMT. Peneliti memfokuskan pada model kepemimpinan yang diterapkan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota serta naik turunnya motivasi kerja yang dialami oleh para karyawan di Lembaga tersebut.

C. Rumusan Masalah

Dilihat dari latar belakang masalah di atas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana model kepemimpinan perempuan yang terdapat di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota?
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota ?
3. Bagaimana model kepemimpinan perempuan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota dalam meningkatkan motivasi kerja pada karyawan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan rumusan masalah diatas, maka skripsi ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui model kepemimpinan perempuan yang telah diterapkan oleh pimpinan di BMT Mitra Muamalat Kudus cabang kota.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan di BMT Mitra Muamalat Kudus cabang kota.
3. Untuk mengetahui model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang kota.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan baik secara teoritis maupun praktis, antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam mengaplikasikan ilmu yang telah di dapat selama dibangku kuliah, serta dapat memberikan informasi, masukan serta pengetahuan bagi mahasiswa.

2. Manfaat Praktis

Dapat memberikan masukan dan sumbangan pemikiran kepada instansi terkait sebagai tambahan informasi dalam mengambil keputusan serta

sebagai kontribusi praktis untuk pengembangan pengetahuan lembaga keuangan syariah dalam mengelola sumber daya manusia dan mengatasi berbagai masalah yang timbul.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam memahami keseluruhan isi dari skripsi ini, penulis akan mendeskripsikan sistematika penulisan skripsi sebagai berikut:

1. Bagian awal

Dalam bagian ini terdiri dari halaman judul, halaman nota persetujuan pembimbing, halaman pengesahan skripsi, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, halaman isi dan halaman abstrak.

2. Bagian Isi

Bagian isi ini terdiri dari beberapa bab yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan tentang pemimpin dan kepemimpinan, pemimpin dan kepemimpinan dalam perspektif Islam, kepemimpinan perempuan, kepemimpinan perempuan dalam perspektif Islam motivasi kerja, penelitian terdahulu dan kerangka berfikir.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisikan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, sumber data, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, uji keabsahan data, analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang deskripsi lokasi penelitian, hasil penelitian dan analisis dari hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran dan penutup.

3. Bagian akhir

Dalam bagian ini berisi tentang daftar pustaka, daftar riwayat pendidikan penulis dan lampiran-lampiran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pemimpin dan Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Istilah pemimpin dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”, dan berikut ini dikemukakan beberapa pengertian pemimpin:

1. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.
2. Pemimpin adalah suatu lakon atau peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin”.
3. Pemimpin adalah seorang pribadi yang mempunyai kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan/kelebihan disatu bidang sehingga mereka mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
4. Pemimpin adalah seorang pribadi yang mempunyai kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan/kelebihan disatu bidang, sehingga mereka mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama

melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Menjadi pemimpin adalah amanah yang harus dilaksanakan dan dijalankan dengan baik oleh pemimpin tersebut, karena kelak Allah akan meminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya itu.

Selanjutnya jika pemimpin dilihat dari sisi bahasa Inggris “LEADER” yang mempunyai tugas untuk *me-LEAD* anggota disekitarnya. Sedangkan makna *LEAD* adalah:

1. *Loyalty*, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
2. *Educate*, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan *tacit knowledge* pada rekan-rekannya.
3. *Advice*, memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada.
4. *Discipline*, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.¹

Chester I. Barnard dalam bukunya *Siswanto* berpendapat bahwa kepemimpinan memiliki dua aspek. *Pertama* adalah kelebihan individual teknik kepemimpinan. Seseorang yang memiliki kondisi fisik yang baik, memiliki keterampilan yang tinggi, menguasai teknologi, memiliki persepsi yang tepat, memiliki pengetahuan yang luas, memiliki ingatan yang baik, serta imajinasi yang meyakinkan akan mampu memimpin bawahan. *Kedua* adalah keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran dan keberhasilan.

Berbeda dengan Bernard, Hersey dan Blanchard dalam bukunya *Siswanto* mengklasifikasikan keahlian yang diperlukan seorang manager menjadi tiga tingkat berikut:

1. Mengerti perilaku masa lampau (*Understanding Past Behaviour*)
2. Memprediksi perilaku masa depan (*Predicting Future Behaviour*)

¹ Veithzal Rivai, *et.al*, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Raja Wali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 1-2.

3. Pengarahan, perubahan, dan pengendalian perilaku (*Directing, Changing, and Controlling Behaviour*)²

Para ahli kepemimpinan telah mengemukakan beberapa teori tentang timbulnya seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

1. Menurut teori genetik, berpendapat bahwa, pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk (*Leader are born and not made*). Pandangan teori ini mengatakan bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin karena keturunan atau telah membawa bakat kepemimpinan. Dalam realitas, teori keturunan ini biasanya dapat terjadi kalangan bangsawan atau keturunan raja-raja, karena orang tuanya raja maka seorang anak yang lahir dalam keturunan tersebut akan diangkat menjadi raja.
2. Menurut teori sosial berpendapat bahwa, pemimpin seseorang yang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan. Pendapat ini mengatakan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Pandangan penganut teori ini adalah setiap orang dapat dididik, diajar, dan dilatih untuk menjadi pemimpin. Intinya, bahwa setiap orang mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin, meskipun dia bukan merupakan atau berasal dari keturunan seorang pemimpin atau seorang raja, asalkan dapat dididik, diajar, dan dilatih untuk menjadi pemimpin.
3. Menurut teori ekologi, berpendapat bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin yang baik manakala telah terlahir mempunyai bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki, jadi inti dari teori ini yaitu seseorang yang akan menjadi pemimpin merupakan perpaduan antara faktor keturunan, bakat dan lingkungan yaitu faktor pendidikan, latihan dan

² Siswanto, *Pengantar Manajemen*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 154-155.

pengalaman-pengalaman yang memungkinkan bakat tersebut dapat teraktualisasi dengan baik.³

Pemimpin dan kepemimpinan selalu diperlukan dalam kehidupan manusia. Pemimpin senantiasa muncul sejalan dengan peradaban manusia dari masa ke masa, dimana saja dalam keadaan bagaimanapun juga.

Prof. Mar'at dalam bukunya Imam Moedjiono mengemukakan enam teori tentang munculnya kepemimpinan, yaitu:

1. Teori orang-orang terkemuka

Beberapa ahli teori, dipengaruhi oleh penelitian Galton yang disampaikan dalam bukunya Imam Moediono menyatakan tentang latar belakang keturunan dari orang-orang terkemuka, yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan keturunan. Woods yang disampaikan dalam bukunya Imam Moediono menyatakan mempelajari empat belas bangsa dalam kurun waktu lima sampai sepuluh abad. Kaum kerabat para raja juga memiliki kecenderungan untuk menjadi orang yang berkuasa dan berpengaruh. Wiggams yang disampaikan dalam bukunya Imam Moediono melanjutkannya dengan proporsis bahwa kelangsungan hidup buat yang terbaik, dan perkawinan campuran di antara mereka menghasilkan kelas aristokrat yang secara biologis berbeda dengan kelas yang lebih rendah. Jadi pemimpin yang superior sangat bergantung dengan keturunannya. Carlyle yang disampaikan dalam bukunya Imam Moediono mempersepsikan pemimpin sebagai seorang individu yang memiliki bakat bawaan yang diperoleh dari keturunan yang khas.

2. Teori lingkungan

Beberapa ahli teori kepemimpinan mengembangkan teori bahwa kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Mumford menyatakan bahwa munculnya pemimpin disebabkan oleh kemampuan dan keterampilan seseorang yang memungkinkan dia memecahkan masalah sosial dalam keadaan tertekan, perubahan dan adaptasi.

³ Veithzal Rifai, *et.al.Op. Cit.*, hlm. 11-12.

3. Teori personal situasional

Para ahli teori ‘orang-orang terkemuka’ dan teori *situasional* berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dengan faktor situasi tampaknya terlupakan. Westburgh yang disampaikan dalam bukunya Imam Moediono menyatakan bahwa penelitian tentang kepemimpinan harus juga termasuk, *Satu* sifat-sifat afektif, intelektual dan tindakan individu. *Dua* kondisi khusus individu di dalam pelaksanaannya. *Case* yang disampaikan dalam bukunya Imam Moediono menyatakan bahwa kepemimpinan dihasilkan dari rangkaian tiga faktor, yaitu: *Satu*, sifat kepribadian pemimpin. *Dua*, sifat dasar kelompok dan anggotanya. *Tiga*, peristiwa (perubahan/masalah) yang dihadapkan pada kelompok.

4. Teori interaksi harapan

Stogdill yang disampaikan dalam bukunya Imam Moediono mengembangkan teori harapan-*reinforcement* (mengharap bantuan) untuk mencapai peran. Interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan menguatkan harapan untuk tetap berinteraksi. Jadi, peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukannya.

5. Teori humanistik

Likert yang disampaikan dalam bukunya Imam Moediono menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang saling berhubungan dimana seorang pemimpin harus memperhitungkan harapan-harapan, nilai-nilai, dan keterampilan individual dari mereka yang terlibat dalam interaksi yang berlangsung. Artinya, pemimpin harus pula memperhatikan kepentingan para anggota. Misalnya dengan cara melibatkan mereka dalam mengambil keputusan. Dengan cara demikian pemimpin telah membentuk suatu “perpaduan” atau *group cohesiveness* dan memotivasi anggota agar lebih produktif.

6. Teori pertukaran

Salah satu *set* (perkumpulan) teori berdasarkan asumsi bahwa interaksi sosial mengetengahkan bentuk pertukaran di mana di antara para anggota kelompok berlangsung proses saling memberi dan menerima. Kelanjutan interaksi terjadi karena para anggota mendapat pertukaran yang berimbang. Artinya, apa yang dikeluarkan sebanding dengan apa yang diperoleh. Jacob yang disampaikan dalam bukunya Imam Moedjiono mengformulasikan teori pertukaran sosial dengan mendapat dukungan dari berbagai penemuan/hasil dari penelitian. Kelompok memberikan kepuasan akan status dan penghargaan sebagai pertukaran ataupun imbalan atas apa yang ia berikan/lakukan dalam mencapai tujuan kelompok.⁴

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok.⁵ Adapun kriteria pemimpin sejati, yaitu

1. Transaksional, yakni kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban pada bawahan. Pemimpin adalah seorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi).
2. Visioner, yakni kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Jenis kepemimpinan visionary ini terlihat dengan ciri, yakni dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dan pengembangan lembaga yang

⁴ Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, UII-Pers, Jakarta, 2002, hlm. 13-16.

⁵ Veithzal Rivai, *et.al. Op. Cit.*, hlm. 14.

tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari lembaga yang dipimpinnya.⁶

3. Sukses bersama: pemimpin sejati bukanlah yang mencari sukses atau keuntungan hanya bagi dirinya sendiri, namun ia tidak khawatir dan takut tetapi ia terbuka untuk mendorong orang-orang yang dipimpin agar meraih kesuksesan bersama.
4. Mau terus menerus belajar dan diajar: punya hati yang mau di ajar oleh pemimpin lain atau bawahan dan belajar dari pengalaman diri dan orang lain adalah penting bagi seorang pemimpin. Selain itu melengkapi diri dengan buku-buku bermutu dan bacaan atau bahan yang positif serta bergaul akrab dengan para pemimpin mampu mendorong skill kepemimpinan agar meningkat.
5. Mempersiapkan calon-calon pemimpin masa depan: pemimpin sejati bukanlah orang yang hanya menikmati dan melaksanakan kepemimpinannya seorang diri bagi generasi atau saat dia memimpin saja. Namun dia akan mempersiapkan seorang yang visioner untuk regenerasi dimasa depan.⁷

Dalam suasana kerja, kematangan seorang karyawan diukur berdasarkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan berdasarkan rincian tugas yang telah ditentukan dan dapat menyelesaikannya dengan tepat waktu. Selanjutnya pimpinan menilai kematangan para karyawan dengan kriteria yang ditetapkan dengan tugas-tugas yang dibebankan sehingga seorang pemimpin harus memperhatikan kemampuan dan kemauan karyawannya.⁸

Pemimpin itu berbeda dengan manager. Tidak semua pemimpin adalah manager dan tidak semua manager adalah pemimpin. Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain. Seseorang bisa menjadi pemimpin karena ditunjuk atau karena keinginan kelompok, sedangkan manager itu ditunjuk dan memiliki kekuasaan legimitasi untuk memberi

⁶ Komariah, Aan, *Visionary Leadership*, Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hlm. 81.

⁷ Veithzal Rivai, *et.al.Op. Cit.*, hlm 22.

⁸ *Ibid.*, hlm. 161.

penghargaan maupun memberi hukuman pada bawahannya/pengikutnya. Kejuatan memengaruhi pada manager karena dimilikinya otoritas formal bukan karena faktor individual.⁹

2. Pengertian Kepemimpinan

Apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang diantara mereka “mengajak” teman-temannya untuk melakukan sesuatu (apakah: nonton sinetron, film, bermain sepak bola, dan lain-lain). Pada pengertian yang sederhana orang tersebut telah melakukan “kegiatan memimpin”, karena ada unsur “mengajak” dan mengkoordinasi, ada teman dan ada kegiatan dan sasarannya. Tetapi, dalam merumuskan batasan atau definisi kepemimpinan ternyata bukan merupakan hal yang mudah dan banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan yang tentu saja menurut sudut pandangnya masing-masing.

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktifitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.¹⁰

Terdapat banyak ragam pandangan tentang pengertian kepemimpinan, *leadership*. Antara lain Robbins yang disampaikan dalam bukunya Wibowo memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi.

⁹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, hlm 27.

¹⁰ Veithzal Rivai, *et.al, Op.Cit.*, hlm. 2-3.

Sedangkan Greenberg dan Baron yang disampaikan dalam bukunya Wibowo menyatakan definisi kepemimpinan sebagai proses dimana satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok dan organisasional yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.

Robbins dan Judge yang disampaikan dalam bukunya Wibowo menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki yang disampaikan dalam bukunya Wibowo mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan McShane dan Von Glinow yang disampaikan dalam bukunya Wibowo menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Colquitt, LePine, dan Wessonyang disampaikan dalam bukunya Wibowo mendefinisikan kepemimpinan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut kearah pencapaian tujuan. Arah tersebut dapat memengaruhi interpretasi kejadian pengikut, organisasi aktivitas pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut, atau akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain.

Menurut pandangan Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bienyang disampaikan dalam bukunya Wibowo menyatakan, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individual

dan kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama. Gibson, Ivancecich, Donnely dan konopaske yang disampaikan dalam bukunya Wibowo menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu menyelesaikan beberapa tujuan. Pengertian ini mengandung makna bahwa kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh dan semua hubungan interpersonal, pentingnya menjadi agen perubahan, dan memfokus pada menyelesaikan tujuan.¹¹

Dari pengertian diatas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin anggotanya berinteraksi.
2. Di dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses memengaruhi bawahan oleh pemimpin.
3. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan di atas mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja yang dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.¹²

Terjadi kesamaan diantara banyak definisi, yaitu:

1. Kepemimpinan adalah merupakan kemampuan memengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaannya.
2. Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dengan pengikut.
3. Kepemimpinan terjadi pada berbagai tingkat dalam suatu organisasi.
4. Kepemimpinan memfokus pada penyelesaian tujuan bersama.

Dengan merujuk berbagai pendapat para pakar tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan

¹¹ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, Raja Wali Pers, Jakarta, 2014, hlm. 264-265.

¹² Veithzal Rivai, *Op.Cit.*, hlm. 5.

individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.¹³

Seperti pengertian yang dikemukakan oleh Ralph M. Staqdill yang disampaikan dalam bukunya M. Arifin menyatakan dalam surveynya mengenai riset dan teori kepemimpinan menyatakan bahwa, jumlah batasan atau definisi yang berbeda-beda mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba memberikan batasan-batasan konsep tersebut. Definisi yang dikemukakan adalah kepemimpinan managerial sebagai proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Dalam batasan ini ada tiga implikasi penting yaitu:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin anggota kelompok, membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawahan maka semua sifat kepemimpinan akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktifitas anggota kelompok yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain.
3. Disamping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara.¹⁴

Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Seperti yang dikemukakan dalam beberapa rumusan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni

¹³ Wibowo, *Op.Cit.*, hlm. 265.

¹⁴ M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Teras, Yogyakarta, 2010, hlm. 2-3.

memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Disini menurut kami kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tatakrama birokrasi. Kepemimpinan tidak diikat oleh dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.¹⁵

Kepemimpinan yang sukses berusaha bagaimana menguasai para bawahan secara individu maupun kelompok. Sebaliknya, kepemimpinan yang efektif melukiskan kondisi internal atau predisposisi bawahan secara individu atau kelompok. Oleh karena itu, sikap dan perilaku tersebut alamiah. Manager yang hanya tertarik pada kesuksesan, cenderung pada otoritas dan posisi. Berbeda halnya dengan manager yang efektif, mereka selain berpegang pada otoritas dan posisi pribadi juga ditandai oleh penyeliaan yang lebih umum.

Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa manager dapat sukses dalam kepemimpinannya tetapi tidak efektif. Manager tersebut hanya memiliki pengaruh yang relatif pendek terhadap sikap dan perilaku bawahan. Sebaliknya, manager yang sukses kepemimpinannya dan efektif, pengaruh manager tersebut cenderung jauh lebih lama dalam pengembangan dan kontinuitas organisasi.¹⁶

B. Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

1. Pemimpin dalam Perspektif Islam

Imamah (imam=pemimpin), menurut Ibnu Khaldun dalam bukunya Moedjiono menyatakan ditunjuk untuk merealisasikan kemaslahatan kepentingan-kepentingan, baik yang bersifat duniawi maupun ukhrowi (akhirat), karena kenyataan yang bersifat duniawi harus dicerminkan kepada kemaslahatan di akhirat. Konsep imamah dalam sejarah pemikir politik Islam sering diartikan sebagai pengganti istilah khilafah, yaitu konsep yang menyangkut penentuan seorang pemimpin (kepala negara) dan jalannya

¹⁵ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Raja Wali Pers, Jakarta, 2012, hlm. 9.

¹⁶ Siswanto, *Op.Cit.*, hlm. 163.

pemerintahan, yang didalamnya mengandung definisi bahwa, imamah itu bukanlah hak seseorang, atau hak segolongan orang saja, atau merupakan hak istimewa bagi seseorang. Dalam hal ini yang dikehendaki dari konsep imamah ialah, tertunaikannya tugas yang harus ditunaikan, yang telah dinash-kan bukan adanya seseorang atau beberapa orang.

Konsep imamah secara *manthiqiyah* (arti istilah) mengandung arti suatu kedudukan yang diadakan untuk mengganti kenabian dalam urusan agama dan mengendalikan urusan dunia. Konsep ini sering secara ekstrim dipakai oleh golongan Syi'ah.¹⁷

Selain kata khalifah disebutkan juga kata *Ulil Amri* yang satu akar dengan kata *amir*. Kata *ulilamri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Nisa' ayat: 59.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ

*Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya dan ulil amri di antara kamu. (Al-Nisa': 59).*¹⁸

Sedangkan dalam Al- Nisa' ayat 83 kata ulil amri mungkin berarti pemimpin tertinggi atau hanya pemimpin Islam yang mengepalai jawatan.

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولَى الْأَمْرِ

مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا

قَلِيلًا

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan atau ketakutan, mereka lalu menyiarkannya, dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil amri. (tokoh-tokoh sahabat dan para cendikiawan) diantara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada

¹⁷ Imam Moedjiono, *Op. Cit.*, hlm. 12.

¹⁸ Al-Qur'an Surat Al Nisa' ayat 59, *Qur'an Tajwid dan Terjemah*, Departemen Agama Republik Indonesia, Maghfirah Pustaka, Jakarta, 2006, hlm. 83.

*kamu, tentulah kamu mengikuti syaitan, kecuali sebagian kecil saja (diantaramu). (Al-Nisa': 83).*¹⁹

Nyata sekali ulil amri yang tertera dalam kedua ayat tersebut bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat islam, juga bukan pemimpin musyrik atau munafik.

Dalam Al-Quran ada pula istilah *auliya* yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Al-Maidah ayat 55.

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ

*Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan sholat dan menunaikan zakat seraya mereka tunduk (kepada Allah). (Al-Maidah: 55)*²⁰

Dalam hadits Rasulullah Saw, istilah pemimpin dijumpai dalam kata *ra'in* atau *amir*, seperti yang disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan Bukhori Muslim.

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya.

Berdasarkan ayat Alquran dan hadits Rasulullah Saw tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.²¹

Imam atau *imamah*, sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan, atau pemimpin spiritual yang diikuti dan diteladani fatwa dan nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya. Dalam beberapa Hadits Nabi, *Imam* sering diartikan dengan pemimpin, penguasa atau *amir*, yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur orang-orang atau masyarakat.

¹⁹ Al-Qur'an Surat Al Nisa' ayat 83, *Qur'an Tajwid dan Terjemah*, Departemen Agama Republik Indonesia, Maghfirah Pustaka, Jakarta, 2006, hlm. 91.

²⁰ Al-Qur'an Surat Al Maidah ayat 55, *Qur'an Tajwid dan Terjemah*, Departemen Agama Republik Indonesia, Maghfirah Pustaka, Jakarta, 2006, hlm. 117.

²¹ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hlm. 7-8.

Ulil amri, diartikan oleh al-Maraghi dalam bukunya Moedjiono sebagai pemerintah, ulama, cendikiawan, pemimpin militer atau tokoh-tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan bagi umat menerima kepercayaan atau amanat dari anggota masyarakat. Sementara Mahmud Syalthout dalam bukunya Moedjiono mengartikannya sebagai orang-orang cerdas pandai yang dikenal oleh umat sebagai orang yang ahli dalam berbagai bidang serta mengerti kepentingan umatnya.

Sedangkan kata *Ra'in* berarti pengembala, pengelola dan pemimpin. Dalam satu hadits dikatakan bahwa setiap manusia adalah pemimpin dan dia akan diminta pertanggungjawaban terhadap kepemimpinannya itu. Selain kata-kata di atas ada lagi istilah-istilah lain yang berkaitan dengan kepemimpinan dalam Islam seperti kata *wali*, *rais* dan *wakil* yang mempunyai pengertian yang hampir sama dengan sedikit perbedaan dan spesifikasi.²²

2. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Dalam Islam istilah kepemimpinan dikenal dengan istilah *khilafah*, *imamah*, dan *ulil amri*. Juga ada istilah *Ra'in*. kata Khalifah mengandung makna ganda. Di satu pihak khalifah diartikan sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam dimasa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata *sulthan*. Dilain pihak, cukup dikenal pengertian *khilafah* sebagai “wakil Tuhan” di muka bumi. Yang dimaksud dengan wakil Tuhan itu dua macam. Pertama, yang diwujudkan dalam jabatan sultan atau kepala negara. Kedua, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi, sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna.²³

Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Saw wafat menyentuh juga maksud yang terkandung didalam perkataan *amir* (yang jamaknya *umara*) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk pada firman Allah SWT dalam surat Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

²² Imam Moedjiono, *Op. Cit.*, hlm 10-11.

²³ *Ibid*, hlm. 10.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang Khalifah dimuka bumi. (Al-Baqarah:30)²⁴

Maka kedudukan nonformal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah nabi, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s yang disebut dengan manusia sebagai tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat amar ma’ruf dan mencegah diri dari perbuatan mungkar.²⁵

Selain itu dikenal pula istilah *khalifatur rasul* atau *khalifatun nubuwwah* yaitu pengganti Nabi sebagai pembawa risalah atau syari’at, memberantas kezaliman dan menegakkan keadilan. Sayyid Rasyid Ridha dalam Al-Manar memberikan batasan sebagai sosok manusia yang dibekali dengan akal dan pikiran serta ilmu pengetahuan yang tidak dimiliki makhluk lain.

Perbedaan pengertian kepemimpinan dalam Islam dan yang dikemukakan oleh para teoritis kepemimpinan adalah, bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi. Selain itu juga landasan dalam menjalankan kepemimpinan dalam Islam harus berdasarkan atas Al-Qur’an dan hadits.

Menurut Ihsan Tanjung dalam bukunya Moedjiono kepemimpinan didalam Islam pada hakekatnya adalah berkhidmat atau menjadi pelayan umat. Kepemimpinan yang asalnya adalah hak Allah diberikan kepada manusia sebagai *Khalifatullah fil arddi*, wakil Allah SWT di muka bumi. Jika bukan karna iradah-Nya, tak ada seorangpun yang mendapatkan amanah kepemimpinan, baik kecil maupun besar. Oleh karena itu setiap amanah

²⁴ Al-Qur’an Surat Al-Baqoroh ayat 30, *Qur’an Tajwid dan Terjemah*, Departemen Agama Republik Indonesia, Magfirah Pustaka, Jakarta, 2006, hlm. 6.

²⁵ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hlm. 6.

kepemimpinan harus dipertanggungjawabkan dihadapan Allah. Allah memberikan amanah kepada pemimpin untuk:

1. Mengatur urusan orang yang dipimpinnya.
2. Mengarahkan perjalanan sekelompok manusia yang dipimpinnya guna mencapai tujuan bersama.
3. Menjaga dan melindungi kepentingan yang dipimpinnya.²⁶

C. Kepemimpinan Perempuan

Fenomena yang ada menunjukkan banyak perempuan yang telah menduduki jabatan sebagai pemimpin kepala desa, kepala kantor, kepala sekolah, manajer perusahaan, direktur rumah sakit, direktur bank, sebagai pemimpin keluarga, dan lain-lain. Namun Persentase perempuan sebagai pemimpin dibandingkan populasi perempuan secara keseluruhan, jauh lebih rendah dibandingkan dengan persentase laki laki sebagai pemimpin.²⁷

Dzulfikri menulis dari bukunya M. Quraisy Sihab yang berjudul “*perempuan*” tepatnya pada pembahasan kepemimpinan perempuan menyatakan bahwa dalam pengertian kepemimpinan tercakup pemenuhan kebutuhan, perhatian, pemeliharaan, dan pembinaan. Oleh karena itu, kepemimpinan perempuan tidak hanya terbatas dalam upaya mempengaruhi laki-laki agar mengakui hak-haknya yang sah, tetapi juga harus mencakup sesama jenisnya agar bangkit kerjasama meraih dan memelihara harkat dan martabatnya, dan kepemimpinan perempuan tidak hanya terbatas dalam rumah tangga, tetapi juga dalam masyarakat (publik).²⁸

Menurut Schermerhorn, dalam bukunya Samuael Pranata menyatakan pemimpin perempuan cenderung bertingkah laku secara demokratik, menghormati dan prihatin terhadap pekerjanya/bawahannya.²⁹ Naisbit dan

²⁶ Imam Moedjiono, *Op. Cit.*, hlm.11.

²⁷ Samuel Pranata, *et.al.Marta & Ratna Dua Perempuan di Balik Sukses Martha Tilaar Group*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 133.

²⁸ Dzulfikri, “Konsep Kepemimpinan Perempuan”, Skripsi, Fakultas Ushuludin Studi Agama dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Jogjakarta, 2010, hlm. 13-14.

²⁹ Samuel Pranata, *Op. Cit.*, hlm. 133.

Aburdene mengungkapkan dalam bukunya Evelyn Suleeman bahwa dasawarsa 1990-an akan ditandai dengan munculnya perempuan dalam kepemimpinan (*the decade of women in leadership*). Gejala bahwa dunia bisnis, yang seolah diciptakan oleh laki-laki untuk laki-laki, akan didominasi oleh perempuan mulai timbul. Tampaknya, setelah bekerja selama dua dasawarsa, kaum perempuan telah bersiap diri, mengumpulkan pengalaman, mungkin dengan rasa frustrasi atas kemampuan laki-laki dalam bisnis. Kini mereka telah berada diambang perubahan revolusioner. Mereka telah siap membobol *the glass ceiling*, penghalang tidak kasat mata yang selama ini mencegah mereka naik ke puncak. Dengan beranjaknya dasawarsa 1990-an, mereka akan mencapai kedudukan kepemimpinan yang selama ini seolah menampiknya.

Mungkinkah ramalan yang tampak sangat cerah bagi perempuan tersebut dapat menjadi kenyataan? Masih terlalu pagi untuk dinilai, walaupun memang tampak kenaikan jumlah perempuan manager dalam berbagai bidang diberbagai negara. Di Indonesia, fenomena langka perempuan manager ini juga dapat teraba secara statistik. Menurut Survey Penduduk Antar Sensus yang disampaikan dalam bukunya Evelyn Suleeman, persentase perempuan manager hanyalah sekitar 0,03 persen dari total perempuan pekerja. Dibandingkan dengan mereka yang berada di daerah, jauh lebih mudah bagi perempuan kota untuk menjadi manager. Dari sekitar 30.000 manager di Jakarta, sekitar 8-9 persen adalah perempuan. Dengan kata lain, dari setiap 11 laki-laki manager, ada seorang perempuan di Jakarta.³⁰

Perempuan untuk tampil sebagai pemimpin diibaratkan Bass dan Klenke dalam artikel Nahiyah sebagai fenomena atap kaca atau glass ceiling yaitu adanya hambatan yang seolah-olah tidak terlihat, tembus pandang, tetapi dalam kenyataannya merintang akses perempuan dan kaum minoritas lain dalam menuju kepemimpinan puncak. Bass, Avolio, dan Atwater dalam artikel Nahiyah menemukan bahwa laki-laki umumnya lebih menampilkan

³⁰ Evelyn Suleeman, *et.al*, *Perempuan Indonesia Dulu dan Kini*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1996, hlm. 214-215.

kepemimpinan transaksional dibandingkan perempuan. Sebaliknya, perempuan lebih memperlihatkan kepemimpinan transformasional dibandingkan laki-laki. Carless dalam artikel Nahiyah menemukan bahwa manajer perempuan lebih menggunakan kepemimpinan transformasional dibandingkan manajer laki-laki.

Menurut Natalie Porter dan Jessica Henderson Daniel, dalam artikel Nahiyah menyatakan banyak kualitas yang diperlukan untuk memiliki kepemimpinan organisasi yang efektif pada situasi sekarang ini yakni berkualitas dan umumnya diasosiasikan dengan Kepemimpinan Transformasional, dan juga diasosiasikan dengan para Pemimpin perempuan.³¹ Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya extra untuk mencapai tujuan kelompok.³²

Secara perbandingan, pemimpin lelaki lebih cenderung ke arah kepemimpinan “*tendency*”, dengan cara ini mereka lebih terarah untuk tetap terjaga dan berkelakuan secara asersif, jika keadaan ini terjadi, maka mereka lebih banyak menggunakan otoritas dari segi tradisional dengan kecenderungan memberi arahan dan nasihat yang lebih banyak.

Kajian yang dilakukan Rochelle Sharpe dalam bukunya Samuel Pranata menyatakan mendapati bahwa perempuan selalu lebih mementingkan hubungan interpersonal, komunikasi, motivasi pekerjaan, berorientasi tugas,

³¹ Nahiyah, <http://staffnew.uny.ac.id/upload/130682772/pengabdian/kepemimpinan-perempuan.pdf>. Diakses tanggal 5 Desember 2016

³² Veithzal Rivai, *et.al, Op. Cit.*, hlm. 13-14.

dan bersikap lebih demokratis dibandingkan dengan laki-laki yang lebih mementingkan aspek perancangan strategis dan analisis. Penelitian tersebut juga mendapati bahwa perempuan mendapat nilai lebih tinggi dari segi penilaian kerja dibandingkan lelaki.³³

Christina B Gibson, dalam bukunya Samuel Pranata menyatakan dalam *Journal of International Business Studies* menulis bahwa sebagian besar perempuan memiliki dimensi perilaku *communal* yang cenderung memikirkan kesejahteraan bawahan dan lebih menekankan interaksi serta memfasilitasi bawahan. Sementara kaum laki-laki, cenderung memiliki dimensi *egancic* dimana di dalam dimensi perilaku itu bersifat tegas, berorientasi pada tujuan dan cenderung menguasai. Berdasarkan karakteristik gender yang dapat digolongkan menjadi maskulin dan feminim, maka variabel gaya kepemimpinan yang relevan untuk dipergunakan adalah gaya kepemimpinan otokratis (*directive leadership*) untuk laki-laki dan demokratis (*participative leadership*) untuk perempuan.³⁴

Sebenarnya bangsa Indonesia pada umumnya tidak mempermasalahkan apakah mereka dipimpin oleh seorang perempuan atau pria. Di banyak desa dan dusun di Jawa umpamanya, kita menemukan Kades atau Kadusnya adalah seorang perempuan. Mereka terpilih atas dasar syarat-syarat yang sama yang harus dimiliki oleh semua calon Kades atau Kadus yang dikeluarkan pemerintah. Sejarah Indonesia memiliki bukti yang menunjukkan bahwa perempuan bahkan sangat mungkin menjadi panglima perang seperti Cut Nyak Dien.³⁵

Kontruksi sosial kita yang membuat perempuan tidak memungkinkan untuk berperan secara aktif dalam pemimpin. Peran laki-laki sangat dominan/sangat kuat, sehingga walaupun ada perempuan yang muncul dalam

³³ Samuel Pranata, *et.al.Op. Cit.*, hlm. 134.

³⁴ *Ibid*, hlm. 133.

³⁵ Nursyahbani Katjasungkana, *et.al.Potret Perempuan; Tinjauan Politik, Ekonomi, Hukum di Zaman Orde Baru*, Pusat Studi Wanita (PSW) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, hlm. 15.

karir pemimpin, ini bukan karena suatu kehebatan perempuannya, tetapi merupakan kebaikan dari laki-laki.³⁶

Ada empat pembagian umum mengenai sifat kepemimpinan perempuan. Tri Anggoro Aditya Nugroho dan Trias Setiawati mengemukakan dari bukunya Kanter bahwa perempuan yang memimpin memiliki sifat:

- a. *The Mother*, dimana perempuan pemimpin dianggap sebagai ibu yang mengasuh anak-anak nya sehingga karyawan menjadi lebih simpatik karena mendengarkan dan menyelesaikan masalah dengan baik.
- b. *The Pet*, perempuan pemimpin adalah favorit dan menjadi maskot karyawannya sehingga dianggap mampu menghibur dan bersenda gurau dengan karyawan.
- c. *The sex object*, perempuan pemimpin memotivasi kinerja karyawan untuk bekerja dengan lebih aktif, namun bukan berdasar pada perintah yang diberikan melainkan pada dorongan yang berasal dari dalam diri.
- d. *The Iron Maiden*, perempuan pemimpin yang perkasa, menginginkan posisi yang setara dengan siapapun dan menunjukkan kompetensi dalam organisasi sehingga bekerja secara keras dan agresif.³⁷

1. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam

Sedikitnya ada dua pendapat mengenai kepemimpinan perempuan dalam Islam. Pendapat pertama mengatakan bahwa perempuan dalam Islam tidak bisa menjadi pemimpin dalam kehidupan publik, sementara pendapat kedua menyatakan sebaliknya bahwa sejalan dengan konsep kemitra sejajaran yang diajarkan Islam maka perempuan boleh menjadi pemimpin dalam masyarakat atau dalam kehidupan publik. Pendapat pertama bersifat konservatif dan pendapat kedua bersifat liberal.

Alasan pendapat pertama antara lain dianalogikan dengan persoalan kepemimpinan perempuan dalam ibadah. Para ulama sepakat bahwa

³⁶ *Ibid*, hlm. 4.

³⁷ Tri Anggoro Aditya Nugroho dan Trias Setiawati, http://KepemimpinanPerempuan_Studi_Kasus_3_Lur.pdf. Diakses tanggal 10 Juli 2017.

perempuan tidak boleh menjadi imam dalam sholat dimana dibelakangnya ada makmum laki-laki. Wanita hanya boleh menjadi imam dalam sholat jika seluruh makmumnya (pengikut) adalah perempuan. Dalam suatu riwayat dikatakan bahwa Siti Aisyiah, istri Nabi Muhammad SAW, memang pernah menjadi imam sholat, tetapi seluruh makmumnya adalah perempuan.³⁸

Alasan lain yang sering dijadikan sandaran bagi inferioritas perempuan adalah Al-Quran surat An-Nisa ayat 34 yang berbunyi “kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum perempuan, oleh karena Allah telah melebihkan sebagian mereka (laki-laki) atas sebagian yang lain (perempuan) karena mereka telah menafkahkan sebagian dari harta mereka”.

Al- Hibri mengatakan dalam bukunya Nursyahbani Kadjasungara bahwa kalau kita cermati lebih lanjut dari segi bahasa Arab maka akan nampak bahwa pertama, kata “*qowwamun*” tidak harus berarti pemimpin tetapi berarti seperti pelindung atau penanggungjawab, dan kedua berarti bahwa itu sebagian memang *ascribed* tetapi sebagian lainnya adalah *acquired* (diperoleh). Hal ini dikarenakan kepemimpinan atau tanggungjawab itu juga terlahir sebagai akibat pria membelanjakan harta bendanya untuk perempuan. Hal yang harus diingat adalah peranan menafkahkan harta itu sesuatu yang *acquired*, bukan *ascribed*. Walaupun laki-laki kalau tidak mempunyai harta, tentu tidak dapat berperan sebagai pemimpin. Sebaliknya untuk perempuan kalau ia memiliki harta untuk dibelanjakan bagi keluarganya, maka ia juga bisa menjadi pemimpin. Ini berarti bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang harus dilatih dan diupayakan, bukan sesuatu yang telah melekat sejak lahir. Ini juga berarti bahwa baik laki-laki maupun perempuan sama-sama mempunyai hak kepemimpinan dalam kehidupan, tergantung siapa yang berhasil memperoleh kualitas itu.³⁹

³⁸ *Ibid*, hlm. 21-22.

³⁹ *Ibid*, hlm. 25-27.

D. Motivasi Kerja

Peran motivasi kerja dalam menggerakkan fungsi manajemen sumberdaya manusia adalah membuat manusia untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara menggerakkan arah tertentu kepada tenaga kerja sampai pada tujuan yang telah ditentukan.

Kekuatan motivasi yang ada dalam diri manusia bias ditimbulkan oleh dorongan yang ada dalam dirinya dan lingkungan. Sedangkan aspek lainnya adalah factor pemeliharaan budaya dan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi.⁴⁰

Motivasi berarti pendorong manusia untuk bertindak dan berbuat. Sedangkan pengertian motivasi dalam kehidupan kita sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.⁴¹ Terdapat banyak pengertian yang diberikan oleh para penulis tentang motivasi. Di antaranya adalah Robert Heller yang menyatakan dalam bukunya Wibowo bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Pada pekerjaan, kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi.

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat lain menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokuskan pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu motivasi juga dapat dikatakan sebagai kekuatan

⁴⁰ Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 131-132.

⁴¹ M. Kadarisman, *Managemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet.3, Raja Wali Pers, Jakarta, 2014, hlm. 275.

dalam diri orang yang mempengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (*intensity*), untuk sejumlah waktu tertentu (*persistence*), terhadap tujuan tertentu (*direction*). Motivasi merupakan salah satu dari empat pendorong penting perilaku dan kinerja individual.⁴²

Motivasi juga dapat dikatakan sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.⁴³

Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan atau ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti serta menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional.⁴⁴ Motivasi adalah konteks organisasi, merupakan proses dengan apa seorang manager merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.⁴⁵

Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus selalu menimbulkan dorongan kerja atau motivasi kerja yang tinggi kepada pegawai guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Adapun faktor lain yang juga ikut mempengaruhi seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman, persepsi peranan dan lingkungan kerja, pertanyaan

⁴² Wibowo, *Op. Cit.*, hlm. 109-111.

⁴³ Sadili Samsudin, *Managemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, 2006, hlm. 282.

⁴⁴ Siswanto, *Op. Cit.*, hlm. 120.

⁴⁵ Abdurrahman Fathoni, *Op. Cit.*, hlm. 133.

yang paling penting dalam hal ini adalah bagaimana cara pimpinan organisasi memberikan tingkat kepuasan yang dapat mendorong timbulnya motivasi kerja.⁴⁶

1. Bentuk Motivasi

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut.

a. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berwujud uang.

Penggunaan uang sebagai stimulus berkembang sebagai penyelesaian suatu masalah ketenakerjaan yang belum pernah terjadi sebelumnya selama permulaan abat ke-19. Masalah tersebut berakar pada perkembangan teknologi, yaitu penemuan alat tenun yang digerakkan oleh tenaga mesin. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Meskipun sama sekali kurang tepat bahwa semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan uang mereka, namun selama beberapa dekade terbukti bahwa hampir semua orang akan berbuat apa saja untuk mencegah agar sumber pendapatan mereka tidak diambil orang lain.

Rasa takut kehilangan pekerjaan dan sumber uang merupakan sti,ulus kerja yang sangat efektif karena uang sungguh-sungguh diperlukan bagi kelangsungan hidup. Untuk berbagai macam kegunaan yang dapat disamakan dengan kelangsungan hidup diberbagai negara, uang telah dihubungkan dengan naluri yang paling fundamental dan mungkin yang paling kuat diantara naluri biologis yang lain. Makan bukan merupakan hal yang luar biasa, kompensasi berupa uang telah mengembangkan reputasinya sebagai stimulus yang mujarab.

⁴⁶ M. Arifin, *Op. Cit.*, hlm. 31.

b. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan.

Fungsi pengarahan mencakup berbagai proses operasi standar, pedoman dan buku panduan, bahkan *Management by Objektif* (MBO)/Managemen Berdasarkan Sasaran. Fungsi pengendalian mencakup penilaian kinerja, pemeriksaan mutu, dan pengukuran hasil kerja. Kedua hal tersebut pada dasarnya merupakan metode yang dimaksudkan untuk menyalurkan perilaku karyawan dalam kegiatan tertentu dan menghindari kegiatan lain dengan menetapkan peraturan dan standart, kemudian memastikan bahwa peraturan tersebut dipatuhi. Pengarahan adalah menentukan dan melarang jenis perilaku tertentu. Adapun pengendalian adalah mengukur hasil kerja dan campur tangan apabila hasil yang dicapai karyawan kurang memuaskan. Pengarahan dan pengendalian dalam suatu bentuk jelas perlu untuk mendapatkan kinerja yang terpercaya dan terkoordinasi.

c. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapainya dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif. Teknik ini antara lain pengayaan pekerjaan (menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seseorang), manajemen partisipatif (menggunakan berbagai cara untuk melibatkan pekerjaan dalam mengambil keputusan/*decision making* yang memengaruhi pekerjaan mereka), serta usaha untuk mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia, untuk beristirahat, atau kepada sarana yang lebih fantastis.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk memengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia. Usaha manajemen yang paling banyak dilakukan untuk mengembangkan karyawan adalah pelatihan penyeliaan atau bagian daripadanya berupa kursus singkat mengenai tata laksana manajemen dan sebagainya.⁴⁷

2. Tujuan dan Faktor-Faktor Motivasi Kerja

a. Tujuan Motivasi Kerja

Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk:

Pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah dan semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan rasa tanggungjawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi dan menumbuhkan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. Dengan begitu diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi.

Selanjutnya adalah untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja. Persoalan-persoalan pegawai hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental dan psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja. Tujuan selanjutnya adalah meningkatkan disiplin kerja, hal ini dimaksudkan bahwa disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Tujuan selanjutnya yaitu

⁴⁷ Siswanto, *Op, Cit.*, hlm. 124-126

meningkatkan prestasi kerja, prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, sikap yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Selanjutnya adalah meningkatkan rasa tanggungjawab, dalam kaitan ini dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada suatu waktu ingin dipercaya memegang tanggungjawab yang lebih besar. Selanjutnya menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan. Motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas pegawai terhadap organisasi.⁴⁸

Lebih lanjut Gitosudarmo dan Mulyono dalam bukunya Arifin menyatakan, motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus selalu menimbulkan dorongan kerja atau motivasi kerja yang tinggi kepada pegawai guna melaksanakan tugas-tugasnya.⁴⁹

b. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Berkaitan dengan bahasan faktor-faktor motivasi kerja ini, dikemukakan dari para ahli di bidang manajemen sumber daya manusia. Saydam dalam bukunya Siswanto mengemukakan berikut “motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas:

- 1) Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri. Munculnya kasus unjuk rasa, mogok, dan lain-lain. Semua ini telah menunjukkan terjadinya ketidak seimbangan dan ketidak harmonisan hubungan kerja antara organisasi dengan pegawainya. Selanjutnya dari sisi lain dapat dikemukakan bahwa faktor intern yang memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang tersebut antara lain: kematangan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, dan kepuasan kerja.⁵⁰

⁴⁸ M. Kadarisman, *Op. Cit.*, hlm. 291-295.

⁴⁹ M. Arifin, *Op. Cit.*, hlm. 31.

⁵⁰ M. Kadarisman, *Cet.3, Op. Cit.*, hlm. 296.

- 2) Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan, faktor lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pekerjaan itu sendiri, seperti tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, penerangan, ketenangan, termasuk juga hubungannya antara orang-orang yang ada ditempat kerja.⁵¹ Faktor-faktor eksternal pada setiap pegawai dapat diketahui atau dipahami oleh pimpinan dengan mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, berkomunikasi dengan pegawai, dan dengan memilih berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan pegawai tersebut, akan sangat memengaruhi efektivitas pimpinan. Dengan demikian, merupakan bagian sentral.⁵²

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti kali ini bukanlah yang pertama kali dilakukan seorang peneliti, penelitian tentang kepemimpinan, model kepemimpinan bahkan motivasi kerja para peneliti terdahulu telah banyak melakukan penelitian tentang hal tersebut, diantaranya yaitu:

Penelitian yang dilakukan oleh Husain Hamka seorang mahasiswa dari Universitas Hasanuddin Makassar. Didalam penelitian yang berjudul kepemimpinan perempuan dalam era modern ini dapat disimpulkan bahwa peran perempuan dari berbagai aspek, baik itu dalam reproduksi, ekonomi, sosial, politik dan kepemimpinan Islam bahwa selama ini perempuan ditempatkan hanya sebagai anggota dalam hal kepengurusan, hal ini diungkapkan oleh berbagai informan bahwa perempuan yang aktif di organisasi kemasyarakatan serta tidak memiliki ciri-ciri pemberani seperti halnya dengan laki-laki. Posisi perempuan dalam partai politik rata-rata bersifat stereotipe, faktor pendidikan sangat besar dan sangat menentukan

⁵¹ *Ibid*, hlm. 300.

⁵² M. Kadarisman, *Managemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet.2, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 272.

keaktifan kaum perempuan dalam keterlibatannya sebagai pengurus partai politik, karena semua tugas-tugas yang diembankan kepada perempuan dapat dilaksanakan berkat adanya pendidikan yang dimiliki oleh perempuan tersebut. Perempuan yang memiliki keahlian atau kompetensi memimpin negara, boleh menjadi kepala negara dalam konteks masyarakat modern karena sistem pemerintahan modern tidak sama dengan sistem monarki yang berlaku di masa klasik dimana kepala negara harus mengendalikan semua urusan kenegaraan.⁵³

Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Halilah tentang Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Pendidikan, dari penelitian Halilah ini dapat disimpulkan bahwa Efisiensi dalam proyek pembangunan pun menuntut keterlibatan wanita karena mereka sering lebih efisien dan setia dibanding laki-laki. Wanita memiliki keberanian, keuletan, kecerdasan dan diberi kesempatan menjabat sebagai kepala sekolah bisa saja seorang wanita bisa melakukan berbagai gaya kepemimpinan yang akan berdampak pada prestasi dan mutu pendidikan sekolah yang dipimpinnya. Perempuan cenderung lebih memiliki perilaku demokratis dan partisipatif yang mengacu pada interaktif membangun consensus dan hubungan antar pribadi yang baik, melakukan komunikasi dan keterlibatan (partisipasi) merupakan unsure-unsur kepemimpinan transformasi, dalam melakukan negosiasi lebih baik bila dibandingkan laki-laki.⁵⁴

Tidak hanya Halilah dan Husain Hamka, penelitian yang dilakukan Oleh Betty Yuliani Silalahi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma Jawa Barat, penelitian tentang Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional menunjukkan hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional menginspirasi bawahannya untuk bersemangat dalam

⁵³ Husain Hamka, "Kepemimpinan Perempuan dalam Era Modern, *Al-Qalam*, Vol. 19, No. 1, 2013, hlm. 114-115.

⁵⁴ Halilah, "Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Pendidikan" *Jurnal Management Of Education*, Vol. 1, Issue. 1, hlm. 8.

bekerja, memotivasi dan menumbuhkan nilai-nilai kerja yang baik. Sehingga dapat menumbuhkan komitmen pada karyawan untuk organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Karyawan dapat mendedikasikan seluruh hidupnya untuk kepentingan organisasi. Pemimpin diharapkan dapat menumbuhkan motivasi, memelihara motivasi kerja untuk para karyawannya, sehingga terciptanya kerjasama yang baik dan didukung oleh budaya organisasi yang kuat untuk dapat meningkatkan komitmen pada organisasi.⁵⁵

Slamet Riyadi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945. Melakukan penelitian dengan judul penelitiannya yaitu Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan di sebuah Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Penelitian Slamet Riyadi ini menyimpulkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.⁵⁶

Begitupun penelitian Waseso Seguro seorang Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma juga melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai Terhadap Motivasi Kerja yang menjadi objek penelitian beliau adalah PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kandatel Bandung. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan yang harus diperhatikan adalah perhatian pada saran dan pendapat dalam menetapkan kebijakan, melakukan musyawarah saat memecahkan masalah, brainstorming dalam meminta pendapat, menjelaskan tugas dari setiap anggota, keterbukaan, melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan situasi lingkungan saat ini, memberikan dan perhatian pada para pegawai. Pegawai termotivasi jika diberi kesempatan menyampaikan

⁵⁵ Betty Yuliani Silahi, "Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi", *Jurnal Psikologi*, Vol. 2, No. 1, 2008, hlm. 19.

⁵⁶ Slamet Riyadi, "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 13, No. 1, 2011, hlm. 44.

ide/ gagasan, saran dan masukan dari bawahan dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan, dilibatkan dalam membahas persoalan-persoalan, perhatian pada keluhan-keluhan bawahan, kelengkapan fasilitas, penghargaan, dan pengembangan karier pegawai.⁵⁷

Penelitian yang dilakukan Tri Anggoro Aditya Nugroho dan Trias Setiawati alumni prodi Manajemen FEUII Yogyakarta dan dosen prodi Manajemen FEUII Yogyakarta, penelitian tentang kepemimpinan perempuan di organisasi pemerintah, dapat disimpulkan bahwa Sifat kepemimpinan perempuan hadir dalam tiap lurah dalam penelitian ini baik *the mother, the pet, the sex object*, maupun *the iron maiden*, namun memang hanya ada satu sifat yang dominan. Sifat tersebut hadir bukan hanya karena berasal dari diri tiap lurah itu sendiri, melainkan karena adaptasi mereka dengan keadaan dalam lingkungan kerja dan situasi rumah tangga yang mereka jalani. Sifat kepemimpinan ini pun memberikan pengaruh yang berbeda pada tiap karyawan di masing-masing instansi.⁵⁸

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, peneliti belum menemukan penelitian yang secara khusus membahas tentang model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja pada karyawan, maka dari peneliti terbaru ini memfokuskan penelitian pada model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

F. Kerangka Berfikir

Dalam menghadapi kehidupan serta modern dengan teknologi yang canggih dekade ini, peranan sumber daya manusia yaitu peran pemimpin, karyawan atau pegawai sebagai sumber tenaga kerja dalam suatu unit organisasi sangat dibutuhkan. Model kepemimpinan merupakan elemen yang

⁵⁷ Waseso Seguro, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai Terhadap Motivasi Kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kandatel Bandung", *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Volume. 15, No. 1, 2010, hlm. 27.

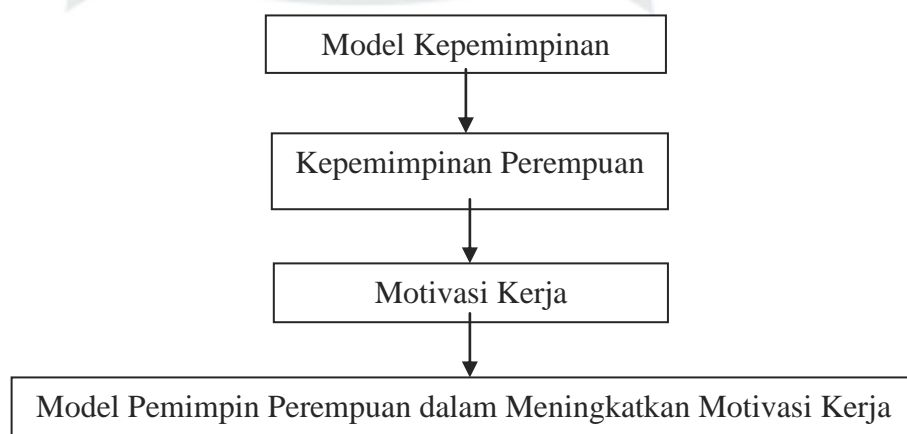
⁵⁸ Tri Anggoro Aditya Nugroho dan Trias Setiawati, http://KepemimpinanPerempuan_Studi_Kasus_3_Lur.pdf. Diakses tanggal 10 Juli 2017.

urgen, pemimpin juga merupakan elemen kunci dan bertanggungjawab atas segala kegiatan yang ada di perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan juga tergantung dari bagaimana cara pemimpin memimpinya, dalam hal ini adalah koordinator cabang. Hal ini telah dilakukan para koordinator cabang terhadap karyawan yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota. Dalam menjalankan seluruh aktivitas kerjanya, mereka tidak pernah lepas dari model kepemimpinan dalam hal ini adalah pemimpin perempuan. Walaupun tantangan selalu datang menghampiri seperti masalah yang sering ditimpa oleh karyawan yaitu turun naiknya motivasi kerja.

Motivasi kerja sebagai kebutuhan sekaligus sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi karyawan, naik turunnya suatu motivasi kerja karyawan tidak bisa dihindarkan dari manusia, melainkan bisa diatasi oleh diri mereka sendiri maupun organisasi yang bersangkutan dalam hal ini adalah model kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam perusahaan tersebut. Apabila naik turunnya motivasi kerja karyawan tidak segera diatasi maka akan memicu turunnya produktivitas karyawan untuk menghasilkan produk ataupun jasa yang berkualitas dan memuaskan, baik berupa materi atau produk jasa. Pentingnya model kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam setiap hari mendatangkan masalah bagi banyak pihak, tak terkecuali diri sendiri.

Dari kerangka berfikir yang telah dijabarkan seorang peneliti di atas maka dapat diskemakan sebagai berikut.

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian *field riset*, yaitu penelitian yang dilakukan di lapangan atau di lingkungan tertentu. Dengan ini, penulis melakukan studi langsung ke lapangan untuk memperoleh data atau informasi secara langsung dengan mendatangi responden.¹ Di dalam penelitian ini peneliti melakukan studi langsung ke lapangan (KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota) untuk memperoleh data yang kongkrit tentang model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

B. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif, serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antar kejadian dengan menggunakan logika ilmiah. Dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrumen yang harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi obyek yang diteliti menjadi jelas dan bermakna.²

C. Sumber Data

Pada penelitian ini sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya tanpa melalui media perantara. Data ini

¹ Rosady Ruslan, *Metode Penelitian*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004, hlm. 32.

² Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, ALFABETA, Jakarta, 2005, hlm. 1-2.

secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.³

1. Data Primer

Dalam memperoleh data ini, peneliti melakukan wawancara dan pengamatan langsung di lokasi penelitian. Data primer ini diperoleh langsung dari pihak BMT, seperti hasil wawancara pada karyawan, manager cabang dan manager pusat, kegiatan atau kejadian yang ada di organisasi tersebut, serta data-data yang bersangkutan dengan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota.

2. Data Sekunder .

Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui pihak lain dan tidak secara langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitian. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia. Yang mana data ini diperoleh melalui buku-buku, jurnal, internet, dan literatur-literatur yang relevan dengan masalah yang diteliti serta data internal perusahaan.⁴

D. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah yang dimana penelitian akan dilakukan. Tempat penelitian yang akan dilakukan oleh penulis bertempat di Kota Kudus, yaitu penulis berfokus untuk melakukan penelitian pada KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah metode wawancara sebagai metode utama, metode observasi dan metode dokumentasi sebagai metode pendukung.

1. Metode Wawancara

³ Nur Indrianto dan Bambang Supomo, *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE YOGYAKARTA, Yogyakarta, 1999, hlm. 147.

⁴ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1998, hlm. 91.

Wawancara adalah tanya jawab atau pertemuan dengan seseorang untuk melakukan suatu pembicaraan. Metode wawancara dalam konteks ini berarti proses untuk memperoleh suatu fakta atau dengan melakukan komunikasi langsung dengan responden penelitian, baik secara temu wicara atau menggunakan teknologi komunikasi. Dalam wawancara ini ada dua belah pihak yang berinteraksi, yaitu pihak yang bertanya yang disebut dengan *interviewer* (pewawancara) dan pihak *interviewee* (responden). Pihak responden itu terdiri dari 3 karyawan dengan bidang yang berbeda dan manager cabang dan manager pusat KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, sedangkan pihak pewawancaranya adalah peneliti itu sendiri.

Peneliti menggunakan teknik wawancara yang terstruktur atau tidak terstruktur. Dalam hal ini penggunaan wawancara dilakukan dengan membuat pertanyaan pokok saja sebagai panduan bertanya. Wawancara ini dilakukan agar pertanyaan yang diharapkan mampu dijawab responden dengan lebih terarah dan memudahkan untuk rekapitulasi catatan hasil pengumpulan data penelitian.⁵ Selain itu peneliti melakukan wawancara pada saat responden sedang tidak dalam kesibukan, dalam artian wawancara dilakukan setelah jam kerja atau sore hari. Wawancara ini dilakukan pada 3 karyawan, manager cabang Kota dan manager pusat KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus. Wawancara dilakukan pada tanggal 6 Mei hingga 10 Mei 2017.

2. Metode Observasi

Observasi adalah pengamatan, perhatian, atau pengawasan. Metode pengumpulan data observasi artinya pengumpulan data atau menjangkau data dengan melakukan pengamatan terhadap subyek dan atau obyek penelitian secara seksama (cermat dan teliti) dan sistematis. Melakukan observasi dalam pengumpulan data bukanlah pekerjaan yang mudah. Unsur ketekunan, kesungguhan dan kecermatan sangat diperlukan, agar data yang diperoleh dapat lebih mudah dipertanggungjawabkan keshahihannya. Metode observasi yang digunakan oleh peneliti adalah metode observasi partisipan. Observasi

⁵ Sobirin Malian, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, UII Press, Yogyakarta, 2005, hlm. 121-122.

partisipan adalah observasi dimana observer atau peneliti mengikuti dan menjalankan pekerjaan seperti subyek atau kelompok yang sedang diamati.⁶ Dalam hal ini peneliti melakukan observasi dengan cara magang selama 5 hari disana dan ikut serta dalam keseluruhan aktivitas karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota.

3. Metode Dokumentasi

Dalam metode ini, peneliti menggunakan literatur-literatur yang relevan. Seperti jurnal, buku dan catata-catatan tertulis lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.⁷ Metode ini penulis gunakan untuk mendapatkan data tentang segala hal yang berhubungan dengan BMT Mitra Muamalat Kudus, seperti gambaran umum BMT, sejarah berdirinya, dan dokumen-dokumen lainnya yang relevan. Dokumen ini menjadi penguat dari metode wawancara dan observasi dalam penelitian kualitatif.

F. Uji Keabsahan Data

Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan uji kredibilitas, uji kredibilitas terdiri dari 6 metode,⁸ yaitu :

1. Perpanjangan Pengamatan.

Dalam pengamatan ini peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan melakukan perpanjangan pengamatan, peneliti akan semakin akrab, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak informasi yang disembunyikan. Hal ini dilakukan agar peneliti mampu mengetahui apakah data yang diperoleh antara yang baru dengan yang lama itu benar atautakah tidak.

⁶ Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*, UII Press, Yogyakarta, 2005, hlm. 136-137

⁷ W. Gulo, *Metodologi Penelitian*, Grasindo, Jakarta, 2002, hlm. 123.

⁸ Masrukhin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Media Ilmu Press, Kudus, 2015, Cet. 1, hlm. 126

2. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan direkam secara pasti dan sistematis. Dalam hal ini peneliti memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang beberapa masalah yang ada di BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota. Selain itu peneliti juga harus membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi yang terkait.

3. Triangulasi

Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu.

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini yakni sebagai berikut :

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan mengecek yang telah diperoleh dari beberapa sumber.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik digunakan peneliti untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Peneliti menggunakan berbagai teknik yaitu teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga mempengaruhi kredibilitas data. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

4. Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada data yang berbeda atau bertentangan berarti data tersebut sudah bisa dipercaya. Tetapi bila

peneliti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang diperlukan, maka peneliti mungkin akan merubah temuannya.

5. Menggunakan Bahan Referensi

Dalam hal ini data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumentasi autentik, sehingga data lebih mampu dipercaya.

6. Member Check

Member check yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data dengan tujuan agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh pemberi data, maka data tersebut dikatakan valid, sehingga dapat dipercaya.

G. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.⁹

1. Analisis Sebelum di Lapangan.

Peneliti kualitatif telah melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun fokus penelitian ini masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama di lapangan.

2. Analisis Selama di Lapangan

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2014, hlm. 338

dalam periode tertentu. Data yang diperoleh dari lokasi penelitian baik data primer maupun data sekunder akan disusun dan disajikan serta dianalisis dengan menggunakan tiga langkah :

a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Dalam penelitian ini peneliti mereduksi data yang berasal dari sumber wawancara, pengamatan di lokasi penelitian, dan dokumen-dokumen penting lainnya.

b. Display Data

Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Dalam penelitian ini lebih menggunakan penyajian data dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c. Verifikasi

Langkah selanjutnya adalah kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian ini diharapkan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Kesimpulan ini dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal. dengan begitu akan didapatkan hasil kesimpulan secara umum mengenai model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

BAB IV**HASIL DAN PEMBAHASAN****A. Gambaran Umum Obyek Penelitian****1. Sejarah Berdirinya KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus**

Menurut informasi yang diperoleh dari penulis, awal mula berdirinya KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus adalah berawal dari masyarakat kabupaten Kudus yang memiliki jiwa dinamis. Dalam melakukan kegiatan usaha, mereka memiliki landasan jiwa wiraswasta yang tinggi. Hanya saja sebagian besar pengusaha muslim di Kudus sampai saat ini masih banyak yang menggunakan modal yang diperoleh dari sistem keuangan konvensional.

Selama ini mereka tidak memiliki pilihan lain, dan seolah-olah mereka tidak mampu menghindarkan diri dari sistem yang ada menurut beberapa kalangan dinilai masih kurang memenuhi ketentuan syara'.

Oleh karena itu, dengan bermodalkan tekad dengan semangat yang bulat beberapa kalangan dari generasi muda dan tua merasa perlu untuk saling bahu-membahu segera bangkit menyatukan langkah dalam upaya merintis berdirinya lembaga keuangan yang berlandaskan pada ketentuan syara'.

Alhamdulillah berkat do'a restu dan partisipasi para anggota pada tanggal 4 Juli 1999 lembaga tersebut telah lahir dan diberi nama Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Maal Wat Tamwil Mitra Muamalat.

Usaha ini merupakan upaya untuk memberikan alternative bagi umat muslim khususnya dan masyarakat Kudus pada umumnya untuk melakukan bisnis melalui cara yang sesuai dengan ajaran agama islam.

Unit simpan pinjam mulai di jalankan BMT Mitra Muamalat pada tanggal 4 juli 1999 dengan badan hukum Nomor: 066/BH/KDK.IO/XII.1999 sebagai koperasi serba usaha yang mempunyai unit simpan pinjam otonom. Dengan pemegang saham pada awal pendirian sebanyak 20 orang dan sekarang pemegang sahamnya mencapai

38 orang. Kemudian badan hukum BMT Mitra Muamalat berubah menjadi badan hukum KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah) pada tanggal 24 Januari 2008 dengan Nomor: 503/01/BH/PAD/21/2008 dan Nomor NPWP: 02.035.217.5.506.000.

Perkembangan usaha KJKS BMT Mitra Muamalat sejak berdiri sampai sekarang maju pesat. Hal ini bisa dilihat sampai saat ini. KJKS BMT Mitra Muamalat sudah mempunyai 3 (tiga) kantor pelayanan kas diantaranya: di Jalan Masuk Pasar Jekulo - Jekulo Kudus, di Jl. Kudus Purwodadi KM 7 Undaan Kudus, Jl. Raya Besito No. 79 Besito Gebog Kudus. Dan kantor pusat (sekaligus merangkap sebagai kantor cabang Kota) di Jl. HOS Cokroaminoto No. 57 Kudus.

Adapun badan hukum KJKS BMT Mitra Muamalat adalah berbentuk koperasi dan bukan perbankan, tapi dalam manajemennya adalah perbankan dengan mengacu pada Bank Syari'ah, yaitu Bank Muamalat Indonesia (BMI).

2. Lokasi perusahaan

KJKS bmt Mitra Muamalat cabang kota berada di Jl. HOS Cokroaminoto No. 57 Kudus.

3. Visi dan Misi KJKS BMT Mitra Muamalat

- a. Visi KJKS BMT Mitra Muamalat
"Menggalang usaha dunia akhirat".
- b. Misi KJKS BMT Mitra Muamalat
 1. Mendorong usaha kecil untuk dan berkembang.
 2. Memberikan bantuan modal dengan system yang berdasarkan syara'.

4. Strategi yang digunakan KJKS BMT Mitra Muamalat dalam menjalankan usahanya.

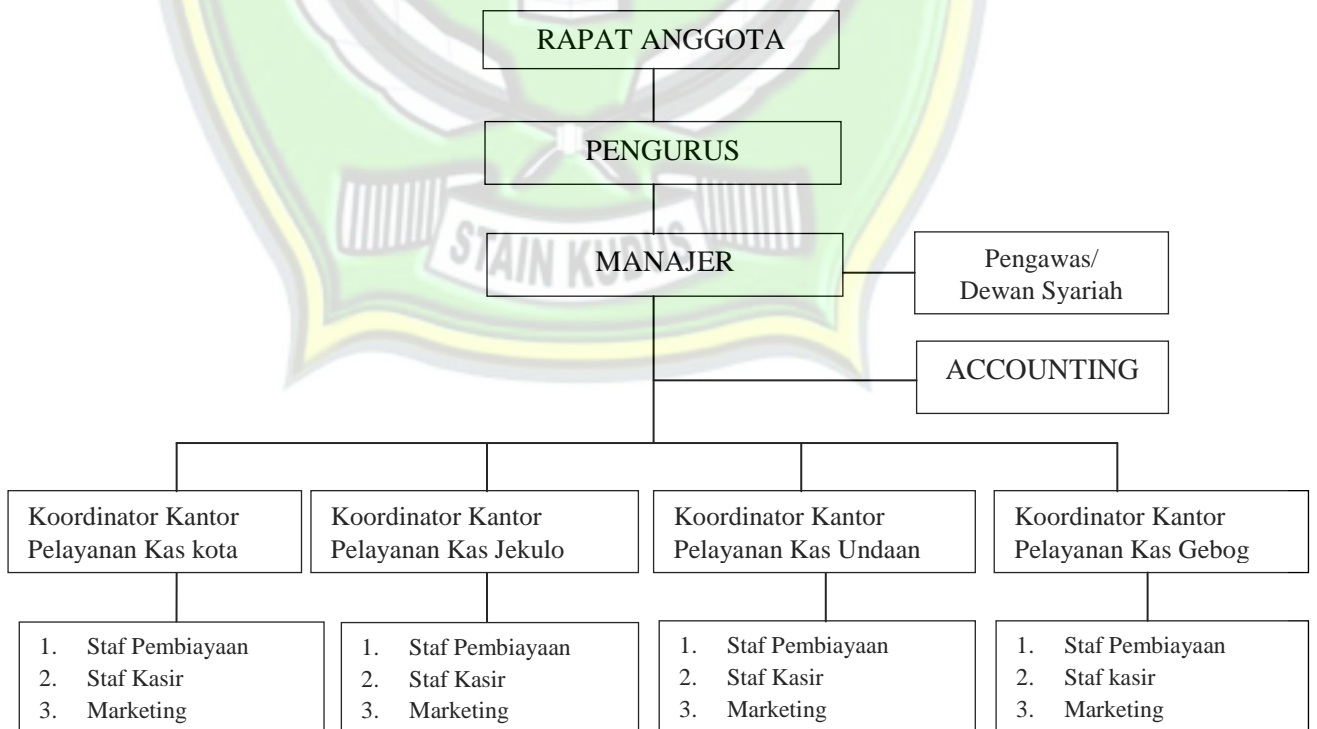
- a. Mengutamakan dukungan pada pengembangan usaha kecil dan menengah.
- b. Memberikan pelayanan dengan persyaratan yang mudah.
- c. Berdasarkan pada ketentuan ajaran agama islam.

Sedangkan operasional KJKS BMT Mitra Muamalat diselenggarakan dengan sistem bagi hasil dan sistem jual beli.

5. Struktur Organisasi / Filosofi Perusahaan

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sehari-hari untuk memberikan pelayanan dalam lembaga keuangan alternatif, KJKS BMT Mitra Muamalat mempunyai struktur organisasi yang dijadikan pedoman dalam pemberian tugas dan tanggung jawab antara pemimpin dan karyawannya. Struktur organisasi tersebut dapat berfungsi dalam memberikan intruksi dan pengaturan hubungan antar unsur organisasi. Struktur organisasinya adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi



Keterangan :

- a. Dewan Pengawas KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus.
 - Pengawas 1 : Drs. H. Chadziq ZU
 - Pengawas 2 : HM Chusnan, BA
 - Pengawas 3 : H. Zaenuri, S. Pd. I
- b. Dewan Pengurus KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus.
 - Ketua : Drs. HM. Fakhri, MM
 - Sekretaris : H. Soedarmo, BA
 - Bendahara : Drs. H. Sugiri
- c. Pengelola KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus.
 1. Manajer : Arif Subekan, SE.
 2. Kantor Kas Pusat Sekaligus Sebagai Kantor Cabang Kota.
 - Kepala Cabang : Umi Kulsum
 - Kasir : Yuliani A.Md
 - AO : Iwan Setiawan
 3. Kantor Cabang Jekulo
 - Kepala Cabang : Adra Setiawan, SE
 - Kasir : Virta Ratna Sari, S. Pd.
 - AO : Suharjo
 4. Kantor Cabang Undaan
 - Kepala Cabang : Supriyono
 - Kasir : Oktasari Yogayanti, S. Hut.
 - AO : Mamik Utami
Moh Nor Rofiq
 5. Kantor Cabang Gebog
 - Kepala Cabang : M. Mustain
 - Kasir : Qurrota Ayun
 - AO : Zufan, SE

6. Produk-Produk KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus adalah koperasi jasa keuangan yang dalam mengoperasikan usahanya berdasarkan prinsip syariah, sehingga semua jenis produk yang ditawarkan juga didasari pada prinsip syariah. Adapun jenis-jenis produk yang ditawarkan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus antara lain :

a. Simpanan (Al-Wadi'ah)

Al-Wadiah atau dikenal juga dengan titipan atau simpanan. Prinsip simpanan merupakan titipan murni dari satu pihak lain, bisa perseorangan, lembaga atau badan hukum. Titipan ini harus dijaga dan dapat dikembalikan kapan saja bila nasabah menghendaki. Adapun jenis-jenis simpanan yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus yaitu:

1. Simpanan Amanah

Simpanan amanah merupakan simpanan yang dalam penyimpanannya atau setoran dan pengambilan dapat dilakukan sewaktu-waktu pada setiap hari kerja.

2. Simpanan Dhomanah

Simpanan Dhomanah merupakan simpanan berjangka yang penarikannya hanya dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu, yaitu pada saat jatuh tempo.

3. Si Berkah Maburr

Si Berkah Maburr adalah simpanan dana berjangka yang penyetorannya dilakukan secara rutin dengan nominal tertentu. Program simpanan ini menggunakan prinsip Wadi'ah Yad Adh-Dhomanah, yaitu simpanan dana yang diamanahkan oleh peserta kepada BMT Mitra Muamalat. Dana tersebut akan disalurkan kepada anggota (masyarakat) dalam bentuk pembiayaan yang memenuhi prinsip syari'ah. Sebagian keuntungan yang diperoleh BMT akan diberikan kepada peserta dalam bentuk hadiah.

4. PTPM (Program Tabungan Pelajar Muslim)

Program Tabungan Pelajar Muslim (PTPM) adalah suatu program kerja sama antara BMT Mitra Muamalat dengan sekolah-sekolah, dimana pihak sekolah mengkoordinir tabungan dari siswanya, kemudian BMT mengelola dana tersebut dengan sistem proporsi bagi hasil. Dan manfaat dari simpanan jenis PTPM ini adalah BMT Mitra Muamalat akan memberikan beasiswa kepada sekolah yang bersangkutan apabila setoran tabungan minimal per bulan \geq Rp 500.000.

Tabel 4.2 : Interval Beasiswa

Setoran tabungan Per bulan	Beasiswa Per tahun
Rp. 500.000 s/d Rp. 3.000.000	Rp. 300.000
>Rp. 3.000.000 s/d Rp. 5.000.000	Rp. 600.000
>Rp. 5.000.000	Rp. 900.000

b. Pembiayaan

Di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus tidak hanya produk simpanan tetapi juga ada produk pembiayaan, untuk produk jenis pembiayaan dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

1. Mudharabah (Bagi Hasil)

Mudharabah adalah pembiayaan modal kerja sepenuhnya oleh BMT sedangkan nasabah menyediakan usaha dan manajemennya. Hasil keuntungan akan dibagikan sesuai dengan kesepakatan bersama berdasarkan ketentuan hasil.

2. Murabahah (Jual Beli)

Murabahah adalah pembiayaan atas dasar jual beli dimana harga jual didasarkan atas harga asal yang diketahui bersama ditambah keuntungan bagi BMT. Keuntungan adalah selisih harga jual dengan harga asal yang disepakati bersama.

3. PPTA (Program Pembiayaan Tanpa Agunan)

Dalam program ini BMT Mitra Muamalat selaku penyedia dana akan memberikan pinjaman tanpa agunan kepada guru-guru/karyawan

swasta yang mengabdikan disekolah maupun di perusahaan swasta, sementara bapak/ibu selaku kepala dan bendahara sekolah atau perusahaan bertindak selaku koordinator dimana semua proses pengajuan sampai dengan pembayaran angsuran pinjaman para guru/karyawan dilakukan melalui sekolah/perusahaan.

4. Mitra Griya

Mitra griya merupakan program pembiayaan yang disediakan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat untuk memberikan kemudahan bagi anggota yang membutuhkan dana untuk biaya renovasi rumah/pembelian perabot rumah tangga. Pembiayaan ini menggunakan akad murabahah/jual beli.

5. Program Dana Talangan Haji

Program dana talangan haji adalah produk dana talangan haji dari KJKS BMT Mitra Muamalat yang diperuntukkan bagi masyarakat yang memiliki yang azam untuk menunaikan ibadah haji, tetapi belum memiliki dana yang cukup untuk setoran awal Biaya Perjalanan Ibadah Haji (BPIH) / Tabungan Haji.

PLAFOND, JANGKA WAKTU PINJAMAN DAN UJROH

- Plafond Dana Talangan Haji maksimal yang disediakan adalah Rp. 15.000.000 (lima belas juta rupiah).
- Jangka waktu program Dana Talangan Haji Minimal 1 (satu) tahun, maksimal 3 (tiga) tahun.
- Atas jasa pengurusan pendaftaran haji, calon haji membayar ujroh.
- Ujroh dan Dana Talangan Haji dibayarkan bersamaan dan dilakukan dengan sistem angsuran.

Tabel 4.3 : Angsuran Dana Talangan Haji

Jangka Waktu: 1 (satu) tahun

NO	URAIAN	DANA TALANGAN HAJI		
		5.000.000	10.000.000	15.0000.000
I	Dana Anggota	20.000.000	15.000.000	10.000.000
	Pembukaan Rek.	700.000	700.000	700.000
	By. Administrasi	100.000	100.000	100.000
	Jumlah Setoran Awal	20.800.000	15.800.000	10.800.000

II	Dana Talangan	5.000.000	10.000.000	15.000.000
	Ujroh	900.000	1.800.000	2.700.000
	Jumlah	5.900.000	11.800.000	17.700.000
Angsuran / bulan		491.700	983.350	1.475.000

Jangka Waktu Pinjaman: 2 (dua) tahun

NO	URAIAN	DANA TALANGAN HAJI		
		5.000.000	10.000.000	15.000.000
I	Dana Anggota	20.000.000	15.000.000	10.000.000
	Pembukaan Rek.	700.000	700.000	700.000
	By. Administrasi	100.000	100.000	100.000
	Jumlah Setoran Awal	20.800.000	15.800.000	10.800.000
II	Dana Talangan	5.000.000	10.000.000	15.000.000
	Ujroh	1.800.000	3.600.000	5.400.000
	Jumlah	6.800.000	13.600.000	20.400.000
Angsuran / bulan		283.350	566.700	850.000

Jangka Waktu Pinjaman: 3 (tiga) tahun

NO	URAIAN	DANA TALANGAN HAJI		
		5.000.000	10.000.000	15.000.000
I	Dana Anggota	20.000.000	15.000.000	10.000.000
	Pembukaan Rek.	700.000	700.000	700.000
	By. Administrasi	100.000	100.000	100.000
	Jumlah Setoran Awal	20.800.000	15.800.000	10.800.000

II	Dana Talangan	5.000.000	10.000.000	15.000.000
	Ujroh	2.700.000	5.400.000	8.100.000
	Jumlah	7.700.000	15.400.000	23.100.000
Angsuran / bulan		213.900	427.800	641.700

7. Prosedur dan Mekanisme Operasional KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

Setiap lembaga memiliki prosedur dan mekanisme dalam mengoperasikan suatu lembaga tersebut, karena lembaga tersebut akan sukses atau dipandang baik ketika prosedur dan mekanisme operasionalnya baik. Di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus memiliki prosedur dan mekanisme operasional sebagai berikut.

a. Prosedur Pemberian Pembiayaan.

Dalam prosedur pemberian pembiayaan ada beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh anggota dan pihak management. Diantaranya yaitu:

1. Anggota.
 - a. Mengajukan permohonan dengan mengisi blangko permohonan pembiayaan, permohonan ini disampaikan melalui format/formulir standar berupa permohonan pembiayaan.
 - b. Menyerahkan identitas diri(KTP/SIM) dan dokumen pendukung.
2. Staf Pembiayaan /Account Office (AO)
 - a. Menerima surat permohonan pembiayaan, dan meregister permohonan tersebut antara lain memberi nomor urut, tanggal penerima dan penjelasan lainnya.
 - b. Staf pembiayaan melakukan pra-analisa terhadap permohonan tersebut tidak dapat dipenuhi/diproses, segera di informasikan dan bila perlu dibuatkan surat penolakan, jika dapat diproses, maka lakukan langkah-langkah sebagai berikut:
 1. Peroleh dan kumpulkan seluruh data dan berkas yang diperlukan sesuai dengan informasi yang ada pada surat permohonan pembiayaan, yakni data ekonomi, yuridis dan jaminan.

2. Serahkan data yang berkaitan dengan data yuridis dan jaminan kepada staf hukum dan staf transaksi jaminan untuk diproses tindak lanjut.
 3. Buat analisa pembiayaan yang berkaitan dengan data ekonormis anggota, dan tuangkan hasil analisa tersebut kedalam form Memorandum Pembiayaan.
 4. Peroleh hasil analisa yuridis dan jaminan dari Staf Hukum dan Taksasi, gabungkan hasil analisa tersebut kedalam form Memo Proposal Pembiayan. Memo Proposal pembiayaan ini merupakan proposal lengkap analisa pembiayaan karena merangkum seluruh aspek penilaian pembiayaan dari aspek ekonomi, yuridis dan jaminan.
 - c. Serahkan memo Proposal Pembiayaan dan berkas pendukungnya kepada Staf Hukum dan Dokumentasi untuk pengaturan jadual komite pembiayaan.
3. Staf Hukum dan Dokumentasi
- a. menerima data yuridis dari Staf Pembiayaan, dan lakukan analisa yuridis atas permohonan tersebut. Analisa ini dituangkan dalam form Memo Analisa Yuridis
 - b. Serahkan hasil analisis tersebut kepada Staf Pembiayaan untuk diproses tindak lanjut kedalam Proposal Pembiayaan
 - c. Pada saat proposal selesai dibuat oleh Staf Pembiayaan, terima berkas-berkas proposal tersebut dan rencanakan tanggal proses komitenya, catat proposal tersebut kedalam Buku Agenda Rapat Komite Pembiayaan
 - d. Siapkan form Berita Acara Rapat Komite Pembiayaan
 - e. Sampaikan tanggal realisasi komite kepada para anggota Komite Pembiayaan pada waktunya.
4. Komite Pembiayaan

- a. Pada saat yang ditentukan anggota Komite Pembiayaan akan mengadakan rapat pembahasan dan evaluasi atas proposal pembiayaan yang diajukan
- b. Rapat dibuka oleh Staf Hukum selaku Sekretaris Komite Pembiayaan, dan memberikan kesempatan pertama kepada Staf Pembiayaan sponsor (staf yang melakukan dan membuat proposal) untuk mempresentasikan hasil analisisnya
- c. Anggota Komite Pembiayaan membahas dan mengevaluasi hasil paparan/ presentasi Staf Pembiayaan Sponsor
- d. Seluruh Komentar dan Catatan penting berkaitan dengan hasil bahasan harus dicatat oleh Sekretaris Komite kedalam Berita Acara Rapat Komite Pembiayaan
- e. Komite Pembiayaan memberikan keputusan, yaitu:

Jika hasil keputusan Menolak/ Tidak Setuju, maka

1. Staf Pembiayaan mempersiapkan Surat Penolakan Pembiayaan, dan
2. Staf Hukum dan Dokumentasi meregister surat tersebut dan segera mengirimkan kepada Anggota.

Jika hasil keputusan dengan Catatan, maka

1. Pembiayaan harus melengkapi dan memproses data yang diperlukan sesuai permintaan anggota Komite Pembiayaan
2. Staf Hukum dan Dokumentasi mengatur kembali jadwal pertemuan berikutnya, dan selanjutnya jika telah memenuhi syarat, kembali ke proses dan prosedur pada butir diatas.

Jika hasil keputusan Setuju diberikan Pembiayaan dengan Catatan/ Persyaratan, maka

1. Anggota Komite Pembiayaan menandatangani Memorandum Komite Pembiayaan (MKP) pada kolom persetujuan dan juga memaraf catatan-catatan diatas MKP yang meminta persyaratan tersebut.

2. Staf Pembiayaan melengkapi dan memproses catatan dan persyaratan yang diminta, dan menyerahkan hasil proses tersebut kepada Staf Hukum dan Dokumentasi
3. Staf Hukum mempersiapkan proses tindak lanjut sesuai prosedur.

Jika hasil keputusan Setuju, maka

1. Anggota Komite Pembiayaan menandatangani Memorandum Komite Pembiayaan (MKP) pada kolom persetujuan.
2. Staf Pembiayaan mempersiapkan Surat Pemberitahuan Persetujuan Pembiayaan (SPPP).
3. Staf Hukum dan Dokumentasi meregister surat tersebut dan segera mengirimkan kepada Anggota dalam 2 (dua) rangkap, yakni asli untuk anggota dan copy untuk arsip yang harus ditandatangani oleh anggota (diatas meterai) sebagai tanda persetujuan atas syarat-syarat yang tertera didalam SPPP.
4. Staf Hukum dan Dokumentasi mendokumentasikan seluruh berkas untuk proses dan prosedur selanjutnya.
5. Staf Hukum dan Dokumentasi
 - a. Mempersiapkan data untuk pengikatan pembiayaan
 - b. Setelah seluruh data dan fihak atau para fihak yang berkaitan dengan proses pengikatan telah siap lakukan pengikatan Pembiayaan
 - c. Persiapkan pelepasan (dropping) Pembiayaan
 - d. Pelepasan dilakukan setelah seluruh persyaratan dipenuhi dengan memberikan tanda/ cap (fiat) dropping/ pelepasan pada MKP dan melampirkan data pendukungnya.

b. Prosedur Tabungan atau Kehilangan Buku Tabungan

Apabila seorang anggota kehilangan buku tabungan ada beberapa prosedur yang harus dilakukan oleh anggota terhadap pihak lembaga, diantaranya yaitu:

1. Anggota
 - a. Anggota mengisi formulir/surat keterangan Buku Tabungan hilang, (permohonan bisa diperkuat oleh surat keterangan kehilangan dari kantor kepolisian setempat), dan menyerahkan identitas diri yang sah (KTP/SIM).
 - b. Selanjutnya berkas-berkas permohonan diteruskan kepada Staf Administrasi Tabungan melalui kasir untuk diverifikasi datanya.
2. Kasir
 - a. Melakukan verifikasi tanda tangan pada formulir permohonan anggota.
 - b. Jika sesuai meneruskan permohonan tersebut kepada Staf Administrasi Tabungan.
3. Staf Administrasi Tabungan
 - a. Berdasarkan permohonan tersebut, Staf Administrasi Tabungan mengambil file pembukaan tabungan atas nama anggota yang bersangkutan untuk melakukan pengecekan terhadap permohonan dan identitas diri anggota.
 - b. Bila identitas tidak cocok, kembalikan kepada anggota untuk konfirmasi ulang.
 - c. Bila cocok, Staf Administrasi Tabungan akan memproses pembukaan baru (jika anggota masih berkeinginan untuk melanjutkan kerja sama lagi).
4. Kasir
 - a. Menerima slip penarikan untuk penutupan tabungan yang telah di tanda tangani oleh staf Administrasi Tabungan dan sudah disetujui oleh manajer.
 - b. Memeriksa ulang slip penarikan tersebut.
 - c. Melakukan pembayaran sebesar nominal yang tertera pada slip penarikan.
 - d. Mencatat taransaksi pengeluaran tersebut kedalam Buku Mutasi Harian Kas.

- e. Serahkan slip penarikan kepada Staf pembukuan beserta daftar Rekapitulasi Kas Harian pada akhir hari.
5. Staf Pembukuan
- a. Untuk transaksi pembukuan rekening yang baru
 1. Terima slip transaksi pemindahbukuan dari staf Administrasi Tabungan, lakukan pembukuan ke Buku Jurnal Memorial.
 2. File slip transaksi diurutkan sesuai tanggal.
 - b. Untuk transaksi penutupan rekening tabungan
 1. Terima slip penarikan dari kasir beserta daftar Rekapitulasi Harian Kas.
 2. Melakukan pembukuan ke Buku Jurnal Pengeluaran Kas.
 3. Terima slip transaksi dari Staf Administrasi Tabungan.
 4. Bukukan kedalam Buku Jurnal Memorial.
 5. File slip penarikan slip Transaksi urut tanggal.

c. Proses Alur Kas

Di KJKS BMT Mitra muamalat Kudus, alur kas yang berjalan mulai dari dana masuk melalui kasir, diposting sesuai dengan tempatnya lalu di keluarkan sesuai dengan kebutuhan termasuk untuk pembiayaan.

d. Prosedur Analisis Pembiayaan.

Sebagaimana telah diatur dalam pasal 29 ayat (3) Undang-Undang Perbankan menentukan bahwa dalam memberikan kredit atau pembiayaan berdasarkan prinsip bagi islam dan melakukan kegiatan usaha lainnya, bank wajib menempuh cara-cara yang tidak merugikan bank dan kepentingan nasabah yang mempercayakan dananya kepada bank. Adapun prosedur analisis pembiayaan yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus yaitu: Proses dan Prosedur, analisa dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa pembiayaan yang diberikan kepada anggota pada saatnya akan dapat dikembalikan, aspek yang dinilai meliputi atas pendekatan pada analisa terhadap kemauan dan kemampuan

bayar, analisis kemauan bayar merupakan analisa kualitatif, dan mencakup analisa terhadap karakter/watak dan komitmen anggota, dan yang terakhir analisis kemampuan membayar merupakan analisa kuantitatif. Contoh Analisa yaitu:

1. Utamakan pada kelayakan usaha dan kemampuan membayar
2. Lakukan penilaian terhadap hal-hal sebagai berikut :
 - a. Kemampuan memperoleh keuntungan
 - b. Sisa Pembiayaan (jika ada) dari pihak lain
 - c. Beban rutin diluar kegiatan usaha
3. Pendekatan yang dilakukan dalam analisa kuantitatif, yakni menentukan kemampuan bayar dan perhitungan kebutuhan modal kerja dengan pendekatan pendapatan bersih
4. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam analisa kuantitatif adalah,
 - a. Lakukan analisa Perhitungan Laba-Rugi sebelum memperoleh pembiayaan (sebelumnya) dengan cara wawancara dan Tanya jawab kepada Anggota, peroleh berapa pendapatan (Laba) bersih
 - b. Hitung pula kemungkinan adanya pendapatan lain diluar kegiatan atau hasil usahanya, dan
 - c. Kemungkinan adanya pengeluaran lain diluar kegiatan usahanya
 - d. Hitung pendapatan bersih,
 - e. Tentukan dan hitung Ratio Angsuran, yakni perbandingan Besarnya Angsuran dengan Jumlah Pendapatan Bersih
 - f. Besarnya angsuran maksimal antara jumlah 40% s/d 50% dari Jumlah Pendapatan Bersih
 - g. Besarnya Pembiayaan yang dapat diberikan adalah Rasio Angsuran X Jumlah Pendapatan Bersih X Jangka Waktu Pembiayaan.¹

¹ Dokumen KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Data model kepemimpinan perempuan yang diterapkan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota

Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu Umi Kulsum selaku manager cabang mengenai model kepemimpinan yang diterapkan di KJKS BMT Mitra Muamalat cabang Kota, beliau mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya atau model dalam memimpin bawahannya. Model kepemimpinan yang diterapkan harus bisa selaras dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus menerapkan prinsip-prinsip manajemen, tetapi disamping itu semua, karyawan jadikan sebagai teman, sebagai keluarga jadi intinya menekankan pada hubungan dan keakraban, mengajak karyawan musyawarah untuk mengambil keputusan demi terciptanya tujuan bersama, karena dengan diandilkannya karyawan dalam pengambilan keputusan maka rasa memiliki perusahaan akan tumbuh dalam jiwa karyawan.

Pendekatan pada karyawan dilakukan dengan tujuan untuk menciptakan hubungan baik antara pemimpin dengan karyawan. Jika terjalin hubungan baik antara pemimpin dengan karyawan, maka hubungan baik tersebut bisa menumbuhkan rasa cinta terhadap perusahaan. Kecintaan dan rasa memiliki akan membuat karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Selain itu, pendekatan ini dilakukan untuk mengetahui karakter dari masing-masing karyawan. Dengan begitu pemimpin bisa mengetahui kelebihan dan kekurangan setiap karyawan.²

Ada pula karyawan yang menjelaskan tentang model kepemimpinan perempuan yang diterapkan di KJKS BMT Mitra Muamalat cabang Kota, Seperti yang diungkapkan oleh ibu Zuliani karyawan yang menjabat sebagai teller, bahwa kepemimpinan yang diterapkan dapat merangkul semua karyawan, karena karyawan akan merasa nyaman dan aman apabila ada rasa

² Hasil wawancara dengan ibu Umi Kulsum, *manager cabang KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota*, pada tanggal 6 Mei 2017.

peduli atau rangkulan dari seorang pemimpin. Selain itu yang diterapkan yaitu pemimpin profesional dalam bekerja, yang namanya pemimpin harus mengetahui kapan membahas pekerjaan dan kapan membahas urusan pribadi, apabila itu tidak bisa dimanagemen dengan baik maka kesuksesan dalam memimpin tidak akan pernah terjadi. Ketelitian, kecermatan, dan kedisiplinan juga di miliki seorang pemimpin yang ada disini. Dengan sifat yang dimiliki pemimpin seperti tersebut dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, karena karyawan yang baik dimulai dengan pemimpin yang baik.³

Berdasarkan wawancara dengan mas Achmad Supriyanto bahwa kemampuan seorang pemimpin perempuan dalam bekerja bersama atau melalui orang lain dalam hal ini adalah para karyawan untuk mentransformasikan atau mengubah sumber daya organisasi secara optimal dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dirumuskan bersama. Selain itu pertimbangan individual seorang pemimpin perempuan yang mereplesikan perilaku selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan prestasi dan kebutuhan karyawan-karyawannya, dan pemimpin memberikan stimulasi intelektual yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Seperti ketika memberi solusi para karyawan dalam hal penarikan terhadap nasabah supaya nasabah dapat membayar tepat waktu tanpa kita harus terlalu memaksa nasabah, yaitu dengan cara lebih hormat dan akrab terhadap nasabah.⁴

2. Data tentang motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota

Berdasarkan hasil wawancara dengan mas Achmad Supriyanto yang menjabat sebagai account officer bahwa motivasi kerja sebagai proses yang

³ Hasil wawancara dengan ibu Zuliani, *karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota bagian teller*, pada tanggal 7 Mei 2017.

⁴ Hasil wawancara dengan mas Achmad Supriyanto, *karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota bagian account officer*, pada tanggal 8 Mei 2017.

memperhitungkan insentivas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi kerja juga dapat dikatakan sebagai proses mempengaruhi terhadap seseorang agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota bermacam-macam mulai dari memenuhi kebutuhan sampai target mendapatkan karir, seperti yang disampaikan mas Ahmad Supriyanto bahwa motivasi dia bekerja adalah ingin mendapatkan karir dan pengalaman bermasyarakat. Motivasi bisa tumbuh dari individu karyawan itu sendiri, lingkungan kerja, bahkan model kepemimpinan juga sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan tersebut. Karyawan merasa meningkat motivasi kerjanya karena ada rangkulan tangan pemimpin dalam hal memotivasi karyawan apabila karyawan itu mengalami masalah. Pemimpin juga menciptakan bagaimana karyawan dapat bekerja karena tertarik dan senang pada pekerjaannya, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya.⁵

Menurut ibu Zuliani yang menjabat sebagai teller di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota bahwa motivasi dia bekerja adalah ingin menafkahi keluarga karena selain dia sebagai karyawan di BMT KJKS BMT Mitra muamalat Kudus cabang Kota dia juga sebagai ibu rumah tangga, selain itu motivasi dia bekerja di KJKS BMT Mitra muamalat ini adalah berkarya, karena dengan motivasi berkarya dia menghayati makna arti karyawan yaitu orang yang berkarya bukan buruh atau pekerja, dengan begitu dia akan memberikan yang terbaik demi kemajuan BMT ini. Motivasi kerja karyawan selalu meningkat karena adanya peran pemimpin atau model kepemimpinan seorang perempuan dalam memimpin yaitu lebih enjoy dan nyaman. Selain itu peran bu umi adalah selalu mengingatkan tujuan kerja kita dan membangun hubungan baik dengan semua karyawan sehingga masalah penurunan motivasi dapat diselesaikan dengan mudah.⁶

⁵ Hasil wawancara dengan mas Achmad Supriyanto , *karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota bagian account officer*, pada tanggal 8 Mei 2017.

⁶ Hasil wawancara dengan ibu Zuliani, *karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota bagian teller*, pada tanggal 7 Mei 2017.

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Arif Subekan yang menjabat sebagai manager pusat di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus tersebut bahwa motivasi kerja karyawan yang ada di BMT cabang Kota mengalami peningkatan motivasi kerjanya, ini karena peran atau model kepemimpinan dari seorang pemimpin yaitu dengan cara mendekati diri kepada karyawan, karyawan yang ada di kantor dianggap sebagai anaknya atau keluarga bukan sebagai karyawan, dalam hal memberi motivasi pemimpin perempuan memotivasi kinerja karyawan untuk bekerja dengan lebih aktif, namun bukan berdasar pada perintah yang diberikan melainkan pada dorongan yang berasal dari dalam diri.⁷

3. Data model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota

Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu Umi Kulsum yang menjabat sebagai manager cabang mengenai model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat cabang Kota, beliau mengatakan bahwa dengan adanya pemimpin perempuan tidak menjadi penghambat untuk meningkatnya motivasi karyawan, memotivasi karyawan itu bukan tergantung siapa yang memotivasi tapi bagaimana cara untuk memotivasi. Meningkatkan motivasi kerja karyawan harus bisa dilakukan seorang pemimpin, banyak cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, seperti halnya *up greeding* atau kajian islami untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam segi psikologisnya, kalau segi matrial bisa dari gaji dan bonus-bonus yang diberikan oleh lembaga, selain itu perhatian atau keakraban seorang pemimpin juga bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan.⁸

Menurut mas Ahmad selaku account officer, mengatakan bahwa ibu Umi adalah merupakan sosok pemimpin yang baik dan bijaksana. Beliau

⁷ Hasil wawancara dengan bapak Arif Subekan, *manager pusat KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota*, pada tanggal 10 Mei 2017.

⁸ Hasil wawancara dengan ibu Umi Kulsum, *manger cabang KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota*, pada tanggal 6 Mei 2017.

tidak pernah memandang karyawan sebagai bawahannya, melainkan sebagai temannya sendiri. Ibu Umi juga tidak lelah untuk terjun langsung menyelesaikan masalah karyawan, dengan sabar beliau memberikan pengarahan, motivasi terhadap karyawannya. Sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan selalu semangat dalam bekerja.⁹

Hal yang sama juga disampaikan oleh mas Rozy Warsito yang menjabat sebagai satpam di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota, bahwa setiap karyawan memiliki masalah sendiri-sendiri dalam bekerja, seorang pemimpin selalu melakukan pendekatan-pendekatan secara personal, dianggap sebagai keluarga sendiri dan suatu masalah diselesaikan secara musyawarah atau kekeluargaan, dengan adanya musyawarah tersebut mas Rozy sangat merasa terbantu dalam meningkatkan kembali motivasi kerjanya. Model kepemimpinan yang peduli, *team work*, ramah, juga mampu menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Suasana seperti inilah yang diperlukan karyawan agar motivasi dalam bekerja selalu terus meningkat.¹⁰

C. Pembahasan dan Analisis

1. Analisis model kepemimpinan perempuan yang diterapkan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota

Pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah diperlukan. Peran pemimpin bukan hanya menjadi tonggak berjalannya kegiatan namun juga menjadi pemersatu anggota maupun karyawan yang dinaunginya. Begitupun dengan model kepemimpinan seorang pemimpin menjadi faktor penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena model kepemimpinan menentukan baik buruknya kinerja karyawan dan berhasil tidaknya tujuan yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan. Hal ini berarti apabila model kepemimpinan yang diterapkan sesuai maka setiap karyawan memiliki

⁹ Hasil wawancara dengan mas Achmad Supriyanto, *karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota bagian account officer*, pada tanggal 8 Mei 2017.

¹⁰ Hasil wawancara dengan mas Rozy, *karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota bagian satpam*, pada tanggal 9 Mei 2017.

motivasi kerja yang bagus, dan besar kemungkinan keberhasilan atau kesuksesan dapat tercapai.

Veithzal Rivai dalam bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, menjelaskan model-model kepemimpinan menjadi beberapa bagian, yaitu:

a. Kepemimpinan partisipatif dan pendelegasian

Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) adalah suatu kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Pemimpin meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

Kepemimpinan partisipatif memberikan suatu perangkat urutan aturan yang seharusnya diikuti untuk menentukan ragam dan banyaknya partisipasi yang diinginkan dalam pengambilan keputusan, sebagaimana ditentukan oleh jenis situasi yang berlainan.

b. Kepemimpinan karismatik

Kepemimpinan karismatik merupakan perpanjangan dari teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang *heroic* atau luar biasa bila mereka mengamati bentuk perilaku tertentu. Karakteristik utama dari Pemimpin Karismatik, yaitu:

1. Percaya diri, mereka benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan mereka.
2. Suatu visi, ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada *status quo*. Makin besar *disparitas* (simpangan) antara tujuan ideal ini dan *status quo*, makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada sipeminjam.

3. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami oleh orang lain.
4. Keyakinan kuat mengenai visi itu. pemimpin karismatik sebagai berkomitmen kuat, dan bersedia mengambil resiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi itu.
5. Perilaku yang diluar aturan. Mereka dengan karisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku itu menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
6. Dipahami sebagai agen perubahan. Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengasuh *status quo*.
7. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumberdaya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

c. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami

para pengikut untuk mengeluarkan upaya extra untuk mencapai tujuan kelompok.¹¹

c.1. Karakteristik Pemimpin Transformasional

Para pemimpin transformasional itu mempunyai sejumlah karakteristik. Karakteristik-karakteristik itu adalah sebagai berikut:

1. Mereka (para pemimpin transformasional) dengan jelas memandang diri mereka sendiri sebagai agen-agen perubahan (*change agents*). Mereka berjuang untuk membuat suatu perbedaan dan untuk mentransformasikan organisasi di bawah tanggung jawab mereka.
2. Mereka berani (*courageous*). Mereka mampu berurusan dengan resistensi (pihak-pihak yang melawan), mereka mengambil posisi, mengambil risiko, mengkonfrontir realitas.
3. Mereka percaya kepada orang-orang yang dipimpinnya (*believe in people*). Mereka mempunyai kepercayaan-kepercayaan yang sudah dikembangkan dengan baik perihal motivasi, menaruh kepercayaan dan pemberdayaan.
4. Mereka didorong oleh seperangkat nilai yang kuat (*a strong set of values*).
5. Mereka terus belajar (*life-long learners*). Mereka melihat kesalahan – baik kesalahan mereka sendiri atau kesalahan orang lain – sebagai kesempatan untuk belajar.
6. Mereka dapat mengatasi masalah-masalah yang mengandung kompleksitas (*complexity*), ketidakpastian (*uncertainty*) dan kemenduaan (*ambiguity*).
7. Mereka adalah visioner-visioner (*visionaries*).

c.2. Komponen Pemimpin Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen:

¹¹ Veithzal Rivai, *et.al*, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Raja Wali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 13-14.

1. Pengaruh yang diidealisasikan (*idealized influence*). Karena mempunyai suatu visi yang jelas dan bertujuan (*sense of purpose*), maka pemimpin-pemimpin transformasional mampu untuk memenangkan kepercayaan dan respek dari para pengikut mereka. Dengan menunjukkan kepada para pengikutnya bahwa mereka dapat mencapai lebih daripada yang mereka percayai sebagai mungkin, maka para pemimpin transformasional mendirikan sebuah dasar/basis untuk misi-misi di masa depan yang memungkinkan mereka untuk memperoleh upaya-upaya ekstra dari para pengikut mereka.
2. Pertimbangan secara pribadi (*individual consideration*). Para pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dan potensi pengembangan diri pribadi setiap pengikut mereka. Pendelegasian (*delegating*), *coaching* dan pemberian umpan balik yang konstruktif (*giving constructive feedback*).
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*). Secara aktif mencari ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan segala sesuatu.
4. Inspirasi (*Inspiration*). Memotivasi orang-orang yang dipimpin, membangkitkan entusiasme, memberi contoh, dilihat sebagai ikut ambil bagian dalam menanggung beban.¹²

Menurut analisis penulis bahwa di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota menganggap bahwa model kepemimpinan itu sangat penting dan mutlak dilakukan oleh setiap pemimpin. Salah satu model yang diterapkan pemimpin perempuan di BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota adalah kepemimpinan transformasional dengan ciri-ciri beliau memimpin dengan kasih sayang, pengertian, dan peduli kepada karyawannya. Karena setiap karyawan membutuhkan kasih sayang dan perhatian dari seorang pemimpin untuk selalu menjaga motivasinya dalam

¹² <http://wulantyas.blog.fisip.uns.ac.id/2015/05/30/ukd-3-spi-teori-kepemimpinan-karismatik-dan-transformasional/> diakses tanggal 8 Mei 2017.

bekerja, dan karyawan tidak menginginkan ada sikap otoriter yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka model kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh pemimpin disini adalah transformasional.

Seperti halnya yang diterapkan oleh pemimpin perempuan yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota, Kepribadian pemimpin perempuan sebagai sosok yang lebih supel, perhatian, bersikap baik, cermat dan teliti, berperasaan dan berhati-hati. Selain itu, mereka cenderung menjadi sosok pekerja tim, lengkap dan sempurna. Pemimpin perempuan juga mengidentifikasi diri dan mempersepsi dirinya sebagai sosok yang lebih rasional, relaks, keras hati, aktif dan kompetitif.

Pemimpin apapun jenis kelaminnya, walaupun pemimpin itu seorang perempuan yang penting mampu membawa kemajuan bagi perempuan khususnya dan kemanusiaan pada umumnya, pemimpin perempuan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota bisa dianggap sebagai ibu yang mengasuh anak-anak nya sehingga karyawan menjadi lebih simpatik karena mendengarkan dan menyelesaikan masalah dengan baik, favorit dan menjadi maskot karyawannya sehingga dianggap mampu menghibur dan bersenda gurau dengan karyawan, pemimpin perempuan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Cabang Kota memotivasi kinerja karyawan untuk bekerja dengan lebih aktif, namun bukan berdasar pada perintah yang diberikan melainkan pada dorongan yang berasal dari dalam diri.

2. Analisis tentang motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota

Motivasi kerja menurut Gibson *et al.* (1997) adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Wahyusumidjo (1987) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan, motivasi timbul diakibatkan

oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik, dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik.¹³

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah dan ketekunan usaha individu atau pegawai dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Indikator motivasi pada penelitian ini dikembangkan oleh Mc Clelland 1961 dalam Steers dan Braunstein, (1976:254), yaitu:

- a. *Need for achievement* (kebutuhan berprestasi), kemampuan karyawan untuk mencapai hubungan pada standar yang ditetapkan perusahaan.
- b. *Need for affiliation* (kebutuhan afiliasi), kebutuhan yang membuat karyawan berperilaku wajar dalam melaksanakan tugasnya.
- c. *Need for power* (kebutuhan kekuasaan), keinginan karyawan untuk saling bersahabat dan mengenal lebih jauh teman kerja dalam sebuah perusahaan.¹⁴

Menurut analisis penulis, setiap karyawan yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota memiliki motivasi kerja yang berbeda-beda, karena motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut. Motivasi karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seorang karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai, sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya.

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai

¹³ Slamet Riyadi, "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 13, No. 1, 2011, hlm. 42.

¹⁴ http://eprints.uny.ac.id/28529/1/MuhammadTaufiekRioSanjaya_11408141044.pdf. Diakses tanggal 8 Mei 2017.

tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

Menurut Siswanto, (2005) terdapat empat bentuk motivasi yang sering digunakan perusahaan yaitu:

a. Pengarahan dan pengendalian

Memberitahukan tentang apa yang seharusnya mereka tidak kerjakan merupakan fungsi dari motivasi pengarahan. Sementara pengendalian dimaksudkan untuk memastikan bahwa karyawan sudah bekerja sesuai dengan apa yang diarahkan tadi, dan hal tersebut saling terkait satu dengan yang lainnya sehingga peranannya dalam hal memotivasi harus selalu ada.

b. Kompensasi bentuk uang

Memberikan kompensasi dalam bentuk uang merupakan hal yang paling sering digunakan dalam organisasi untuk memotivasi karyawan. Para karyawan didorong oleh keinginan mereka untuk memperoleh kebutuhan hidup.

c. Penetapan pola kerja yang efektif

Dari penilitan-penilitan para ahli dalam organisasi memengaruhi secara positif terhadap produktivitas. Pola yang tidak efektif akan membosankan para karyawan, sehingga mereka tidak lagi memotivasi untuk berkerja keras. Dan sebaliknya, semangat kerja yang tinggi akan ditunjukkan karyawan apabila kondisi dan pola kerja sudah ditata dan dikelola dengan sangat efektif.

d. Kebijakan

Kebijakan dapat diartikan sebagai suatu tindakan dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan

seseorang, dengan kata lain kebijakan adalah suatu usaha untuk membuat seseorang bahagia.¹⁵

Sedangkan bentuk motivasi yang diberikan pemimpin Mitra Muamalat Kudus cabang Kota untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja karyawan meliputi:

a. Pemberian kompensasi

Pemberian penghargaan ini diberikan kepada karyawan yang mempunyai kinerja baik, bentuk pemberian penghargaan yang diberikan dapat berupa uang dan kenaikan karir. Penghargaan kenaikan karir khusus bagi yang memenuhi target bulanan atau tahunan, sedangkan penghargaan berupa uang diberikan kepada karyawan yang mengabdikan lebih dari 10 tahun. Pemberian penghargaan ini dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, karena semakin baik kinerja karyawan maka semakin tinggi penghargaan yang akan diterima, sehingga para karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan motivasi kerja semakin meningkat.

b. Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan ini diberikan untuk menjadikan karyawan lebih baik dalam mengerjakan pekerjaannya. Pemimpin selalu memberikan arahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan para karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan benar. Dengan memberikan pengarahan, karyawan menjadi lebih tau mengenai apa yang harus dikerjakan.

c. Pemberian upah tepat waktu

Pemberian upah kerja tepat waktu ini diberikan agar bisa digunakan untuk memenuhi kebutuhan para karyawan yang telah direncanakan. Upah kerja merupakan hak karyawan yang wajib diberikan pemimpin tepat waktu. Dengan memberikan upah tepat waktu dapat menumbuhkan kepercayaan karyawan pada

¹⁵ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 125-126.

pemimpinnya bahwa pemimpin selalu memberikan haknya tepat pada waktunya.

d. Mengadakan acara pengajian bersama

Untuk menghindari kejenuhan dalam bekerja dan meningkatkan motivasi karyawan dalam segi psikologis, pemimpin KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota mengadakan pengajian bersama. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kembali motivasi kerja karyawan dari segi psikologis sekaligus menjalin hubungan silaturahmi antara karyawan dan semua manajemen kantor. Pengajian ini diberikan kepada karyawan dengan tema yang berbeda-beda setiap dua minggu sekali.

3. Analisis model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota

Seiring dengan perkembangan zaman, perubahan dinamis, baik di dalam maupun di luar perusahaan pasti terjadi karena kebutuhan untuk maju terus meningkat serta berbagai permasalahan lain membuat para individu yang ada dalam sebuah perusahaan wajib menyesuaikan diri, baik secara fisik maupun mental. Apabila hal tersebut tidak dapat diatasi oleh seorang individu, maka akan muncul yang dinamakan dengan penurunan motivasi kerja pada lingkungan ia bekerja.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi yang terpenting. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Seorang pemimpin sudah seharusnya mengetahui konsep tentang model kepemimpinan dan motivasi dan bisa menerapkan

dalam lingkungan organisasi, hal ini dikarenakan pertimbangan banyaknya dan beragamnya kepentingan orang atau pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.¹⁶

Penurunan motivasi kerja merupakan suatu kondisi dimana seorang individu mengalami ketegangan secara mental diakibatkan dengan adanya kondisi-kondisi yang memengaruhi dirinya. Kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri maupun dari lingkungan luar individu tersebut. penurunan motivasi kerja dapat diartikan sebagai tekanan yang dirasakan karyawan di karenakan faktor lingkungan perusahaan atau tugas yang ia jalankan tidak dapat ia penuhi secara maksimal seperti apa yang telah dituntut oleh management perusahaan terhadap dirinya. Sebagai contoh, sesama karyawan yang sulit diajak kerjasama, kurangnya komunikasi sesama karyawan, penagihan nasabah yang sulit, selain itu juga ketika menemukan nasabah yang sulit. Membuat seseorang karyawan tersebut terjepit pada suasana bekerja dengan penuh tekanan secara psikologis, sehingga ini berdampak pada kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, dalam mengetahui ukuran kinerja dapat dilihat hasil tugas karyawan, perilaku karyawan dalam bekerja dan sifat karyawan dalam bekerja.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu, ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.¹⁷

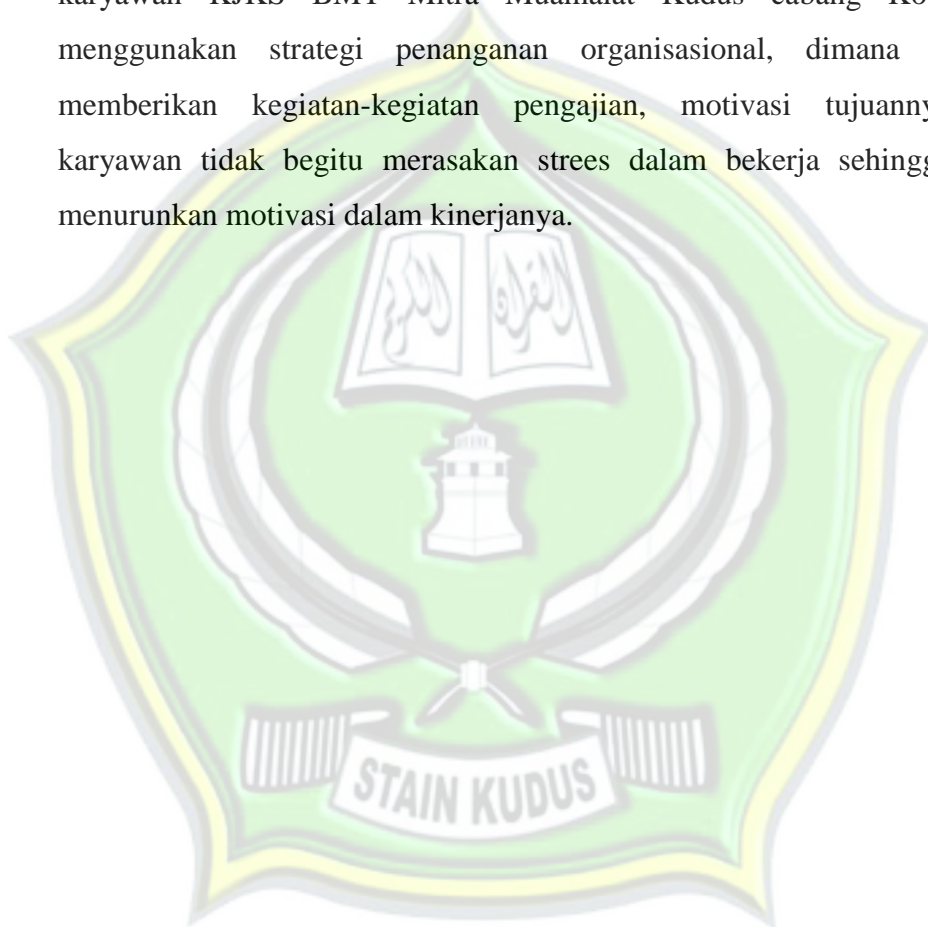
¹⁶ M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Teras, Yogyakarta, 2010, hlm. 32.

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan, model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota ialah merangkul semua karyawan, memperlakukan karyawan seperti keluarga sendiri, lebih halus, ikut andil dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan, jadi semisal ada karyawan yang sedikit down dalam bekerja bisa cepat teratasi. dan selalu mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting usaha. Pemimpin memberikan stimulasi intelektual yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Seperti ketika memberi solusi para karyawan dalam hal penarikan terhadap nasabah supaya nasabah dapat membayar tepat waktu tanpa kita harus terlalu memaksa nasabah, yaitu dengan cara lebih hormat dan akrab terhadap nasabah. Pemimpin selalu menumbuhkan cinta karyawan terhadap pekerjaan karena dengan mencintai pekerjaan akan menjadi termotivasi dan tertantang untuk melakukan yang lebih baik lagi. Selain itu juga mengingatkan terus akan visi dan misi dari BMT, di samping itu selalu membuat rasa aman karyawan dalam bekerja, membuat lingkungan kerja yang nyaman, yang namanya orang kerja itu membutuhkan kenyamanan supaya dapat mencapai semua target, mengajak karyawan musyawarah untuk mengambil keputusan demi terciptanya tujuan bersama. Dalam hal menyelesaikan masalah karyawan pemimpin selalu menemukan kedua belah pihak dan mengarahkan untuk selalu mendahulukan kepentingan kelompok.

Berdasarkan model kepemimpinan yang diterapkan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota terdapat peningkatan motivasi kerja karyawan, hal ini terlihat dari perkembangan keuangan yang didapatkan karyawan dan bahwa untuk NPA cabang kota lebih rendah dibandingkan dengan cabang-cabang yang lain. Hal ini ditegaskan wawancara dengan bapak Arif selaku manager pusat KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

¹⁷ <https://erdiyansyah.wordpress.com/2010/08/14/kepemimpinan-transformasional-dan-kepemimpinan-transaksional-pengaruhnya-terhadap-kepuasan-kerja-pegawai/> diakses tanggal 12 Juni 2017

mengatakan bahwa model kepemimpinan yang dilakukan bu Umi merangkul semua karyawan, melakukan seperti keluarga sendiri, lebih halus, jadi semisal ada karyawan yang sedikit down dalam bekerja bisa cepat teratasi. Melihat wawancara dengan ibu Umi selaku manager cabang KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota dapat dipahami bahwa model kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang Kota yaitu menggunakan strategi penanganan organisasional, dimana lembaga memberikan kegiatan-kegiatan pengajian, motivasi tujuannya agar karyawan tidak begitu merasakan stres dalam bekerja sehingga dapat menurunkan motivasi dalam kinerjanya.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis data dalam bab sebelumnya selanjutnya peneliti memberikan kesimpulan untuk menjawab dari rumusan masalah yang ada yaitu:

1. Model kepemimpinan perempuan yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat cabang Kota yaitu model kepemimpinan transformasional yaitu model kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang di tegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian kasih sayang dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, pemimpin mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka melalui pendekatan-pendekatan kepada karyawan, dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut dan mampu bekerja team untuk mengeluarkan upaya extra untuk mencapai tujuan kelompok.

Model kepemimpinan perempuan transformasional yang di KJKS BMT Mitra Muamalat cabang Kota sudah sesuai dengan komponen kepemimpinan transformasional yaitu, pengaruh yang diidealisasikan, pertimbangan secara pribadi, stimulasi intelektual inspirasi.

2. Motivasi kerja karyawan yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat cabang Kota melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seorang karyawan akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai, sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya. motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai

hasil yang diinginkan. Terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

3. Model kepemimpinan perempuan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cabang kota dalam meningkatkan motivasi kerja pada karyawan yaitu dengan cara ialah merangkul semua karyawan, memperlakukan karyawan seperti keluarga sendiri, lebih halus, ikut andil dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan, memperlakukan karyawan layaknya sebagai keluarga atau memposisikan sebagai ibu yang mengasuh anak-anak nya sehingga karyawan menjadi lebih simpatik karena mendengarkan dan menyelesaikan masalah dengan baik, favorit dan menjadi maskot karyawannya sehingga dianggap mampu menghibur dan bersenda gurau dengan karyawan, peduli dan kasih sayang, menurunkan visi atau misi kepada team atau koleganya, pemimpin selalu menumbuhkan cinta karyawan terhadap pekerjaan karena dengan mencintai pekerjaan akan menjadi termotivasi dan tertantang untuk melakukan yang lebih baik lagi. Selain itu ada strategi-strategi yang digunakan pemimpin yaitu menggunakan strategi penanganan organisasional, dimana lembaga memberikan kegiatan-kegiatan pengajian, motivasi tujuannya agar karyawan tidak begitu merasakan stress dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam kinerjanya. Dengan model kepemimpinan yang diterapkan dan strategi-strategi yang digunakan dapat menjaga, dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dalam hal menyelesaikan masalah karyawan pemimpin selalu menemukan kedua belah pihak dan mengarahkan untuk selalu mendahulukan kepentingan kelompok.

B. Keterbatasan penelitian

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini, yang meliputi:

1. Keterbatasan literatur hasil penelitian sebelumnya yang masih kurang yang peneliti dapatkan.
2. Keterbatasan waktu, biaya dan tempat sehingga membuat penelitian ini kurang maksimal.
3. Keterbatasan pengetahuan peneliti dalam membuat dan menyusun tulisan ini sehingga perlu diuji kembali kendalanya kedepan.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka selanjutnya peneliti menyampaikan saran-saran yang kiranya dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait atas hasil penelitian ini. Adapun saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pemimpin cabang
Model kepemimpinan transformasional dapat dipertahankan dan dikembangkan sehingga dapat menciptakan karyawan yang loyal dan punya motivasi tinggi dalam bekerja.
2. Bagi karyawan
Diharapkan selalu punya motivasi tinggi dalam bekerja dan selalu menjaga komunikasi antar karyawan dan dengan pemimpin sehingga dapat tercipta suasana kerja yang harmonis.

D. Penutup

Alhamdulillah berkat pertolongan dan karunia Allah SWT, didasari niat dan kesungguhan akhirnya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi. dengan harapan semoga dapat memberi manfaat bagi peneliti khususnya dan bagi pembaca budiman umumnya.

Peneliti menyadari dengan sepenuh hati, bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terjadi kekurangan dan kekhilafan. Oleh karena itu,

dengan segala kerendahan hati memohon para pembaca untuk memberi kritik yang bersifat konstruktif dalam upaya penyempurnaan skripsi ini.

Sebagai akhir kata, terbesit harapan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca budiman pada umumnya, dan khususnya bagi penulis sendiri di masa-masa yang akan datang. *Amin Yaa Rabbal 'Alamin.*



DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2006.

John Adair, *Menjadi Pemimpin Efektif*. Cetakan 3, Gramedia, Jakarta, 1994.

Al-Qur'an Surat Al-Baqoroh ayat 30, Qur'an Tajwid dan Terjemah, Departemen Agama Republik Indonesia, Maghfirah Pustaka, Jakarta, 2006.

Al-Qur'an Surat Al-Baqoroh ayat 30, Qur'an Tajwid dan Terjemah, Departemen Agama Republik Indonesia, Maghfirah Pustaka, Jakarta, 2006.

Al-Qur'an Surat Al Maidah ayat 55, Qur'an Tajwid dan Terjemah, Departemen Agama Republik Indonesia, Maghfirah Pustaka, Jakarta, 2006.

Al-Qur'an Surat Al Nisa' ayat 59, Qur'an Tajwid dan Terjemah, Departemen Agama Republik Indonesia, Maghfirah Pustaka, Jakarta, 2006.

Al-Qur'an Surat Al Nisa' ayat 83, Qur'an Tajwid dan Terjemah, Departemen Agama Republik Indonesia, Maghfirah Pustaka, Jakarta, 2006.

Betty Yuliani Silahi, "Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi", *Jurnal Psikologi*, Vol. 2, No. 1, 2008.

Dzulfikri, "Konsep Kepemimpinan Perempuan", Skripsi, Fakultas Ushuludin Studi Agama dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Jogjakarta, 2010.

Evelyn Suleeman, et.al. *Perempuan Indonesia Dulu dan Kini*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1996.

Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi kelima, Terj. Budi Supriyanto, PT. Indeks, Jakarta, 2005.

Halilah, *Kepemimpinan Wanita dalam Manajemen Pendidikan*, *Jurnal Management Of Education*, Vol. 1, Issue. 1.

- Husain Hamka, Kepemimpinan Perempuan dalam Era Modern, Al-Qalam, Vol. 19, No. 1, 2013.
- Imam Moedjiono, Kepemimpinan dan Keorganisasian, UII-Pers, Jakarta, 2002.
- Komariah, Aan, Visionary Leadership, Bumi Aksara, Jakarta, 2004
- K. Suhendra, Manajemen dan Organisasi dalam Realita Kehidupan, CV. Mandar Maju, Bandung, 2008.
- Masrukhin, Metodologi Penelitian Kualitatif, Media Ilmu Press, Kudus, 2015.
- M. Arifin, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja, Teras, Yogyakarta, 2010.
- Miftah Thoha, Kepemimpinan dalam Manajemen, Raja Wali Pers, Jakarta, 2012.
- M. Kadarisman, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Raja Wali Pers, Jakarta, 2014.
- Nahiyah, <http://staffnew.uny.ac.id/upload/130682772/pengabdian/kepemimpinan-perempuan.pdf>.
- Nur Indrianto dan Bambang Supomo, Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen, BPFE YOGYAKARTA, Yogyakarta, 1999.
- Nursyahbani Katjasungkana, et.al. Potret Perempuan; Tinjauan Politik, Ekonomi, Hukum di Zaman Orde Baru, Pusat Studi Wanita (PSW) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta, 2001.
- Rosady Ruslan, Metode Penelitian, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004.
- Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pustaka Setia, Bandung, 2006.
- Saifuddin Azwar, Metode Penelitian, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1998.
- Samuel Pranata, et.al., Marta & Ratna Dua Perempuan di Balik Sukses Martha Tilaar Group, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014.
- Siswanto, Pengantar Manajemen, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2005.

Slamet Riyadi, Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 13, No. 1, 2011.

Sobirin Malian, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, UII Press, Yogyakarta, 2005.

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, ALFABETA, Jakarta, 2005.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2014.

Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*, UII Press, Yogyakarta, 2005.

Veithzal Rivai, et.al, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Raja Wali Pers, Jakarta, 2013.

Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007.

Waseso Seguro, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai Terhadap Motivasi Kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Kandatel Bandung, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Volume. 15, No. 1, 2010.

Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, Raja Wali Pers, Jakarta, 2014.

W. Gulo, *Metodologi Penelitian*, Grasindo, Jakarta, 2002.

<http://wulanyas.blog.fisip.uns.ac.id/2015/05/30/ukd-3-spi-teori-kepemimpinan-karismatik-dan-transformasional/>

http://eprints.uny.ac.id/28529/1/MuhammadTaufiekRioSanjaya_11408141044.pdf

<https://erdiyansyah.wordpress.com/2010/08/14/kepemimpinan-transformasional-dan-kepemimpinan-transaksional-pengaruhnya-terhadap-kepuasan-kerja-pegawai/>