IMPLEMENTASI KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL Dr. H. SYARIF THAYIB, M.Si. DALAM MEMIMPIN PANTI ASUHAN AL-MADINAH SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya untuk memenuhi salah satu pensyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Sosial Islam (S.Sos.I)

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

Disusun Oleh :

Singgih Wahono (B74212073)

PRODI MANAJEMEN DAKWAH

FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2019

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Nama : Singgih Wahono

Nim : B74212073

Prodi : Manajamen Dakwah

Judul : **Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Dr. H. Syarif Thayib, M.Si. Dalam Memimpin Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya**

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk di ujikan.

Surabaya, 28 Oktober 2018

Dosen Pembimbing,

Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP : 197512302003121001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi yang telah disusun oleh Singgih Wahono ini telah dipertahankan di depan tim penguji skripsi.

Surabaya, 11 Februari 2019
Mengesahkan,
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Dekan,

Dr. H. Abd. Halim, M.Ag
196307251991031003

Penguji I,

Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.si
NIP 197512302003121001

Penguji II,

Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM
NIP 196212141993031002

Penguji III,

Dra. Imas Maesaroh, Dip.i, M.Lib-M.Lib, Ph.D
NIP 196605141992032001

Penguji IV,

Airlangga Bramayudha, MM
197912142011011005

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Singgih Wahono
NIM : B74212073
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : singgih.wh@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Implementasi karakterstik kepemimpinan Transformasional Dr. H. Syarif Thayib, M.Si. Dalam memimpin Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis

(Singgih Wahono)
nama terang dan tanda tangan

PERNYATAAN

PERTANGGUNG JAWABAN PENULISAN SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Singgih Wahono

NIM : B74212073

Jurusan : Manajamen Dakwah

Alamat : Ds. Sepanjang Tani Kec. Taman Kab. Sidoarjo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1) Skripsi ini tidak pernah dikumpulkan kepada lembaga pendidikan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun.

2) Skripsi ini adalah benar-benar hasil karya saya secara mandiri dan bukan merupakan hasil plagiasi atas karya orang lain.

3) Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil plagiasi, saya bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang terjadi.

Surabaya

Yang menyatakan

METERAI TEMPEL

7B5ADF214493229

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Singgih Wahono

B74212073

ABSTRAK

Singgih Wahono (B74212073), *Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Dr. H. Syarif Thayib, M.Si. Dalam Memimpin Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya.*

Kata kunci : Karakteristik Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional.

Fokus Penelitian Ini Adalah (1) Bagaimana Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Dr. H. Syarif Thayib, M.Si. Dalam Memimpin Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya

Berdasarkan observasi terhadap Pimpinan selaku orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program-program di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya harus terbuka terhadap ide-ide baru dan kritikan baik dari direkturnya maupun pengurus. Hal ini diperlukan agar pimpinan dapat melihat peluang-peluang untuk peningkatan program-program di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Begitupun direktur terhadap pengurusnya. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan telaah dokumen terhadap informan, dapat digambarkan bahwa pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. memiliki sikap keterbukaan terhadap setiap ide-ide baru dan kritikan dari bawahan.

Pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya menganggap bahwa ide-ide baru dan kritikan yang disampaikan oleh direktur dan pengurus tersebut merupakan bagian yang harus diterima sebagai konsekuensi logis dalam proses pengembangan program-program yang berada di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan telah menerima dan meluangkan waktu untuk mendengarkan dengan penuh perhatian setiap masukan dari direktur dan pengurus. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya memiliki atribut dari karakteristik stimulasi intelektual (Bass, 1990).

Dalam menjawab permasalah tersebut, penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif, penelitian ini menggambarkan keadaan atau situasi yang terjadi, sehingga data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar. Dengan pengumpulan data dapat mengetahui implementasi dan karakteristik kepemimpinan transformasional di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Sedangkan dalam pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, setelah data terkumpul analisis dilakukan untuk mengetahui proses serta hasil, serta mengetahui karakteristik pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah.

Analisis yang dilakukan ini yakni untuk mengetahui proses dan keberhasilan pelaksanaan dengan menggunakan metode dan teknik analisis data tersebut, maka diperoleh suatu kesimpulan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional pimpinan Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh peneliti. Dengan karakteristik kepemimpinan transformasional pimpinan Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya mampu untuk mengembangkan potensi pengurus pada pencapaian visi dan misi Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN iii
PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN SKRIPSI iv
ABSTRAK v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL ix
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 7
C. Tujuan Penelitian 8
D. Manfaat Penelitian 8
E. Definisi Konsep 9
F. Sistematika Pembahasan 10
BAB II KAJIAN TEORITIK 13
A. Penelitian Terdahulu yang Relevan 13
B. Kerangka Teoritik 20
1. Teori Kepemimpinan Transformasional 20
2. Unsur Kepemimpinan Transformasional 22
3. Strategi Kepemimpinan 24
4. Praktik Dasar Kepemimpinan 25
5. Pedoman Untuk Kepemimpinan Transformasional 26
6. Karakteristik Pemimpin Transformasional 29
7. Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam 32
8. Kekuatan Kepemimpinan Transformasional 36
9. Kelemahan Kepemimpinan Transformasional 38
10. Penerapan Kepemimpinan Transformasional 40
BAB III METODE PENELITIAN 42
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian 42
B. Lokasi Penelitian 44
C. Jenis Dan Sumber Data 46
D. Tahap-Tahap Penelitian 48
E. Teknik Pengumpulan Data 51
F. Teknik Validitas Data 55
G. Teknik Analisis Data 57
BAB IV HASIL PENELITIAN 59
A. Gambaran Umum Objek Penelitian 59
1. Identitas Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. 59
2. Sejarah Singkat 59
3. Letak Geografis 62
4. Profil Pimpinan Panti Asuhan Al Madinah Surabaya 62

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Struktur Organisasi Panti Asuhan Al Madinah Surabaya 63
6. Sarana Prasana..... 64
7. Program Harian Panti Asuhan Al Madinah Surabaya 65
8. Data Santri Panti Asuhan Al Madinah Surabaya..... 68
B. Penyajian Data 69
C. Analisis Data 82
BAB V PENUTUP 100
A. Kesimpulan 100
B. Saran Dan Rekomendasi 101
C. Keterbatasan Penelitian 101

Daftar Pustaka
Lampiran-Lampiran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Karakteristik kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan di organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, Karakteristik kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.[1]Organisasi merupakan bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.[2] Setiap organisasi memiliki seorang pemimpin. Pemimpin organisasi memiliki cara yang berbeda dalam mengimplementasikan Karakteristik kepemimpinannya. Cara dan pola seorang pemimpin dalam membimbing dan mengarahkan anggota antar orgaanisasi memiliki perbedaan. Pemimpin memiliki pengaruh dalam keberhasilan organisasi.

Kesuksesan seorang pemimpin ditentukan oleh pilihan tindakan-tindakan diambil pemimpin dalam menyikapi masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pilihan dan tindakan itu diambil berdasarkan nilai-nilai moral dan etika (moral /*ethical values*) yang dia yakini. Sukses seorang pemimpin tergantung pada karakternya. *Chracater is the foundation for leader's all true success.*[3] Pemimpin antar organisasi memiliki karakter yang berbeda, sehingga pemimpin antar organisasi

[1]Endri Sukmana dan Gede Adyana Sudibia, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Rri Mataram*, E-Jurnal Manajemen Unud, Volume 4, Nomer 8, Tahun 2015, hal 235.

[2] M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992), hal 67.

[3] Anung Pramudyo, *ImplementasiManajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi*, JBMA, Volume I, Nomer 2, Februari 2013, hal 50.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menerapkan manajemen yang berbeda. Manajemen adalah rangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian serta pengawasan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efesien.[4]

Manajemen adalah proses bekerja dengan menggunakan sumberdaya-sumberdaya organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui fungsi-fungsi perencanaan *(planing),* pengorganisasian *(organizing),* penyusunan personalia atau kepegawaian *(staffing),* pengarahan dan kepemimpinan *(leading)* dan pengawasan *(controlling).*[5] A.F Stoner dan Charles Wankel mendefinisikan bahwa manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumberdaya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.[6]

Dalam manajemen tentu memiliki fungsi atau kegunaan manajemen. fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, *actuating* dan *contriling.*[7] *Planning* meliputi pengaturan dan pencapaian tujuan. *Organizing* adalah proses dalam memastikan kebutuhan manusia. *Organizing* meliputi penugasan setiap aktivitas dan pembagian pekerjaan yang spesifik. *Actuating* adalah peran manajer untuk mengarahkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, sedangkan *controlling* dapat dilakukan manajer dengan mengadakan penilaian. Dalam

---

[4] Irham Fahmi, *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi,* (Bandung: Alfabeta, 2014), hal 2.
[5]Rois Arifin dan Helmi Muhammad, *Pengantar Manajemen,* (Jakarta: Empatdua, 2016), hal 3.
[6] Siswanto, *Pengantar Manajemen,* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hal 2.
[7] KurniawanSaefullah, *PengantarManajemenEdisiPertamaCetakan ke-4,* (Jakarta: Kencana, 2009), hal 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

fungsi manajemen *controlling*, manajer menilai kinerja setiap anggota / karyawan.[8]

Dalam penelitian ini peneliti memakai fungsi manajemen *actuating*. *Actuating* merupakan salah satu peran penting dalam organisasi. *Actuating* dianggap penting karena pemimpin memiliki peran yang dominan dalam organisasi. Jika pemimpin memiliki pengetahuan dasar manajemen dan mengetahui cara menerapkan pada situasi yang ada, maka pemimpin dapat melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan efisien dan efektif.[9]

Dalam fungsi manajemen, *actuating* memilikibeberapa bagian. Salah satu bagian *actuating* adalah kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi, karena setiap pemimpin organisasi memiliki pengaruh terhadap anggotanya. Peneliti memiliki ketertarikan untuk mengambil fungsi manajemen *actuating*, karena semua organisasi/yayasan pasti membutuhkan *actuating*. Oleh karena itu, dengan adanya *actuating*, pemimpin dan anggota dalam organisasi memiliki hubungan kerja yang baik. Pemimpin antar organisasi memiliki tujuan yang berbeda. Tujuan organisasi dapat diimplementasikan melalui Karakteristik kepemimpinan yang sesuai. Salah satu Karakteristik kepemimpinan yang dapat diimplementasikan dalam organisasi adalah Karakteristik kepemimpinan transformasional.

Karakteristik kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan yang mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan dan

[8]*Ibid.*, hal 5.

[9] T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2015), hal. 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kebutuhan bawahan yang berdampak pada timbulnya komitmen, karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi di dalam organisasi.[10]Robins mendefinisikan bahwa Karakteristik kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.[11] Dwiyekti mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan antitesis dari model kepemimpinan yang ingin mempertahankan *status quo,* sehingga kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi.[12]

Modinil mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal.[13] Audi UI Hakim dalam artikelnya yang berjudul kepemimpinan transformasional mengemukakan bahwa seorang pemimpn yang transformasional adalah pemimpin yang bergerak pada perubahan yang lebih baik lagi dan mampu memberikan kemajuan terhadap organisasi yang dipimpinnya[14]. Ia akan

---

[10]*Ibid.*, hal 235.

[11]Lila Tintami, Ari Pradhanawati, dan Hari Susanto N,*Pengaruh Budaya OrganisasiDan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian Skt Megawon II PT. Djarum Kudus,Diponegoro Journal Of Social And Politic,* Tahun 2012, hal 4.

[12]Dwiyekti Agung Nugroho,*Pengaruh Budaya Organisasi Dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai*, Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 1, Nomor 2, Oktober 2011, hal 168.

[13]Ahmad Mubarak dan Susetyo Darmanto, *Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening,* Maksimum, Volume, 5 Nomer 1, September 2015– Februari 2016, hal 3.

[14]Audi UI Hakim, *Kepemimpinan Transformatif,* m.kompasiana.com/post/read/333419/kepemimpinan-transformasional.html

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan suatu perubahan kearah yang baik untuk mencapai suatu keberhasilan perusahaan.

Dalam perspektif Islam, Karakteristik kepemimpinan transformasional terdapat dalam Al-Qur'an surat Al-Anbiya' ayat 73 yang berbunyi:

وَجَعَلْنَٰهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَآ إِلَيْهِمْ فِعْلَ ٱلْخَيْرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِ ۖ وَكَانُوا۟ لَنَا عَٰبِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: "Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah," (QS. Al-Anbiya (21):73).[15]

Dari ayat diatas Syaikh Al-Allamah menafsirkan dalam tafsir Muyyasar bahwa ketika Allah menjadikan Nabi Ibrahim, Ishaq dan Ya'qub sebagai teladan (pemimpin) yang baik bagi sekalian manusia. Dengan izinNya, menyeru manusia untuk beribadah dan taat kepadaNya. Allah Mewahyukan kepada manusia untuk mengerjakan-mengerjakan kebajikan yang berupa amalan atau ajaran para Nabi, menegakkan shalat dan membayar zakat sehingga mereka melaksanakannya. Orang-orang

[15] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: PT. Syqma Examedia Arkanleema, 2009 (QS. Al-Anbiya (21):73).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang melaksanakan perintah Allah adalah orang-orang yang taat kepada Allah tidak kepada selainNya.[16]

Salah satu organisasi yang berkembang dan maju adalah Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya yang mempunyai program Kidprenur Center. Al-Madinah merupakan lembaga nirlaba yang berkonsentrasi pada upaya memandirikan anak-anak yatim melalui kegiatan berwirausaha. Bekerjasama dengan Universitas Ciputra, Al-Madinah mengadakan pelatihan kewirausahaan yang diikuti oleh 50 anak yatim[17]. Selain itu bekerjasama dengan Universitas Airlangga pada tanggal 8-10 Mei 2018 lalu, Al-Madinah menyelenggarakan KidsPreneur Camp yang sudah menjadi agenda rutinan per tahun dan diikuti oleh perwakilan seluruh panti asuhan di Jawa Timur.[18]

Dalam perjalanan pemilihan nama panti asuhan Al Madinah Surabaya (YAS) tersebut terinspirasi oleh hijrah Nabi Muhammad Saw dari Makkah ke Madina yang menjadi titik awal sejarah besar peradaban manusia. Dari kota Madina tersebut, Rasulullah SAW meletakkan dasar-dasar beragama, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara empiris. Sejarah Madina menunjukkan wajah peradaban modern yang menjunjung tinggi kehormatan sesama anggota masyarakat tanpa memandang identitas agama, suku, ras, dan lainnya. Oleh karena itu, harapan dalam pembentukan panti asuhan Al-Madinah yakni menjadi kawah candra dimuka generasi unggul dari anak-anak yatim, kekasih Rasulullah Saw.

---

[16] Hikmat Basyir, Hasyim Haidar, Musthafa Muslim dan Abdul Aziz Isma'il, Tafsir Muyyasar, (Jakarta: Darul Haq, 2016, hal 56.

[17] Dinda Lisna A, Juli 2014, Jawa Pos.com, diakses pada tanggal 04 Januari 2019 Pukul : 08:00 WIB

[18] Sany Eka Putri, Juli 2015, *Surya.co.id*, diakses pada tanggal 04 Januari 2019 Pukul : 08:58 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keberhasilan Al-Madinah menggagas program Kidspreneur untuk Yatim dan Dhuafa tentu saja menjadi prestasi dalam mengembangkan peluang pengusaha di Indonesia. Selain program kidpreneur, Al-Madinah juga memberikan kegiatan-kegiatan pembinaan modern seperti Sekolah terakreditasi Á SD/SMP, Tahfidz, English class, serta kelas diniyah.

Organisasi yang sukses di dalamnya terdapat pemimpin yang berperan aktif, berinovatif dan kreatif berdasarkan pendapat dari Audi UI Hakim. Sama halnya dengan Al- Madinah Surabaya yang memiliki pemimpin yang mempunyai Karakteristik kepemimpinan transformasional. Untuk itu peneliti tertarik dalam meneliti tentang bagaimana Karakteristik kepemimpinan transformatif pemimpin panti asuhan Al-Madinah dalam mengembangkan program-programnya. Oleh karena itu, penulis membuat judul *"IMPLEMENTASI KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DR. H. SYARIF THAYIB, M.SI. DALAM MEMIMPIN PANTI ASUHAN AL MADINAH SURABAYA".*

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang peneliti lakukan maka peneliti menggunakan rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional (Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual, Motivasi Inspirasional, Dan Pengaruh Ideal) Dr. H. Syarif Thayib, M.Si. Dalam Memimpin Panti Asuhan Al Madinah Surabaya?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

Untuk menggambarkan Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional (Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual, Motivasi Inspirasional, Dan Pengaruh Ideal) Dr. H. Syarif Thayib, M.Si. Dalam Memimpin Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, diharapkan dapat membawa beberapa manfaat yang dapat dikembangkan dikemudian hari. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teoritis

   Secara teori gambaran penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan Manajamen tentang implementasi Karakteristik kepemimpinan tranformasional.

2. Praktis

   Secara praktis gambaran penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk semua masyarakat untuk memperdalam ilmu pengetahuan dalam implementasi Karakteristik kepemimpinan tranformasional dan untuk lembaga diharapkan bermanfaat untuk menjadi acuan dalam mengembangkan organisasinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Definisi Konsep

Konsep adalah salah satu unsur penting dalam suatu penelitian. Pengertian konsep adalah definisi singkat dari fakta yang menjadi pokok perhatian.[19] Untuk menghindari kesalahpahaman dari judul di atas yaitu: "IMPLEMENTASI KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL Dr. H. Syarif Thayib, M.Si. DALAM MEMIMPIN PANTI ASUHAN AL-MADINAH SURABAYA". Maka perlu peneliti jelaskan beberapa kata kunci sebagai pijakan awal untuk memahami uraian lebih lanjut dan juga dapat menepis kesalahan-kesalahan dalam memberikan orientasi penelitian ini.

Karakteristik kepemimpinan transfomasional adalah merupakan Karakteristik kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka, mendorong pengikut menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi, dan mendukung pengikut untuk memiliki kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan danpengawasan.[20] Karakteristik kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikut-nya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.[21]

Menurut Siagan (1985) Karakteristik kepemimpinan atau kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada

---

[19] Koentjoroningrat, *Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia Pustaka Utama:Jakarta, hal 21.

[20]Robertus Gita dan Ahyar Yuniawan, *Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)*, Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 13, Tahun 2016, hal 162.

[21]Indra Kharis, *Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|, Volume 3, Nomor 1, Maret 2015, hal 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain.[22] Sedangkan transformatif adalah berubah, bersifat berubah-ubah.[23] Dari pengertian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa Karakteristik kepemimpinan merupakan cara-cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin atau mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan di dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menggunakan kharisma tersebut dalam memimpin sebuah organisasi.[24] Jadi bisa disimpulkan oleh peneliti bahwa Karakteristik kepemimpinan transformasional adalah Karakteristik kepemimpinan yang menggunakan kharisma tersebut dalam memimpin sebuah organisasi yang di pimpinnya.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan runtutan sekaligus untuk mempermudah penulisan skripsi, maka dalam skripsi ini dibagi beberapa bab dalam beberapa bab terdapat sub-sub bab sehingga dapat dipahami oleh pembaca. Adapun susunan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah
B. Rumusan Masalah
C. Tujuan Penelitian
D. Manfaat Penelitian
E. Definisi Konsep

[22] Setyowati, *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*, 2013, hal 104.
[23] Wirawan, *Kepemimpinan*, 2017, hal 352.
[24] Wirawan, *Kepemimpinan*, 2017, hal 150.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Sistematika Pembahasan

BAB II : KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

B. Kerangka Teori Dalam Perspektif Islam (Sub-bab khusus)

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

B. Lokasi Penelitian

C. Jenis dan Sumber Data

D. Tahap-tahap Penelitian

E. Tekhnik Pengumpulan Data

F. Teknik Validitas Data

G. Teknik Analisis Data

BAB IV : HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

B. Penyajian Data

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan

B. Saran dan Rekomendasi

C. Keterbatasan Penelitian

Bagian akhir dalam penulisan skripsi ini adalah daftar pustaka, lampiran-lampiran meliputi instrument penelitian seperti pedoman wawancara, observasi, dokumentasi, surat keterangan hasil penelitian,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kartu konsultasi kepada dosen pembimbing, biodata pimpinan panti asuhan, dan biodata penulis.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II
KERANGKA TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu dalam sebuah penelitian atau deskripsi hasil sebuah kajian sangatlah perlu. Tujuannya tak lain adalah agar tidak mempengaruhi nilai orisinalitas penelitian yang akan dilakukan.

Setelah peneliti melakukan penelusuran dan pengkajian atas beberapa karya tulis ilmiah yang ada, terdapat permasalahan yang serupa dengan pembahasan penelitian ini. Antara lain yaitu:

Annisa Rahmawati, 2013, Mahasiswi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi NIM B042100180, Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya Dalam Mengembangkan Dakwah Islamiyah. Penelitian tersebut mempunyai tujuan mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala cabang surabayayatim mandiri dalam mengembangkan dakwah islamiyah. Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan seseorang dengan teori kepemimpinan transformasional dan dikaitkan dengan implementasinya serta yang membedakan lainnya adalah obyek penelitian yang diteliti. Penelitian terdahulu obyek penelitiannya adalah Kepala cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya, sedangkan penelitian sekarang obyek penelitiannya adalah Pimpinan Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mutimatul Afidah, 2013, Mahasiswi Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah, Institut Agama Islam Negeri Surabaya NIM D03209069. Skripsi dengan "Manajemen Kidspreneur Center (pusat pelatihan kewirausahaan) Dalam Membentuk Jiwa Entrepreneurship Pada Anak Yatim di Yayasan Al-Madinah Surabaya" Penelitian Mutimatul Afidah mempunyai tujuan mengetahui bagaimana manajemen kidspreneur center di Panti Asuhan Al-madinah Surabaya. Persamaannya dengan penelitian yang sekarang adalah obyek penelitiannya berada di Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya. Namun perbedaannya berada di fokus penelitiannya. Penelitian terdahulu fokus penelitiannya adalah manajemen kidspreneur Center, sedangkan penelitian sekarang fokus penelitiannya adalah implementasi gaya kepemimpinan pemimpin panti asuhan Al Madinah Surabaya.

Jurnal Aplikasi Manajemen *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Inovasi terhadap Kinerja (Studi pada Panti Asuhan di Kota Tomohon dan Kabupaten Minahasa)* yang ditulis oleh Bhikku Dharma Suryo pada Mei 2010, Mahasiswa program Doctor ilmu ekonomi Universitas Brawijaya Malang. Fokus masalah dalam jurnal ini ialah pada Kinerja, dimana kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi serta inovasi yang diberikan oleh pimpinan organisasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Gaya Kepemimpinan Transformasional yang memiliki pengaruh pada peningkatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kualitas sumber daya manusia. Beberapa penelitian lain masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

1. Quinnati Solechah, Djamhur Hamid dan Hamidah Nayati Utami melakukan penelitian yang berjudul "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu Dan Motivasi Karyawan, Pengaruhnya Terhadap KinerjaKaryawan (Studi Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang)". Penelitian tersebut bertujuan menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Motivasi Kerja, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel Karakteristik Individu terhadap variabel Motivasi Kerja pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang, menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kinerja Karyawan dan menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung variabel Karakteristik Individu terhadap variabel Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut menggunakan metode penelitian *explanatory.* Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi, Karakteristik Individu berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja, Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Karakteristik Individu berpengaruh secara signifikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap Kinerja Karyawan.[25] Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian sekarang, yaitu sama sama meneliti tentang gaya kepemimpinan transformasional. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian sekarang adalah metode penelitian dan obyek penelitian.

2. Mirza Asmi Akbar telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)". Tujuan penelitian tersebut untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *pertama,* gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. *Kedua,* komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. *Ketiga,*secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Keempat,* diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 56.6% sedangkan sisanya 43.4% dipengaruhi

[25]Quinnati Solechah, Djamhur Hamid dan Hamidah Nayati Utami, *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu Dan Motivasi Karyawan, Pengaruhnya Terhadap KinerjaKaryawan(Studi Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang)*, Jurnal Profit, Volume 7, Nomor 1, hal 157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh faktor lain. Faktor lain tersebut, salah satu diantaranya adalah *ability* (kemampuan) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. *Kelima,* gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan komunikasi organisasi. [26] Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian sekarang, yaitu sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian sekarang adalah metode penelitian dan obyek penelitian.

3. Siska Cahya Pribadi dan Erny Roesminingsih melakukan penelitian yang berjudul "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Di Sd Muhammadiyah 4 Surabaya". Penelitian tersebut memiliki tujuan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala SD Muhammadiyah 4 Surabaya.Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan penelitian studi kasus serta ditunjang dengan studi kepustakaan. Hasil penilitian tersebut adalah *pertama,* Manajemen *Mutmainnah* merupakan implementasi kepemimpinan transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya, dan dalam pelaksanaannya kepala sekolah didukung dengan Sistem Kolektif Kolegial dan *Distribution of Leadership*. *Kedua,* Hambatan yang dialami kepala sekolah adalah sulitnya merubah *mindset* bawahan dari pola lama menjadi pola baru,namun dengan motivasi personal kepala sekolah maupun bawahan implementasi Manajemen

[26] Mirza Asmi Akbar, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Volume 3, Nomor 1, Maret 2015, hal 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mutmainnah di SD Muhammadiyah 4 Surabaya bisa berhasil; dan (3) Komunikasi dan *rumusan Niat + Tandhang (Kerja Keras) = Sukses* merupakan strategi penyelesaian masalah di SD Muhammadiyah 4 Surabaya, yang mana dalam penggunaannya kepala sekolah didukung dengan implementasi Manajemen *Mutmainnah*.[27] Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian sekarang, yaitu sama-sama meneliti tentang implementasi kepemimpinan transformasional dan metode penelitian. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian sekarang adalah obyek penelitian.

4. Indra Kharis melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)". Tujuan penelitian tersebut adalah *pertama*, untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Kedua*, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. *Ketiga*, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Keempat*, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Dari hasil analisis inferensial dapat disimpulkan

[27] Siska Cahya Pribadi dan Erny Roesminingsih, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Di SD Muhammadiyah 4 Surabaya*, Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Volume 3, Nomer 3, Januari 2014, hal 56.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa: *pertama,* hipotesis 1 diterima. Dengan koefisien jalur (βY1.X1) gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (Y1) sebesar 0.587. *Kedua,* hipotesis 2 diterima. Dengan koefisien jalur (βY2.X1) gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0.597. *Ketiga,* hipotesis 3 diterima. Dengan koefisien jalur (βY2.Y1) motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0.357. *Keempat,* gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak lengasung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.201. Berdasarkan hasil tersebut, Pimpinan Bank hendaknya lebih meningkatkan lagi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, dengan memberikan contoh untuk terus loyal pada bank dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.[28] Penelitian tersebut dengan penelitian sekarang memiliki persamaan, yaitu sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, penelitian tersebut dengan penelitian sekarang memiliki perbedaan, yaitu metode penelitian dan obyek penelitian.

5. Wahyu Hamdani Seger Handoyo telah melakukan penelitian dengan judul "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan

[28] Indra Kharis, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|, Volume 3, Nomor 1, Maret 2015, hal 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

transformasional (X) dan stres kerja karyawan (Y). Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan adalah sebesar -0,450 dengan p sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.[29] Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian sekarang, yaitu sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transformasional. Perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian sekarang adalah metode penelitian dan obyek penelitian.

B. KERANGKA TEORI

1. Teori Kepemimpinan Transformasional

James McGregor Burns memformulasikan kepemimpinan transformasi sebagai berikut :

a. Antara pemimpin dan anggota mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin tujuan tersebut dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para pengikutnya. Burns mendefinisikan untuk mencapai tujuan tertentu yang melukiskan nilai-nilai dan motivasi keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan pemimpin dan anggota.

[29] Wahyu Hamdani Seger Handoyo, *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya*, Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, Volume 1, Nmor. 02, Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dan jenis kepemimpinan terletak pada cara di mana pemimpin melihat dan bertindak untuk nilai- nilai diri dan motivasi dirinya sendiri dan para anggotanya.

b. Menurut Burns inti dari hubungan pemimpin dan anggotanya adalah interaksi orang dengan level motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk keterampilan, untuk mencapai tujuan bersama

c. Kepemimpinan mentranformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan nilai-nilai pemimpin dan anggota kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan mentransformasi merupakan kepemimpinan *moral* yang meningkatkan perilaku manusia.

d. Menurut Burns tingkat yang tertinggi dari kepemimpinan mentransformasi adalah terciptanya *nilai-nilai akhir* yang meliputi keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan, dan persaudaraan dalam masyarakat[30].

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasi adalah tipe kepemimpinan antara pemimpin dan anggota mencapai tujuan organisasi bersama-sama. Pemimpin yang mendorong anggota untuk mencapai tujuan dengan motivasi. Kemimpinan transformasi akan berupaya menanamkan dalam diri anggota kemampuan untuk

[30] Wirawan *KEPEMIMPINAN Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2017) Hlm.138-139

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan melainkan pandangan yang ditetapkan oleh sang pemimpin. Pemimpin transformasi akan memberikan pengaruh kepada karyawan untuk berperan aktif dalam perubahan.

2. Unsur Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan teori Bas dan Avolio (1990) yang menyebutkan empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. Pengaruh Ideal *(Idealized influence).* Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

b. Motivasi Inspirasional *(Inspiration motivation).* Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan. Optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional melalui dukungan emosional dan daya tark emosional.

c. Stimulasi Intelektual *(Intelectual stimulation)*. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

d. Pertimbangan Individual *(Individualized consideration)*. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individu dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. [31]

Tabel 2.1

Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin	Anggota
• Mempunyai visi, tujuan, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, harapan, hari depan menyatu dengan yang diimpikan anggota.	• Visi, tujuan, nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi, harapan, hari depan menyatu dengan yang diimpikan pemimpin.

[31] Sudaryono *LEADERSHIP Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014)Hlm 207

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

◆ Motivasi, kekuasaan, keterampilan untuk merealisasi visi lebih tinggi daripada anggota akan tetapi berusaha mengangkat motivasi anggota agar sama tinggi	◆ Menggunakan pemimpin sebagai panutan sehingga berusaha mengidentifikasikan dirinya dengan pemimpin
◆ Menstimulasi dan mentransformasi para anggota untuk setingkat dengan pemimpin	◆ Memotivasi pemimpin untuk mencapai tujuan bersama
◆ Menggunakan kekuasaan keahlian dan karisma	

Sumber : Adaptasi dari buku kepemimpinan yang ditulis oleh Wirawan

3. Strategi Kepemimpinan

Bennis dan Nanus (1985) empat strategi utama yang digunakan pemimpin dalam sebuah organisasi, sebagai berikut;

a. Pemimpin memilik kemampuan dan visi yang jelas akan kondisi masa depan organisasi tersebut. Visi itu adalah citra dari masa depan yang menarik, realistis, dan dapat dipercaya (Bennis dan Nanus, 1985). Agar dapat sukses visi harus berasal dari kebutuhan seluruh organisasi dan diklaim oleh pemimpin dan pengikut yang mengikuti.

b. Menciptakan bentuk dan tujuan bersama dan mengkomunikasikan arah dalam merubah nilai dan norma agar kasus yang terjadi dapat terselesaikan dengan baik dan benar.

c. Menciptakan rasa percaya di dalam organisasi dengan membuat posisi pengikut diketahui secara jelas dan kemudian membela posisi tersebut. Pemimpin membangun kepercayaan dalam organisasi, agar dapat memberikan organisasi pemahaman akan integritas yang analog dengan identitas yang sehat (Bennis dan Nanus, 1985).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Menggunakan pengorganisasian diri yang kreatif lewat egoisme yang positif. Pemimpin tahu kelemahan dan kekuatan pengikut dalam pemahaman kompetensi diri dan pengombinasian diri dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.

4. Praktik Dasar Kepemimpinan

Kouzes dan Posner (1987, 2002) memiliki lima praktik dasar yang memungkinkan pemimpin untuk mencapai hal-hal luar biasa, sebagai berikut;

a. Menunjukkan cara, pemimpin dapat memahami nilai dan filosofi, dapat berpendapat dengan mengekspresikan kepada pengikut, dapat mewujudkan janji dan komitmen serta menegaskan nilai bersama yang mereka miliki bersama orang lain.

b. Menginspirasi visi bersama, pemimpin yang efektif menciptakan visi yang meyakinkan dan bisa memandu perilaku orang, mampu melihat hasil positif di jenjang kedepan dan mengomunikasikan kepada orang lain, pemimpin dapat memberikan visi inspirasi untuk menantang orang lain agar dapat mengalahkan status quo guna melakukan bagi orang lain.

c. Menantang proses, bersedia mengubah status quo dan melangkah masuk ke sesuatu yang tidak diketahui. Hal tersebut dapat mencakup keinginan untuk berinovasi, tumbuh, dan berkembang. Pemimpin berani melakukan eksperimen dan mencoba hal baru guna mengurangi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

resiko yang akan terjadi dan memiliki langkah pada satu waktu, dan belajar memahami kesalahan sambil melangkah maju.

d. Memungkinkan orang lain untuk bertindak, dengan membangun kepercayaan terhadap satu sama lain dalam meningkatkan kolaborasi, kerja tim dan kerja sama, saling menghormati dan memartabatkan dalam pengambilan keputusan adalah satu hal yang sangat dihargai oleh pemimpin.

e. Menguatkan hati, memberikan imbalan atas prestasi yang dilakukan. Menekankan perilaku dan memiliki kualitas yang telah ditetapkan, merekomendasikan apa yang telah dilakukan orang-orang guna menjadi pemimpin yang efektif (Kouzes dan Posner, 2002).

5. Pedoman Untuk Kepemimpinan Transformasional

Berikut beberapa pedoman tentatif bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut :

a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Pemimpin transformasional memperkuat visi atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Visi membantu memandu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasan yang cukup besar dalam keputusan ke posisi pekerjaan (Hackman, 1986; Raelin, 1989). Keberhasilan dari sebuah visi bergantung pada bagaimana baiknya hal ini disampaikan kepada orang dan disampaikan berulang kali pada setiap kesempatan dalam cara-cara yang berbeda.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Menjelaskan bagaimanavisi tersebutdapat dicapai

Pemimpin memberikan keyakinan terhadap pengikut dalam penyampaian visi, dengan cara menjelaskan dan sebuah strategi yang dipercaya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi (Nadler, 1988).

c. Bertindak secara rahasia dan optimis

Pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpin memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Penting untuk tetap optimistentang keberhasilan kelompok dalam mencapai visi, khususnya di hadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme pemimpin dapat sangat menular.

d. Memperlihatan keyakinan terhadap pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Penelitian mengenai "pengaruh Pygmation" menemukan bahwa orang memiliki kinerja lebih saat pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi pengikut dan memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut (Eden, 1984, 1990; Eden dan Shani, 1982, Field, 1989, Sutton dan Woodman, 1989).

e. Menggunakan tidakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang kosisten. Perhatian akan nilai atau sasaran terlihat dengan cara bagaimana pemimpin menghabiskan waktu, pengambilan keputusan, dan alokasi keputusan sumber daya yang akan dibuat saat terdapat pertukaran antarsasaran. Tindakan simbolis untuk mencapaisebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting yang memberikan pengaruh saat pemimpin membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional (Peters dan Austin, 1985)

f. Memimpin dengan memberikan contoh

Menurut peribahasa, tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan. Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Memimpin dengan memberikan contoh disebut "pembuatan model peran", ini sangat penting untuk tidakan yang tidak menyenangkan, berbahaya, tidak konvesional, atau kontrovesional.

Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya, dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan. Pemimpin tingkat tinggi sering disorot, dan tindakan pemimpin diuji dengan teliti oleh pengikut dalam mencari makna yang tersembunyi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Memimpin memberikan kewenangan pada orang-orang mencapai visi tersebut

Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Meminta orang untuk menemukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran, bukan memberikan rincian tentang apa yang dilakukan tetapi mendorong pengikut untuk memegang tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah sendiri meskipun tidak melakukan dengan cara yang sama pemimpin sampaikan. Memberikan kewenangan berarti mengurangi halangan birokrasi atas bagaimana pekerjaan dilakukan sehingga orang memiliki lebih banyak keleluasaan.[32]

6. Karakteristik Pemimpin Transformasional

Berdasarkan penelitian terhadap para pemimpin transformasional bisnis, Tichy dan Devanna yang dikutip Wirawan mengemukakan karakteristik pemimpin transformasional yang mereka sebut sebagai protagonis atau pelaku utama dalam drama sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan. Mereka secara jelas mengidentifikasi dirinya sebagai agen-agen perubahan. Citra personal danprofesionalnya adalah untuk membuat berbeda dan mentransformatif organisasinya. Berdasarkan desain atau kesempatan, mereka bertanggung jawab memimpin perusahaannya sepanjang

[32] Gary Yukl, *Kepemimpinan DaLam Organisasi,*(Jakarta: PT Indeks,2010)hlm.316-320.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

transformasi. Mereka mengartikulasikan dirinya sebagai pengambil peran sebagai agen perubahan dengan konsep diri yang menarik

b. Individu pemberani. Keberanian bukan ketololan. Mereka mengambil resiko penuh hati-hati dan berani menghadapi tantangan, berani menghadapi status quo. Dalam perilaku keberanian ada komponen intelektual dan komponen emosional. Secara intelektual seorang pemberani mempunyai perspektif dapat berkonfrontasi dengan realitas walaupun mungkin sakit dan tidak menyenangkan. Secara emosional dapat menyatakan kebenaran kepada orang lain yang mungkin tidak mau mendengar mengenai hal tersebut. Mereka dapat melakukan hal tersebut karena mereka mempunyai ego, mereka mengetahui di maana mereka berada dan mereka mudah untuk menyelesaikan situasi sulit.

c. Mereka percaya pada orang. Para pemimpin transformasional bukan direktur. Mereka berkuasa demikian mereka sensitive kepada orang lain dan mereka berupaya untuk memberdayakan orang lain. Mereka memahami dan menggunakan prinsi-prinsip motivasi, emosi, kesakitan, kepercayaan dan loyalitas orang. Untuk memberdayakan orang sering menggunakan humor, simbolisme, imbalan dan hukuman

d. Mereka adalah penarik nilai. Setiap pemimpin transformasional mampu menguraikan suatu inti nilai-nilai dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisi

e. Mereka pembelajar sepanjang hayat. Semua pemimpin transformasional mampu berbicara mengenai kesalahan-kesalahan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang mereka lakukan. Akan tetapi mereka tidak memandang kegagalan tersebut sebagai suatu kegagalan melainkan sebagai pengalaman belajar. Sebagai suatu kelompok, mereka mempunyai selera, komitmen untuk belajar sendiri dan pengembangan diri secara terus menerus. Mereka orang yang selalu melakukan *renewal* sesuatu yang tidak pernah selesai. Dari sini membuat perubahan terus-menerus

f. Mereka mempunyai kemampuan untuk berurusan dengan kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian. Setiap pemimpin transformasional mampu untuk menghadapi dan membingkai problem dalam dunia yang kompleks dan berubah. Semua pemimpin tidak hanya mampu untuk menangani sudut budaya dan politik dari organisasi akan tetapi mereka sangat canggih sudut pandang tehnikal

g. Mereka visionary. Para pemimpin transformasional dapat bermimpi mampu menjabarkan impian dan cara sehingga orang berbagi dengan mereka

Menjadi pemimpin yang transformasional akan mempunyai karakteristik sebagai agen perubahan. Ia merubah organisasi menjadi ke arah lebih baik dan maju. Menjadi individu yang peberani merupakan karakter kepemimpinan transformasional. Ia berani menghadapi tantangan dan situasi yang sulit. Ia percaya kepada orang lain namun bukan ditaktor. Ia memberdayakan karyawannya dengan humor, simbolisme, hukuman dan imbalan. Ia berperilaku seperti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

layaknya pemimpin jika membutuhkan ketegasan dalam pendisiplinan karyawannya. Ia adalah orang yang suka belajar dari kesalahan dan tidak segan untuk mengungkapkannya apabila salah. Ia mampu mengatasi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian. Ia adalah pemimpin yang visioner.[33]

7. Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam

Wacana kepemimpinan dalam dunia islam yang utuh digali dari firman Allah yang verbal (Al Qur'an) dan firman Allah yang nonverbal berupa perilaku manusia dan gejala alam. Dalam membincang kepemimpinan transformasional dalam prespektif islam dapat memanfaatkan perilaku kepemimpinan manusia dan teori-teori kepemimpinan yang sudah ada termasuk teori *transformational leadership* barat dengan melakukan saling menguji, saling melakukan revisi dan saling melakukan modifikasi, saling melengkapi atau mengurangi (antara al-Qur'an dan perilaku manusia/gejala alam semesta) sehingga dibangun kesimpulan yang paling mendekati kebenaran hakiki. Hal ini berdasarkan pemahaman adanya dua ragam tanda (ayat-ayat) Tuhan yang perlu diketahui. Pertama tanda (ayat-ayat) yang bercorak linguistic verbal dan menggunakan bahasa insane (bahasa arab/bahasa Qur'ani). Kedua tanda (ayat-ayat) yang bercorak nonverbal berupa perilaku manusia dan gejala alam. Keduanya diturunkan Allah untuk manusia agar mereka menelaah dan memahaminya. Kedua ayat itu menduduki posisi yang sama (sama-

[33] Mualldin, isnaini. (2016). Kepemimpinan Transformasional Dalam Kajian Teoritik Dan Empiris. Working Paper, diakses dari : https://www.researchgate.net/publication/320211511, Pada Tanggal 20 November 2018, Pukul: 13:56

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sama berasal dari Allah swt) sebagai sumber insipirasi dalam membincang kepemimpinan transformasional prespektif islam.[34]

a. Perilaku Kepemimpinan Transformasional berdasarkan istilah Al Hijrah (Al Anfal ayat 72 dan 74)

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَهَاجَرُواْ وَجَٰهَدُواْ بِأَمۡوَٰلِهِمۡ وَأَنفُسِهِمۡ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱلَّذِينَ ءَاوَواْ وَّنَصَرُوٓاْ أُوْلَٰٓئِكَ بَعۡضُهُمۡ أَوۡلِيَآءُ بَعۡضٖۚ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَلَمۡ يُهَاجِرُواْ مَا لَكُم مِّن وَلَٰيَتِهِم مِّن شَيۡءٍ حَتَّىٰ يُهَاجِرُواْۚ وَإِنِ ٱسۡتَنصَرُوكُمۡ فِي ٱلدِّينِ فَعَلَيۡكُمُ ٱلنَّصۡرُ إِلَّا عَلَىٰ قَوۡمِۭ بَيۡنَكُمۡ وَبَيۡنَهُم مِّيثَٰقٞۗ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ بَصِيرٞ ٧٢

"*Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad dengan harta dan jiwanya pada jalan Allah dan orang-orang yang memberikan tempat kediaman dan pertoIongan (kepada orang-orang muhajirin), mereka itu satu sama lain lindung-melindungi. Dan (terhadap) orang-orang yang beriman, tetapi belum berhijrah, maka tidak ada kewajiban sedikitpun atasmu melindungi mereka, sebelum mereka berhijrah. (Akan tetapi) jika mereka meminta pertolongan kepadamu dalam (urusan pembelaan) agama, maka kamu wajib memberikan pertolongan kecuali terhadap kaum yang telah ada perjanjian antara kamu dengan mereka. Dan Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan". (Ayat 72)*

وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَهَاجَرُواْ وَجَٰهَدُواْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱلَّذِينَ ءَاوَواْ وَّنَصَرُوٓاْ أُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُؤۡمِنُونَ حَقّٗاۚ لَّهُم مَّغۡفِرَةٞ وَرِزۡقٞ كَرِيمٞ ٧٤

"*Dan orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad pada jalan Allah, dan orang-orang yang memberi tempat kediaman dan memberi*

[34] Mohammad Karim. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. (Malang : UIN-Maliki Press, 2010) hlm. 113-115

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pertolongan (kepada orang-orang muhajirin), mereka itulah orang-orang yang benar-benar beriman. Mereka memperoleh ampunan dan rezeki (nikmat) yang mulia". (ayat 74)

Pada beberapa ayat diatas akan terlihat adanya transformasi diri yang begitu kuat terjadi. Transformasi diri merupakan perilaku paling mendasar dan awal jika seseorang ingin menjadi pemimpin transformasional. Setelah ia mampu menciptakan tranformasi diri ia juga harus mampu membuat orang lain menstranformasikan dirinya kepada kebaikan yang lebih tinggi, sehingga kehidupan bersama pun mengarah kepada kesejahteraan bersama.

Secara harfiah hijrah berarti berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya, secara tidak langsung hijrah berarti mengorbankan atau meninggalkan rumah kampung halaman seseorang, keluarga, tanah dan bangsanya serta seluruh harta benda dan benda-benda bergerak lainnya yang didambakan manusia demi tujuan tertentu.

Pada taraf ini, hijrah menuntun dan menuntut terciptanya transformasi diri, perubahan dan perbaikan (transformation change) dengan memindahkan, membuang jauh segala hal yang menghalangi perubahan dan perbaikan dan segala sesuatu yang tidak baik, tidak benar agar perubahan besar dapat terwujud dan ujungnya adalah kesejahteraan bersama bukan kelompok tertentu.

b. Perilaku Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Al-Jihadu

Selain hijrah perilaku jihad juga menjadi strategi dan taktik untuk memperjuangkan dan melindungi terciptanya perubahan dan perbaikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi. Secara harfiah, *jahada* berarti berjuang, berusaha keras dan berperang atau melawan. Jihad adalah berusaha keras dan berjuang untuk alasan dan tujuan tertentu.(Surat Annisa ayat 75-76)

وَمَا لَكُمْ لَا تُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَٱلْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ ٱلرِّجَالِ وَٱلنِّسَآءِ وَٱلْوِلْدَٰنِ ٱلَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَآ أَخْرِجْنَا مِنْ هَٰذِهِ ٱلْقَرْيَةِ ٱلظَّالِمِ أَهْلُهَا وَٱجْعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ وَلِيًّا وَٱجْعَل لَّنَا مِن لَّدُنكَ نَصِيرًا ﴿٧٥﴾

"Mengapa kamu tidak mau berperang di jalan Allah dan (membela) orang-orang yang lemah baik laki-laki, wanita-wanita maupun anak-anak yang semuanya berdoa: "Ya Tuhan kami, keluarkanlah kami dari negeri ini (Mekah) yang zalim penduduknya dan berilah kami pelindung dari sisi Engkau, dan berilah kami penolong dari sisi Engkau!"."

ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ ۖ وَٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِ ٱلطَّٰغُوتِ فَقَٰتِلُوٓا۟ أَوْلِيَآءَ ٱلشَّيْطَٰنِ ۖ إِنَّ كَيْدَ ٱلشَّيْطَٰنِ كَانَ ضَعِيفًا ﴿٧٦﴾

"Orang-orang yang beriman berperang di jalan Allah, dan orang-orang yang kafir berperang di jalan thaghut, sebab itu perangilah kawan-kawan syaitan itu, karena sesungguhnya tipu daya syaitan itu adalah lemah."

Para pemimpin yang berkeinginan kuat mewujudkan tranformasi organisasi dengan tulus dan penuh dedikasi lebih tinggi kedudukannya dibandingkan dengan orang-orang yang melambungkan keberadaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi dan hanya *lip service* terhadap nilai-nilai luhur, agung, besar, dan kebenaran moralitas.

Para pemimpin tranformasional itu didesak supaya tidak menyerah untuk memotivasi, menginspirasi, memberi perhatian dan melatih para karyawan yang belum berperilaku transformasional, pemimpin transformasional harus mampu memenangkan dan menyentuh hati, pikiran dan emosi mereka dan tidak boleh mendiskriminasi mereka secara berlebihan hingga melampaui batas.tujuan perilaku pemimpin seperti itu adalah untuk menularkan dan mewujudkan perilaku transformasional agar dapat dipraktikan oleh seluruh karyawan diseluruh elemen organisasi demi melapangkan jalan menuju sebuah perubahan dan perbaikan organisasi hari ini dan kedepannya nanti.[35]

8. Kekuatan Kepemimpinan Transformasional

Bedasarkan bentuk kekuatan yang terletak pada karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

Pertama, kepemimpinan transformasional memiliki daya tarik alami. Perspektif transformasional menggambarkan bagaimana pemimpin sangat menyarankan perubahan untuk orang lain. Konsep ini konsisten dengan ide populer yang ada di masyarakat tentang makna kepemimpinan. Orang-orang tertarik dengan kepemimpinan transformasional karena masuk akal dan pemimpin memberikan visi untuk masa depan.

[35]Mohammad Karim. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*……..hlm. 135-137

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kedua, kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai proses yang terjadi antara pengikut dan pemimpin. Karena proses ini menggabungkan kebutuhan pengikut dan pemimpin. Sebagai hasil, pengikut mendapatkan posisi yang lebih jelas didalam proses kepemimpinan, karena pengakuan pengikut dapat membantu dalam proses transformasional yang berubah (Bryman, 1992).

Ketiga, pendekatan transformasional member pandangan yang lebih luas tentang kepemimpinan yang meningkatkan model kepemimpinan lain. Pendekatan transformasional memberi gambaran luas tentang kepemimpinan yang mencakup tidak hanya pertukaran imbalan, tetapi juga perhatian pemimpin pada kebutuhan dan pertumbuhan pengikut (Avolio, 1999; Bass, 1985).

Keempat, kepemimpinan transformasional memberikan penekanan yang kuat pada kebutuhan, nilai, dan moral pengikut. Burn (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya pemimpin untuk memindahkan orang ke standar tanggung jawab moral yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional itu pada dasarnya mengangkat secara moral (Avolio, 1999). Ini menekankan sekumpulan pendekatan transformasional yang terpisah dari pendekatan lain untuk kepemimpinan karena hal itu menyatakan, bahwa kepemimpinan memiliki dimensi moral.

Terakhir, bukti penting bahwa kepemimpinan transformasional adalah bentuk efektif dari kepemimpinan (Yukl, 1999). Yukl melaporkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa dalam kajian dengan menggunakan Kuesioner kepemimpinan Faktor Jamak (atau lebih dikenal dengan MLQ) untuk menilai pemimpin, kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan kepuasan pengikut, motivasi, dan kinerja.

9. Kelemahan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memiliki sejumlah kelemahan. Salah satu kritiknya adalah, hal itu tidak memiliki kejelasan konseptual. Hal ini mencakup banyak aktivitas serta karakteristik, termasuk menciptakan visi, memotivasi, menjadi agen perubahan, membangun kepercayaan, memberikan dukungan, dan bertindak sebagai arsitektur sosial, sehingga sulit untuk mendefinisikan secara pasti parameter dari kepemimpinan transformasional.

Faktor-faktor kepemimpinan transoformasional yang memiliki kelemahan, adalah sebagai berikut;

a. Penelitian oleh Tracey dan Hinkin (1998), menunjuk kondisi tumpang tindih yang penting antara masing-masing Empat I (pengaruh ideal, motivasi, yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi), menyatakan bahwa dimensi tidak secara jelas dibatasi.
b. Penelitian umum dalam versi MLQ untuk mengukur kepemimpinan transformasional, sejumlah penelitian telah menguji validitas MLQ. Dalam sejumlah versi MLQ, empat faktor kepemimpinan transformasional (E_mpat I: pengaruh ideal, motivasi yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang di adaptasi) sangat berkolerasi satu sama lain, yang berarti tidak memiliki faktor yang berbeda (Tejeda, Scandura, dan Pillai, 2001).

c. Kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai suatu karakter kepribadian atau kecenderungan pribadi, bukan perilaku yang dapat dipelajari orang-orang (Bryman, 1992). Contoh, "penciptaan visi" melibatkan msaukan dari pengikut, ada kecenderungan untuk melihat pemimpin transformasional sebagai visioner, ada juga kecenderungan untuk melihat pemimpin transformasional sebagai orang yang memiliki karakter khusus, yang mengubah orang lain. Citra ini menyoroti deskripsi sifat dari kepemimpinan transformasional

d. Peneliti tidak dapat membuktikan bahwa pemimpin transformasional benar-benar mampu mengubah individu dan organisasi (Antonakis, 2012). Ada bukti yang mengidentifikasikan bahwa kepemimpinan transformasional terkait dengan hasil yang positif, seperti keefektifan organisasi. Tetapi kajian tidak membangun hubungan sebab akibat yang jelas antara pemimpin transformasional dan mengubah pengikut atau organisasi.

e. Kepemimpinan transformasional itu bersifat elit dan antidemokratis (Avolio, 1999; Bass dan Avolio, 1993). Pemimpin transformasional sering kali memainkan peran langsung dalam menciptakan perubahan, membentuk visi, dan menyarankan arah baru. Ini memberi kesan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kuat bahwa pemimpin bertindak secara terpisah dari pengikut atau menempatkan dirinya diatas kebutuhan pengikut. Walaupun kritik tentang elitism ini telah ditolak oleh Bass dan Avolio (1993) serta Avolio (1999)

f. Kepemimpinan transformasional memiliki kekurangan pada keyakinan penciptaan visi baru, keputusan dalam visi yang lebih baik dan sasaran pemimpin dalam menggerakan nilai dari pengikut. Jika tidak dapat terealisasikan atau tidak tercapai, pemimpin lah yang akan bertanggung jawab atas tindakan yang akan dilakukan terhadap pengikut, dan pengikut akan menantang atau merespons visi yang tidak dipahami.

10. Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memberikan banyak generasi yang khas dari pemimpin melakukan perubahan, atau bekerja dalam konteks transformasi. Kepemimpinan transformasional meminta pemimpin untuk memahami bahwa perilaku tersebut terkait dengan kebutuhan pengikutnya serta dinamika yang sedang berubah didalam organisasi tersebut. Bass dan Avolio (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional bisa mengajari orang di semua tingkatan dalam suatu organisasi secara positif memengaruhi kinerja perusahaan, dapat digunakan sebagai perekrutan,seleksi, dan promosi, serta pelatihan dan pengembangan. Hal itu dapat digunakan dalam meningkatkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengembangan tim, kelompok pengambilan keputusan, pemikiran yang berkualitas, dan reorganisasi (Bass dan Avolio, 1994).

Progam yang di desain untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional biasanya meminta pemimpin atau rekan untuk mengisi MLQ (Bass dan Avolio, 1990) atau suatu kuesioner serupa untuk menentukan kekuatan dan kelemahan tertentu yang dimiliki pemimpin, dalam kepemimpinan transformasional. MLQ adalah alat bantu untuk membantu pemimpin meningkatkan seluruh elemen kepemimpinan.

Satu aspek khusus dari kepemimpinan transformasional yang telah memberikan penekanan khusus dalam program pelatihan, adalah proses pembentukan visi. Contoh program umum bagi program pelatihan untuk meminta pemimpin menulis pernyataan gabungan yang mendeskripsikan rencana karir lima tahun. Bekerja dengan pemimpin pada pernyataan visi adalah salah satu cara untuk membantu pengikut meningkatkan perilaku kepemimpinan tranasformasional. Aspek penting lain dari pelatihan adalah mengajarkan pemimpin untuk menampilkan perhatian individual yang lebih besar dan mendukung rangsangan intelektual untuk pengikut mereka.[36]

[36]Hasan Hariri dkk, *Evolusi Pendekatan Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*. (Jakarta : Grafindo, 2012) . Hal 21

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Oleh Dr. H. Syarif Thayib Dalam Memimpin Panti Asuhan Al Madinah Surabaya, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan studi kasus. Dikatakan deskriptif karena penelitian ini menggambarkan keadaan atau situasi yang terjadi, sehingga data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar.[37]

Pendekatan deskriptif merupakan metode penelitian yang menggambarkan keadaan atau situasi yang terjadi, sehingga data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar-gambar. Penelitian ini mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat tentang tata cara yang berlaku dimasyarakat dalam situasi tertentu, diantaranya tentang hubungan, kegiatan, sikap, pandangan serta proses yang sedang berlangsung dari suatu fenomena.[38] Metode ini dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta atau

[37]Moh. Nazir, *Metode Penelitian,* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999), hal 64
[38]Moh. Nazir, *Metode Penelitian,* hal 64

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

apa adanya, metode deskriptif memusatkan perhatiannya pada menemukan fakta-fakta sebagaimana keadaan sebenarnya.[39]

Secara harfiah penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat pecandraan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian. Dalam arti penelitian deskriptif itu adalah akumulasi data dasar dalam cara deskriptif semata-mata tidak perlu menerangkan saling hubungan. Tetapi para ahli dalam bidang penelitian tidak ada kesepakatan mengenai apa sebenarnya penelitian deskriptif itu.[40]Penelitian deskriptif bertujuan untuk menjawab, mendeskripsikan, mencatat, menganalisa, dan menginterprestasikan kondisi yang selama ini terjadi.[41]

Penelitian studi kasus adalah salah satu jenis penelitian sosial yang bisa diterapkan untuk kasus organisasi, yang tujuannya untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan dan posisi saat ini. Serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya. Dengan penelitian studi kasus maka penelitian ini akan memberi gambaran luas dan mendalam mengenai suatu organisasi tertentu.[42]

Penelitian kualitatif pada hakikatnya ialah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya.[43] Dalam penelitian

---

[39]Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 14.
[40]Sumadi, Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,1998), hal 98
[41]Mardalis, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara,2006), hal 6
[42]Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia,2002), hal 55
[43] Nasution, Metode Naturalistik kualitatif, (Bandung: Tarsito,1988), hal 5

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini yang akan diamati lebih fokus adalah mengenai implementasi dan gayakepemimpinan transformasional yang ada di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Dengan demikian diharapkan peneliti mampu mengetahui bagaimana Implementasi Karakteristik kepemimpinan transformasional Dr. H. Syarif Thayib M.Si dalam memimpin di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif antara lain: karena data yang dihimpun dalam bentuk konsep, yaitu berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati, pengolahan data secara langsung dikerjakan dilapangan dengan cara mencatat dan mendeskripsikannya, sehingga sesuai untuk menganalisa dan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan judul penelitian. Disamping itu metode kualitatif lebih menekankan analisanya pada proses induktif serta melakukan analisa terhadap dinamika hubungan antara fenomena yang diamati. Berpijak dari uraian diatas, maka penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi atau memberikan jawaban yang sejelas mungkin yang berkenaan dengan permasalahan judul penelitian Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Dr. H. Syarif Thayib M.Si. dalam Memimpin Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Metode ini digunakan untuk memudahkan peneliti dalam memahami fokus penelitian secara menyeluruh, mendalam, dan rinci.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah Panti Asuhan Yayasan Al Madinah yang beralamatkan di Jl. Bratang Binangun IX No.25,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Baratajaya, Gubeng, Surabaya..Adapun dipilihnya lokasi ini karena pemimpin di yayasan al madinah Surabaya memiliki syarat dalam mentranformasi.Sehingga peneliti tertarik untuk mengangkat masalah tersebut. Untuk mendapatkan data-data yang valid dan obyektif terhadap apa yang diteliti maka kehadiran peneliti dilapangan dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan. Kehadiran peneliti sebagai pengamat langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang akan diteliti sangat menentukan hasil penelitian, maka dengan cara riset lapangan sebagai pengamat penuh pada lokasi penelitian, peneliti dapat menemukan dan mengumpulkan data secara langsung. Jadi dalam penelitian ini, instrument penelitian adalah peneliti sendiri yang sekaligus sebagai pengumpul data. Dalam kehadiran peneliti ke tempat penelitian, peneliti menggunakan beberapa media sebagai alat bantu untuk memperoleh data, yakni berupa kamera *Handpone*, buku catatan, bolpoint, perekam suara dan lain sebagainya, namun peran dan fungsinya terbatas sebagai pendukung. Adapun tujuan kehadiran peneliti dilapangan adalah untuk mengamati secara langsung keadaan-keadaan atau kegiatan-kegiatan yang berlangsung, hal tersebut dimaksudkan untuk mengamati langsung apakah kejadian-kejadian tersebut akan berbeda jauh atau relevan dengan hasil-hasil penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Jenis dan Sumber Data

1. Data

Data merupakan segala keterangan (informasi) mengenai segala hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian.[44] Berangkat dari topic permasalahan skripsi ini, maka jenis data yang relevan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini adalah data kualitatif yakni data yang tidak bisa diukur atau dinilai dengan angka secara langsung.[45] Diantara data kualitatif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Dr. H. Syarif Thayib M.Si Dalam Memimpin Panti Asuhan Surabaya.
b. Gambaran umum obyek penelitian antara lain : sejarah berdirinya Panti Asuhan. Letak geografis, profil pimpinan panti asuhan, struktur organisasi, sarana prasarana, program harian, serta data santri panti asuhan.

2. Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh.[46] Berdasarkan jenis data yang diperlukan, maka dalam penelitian ini, sumber data digunakan melalui 2 (dua) cara, yaitu :

a. Sumber literer *(field literatur)*, yaitu sumber data yang digunakan untuk mencari landasan teori permasalahan yang diteliti dengan menggunakan buku-buku perpustakaan.

---

[44] Suharsini Arikunto,*Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta,1993), hal 104
[45] Suharsini arikunto, *prosedur penelitian: suatu pendekatan praktek*, hal 134
[46]Suharsini arikunto, *prosedur penelitian: suatu pendekatan praktek*, hal 107

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Field research*, yaitu sumber data yang diperoleh dari lapangan penelitian, yaitu mencari data dengan cara terjun langsung ke obyek penelitian untuk memperoleh data yang lebih kongkrit yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.[47]

Adapun fokus penelitian yang akan diteliti adalah tentang bagaimana implementasi karakteristik kepemimpinan transformasional Dr. H. Syarif Thayib, M.Si. dalam memimpin panti asuhan Al-Madinah Surabaya.

Mengenai data ini ada 2 (dua) macam antara lain:

1) Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya untuk diamati dan dicatat dalam bentuk pertama kalinya, dan merupakan bahan utama penelitian. Data ini diperoleh dari Pimpinan Panti Asuhan Al Madinah Surabaya, Direktur Panti Asuhan Al Madinah Surabaya, dan Pengurus anak yatim Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Data yang dimaksud disini adalah tentang Implementasi Gaya Kemepemimpinan Transformasional Pimpinan Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.
2) Data Sekunder adalah data yang pengumpulannya tidak diusahakan sendiri oleh peneliti, misalnya dari keterangan atau publikasi lain. Sumber sekunder ini bersifat penunjang dan Data yang dimaksud adalah data tentang sejarah berdiri dan

[47] Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yokyakarta : Andi Offset,1979), hal 66

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perkembangan, visi dan misi, letak geografis, struktur organisasi serta keadaan pengurus dan karyawan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

D. Tahap-Tahap Penelitian

Adapun tahap-tahap penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Tahap pra-lapangan

Yaitu tahap yang dilakukan sebelum melakukan penelitian. Pada tahap ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Menyusun rancangan penelitian

Tahap pra-lapangan yang dilakukan pertama kali adalah menyusun rancangan penelitian.Rancangan penelitian yang dimaksud adalah penyusunan proposal penelitian yang terdiri dari judul penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

b. Memilih lapangan penelitian

Dalam memilih lapangan penelitian, peneliti datang langsung pada subyek penelitian untuk menggali data atau informasi secara lengkap tentang obyek yang akan diteliti, kemudian timbul ketertarikan pada diri peneliti untuk menjadikan sebagai obyek penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Mengurus perizinan

Peneliti mengurus perizinan melakukan penelitian di objek yang akan diteliti dengan cara meminta surat pengantar dari Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya. Ini dilakukan untuk mempermudah peneliti mendapatkan data–data dan informasi Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

d. Menjajaki dan menilai lapangan

Tahap ini belum sampai pada titik yang menyingkapi bagaimana penelitian masuk kelapangan dalam arti mulai mengumpulkan data yang sebenarnya.Tahap ini barulah merupakan orientasi lapangan, namun dalam hal-hal tertentu peneliti telah menilai keadaan lapangan bahwasanya obyek tersebut memang menarik untuk dijadikan bahan penelitian.

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Orang yang akan dipilih untuk dijadikan informan pada penelitian ini adalah Pimpinan Panti Asuhan Al Madinah Surabaya, Pengurus Panti Asuhan dan Pengasuh Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

f. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Selain persiapan fisik yang mutlak perlu disiapkan, peneliti juga menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seperti buku catatan dan daftar pernyataan.Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mengumpulkan data atau informasi tentang obyek yang diteliti.

g. Persoalan etika penelitian

Agar penelitian berjalan dengan lancar, peneliti berusaha menjaga sikap dengan menghargai, menghormati dan mematuhi peraturan dan norma-norma yang ada di tempat penelitian.Hal ini dapat memudahkan kerjasama dalam mengumpulkan informasi yang diperlukan. Tahap Pekerjaan Lapangan, sebagai berikut:

a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri

Latar penelitian dibagi menjadi dua, yakni latar terbuka dan latar tertutup.Latar terbuka terdapat di lapangan umum seperti orang berkumpul di toko, bioskop, dan lain-lain.Pada latar ini, peneliti lebih mengandalkan pengamatan.Dan sebaliknya pada latar tertutup, peneliti lebih mengandalkan wawancara secara mendalam.Selain itu, peneliti juga perlu persiapan diri, baik mental maupun fisik.Peneliti mempersiapkan mental dengan melatih kesabaran, kejujuran, ketekunan, ketelitian dan tahan menahan perasaan dan emosi.Persiapan fisik dapat berupa penampilan peneliti.

b. Memasuki lapangan

Ketika peneliti memasuki lapangan, peneliti membina hubungan baik dengan para informan penelitian sehingga tidak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ada dinding pemisah antara keduanya guna memudahkan pengumpulan data.Membina hubungan baik dapat dengan mempelajari bahasa yang digunakan oleh informan penelitian.

c. Berperan serta sambil mengumpulkan data

Agar peneliti lebih mudah dalam pengumpulan data , maka peneliti mengambil keputusan untuk melakukan observasi partisipasi aktif kedua informan. Sehingga peneliti terlibat langsung di dalam setiap proses yang dilakukan oleh subyek penelitian. Dengan demikian peneliti mampu mengumpulkan data dengan mudah dan lengkap baik melalui observasi, wawancara maupun dokumentasi.

2. Tahap Analisa Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber. Data-data tersebut dirangkum dan selanjutnya disusun dalam satuan-satuan yang kemudian dikategorikan sambil melakukan koding.Tahap terakhir pemeriksaan keabsahan data.[48]

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat maka diperlukan beberapa metode untuk mengumpulkan data, sehingga data yang diperoleh berfungsi sebagai data yang valid dan obyektif sehingga tidak menyimpang, maka metode yang digunakan adalah:

[48] Lexy J. Moleong, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif* , (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya) hal 125-147

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Metode observasi

Observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematik gejala-gejala yang diteliti.[49]Menurut Sukardi, observasi adalah cara pengambilan data dengan menggunakan salah satu pancaindera yaitu indera penglihatan sebagai alat bantu utamanya untuk melakukan pengamatan langsung, selain pancaindera biasanya penulis menggunakan alat bantu lain sesuai kondisi di lapangan antara lain buku catatan, kamera, film, proyektor, *checklist* yang berisi obyek yang diteliti dan lain sebagainya.[50] Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan alat bantu buku catatan dan kamera. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama melakukan pengamatan, sedangkan kamera peneliti gunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan fokus penelitian.Teknik pengamatan selalu dibutuhkan untuk mengumpulkan data yang relevan dengan masalah yang diteliti, serta memerlukan pengetahuan (teori-teori) yang mendukung dalam pelaksanaan penelitian. Agar dalam pengamatan mendapatkan hasil yang sesuai dengan masalah penelitian yaitu dalam hal implementasi gaya kepemimpinan di Panti Asuhan Surabaya. Obesrvasi yang dilakukan meliputi:

[49] Margono, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hal 158
[50]Sukardi, *Metodologi Peneitian Pendidikan Kompetensi dan Prateknya*, (Bandung: Alfabeta, 2008), cet. 4, hlm.72.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Observasi kantor panti asuhan dan ruang pengurus pada tanggal 9 Januari 2019
b. Observasi kamar anak-anak yatim, Aula, ruang mengaji, kamar mandi dan jemuran, dan lainnya pada tanggal 9 Januari 2019
c. Observasi perilaku pemimpin panti asuhan pada tanggal 10 Januari 2019

2. Metode Interview atau Wawancara

Metode wawancara adalah salah bentuk komunikasi verbal.[51] Dalam artian bahwa metode ini berbentuk tanya jawab lisan antara duaorang atau lebih secara langsung.[52] Ciri utama dari interview adalah adanya kontak langsung dengan cara tatap muka antara pencari informasi (*interviewer*) dan sumber informasi (*interviewee*) untuk memperoleh informasi yang tepat dan objektif, setiap *interviewer* harus mampu menciptakan hubungan baik dengan *interviewee*.[53]Metode ini dilakukan untuk memperoleh data dengan cara tanya jawab secara langsung dengan menggunakan alat bantu. Paling tidak, alat bantu tersebut berupa pedoman wawancara (*interview guide)*[54] Dalam hal ini data yang diperoleh adalah:

a. Bagaimana Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Dr. H. Syarif Thayib M.Si. Dalam Memimpin di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

[51] S. Nasution, *Metode Research*, (Bandung: Bumi Aksara,1996), hal 133
[52] Husaini Usman,*Metodologi penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal 96
[53]Margono, S, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, hlm. 165.
[54]Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek, Edisi Revisi* (Jakarta:Rineka Cipta, 2010), hal.*192.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Tingkat keberhasilan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Dr. H. Syarif Thayib M.Si. di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi:

a. Wawancara dengan Pimpinan Panti Asuhan Yayasan Al-Madinah di kantor panti asuhan pada tanggal 10 Januari 2019 tentang implementasi gaya kepemimpinan transformasional pimpinan panti asuhan al-madinah Surabaya
b. Wawancara dengan pengurus anak yatim M. Abdus Salam, M. Lutfi Alfian, Alvian Maulana di kantor panti asuhan tanggal 8 Januari 2019 tentang implementasi gaya kepemimpinan transformasional pimpinan panti asuhan al-madinah Surabaya
c. Wawancara dengan salah satu anak yatim Abdul Muín di ruang pengurus panti asuhan tanggal 9 Januari 2019 tentang implementasi gaya kepemimpinan transformasional pimpinan panti asuhan al-madinah Surabaya
d. Wawancara dengan karyawan bagian dapur Nenek Jumiyati di dapur panti asuhan tanggal 9 Januari 2019 tentang implementasi gaya kepemimpinan transformasional pimpinan panti asuhan al-madinah Surabaya
e. Wawancara dengan direktur Maintance Milieu M.Isful Fuadi di kantor panti asuhan tanggal 9 Januari 2019 tentang implementasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gaya kepemimpinan transformasional pimpinan panti asuhan al-madinah Surabaya.

3. Metode Dokumentasi

Dalam penelitian ini, dokumentasi dijadikan sebagai sumber data karena dapat digunakan untuk menafsirkan, menguji, dan sebagai bukti dalam penyajian data.[55] Metode dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, buku, majalah, surat kabar, notulen rapat dan sebagainya.[56] Dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan untuk menggali data tentang profil, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi. keadaan anak yatim, tenaga pendidik dan karyawan serta beberapa data yang mendukung peneliti untuk memahami Implementasi Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

F. Teknik Validitas Data

Dalam penelitian ini peneliti memakai pendekatan kualitatif, untuk memeriksa keabsahan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Teknik yang digunakan adalah triangulasi yang artinya pemerikasaan keabsahan data yang menggunakan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan/sebagian pembandingan terhadap data itu.[57]Maksud dari triangulasi disini adalah data hasil wawancara diperiksa dalam keabsahan

[55]Moch. Nazir, *Metode Penelitian*, hal 211
[56]Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek,* hal.274.
[57]Lexy J.Moleong.*Metodologi Penelitian Kualitatif*., hal. 178

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

data, kemudian dibandingkan dengan hasil pengumpulan data yang lain, seperti observasi dan dokumentasi.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam tahap triangulasi ini adalah:

1. Peneliti melakukan pengecekan kembali tentang hasil laporan penelitian dari pengamatan wawancara, maupun hasil data yang diperoleh dengan cara lain (observasi dan dokumen).
2. Peneliti melakukan triangulasi untuk menjamin objektivitas dalam memahami dan menerima informasi sehingga hasil penelitian ini benar-benar dapat dipertanggung jawabkan antara lain seperti : peneliti meneliti apa yang dilakukan oleh seorang pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya apakah sudah berjalan dengan baik.

Dalam penelitian kualitatif, terdapat tiga macam triangulasi, yaitu:

1. Triangulasi dengan sumber, dalam hal ini peneliti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi tentang implementasi gaya kepemimpinan transformasional pimpinan panti asuhan al-madinah Surabaya yang diperoleh melalui metode dan alat yang berbeda. Penerapan metode ini dilakukan dengan cara (a) Membandingkan data hasil pengamatan dan data hasil wawancara, (b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, dan (c) Membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Triangulasi dengan metode, dilakukan dengan dua cara yaitu (a) Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan (b) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.
3. Triangulasi dengan teori, dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan data dengan membandingkan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang sesuai dan sepadan melalui penjelasan banding (*rival explanation)* dan hasil dari penelitian ini dikonsutasikan lebih lanjut dengan subyek penelitian.[58]

G. Teknik Analisis Data

Teknik Analisa data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mencari dan menemukan pola dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.[59]

Tujuan analisis data ini adalah untuk mengungkapkan data apa yang masih perlu dicari, pertanyaan apa yang perlu dijawab, metode apa yang digunakan, untuk memperoleh informasi baru, dan kesalahan apa yang perlu diperbaiki.[60]

Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang berbagai kondisi lapangan yang bersifat tanggapan dan pandangan terhadap

[58]Lexy J, Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, hal. 331-332
[59] Lexy J, Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, hal. 248
[60]Husaini Usman & Purnomo Setiady, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal 65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelaksanaan program serta kondisi lingkungan sosial ekonomi dan daerah sampel. Hal ini dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui gayakepemimpinan transformasional di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

Penelitian ini menggunakan analisis domain (domain analysis), artinya analisis hasil penelitian ini hanya ditargetkan untuk memperoleh gambaran seutuhnya dari obyek yang diteliti, tanpa harus diperincikan secara detail unsur-unsur yang ada dalam keutuhan obyek penelitian tersebut.

Di dalam teknik analisis domain terdapat enam langkah yang saling berhubungan diantaranya: peneliti mulai menganalisis dengan pola hubungan semantik tertentu berdasarkan informasi atau fakta yang ada dalam catatan harian peneliti dilapangan, mencari konsep-konsep induk dan kategori simbolik, dari suatu domain yang sesuai dengan hubungan semantik, menyusun pertanyaan struktural untuk masing-masing domain, membuat daftar keseluruhan domain dari seluruh data yang ada.[61]

[61]BurhanBungin, *Analisis Data Penelitia Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2003), hal 85-86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Identitas Panti Asuhan Al Madihah Surabaya

   a. Nama Lembaga : Yayasan Al Madinah Surabaya

   b. Nama Tempat : Panti Asuhan Al Madinah Surabaya

      Alamat : Jl. Bratang Binangun IX No. 25-27

      Kecamatan : Baratajaya, Gubeng

      Kota : Surabaya

      Provinsi : Jawa Timur

   c. Pimpinan : Dr. H. Syarif Thayib, M.Si.

   d. Tanggal dan Tahun Berdiri : 19 Februari 2012

   e. Status Akreditasi : Terakreditasi "A"

2. Sejarah Singkat Berdirinya Panti Asuhan Yayasan Al-Madinah Surabaya

   Yayasan Al-Madinah Surabaya adalah yayasan yatim piatu dan kaum dhuafa yang mengedepankan kreativitas dan inovasi dalam pemberdayaan anak yatim. Pemilihan nama yayasan Al-Madinah Surabaya (YAS) terinspirasi oleh hijrah Nabi Muhammad Saw dari Makkah ke Madinah yang menjadi titik awal sejarah besar peradaban manusia. Dari kota Madinah inilah, Rasullulah Saw meletakan dasar-dasar beragama, bermasyarakat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berbangsa, dan bernegara secara nyata. Sejarah Madinah menunjukan wajah peradaban modern yang menjunjung tinggi kehormatan sesama anggota masyarakat tanpa memandang identitas agama, suku, ras, dan lainnya.Inilah wajah Islam yang sebenarnya, memberikan rahmat bagi seluruh alam, rahmatan lil ‘alamin. Yayasan Al-Madinah mulanya hanya sebuah pelatihan SEFT (Spiritual Emotional Freedom Technique).Training SEFT pertama kali digelar gratis di IAIN Sunan Ampel Surabaya pada 17 Desember 2006 yang diikuti oleh 350 guru se-jawa Timur.

Setelah sukses menghelat beberapapelatihan SEFT, akhirnya YAS melebarkan sayap dengan membangun kemitraan bersama PT. LOGOS Institute, memberikan santunan kepada anak-anak yatimse-Jawa Timur, dan bakti sosial, di antaranya: pengiriman relawan untuk korban bencana gempa Lapindo Sidoarjo, Yogyakarta, Padang, dan Aceh.

Dari kegiatan sosial itu muncul keinginan dari sebagian pengurus YAS untuk mendirikan sebuah panti asuhan.Awalnyaimpian itu terbentur biaya.Tapi seiring perjalanan waktu, cita-cita itu terwujud. Sampai pada suatu hari, seorang dermawan asal Bangil, Pasuruan, menghibahkan 2 kapling tanahnya di Jl. Bratang Binangun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

IX No.25-27 Surabaya senilai Rp 1 milyar untuk dijadikan sebagai panti asuhan.

Tepat 1 tahun setelah YAS berdiri, pembangunan panti asuhan yang diberi nama Graha Aitam (Istana Anak Yatim) dimulai. Graha Aitam diformat menjadi sebuah panti asuhan dengan gaya bangunan modern yang memposisikan anak yatim sebagai pusat perhatian, subyek pembinaan, pemberdayaan dan pelayanan. Besar harapan pengurus YAS untuk dapat membina anak-anak yatim di dalam Graha Aitam dan menyiapkan mereka sebagai generasi pembangun peradaban masa depan.

Seiring dengan kesan "yayasan panti asuhan" sebagai tempat penampungan anak-anak yatim piatu dan dhu'afa, maka YAS sejak awal lebih memilih nama "Graha Aitam" yang dapat diartikan sebagai sebuah istana bagi anak-anak yatim untuk tempat dan kawah candradimuka para kekasih Rasulullah Muhammad Saw itu.

Yayasan Al-Madinah Surabaya diresmikan Mendikbud RI, prof. H. Muhammad Nuh, DEA.Pada tanggal 19 Februari 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Letak Geografis

Yayasan panti asuhan al-madinah terletak di Jl. Bratang Binangun IX No. 25-27, Baratajaya, Gubeng, Surabaya Kode Pos 60284.Adapun letak geografis yayasan al-madinah surabaya sebagai berikut:

1. Sebelah utara : Berbatasan dengan rumah warga
2. Sebelah barat : Berbatasan dengan rumah warga
3. Sebelah timur : Berbatasan dengan rumah warga
4. Sebelah selatan : Berbatasan dengan rumah warga

4. Profil Pimpinan Panti AsuhanAl Madinah Surabaya

Dr. H. Syarif Thayib, M.Si. hidup sederhana selalu dipupuk dalam keluarga bahagia beserta istri dan dikaruniai lima anak. Laki-laki kelahiran Kota Cirebon 16 November 1970, menjadi pendiri Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya yang dikenal dengan pelopor program kidspreneurnya dan diresmikan pada tanggal 19 Februari 2012 oleh Mendikbud RI, Prof. H. Muhammad Nuh, DEA.Selain itu beliau juga tercatat sebagai dosen di Fakultas Dakwah dan KomunikasiUIN Sunan Ampel Surabaya. Beliau beragama islam. Riwayat Pendidikan: pada tahun 1995 beliau lulus dan meraih gelar S1 IAIN Sunan Ampel Surabaya program studi BKI. Pada tahun 2005 beliau lulus meraih gelar S2 Pascasarjana UNAIR program studi Pengembangan SDM. Dan pada tahun 2013 beliau lulus dan meraih gelar S3 Program Doktor Pascasarjana program studi Managemen SDM.

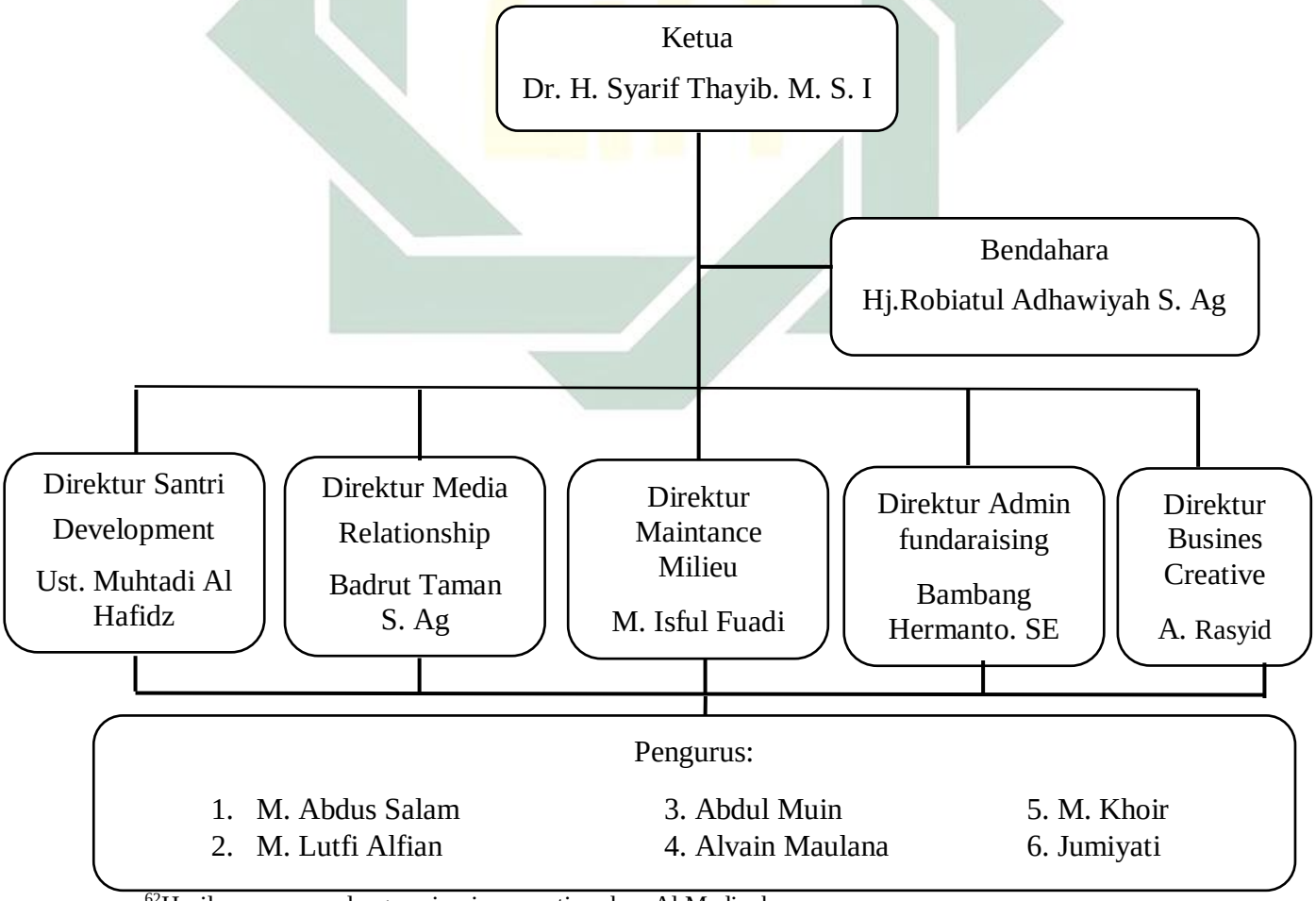
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Beliau memiliki sapaan akrab dari pengurus dan anak-anak yatim yakni, “Pak Haji atau Abah Syarif”. Beliau memiliki berbagai macam karya tulis buku/penelitian seperti “Totalitas Sholat Dhuha dan Millennial Shocks” serta pengalaman dalam organisasi dan berbagai macam pelatihan yang pernah beliau ikuti.

5. Struktur Organisasi Panti Asuhan Al Madinah Surabaya

Sebagaimana hasil observasi peneliti memperoleh data struktur organisasi Panti Asuhan Al Madinah Surabaya dengan rinci, sebagaimana berikut:

Struktur Pengurus Panti Asuhan Al Madinah Surabaya



[62]Hasil wawancara dengan pimpinan panti asuhan Al Madinah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Sarana Prasana

Di dalam manajemen, sarana prasarana merupakan komponen yang sangat diperlukan dan berperan aktif dalam pengembangan lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal karena sarana prasarana ini merupakan alat penunjang keberhasilan tujuan lembaga.Adapun sarana dan prasarana yang dimiliki Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya mulai dariyang terkecil sampai yang terbesar adalah sebidang tanah dan bangunan berlantai 4 (empat) berstatus milik pribadi. Jumlah ruang pada masing-masing lantai beragam: lantai I terdapat 6 ruang, lantai II 7ruang, lantai III 8 ruang, dan lantai IV hanya ada 1 ruang. Adapun peruntukan ruang-ruang dalam bangunan ini sesuai jumlahnya dapat dilihat pada Tabel

Table 3.1

Keadaan sarana dan prasarana Panti Asuhan Al Madinah Surabaya

No	Jenis	Jumlah	Keterangan
1	Ruang kantor	1	
2	Kamar mandi	3	
3	Dapur	1	
4	Kamar tidur	10	
5	Ruang *Kids Preneur*	3	
6	Ruang praktek	1	
7	Musholla	1	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8	Aula	1	
9	Kantin	1	

Disamping sarana fisik sebagaimana tersebut di atas, Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya juga memiliki sejumlah fasilitas penunjang yang dimanfaatkan untuk keperluan Yayasan, mencakup computer (2 unit), AC (10 unit), TV (2 unit), LCD, CCD/DVD player, dan kipas angin (2 unit).Secara keseluruhan sarana dan prasarana yang ada dimiliki Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya cukup memadai untuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang dicanangkan.

7. Program Harian Panti Asuhan Al Madinah Surabaya

Di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya, walaupun mempunyai konsep *KidsPreneur Center* yang mengajarkan para santri untuk berwirausaha, namun disana para santri juga diajarkan untuk memperdalam agama Islam, mereka juga diajarkan fasih membaca Al-Qur'an dan menghafalnya.

Tabel 3.2

Jadwal Diniyah kelas Ula

No	Kelas	Hari	Mata Pelajaran
1	Kelas Ula	Senin	Hafalan Do'a Harian
2		Selasa	Fasholatan
3		Rabu	Imla'
4		Kamis	Diba'iyah
5		Jum'at	Hafalan Do'a Harian
6		Sabtu	Fasolatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.3

Jadwal diniyah kelas Wustho

No	Kelas	Hari	Mata Pelajaran
1	Kelas wustho	Senin	Pego
2		Selasa	Bahasa arab
3		Rabu	Tajwid
4		Kamis	Diba'iyah
5		Jum'at	Fashohah
6		Sabtu	

Tabel 3.4

Jadwal diniyah kelas ulya

No	Kelas	Hari	Mata Pelajaran
1	Kelas ulya	Senin	Mabadi' Fiqih
2		Selasa	Aqidatul Awam
3		Rabu	Akhlaqul banin
4		Kamis	Diba'iyah
5		Jum'at	Mabadi' Fiqih
6		Sabtu	Akhlaqul banin

Tabel 3.5

Jadwal Madrosatul Qur'an kelas Wustho

No	Kelas	Hari	Materi
1	Kelas wustho	Senin	Hafalan
2		Selasa	Hafalan
3		Rabu	Binadhor
4		Kamis	Diba'iyah
5		Jum'at	Binadhor
6		Sabtu	Murojaah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.5

Jadwal Madarosatul Qur'an kelas ula

No	Kelas	Hari	Materi
1	Kelas ula	Senin	Hafalan Surat pendek
2		Selasa	Murojaah
3		Rabu	Jilid
4		Kamis	Diba'iyah
5		Jum'at	Jilid
6		Sabtu	Jilid

Tabel 3.6

Jadwal Madrosatul Qur'an kelas ulya

No	Kelas	Hari	Materi
1	Kelas ulya	Senin	Hafalan
2		Selasa	Hafalan
3		Rabu	Hafalan
4		Kamis	Diba'iyah
5		Jum'at	Hafalan
6		Sabtu	Murojaah

Tabel 3.7

Jadwal Harian Yayasan Al-madinah Surabaya

Waktu	Jenis kegiatan	Keterangan
03.30	Shalat Tahajud	Semua santri
04.00	Shalat Subuh	Semua santri
04.30	Mengaji Al-Qur'an Binadhor/bil ghoib	Semua santri
05.15	Sarapan	Semua santri
05.45	Berangkat sekolah	Semua santri
12.00	Shalat Dhuhur	untuk anak kelas tk, sd 1-3
15.00	Shalat Ashar	untuk anak kelas tk, sd 1-3
15.30	• Mengaji • Les Pelajaran	• senin, kamis, jum,at,sabtu • selasa, rabo
09.00-15.00	Pembelajaran KidsPrenenur Center	setiap hari minngu, semua santri.
16.30	Persiapan Setoran	Untuk anak SMP

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

17.30	Shalat maghrib	Semua santri
18.00	Mengaji dan setoran	Semua santri
19.00	Shalat Isyak	Semua santri
19.15	• Diniyah • Makan	untuk anak SMP untuk anak SD
19.30	Belajar pelajaran sekolah	Untuk anak SD
20.00	Makan	Untuk anak SMP
20.15	Belajar pelajaran sekolah	Untuk anak SMP
20.30	Tidur	Untuk anak SD
21.00	Tidur	Untuk anak SMP

8. Data Santri di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya

Berikut adalah nama-nama santri yang berada di (YAS) Panti Asuhan Al Madinah Surabaya:

Tabel 3.8

Nama-nama santri Panti Asuhan Al Madinah Surabaya

NO	N A M A	KETERANGAN
1	Tomo	Yatim, SMP kelas IX
2	Rizky	Yatim, SMP kelas VIII
3	Syafiq	Yatim, SMP kelas VII
4	Imam	Piatu, SMP kelas VII
5	Rajif	Yatim, SD kelas VI
6	Abi	Santri, SD kelas VI
7	Dimas	Yatim, SD kelas VI
8	Bagus	Yatim, SD kelas V
9	Syarabbani	Yatim, SD kelas V
10	Asyrof	Yatim, SD kelas V
11	Abdi	Yatim, SD kelas IV
12	Dwi	Yatim, SD kelas IV
13	Misbah	Yatim, SD kelas III
14	Farel	Yatim, SD kelas II
15	Jani	Yatim, SD kelas II
16	Galang	Yatim, SD kelas II
17	Kiki	Yatim, SD kelas I

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Penyajian Data

Peneliti mengumpulkan informasi atau data penelitian melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Peneliti menyajikan data penelitian sebagai berikut :

1. Karakteristik Gaya Kepimpinanan Transformasional

Gaya kepimpinanan transformasional terdiri atas empat karakteristik, yaitu stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan pengaruh ideal. Berikut disampaikan hasil penelitian pada masing-masing karakteristik kepimpinanan transformasional di Yayasan Al-Madinah Surabaya.

a. Stimulasi Intelektual

Seorang pimpinan yang memiliki karakteristik stimulasi intelektual dalam penelitian ini didefinisikan sebagai karakteristik pimpinan yang mendiskusikan masalah internal maupun eksternal di tempat kerja dan mampu menerima ide-ide perbaikan dari pekerja. Pimpinan berusaha untuk mengedepankan rasionalitas dari bawahan untuk menangani masalah di tempat kerja. Hasil wawancara mendalam dengan informan menunjukkan kecenderungan karakteristik stimulasi intelektual dapat diidentifikasi dari penerimaan pimpinan terhadap kritikan dan ide-ide baru dari pekerja serta mekanisme didapatkannya kritik dan ide-ide baru tentang pelaksanaan program-program di tempat kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Menerima dan Terbuka terhadap Kritikan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap pimpinan dapat tergambarkan bahwa pimpinan di Yayasan Al-Madinah Surabaya memiliki sikap terbuka terhadap setiap kritikan dari bawahan. Hal ini dapat tergambarkan dalam pernyataan berikut :

Informan 1

"dengan kritikan yang mereka sampaikan ke saya, mereka pasti sudah ngelakuin dulu, tapi tidak berhasil, jadi saya juga menyetujuinya"

Pertanyaan keterbukaan pimpinan terhadap kritikan tersebut dapat dikonfirmasi dari pernyataan direktur dan pekerja langsung yaitu pengurus yang menjadi bawahan struktural pimpinan. Berikut pernyataan yang mengkonfirmasi keterbukaan pimpinan terhadap kritikan yang disampaikan bawahannya.

Informan 2

"Bapak nerima, kan itu faktanya begitu ya, dan biasanya bapak terbuka terhadap kritikan-kritikan saya, apa adanya aja saya sampaikan ke bapak"

Informan 3

"Dulu pas pak haji menawarkan ke kita kerjasama dengan orang depan yang jual nasi lamung, kita akhirnya juallin, tapi dari mereka harga e Rp.8000,- dan kita jualnya jadi Rp. 9000,- setelah beberapa hari, yang beli cuman dikit karna kemahalan, akhirnya kita sampaikan kritik ke pak haji, kita minta juallan dengan barang sesuai keinginan kita ajalah, ditanggapi gitu, dan disetuji sama beliau"

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pimpinan memiliki keterbukaan terhadap setiap kritikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari bawahan.Seorang pimpinan, dapat menerima kritikan tersebut dari bawahan strukturalnya yaitu direktur dan pengurus anak yatim.

2) Menerima dan Terbuka terhadap Ide-ide Baru

Selain terbuka terhadap kritik, pimpinan di Yayasan Al-Madinah Surabaya juga terbuka terhadap ide-ide perbaikan yang disampaikan oleh bawahannnya. Berikut pernyataan yang menyatakan keterbukaan pimpinan terhadap ide-ide perbaikan dari bawahan.

Informan 1

"……kalau untuk kebaikan kenapa tidak kita lakukan, jadi memang kita butuh ide-ide untuk kita lakukan"
"……biasanya setelah sholat subuh kita kumpul untuk evaluasi, disitu kita biasanya sharring, minta masukan untuk kebaikan Al-Madinah ke depannya"

Keterbukaan pimpinan terhadap ide-ide perbaikan yayasan Al-Madinah dari bawahan tersebut dapat dikonfirmasi dari pernyataan para direktur.Berikut pernyataan direktur tentang keterbukaan pimpinan terhadap ide-ide perbaikan yang disampaikan direktur di tempat kerja.

Informan 2

"ya kan disini kalau ada, emm.. ide-ide itu harus disampaikan ke bapak, ya saya sampaikan ke bapak"
"bapak nerima-nerima aja, kan nanti biasanya dibahas pas eval di pagi hari"

Selain terbuka terhadap ide-ide yang disampaikan oleh para direktur, pimpinan juga memiliki keterbukaan terhadap ide-ide

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang disampaikan langsung para pengurus. Hal ini dapat diidentifikasi dari pernyataan para pengurus berikut:

Informan 5

"Pak Haji ndengerin ide-ide saya mas, dan setelah itu biasanya kita diskusi"

Informan 6

"sama aja kayak kritikan, Pak Haji nerima-nerima aja…."

Informan 4

"pas eval pagi gitu biasanya saya nyampein ide-ide saya, pak haji senang kalo kita aktif"

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa para pimpinan mempunyai keterbukaan terhadap ide-ide yang disampaikan oleh direktur dan pengurus. Keterbukaan pimpinan tersebut sangat diperlukan untuk proses perbaikan kinerja secara keseluruhan di panti asuhan yayasan Al-Madinah Surabaya.

3) Mekanisme Penyerapan Ide dan Kritik

Untuk melakukan penyerapan ide dan kritik terhadap ide-ide dan kritikan perbaikan program-program di tempat kerja, pimpinan cenderung menerima kritikan dan ide tersebut ketika melalui rapat dan diskusi dengan bawahan-bawahan jabatan strukturalnya. Hal ini dapat terlihat pada pernyataan berikut.

Informan 1

"pas anak-anak lagi persiapan sekolah, sekitar jam 06:00 biasanya saya ngadain eval ataupun diskusi non formal sama pengurus dan direktur, tapi kalo saya lagi repot biasanya diganti diskusinya lewat WhatsApp, apalagi kalau ada masalah kita lakukan rapat"

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pernyataan tentang mekanisme penyerapan ide oleh pimpinan tersebut dikonfirmasi dari pernyataan direktur dan pengurus yang menyatakan tentang mekanisme rapat yang dilakukan oleh pimpinan.

Informan 2

"diskusi sama bapak saya sampaikan pas pagi, bapak pasti ada disana…"

Informan 7

"semua ikut eval program, pengurus iya, direktur juga iya, tadi pagi juga diskusi…"

Dalam pernyataan-pernyataan tersebut dapat tergambarkan bahwa seorang pimpinan cenderung mendiskusikan masalah program-program yang dihadapi di tempat kerja dengan para direktur dan pengurus sebagai jabatan struktural yang menjadi tanggung jawabnya.

Mengenai cara yang digunakan oleh pimpinan untuk mendiskusikan masalah-masalah, pimpinan cenderung menggunakan diskusi terbuka secara tatap muka langsung di tempat kerja. Diskusi tersebut melibatkan struktural organisasi dan pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya sudah berusaha untuk mendorong bawahan mereka menggunakan rasionalitas terhadap setiap ide dan kritikan yang disampaikan sehingga dapat dipertanggung jawabkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Pertimbangan Individual

Pada karakteristik pertimbangan individual, pimpinan mampu bertindak sebagai pelatih atau mentor untuk mendorong setiap orang berkomitmen terhadap tujuan bersama, memberikan umpan balik dan menjadi penghubung kebutuhan individual dengan misi organisasi. Selain itu, dalam karakteristik pertimbangan individual, pimpinan berusaha untuk meluangkan waktu secara langsung dalam memberikan nasihat kepada bawahan serta mendampingi dan mengawasi pekerja. Berikut dijelaskan tentang karakteristik pertimbangan individual dari pimpinan dipanti Asuhan Al-Madinah Surabaya.

1) Memberi Nasihat

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para pimpinan di Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya, dapat tergambarkan bahwa kecenderungan karakteristik pimpinan adalah dengan memberikan nasihat kepada pekerja ketika tidak melaksanakan program-program di panti asuhan. Hal ini dapat tergambarkan dalam pernyataan berikut.

Informan 1

"…….waktu diskusi pagi saya minta supaya insiden jangan terulang, nah itu kasih bimbingan, supaya mereka lebih bisa disiplinin anak-anak. Saya kan tidak bisa selamanya di panti asuhan juga. Jadi direktur sama pengurus itu bisa saya mintakan bantuan "

Pemberian nasehat yang disampaikan oleh pimpinan tersebut dikonfirmasi oleh pernyataan direktur.Berikut

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pernyataan direktur yang menunjukkan tentang pemberian nasihat yang diberikan pimpinan.

Informan 2

"ya ngasih tau aja ke saya supaya saya ngingetin pengurus agar lebih disiplinin anak-anak yatim"

Dalam pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa pimpinan sangat menekankan pemberian nasihat dengan mengingatkan terutama pengurus sebagai murrobi atau tentor anak-anak yatim. Dalam proses mengingatkan tersebut pimpinan pada intinya akan memberikan nasihat supaya pengurus lebih mementingkan anak-anak yatim. Pengurus pun dilarang untuk mengikuti organisasi diluar, tujuannya agar fokus mengurus dan mendidik anak-anak yatim tidak terganggu. Pada awal kontrak mereka menjadi pengurus, sudah diberitahu tentang persyaratan menjadi pengurus di panti asuhan ini, sehingga tanggung jawab pimpinan lebih pada penekanan terhadap pematuhan pelaksanaan tugas-tugasnya saja.

Informan 1

"bimbingan yang saya lakukan selama ini adalah dengan saya mengingatkan pengurus"

Selain memberikan nasihat kepada pengurus, karakteristik pertimbangan individual pimpinan juga dapat dilihat dari kecenderungan mereka dalam bersikap terhadap pelanggaran yang dilakukan pengurus ditempat kerja. Pimpinan akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meluangkan waktu untuk memberikan pengertian dan memberikan hukuman bagi mereka yang melatih mental dan mendidik.

Informan 1

"kalau saya melihat mereka melakukan pelanggaran misalnya merokok di area panti asuhan, saya datengin, saya ingetin supaya mereka gak merokok lagi, saya tanya kenapa mereka merokok, lalu saya kasih hukuman yang melatih mental mereka"

Pernyataan pimpinan tersebut juga dikonfirmasi oleh pengurus yang melakukan pelanggaran secara langsung tersebut.

Informan 7

"iya saya pernah ngerokok mas di area sini hehehe…. Terus saya diingetin terus hukumannya disuruh nyuciin bajunya seluruh anak yatim disini"

Informan 6

"kan disini ada aturan untuk pengurus tidak boleh tidur lagi setelah subuh sampek jam setengah 10 pagi, nah saya jam 8 ketiduran, saya diingetin, ditanyain juga kenapa kok tidur, terus hukumannya saya disuruh bersih-bersih panti asuhan"

Dengan demikian, berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan sudah meluangkan waktu untuk memberikan nasihat kepada pengurus dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Selain itu, pimpinan juga memiliki karakteristik untuk memberikan nasihat dan hukuman secara langsung kepada pengurus yang melakukan pelanggaran terhadap aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Umpan Balik terhadap Kebutuhan para Pengurus

Umpan balik pimpinan terhadap kebutuhan pengurus berhubungan dengan terjaminnya kebutuhan pribadi pengurus karena sebagian besar dari pengurus pada saat ini sedang kuliah dan satu diantara mereka pada saat ini masih duduk dikelas 2 SMA. Penyediaan fasilitas yang diberikan pimpinan untuk para pengurus digambarkan oleh pernyataan sebagai berikut:

Informan 1

".....disini sudah disediakan laptop buat mengerjakan tugas, 2 sepeda motor untuk transportasi ke kampus, UKT (Uang Kuliah Tungga dibiayai, uang buku dan keperluan kuliah lainnya juga diberikan, modal untuk pengembangan kewirausahaan mereka juga di danai, tempat tinggal, makan semuanya terjamin"

Pernyataan pimpinan tentang penyediaan fasilitas dan pemenuhan kebutuhan pengurus tersebut di konfirmasi oleh para pengurus sebagai berikut.

Informan 3

".....ya kita difasilitasi gitu disini, semuanya sudah ada, paling tinggal uang saku saja kita yang usahakan sendiri"

Informan 5

".....selagi mengabdi, kebutuhan saya semuanya ditanggung Pak Haji"

Informan 6

"alahamdulillah semuanya sudah ada dan terjamin"

Dengan demikian berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan sudah memberikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

umpan balik terhadap kebutuhan pribadi para pengurus dan memfasilitasi mereka untuk kebutuhan perkuliahan mereka.

c. Motivasi Inspirasional

Pada karakter motivasi inspirasional pimpinan mengekspresikan tujuan dengan menggunakan simbol-simbol yang menarik kepada bawahan dan mengekspresikan tujuan-tujuan dengan cara-cara sederhana. Pimpinan juga diharapkan dapat membangkitkan semangat, antusiasme dan optimisme setiap bawahan untuk melaksanakan setiap visi di panti asuhan yayasan Al-Madinah Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan dapat digambarkan bahwa pimpinan di panti asuhan menyampaikan pentingnya mendidik anak yatim dengan menarik melalui penggunaan simbol-simbol keluarga. Hal ini dapat tergambarkan pada pernyataan berikut.

Informan 1

"saya sampaikan ke mereka kalau sekarang misalkan mereka merasa kesulitan mengurus anak-anak yatim ini, jadikan kesulitanmu ini awal dari kesuksesan dunia dan tabungan amal akhirat, anggap anak-anak yatim disini sebagai adik-adikmu, selayaknya keluargamu yang meskipun banyak kesulitan dalam mengurus mereka akan tetapi kalian ikhlas dan sayang kepada mereka "

Pada informan 1 dapat terlihat bahwa pimpinan menggunakan simbol-simbol keluarga sebagai sarana untuk memberikan motivasi inspirasional kepada pengurus. Penggunaan simbol-simbol keluarga relatif lebih mudah menggugah motivasi pengurus karena relatif sederhana untuk dipahami dan menyentuh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

emosional pengurus, penggunaan simbol keluarga dapat membentuk motivasi pengurus untuk melihat masalah-masalah yang mulanya sulit bagi mereka menjadi mudah. Cara pimpinan yang menggunakan simbol-simbol keluarga juga didapatkan pada pernyataan pengurus. Berikut pernyataan pengurus yang menunjukkan pembentukan motivasi inspirasional dengan menggunakan simbol-simbol keluarga seperti dibawah ini.

Informan 7

"kalau ngobrol gitu ya di panti, kita suka dikasih tau supaya tetap optimis. Karenakan disini juga sudah seperti keluarga, anak-anak itu juga kurang kasih sayang karena orang tua mereka juga sudah meninggal, mau siapa lagi kalau bukan kita keluarganya disini"

Selain menggunakan simbol-simbol keluarga, bentuk motivasi yang disampaikan oleh pimpinan adalah menekankan semangat pengurus untuk bekerja, karena pimpinan percaya dengan kemampuan-kemampuan mereka. Berikut pernyataan pimpinan panti asuhan yayasan Al-Madianh Surabaya yang menggambarkan pembentukan semangat untuk bekerja.

Informan 1

"saya sampaikan ke mereka kalau saya tidak sembarang pilih orang untuk menjadi pengurus disini, mereka berarti orang-orang pilihan yang saya percaya disini kemampuannya "

Pernyataan pimpinan tersebut dapat dikonfirmasi dengan pernyataan pengurus sebagai berikut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Informan 7

"....pak haji sering bilang kalau beliau percaya dengan kemampuan kita, jadi kita juga semangat buat kerjanya"

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan menyampaikan motivasi kepada pengurus dengan memberikan simbol-simbol keluarga dan mengakui prestasi pengurus.

d. Pengaruh Ideal

Seorang pimpinan yang mempunyai pengaruh ideal digambarkan dengan kemampuannya menumbuhkan kepercayaan dan rasa kagum bawahan terhadap pimpinan sehingga bawahan mau mengikuti langkah yang dilakukan oleh atasan.Dalam penelitian ini, pengaruh ideal dapat digambarkan dari sikap pimpinan yang menjadi contoh bagi bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap informan utama dan pendukung, dapat digambarkan bahwa karakteristik seorang pimpinan untuk mengingatkan tugas-tugas direktur dan pengurus. Pernyataan seorang pimpinan tentang pentingnya mengingatkan bawahan seperti dibawah ini.

Informan 1

"……supaya insiden tersebut jangan terulang, nah itu kasih bimbingan, supaya mereka lebih bisa disiplinin anak-anak. Saya kan tidak bisa selamanya di panti asuhan juga. Jadi direktur saya mintakan bantuan"

Arahan pimpinan untuk mengingatkan pengurus tersebut sejalan dengan apa yang dilakukan oleh pimpinan ketika ditempat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja. Pimpinan tidak segan untuk melakukan komunikasi terbuka dengan pengurus yang melakukan pelanggaran. Berikut pernyataan pimpinan ketika menghadapi pengurus yang melakukan pelanggaran.

Informan 1

"iya saya ingetin, supaya mereka paham, dan kalau sampai ditiru oleh anak-anak yatim kan bisa berbahaya juga"

Perilaku untuk selalu mengingatkan pengurus ketika mereka melakukan pelanggaran – pelanggaran. Pimpinan meminta direktur dan pengurus untuk bersama-sama terlibat aktif dalam mengingatkan satu sama lain. Berikut pernyataan direktur yang mengkonfirmasi bimbingan pimpinan untuk mengingatkan pengurus.

Informan 2

"iya saya disuruh ngingettin pengurus, nanti kalau anak-anak meniru merokok, pacaran, tidur setelah subuh dan lain-lain"

Dalam pernyataan direktur tersebut tergambarkan perilaku direktur memiliki kesamaan dengan kecenderungan perilaku pimpinan ketika mengingatkan pengurus. Perilaku tersebut juga mendapatkan konfirmasi dari pengurus. Hal ini dapat tergambarkan dalam pernyataan para pengurus sebagai berikut ini.

Informan 5

"intinya sih kalau menurut saya sama yah. Kalau mereka lagi ngontrol kesini, pasti ngingetin juga"

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Informan 7

"direktur kan sering kesini, jadi yang lebih sering ngingetin pengurus itu direktur. Pimpinan juga kan kerjanya juga pasti banyak ya, diwaktu-waktu tertentu aja pimpinan datang kesini…."

Berdasarkan pernyataan dari para pengurus tersebut dapat disimpulkan bahwa para direktur mempunyai kesamaan sikap dengan pimpinan ketika mengingatkan pengurus yang melakukan pelanggaran-pelanggaran.

C. Analisis Data

Dalam bab ini akan disajikan, dibahas, dan diskusikan mengenai penyajian data yang diperlukan dengan kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun hal-hal yang akan dibahas adalah mengenai analisis data tentang Implementasi Karakteristik Kepimpinanan Transformasional Dr. H. Syarif Thayib M.Si. dalam memimpin di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

Berikut disampaikan setiap karakteristik kepimpinanan transformasional yang terdapat di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya.

1. Karakteristik Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual merupakan satu dari empat karakteristik kepimpinan transformasional. Dalam karakteristik stimulasi intelektual, pimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pimpinan yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian setiap masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan. Melalui stimulasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

intelektual, pimpinan diharapkan dapat merangsang kreativitas bawahan dan mendorong bawahan untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah masalah lama guna mendapatkan solusi yang inovatif. Seorang yang memiliki karakteristik ini harus mampu mendorong bawahannya agar mau untuk berpikir kembali mengenai ide-ide yang bahkan belum pernah dia pikirkan sebelumnya (Yukl, 2010).

Pimpinan transformasional mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan kognitif sebagai pendekatan penyelesaian terhadap setiap hal yang dihadapi. Bawahan akan merespon masalah dengan menggunakan pendekatan rasionalitas yang ditandai dengan penggunaan fakta dan argumen analisis untuk meminta dukungan dari organisasi (Deluga, 1990; Seltzer dan Bass, 1990).

Dalam menggambarkan karakteristik stimulasi intelektual, atribut yang perlu dilihat, antara lain penerimaan dan keterbukaan terhadap kritikan, penerimaan dan keterbukaan terhadap ide-ide baru, dan cara penyerapan ide dan kritik. Ide-ide baru dan solusi kreatif dalam proses menangani masalah dikumpulkan dari bawahan (Krause, 2009). Atribut ini dapat dilihat dengan wawancara mendalam langsung ke pimpinan maupun pengurus yang menjadi bawahannya untuk mendapatkan pandangan pengurus terhadap karakteristik atasannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seperti yang dikatakan informan 1: “dengan kritikan yang mereka sampaikan ke saya, mereka pasti sudah ngelakuin dulu, tapi tidak berhasil. Jasdi saya juga menyetujuinya”. Hal tersebut diakui dan dijelaskan oleh informan 3 melalui pernyataan berikut: “ dulu pas pak haji menawarkan ke kita kerja sama dengan orang depan jual nasi lamung. Kita akhirnya jualin, tapi dari mereka hargae Rp.8000,- dan kita jualinya jadi Rp. 9000,-. Setelah beberapa hari, yang beli cumin sedikit karna kemahalan, akhirnya kita sampaikan kritik ke pak haji, kita minta jualan dengan barang sesuai keinginan kita ajalah, ditanggapi gitu dan disetujui sama beliau”. Pimpinan selaku orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program-program di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya harus terbuka terhadap ide-ide baru dan kritikan baik dari direkturnya maupun pengurus. Hal ini diperlukan agar pimpinan dapat melihat peluang-peluang untuk peningkatan program-program di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Begitupun direktur terhadap pengurusnya. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan telaah dokumen terhadap informan, dapat digambarkan bahwa pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. memiliki sikap keterbukaan terhadap setiap ide-ide baru dan kritikan dari bawahan.

Pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya menganggap bahwa ide-ide baru dan kritikan yang disampaikan oleh direktur dan pengurus tersebut merupakan bagian yang harus diterima sebagai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konsekuensi logis dalam proses pengembangan program-program yang berada di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan telah menerima dan meluangkan waktu untuk mendengarkan dengan penuh perhatian setiap masukan dari direktur dan pengurus.Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya memiliki atribut dari karakteristik stimulasi intelektual (Bass, 1990).

Ide-ide baru perlu digali dari direktur dan pengurus terhadap setiap permasalahan agar solusi yang diberikan bisa menjadi representasi dari direktur dan pengurus sehingga bisa meningkatkan partisipasi mereka dalam menerapkan solusi tersebut (Lekka dan Healey, 2012). Berdasarkan hasil wawancara mendalam, seperti yang dikatakan informan 1: “kalau untuk kebaikan kenapa tidak kita lakukan, jadi memang kita butuh ide-ide untuk kita lakukan” dan “biasanya setelah sholat subuh kita kumpul untuk evaluasi, disitu kita biasanya sharring, minta masukan untuk kebaikan Al-Madinah kedepannya. Hal tersebut diakui dan dijelaskan oleh informan 2 melalui pernyataan berikut: “yak an disini kalau ada, emm.. ide-ide itu harus disampaikan ke bapak, ya saya sampaikan ke bapak dan bapak nerima-nerima aja, kan biasanya dibahas pas eval di pagi hari”. pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya telah menunjukkan sikap keterbukaan terhadap ide-ide perbaikan yang disampaikan oleh bawahannya. Pimpinan senantiasa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengedepankan diskusi dengan mereka untuk meminta masukan-masukan yang terkait dengan program-programnya. Direktur sebagai bawahan langsung dari pimpinan pun menyatakan bahwa setiap ide yang disampaikan diterima oleh pimpinan langsung dan direspon dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki penerimaan dan keterbukaan terhadap ide-ide baru dari bawahannya.

Untuk mendorong keinginan bawahan dalam penyampaian ide dan kritik maka perlu dibangun mekanisme penyerapan yang tepat agar pengurus dapat secara nyaman menyampaikan ide-ide serta kritikannya. Dalam hal penyampaian ide-ide baru dan kritikan pengurus terhadap penyelenggaraan fasilitas program-program di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya, menurut informan utama, seringkali penyampaian ide-ide dan kritikan tersebut dilakukan melalui mekanisme diskusi dengan pengurus. Ketika pengurus menyampaikan ide-ide dan kritikan, pimpinan akan mengedepankan rasionalitas dengan meminta alasan logis dari munculnya ide-ide dan kritikan tersebut. Apabila alasan tersebut dirasa sudah cukup dan dapat dipertanggungjawabkan, pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya tidak segan-segan untuk menyampaikannya ke atasan atau fungsi lain yang terkait. Menurut Rumanti (2005), dalam proses diskusi, setiap orang akan menangkap masalah yang dihadapi dengan lebih baik dan menciptakan suasana terbuka terhadap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penerimaan hal-hal baru. Sehingga, organisasi dapat mengkristalisasi buah pikiran bersama menjadi tindakan bersama (Sumaryo *et al*, 2005). Hal di atas menunjukkan bahwa pimpinan telah berupaya untuk merangsang pengurus terus berpikir secara kreatif dalam menyampaikan ide-idenya agar mendapatkan perhatian dari pimpinan untuk disampaikan ke atasan atau fungsi lain yang terkait. Untuk meningkatkan partisipasi pengurus dalam penyampaian ide maupun kritik, pimpinan juga terbiasa berkomunikasi langsung dengan pengurus di lapangan pada saat kegiatan pemantauan dan inspeksi. Penerimaan langsung dari pengurus di lapangan dapat memberikan gambaran secara nyata terkait dengan kondisi-kondisi yang masih perlu mengalami perbaikan. Hal ini didasari bahwa penyampaian berasal dari orang pertama tanpa adanya kemungkinan perubahan pesan ketika disampaikan melalui mekanisme perantara orang lain (direktur).

Sedangkan untuk membahas secara seksama setiap kritik dan masukan dari pengurus, direktur dan pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya akan melaksanakan rapat struktural berupa rapat bulanan dan pertemuan harian evaluasi pagi. Seperti yang dikatakan informan 1: “pas anak-anak lagi persiapan sekolah, sekita jam 06:00 biasanya saya ngadain eval ataupun diskusi non formal sama pengurus dan direktur, tapi kalau saya lagi repot biasanya diganti diskusinya lewat whatsapp, apalagi kalau ada masalah kita lakukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rapat". Hal tersebut diakui dan dijelaskan oleh informan 2, melalui pernyataan berikut: "diskusi sama bapak saya sampaikan pas pagi, bapak pasti ada disana" serta informan 7 menyatakan "semua ikut eval program, pengurus iya, direktur juga iya, tadi pagi juga diskusi". Menurut informan utama, dalam setiap rapat bulanan dan evaluasi pagi, selalu dibahas tindak lanjut dari setiap permasalahan program-program yang dihadapi. Bentuk diskusi dan evaluasi pagi tersebut mirip dengan bentuk diskusi *brainstorming* karena pimpinan akan meminta masukan-masukan untuk menanggapi setiap kritik dan ide yang ada.

Karakteristik stimulasi intelektual ini perlu dimiliki oleh pimpinan karena akan meningkatkan kepercayaan dan hubungan interpersonal antara pimpinan dan bawahannya (Clarke, 2013). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa proses diskusi yang selama ini dilakukan oleh pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya telah mampu mendorong bawahan untuk menyampaikan ide-ide baru dan solusi kreatif dari bawahan dalam proses menangani masalah di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Evaluasi pagi merupakan mekanisme yang cukup baik untuk melakukan diskusi permasalah program-program yang dihadapi di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya karena evaluasi pagi dibuat secara berjenjang dan dapat mengumpulkan ide-ide dari setiap jenjang struktural di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Selain itu,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

proses diskusi langsung yang dilakukan oleh direktur dan pimpinan secara langsung dengan pengurus juga merupakan cara yang baik untuk mencari setiap ide-ide perbaikan bagi pelaksanaan program-program di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya. Komunikasi yang dibangun oleh manajemen terhadap tenaga kerja tersebut dapat mengurangi jarak kekuasaan *(power distance)* dengan pengurus sehingga membuat pengurus dapat lebih nyaman untuk menyampaikan setiap ide-ide yang mereka miliki.

2. Pertimbangan Individual

Pada dimensi pertimbangan individual, pimpinan memperhatikan kebutuhan masing-masing individu untuk pencapaian dan pertumbuhan setiap pekerja dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor (Bass *et al*., 2003). Pimpinan memperlakukan pekerja secara individual karena setiap pekerja mempunyai kebutuhan yang unik pada setiap pribadinya (Inness, Turner, Barling, & Stride, 2010). Selain itu, pimpinan memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan para pekerja untuk pencapaian dan pertumbuhan mereka dengan memberikan dukungan dan pembinaan untuk membuat setiap individu merasa dihargai dan berharga bagi organisasi (Gillespi dan Mann, 2004). Pimpinan secara aktif memberikan umpan balik dan menjadi penghubung kebutuhan individual dengan misi organisasi (Krause, 2005). Karakteristik pertimbangan individual juga dapat dilihat dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sikap pimpinan yang berusaha untuk memberikan nasihat kepada bawahan (Desianty, 2005) serta mendampingi dan mengawasi pekerja (Rahmi, 2013).

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap informan utama dapat diketahui bahwa pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya relatif responsif untuk memberikan nasihat tentang pelaksanaan program-program terhadap pekerja. Seperti yang dikatakan informan 1: "waktu diskusi pagi saya minta supaya insiden jangan terulang, nah itu kasih bimbingan, supaya mereka lebih bias disiplinin anak-anak. Saya kan tidak bias selamanya dip anti asuhan juga, jadi direktur sama pengurus itu bias saya mintai bantuan". Hal tersebut diakui dan dijelaskan oleh informan 2, melalui pernyataan berikut: "iya ngasih tau aja ke saya supaya saya ngingetin pengurus agar lebih displinin anak-anak yatim". Apabila pimpinan dan direktur melihat pengurus tidak melaksanakan program-program, pimpinan langsung akan menghampiri pengurus bersangkutan dan mengingatkan pengurus untuk melaksanakan program-program. Pemberian nasihat tersebut dilakukan melalui komunikasi langsung *(face to face)*, terbuka dan dilakukan secara individual. Pemberian nasihat secara individual diperlukan untuk memerhatikan setiap kebutuhan pada setiap orang, karena metode pembimbingan yang diberikan kepada satu orang pekerja belum tentu bisa dilakukan kepada pekerja lain (Yule dan Flin, 2004).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setiap pekerja merupakan pribadi-pribadi yang sangat unik sehingga setiap pemberian nasihat tersebut juga harus memerhatikan kebutuhan-kebutuhan yang unik pada setiap pribadinya (Inness, Turner, Barling, & Stride, 2010). Selain itu, proses pemberian nasihat secara individual juga dapat mengakomodir setiap kemampuan dan aspirasi yang berbeda pada setiap pekerja (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, & Milner, 2002) serta akan menumbuhkan rasa dihargai pada setiap pekerja (Gillespi dan Mann, 2004).

Sedangkan dalam hal perhatian terhadap setiap kebutuhan pengurus untuk mencapai pelaksanaan program-program yang baik, dukungan yang diberikan oleh pimpinan Panti Asuhan Al Madinah adalah dengan menyediakan setiap kebutuhan, masukan, dan kritikan yang disampaikan oleh pengurus mengenai fasilitas program-program. Seperti yang dikatakan informan 1: “disini sudah disediakan laptop buat mengerjakan tugas, dua sepedah motor untuk transportasi ke kampus, uang kuliah tunggal juga dibiayai, uang buku dan keperluan kuliah lainnya juga diberikan, modal untuk mengembangkan kewirausahaan mereka juga di danai, tempat tinggal, makan semuanya terjamin”. Hal tersebut diakui dan dijelaskan oleh informan 3, melalui pernyataan berikut: “ya kita difasilitasi gitu disini, semuanya sudah ada, paling tinggal uang saku saja kita yang usahakan sendiri” serta informan 5 menyatakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

“selagi mengabdi, kebutuhan saya semuanya ditanggung pak haji”. Hal ini dilakukan untuk memberikan iklim yang mendukung bagi pertumbuhan dan perkembangan individu pekerja ketika melaksanakan program-program di tempat kerja (Greiman, 2009).

Selain itu berdasarkan hasil telaah dokumen yang peneliti lakukan, respon pimpinan terhadap kebutuhan program-program pengurus juga dapat dilihat dari form hasil pertemuan diskusi dan evaluasi pagi. Dari hasil telaah dokumen terhadap evalusi pagi yang peneliti lakukan, dapat diidentifikasi bahwa para pimpinan telah menuliskan setiap kebutuhan pengurus serta tindak lanjut yang telah dilakukan terhadap kebutuhan tersebut. Pada pertemuan evaluasi pagi ini dibahas setiap perkembangan dari ajuan kebutuhan fasilitas program-program pekerja.Sehingga, kontrol terhadap setiap ajuan kebutuhan pengurus tersebut dapat dilakukan dengan cepat dan tepat.

Sedangkan dalam hal melakukan pengawasan pelaksanaan program-program, pimpinan telah menampakan hal tersebut. Ketika melakukan pengontrolan target pengurus, pimpinan juga meluangkan waktu untuk melakukan pengawasan tentang perilaku pengurus dalam melaksanakan program-program. Pimpinan dapat mengurangi perilaku tidak aman dan penguatan perilaku aman melalui pengawasan dan kontrol di tempat kerja (Flin & Yule, 2004; OSHAcademy, 2013).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Motivasi Inspirasional

Pada karakter motivasi inspirasional pimpinan mengekspresikan pencapaian tujuan dengan menggunakan simbol-simbol yang menarik kepada bawahan dan mengekspresikan tujuan-tujuan dengan cara-cara sederhana. Pimpinan juga diharapkan dapat membangkitkan semangat, antusiasme dan optimisme setiap pekerja untuk melaksanakan setiap visi perusahaan (Sovyia, 2005).

Melalui perilaku verbal dan simbolis mereka, pimpinan transformasional dapat meningkatkan kesadaran pekerja terhadap kemampuan dirinya, internalisasi nilai-nilai kelompok, dan kenyamanan terhadap tugas atau peran yang dijalankan, yang pada gilirannya hal-hal tersebut dapat menjadi kekuatan motivasi untuk meningkatkan kinerja bawahan (Bono & Judge, 2003; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998).

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, dapat diketahui bahwa informan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya berusaha membangun semangat pengurus dalam melaksanakan program-program dengan memberikan semangat secara lisan kepada pekerja. Seperti yang dikatakan informan 1: “saya sampaikan ke mereka kalau saya tidak sembarangan pilih orang untuk menjadi pengurus disini, mereka orang-orang pilihan yang saya percaya disini kemampuannya”. Hal tersebut diakui dan dijelaskan oleh informan 7, melalui pernyataan berikut: “ pak haji sering bilang kalau beliau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

percaya dengan kemampuan kita, kita juga semangat buat kerjanya". Pimpinan mengartikulasikan visi perusahaan tentang pentingnya program-program dalam rangka meningkatkan antusiame pengurus dalam melaksanakan program-program (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004).

Selain itu, dalam hasil wawancara mendalam dapat digambarkan bahwa pimpinan sudah mempunyai kecenderungan untuk memberikan motivasi inspirasional kepada pekerja melalui penggunaan simbol-simbol yang sederhana. Seperti yang dikatakan informan 1: "saya sampaikan ke mereka kalau sekarang misalkan mereka merasa kesulitan mengurus anak-anak yatim ini, jadikan kesulitanmu ini awal kesuksesan dunia dan tabungan amal akhirat. Anggap anak-anak yatim disini sebagai adik-adikmu, selayaknya keluargamu yang meskipun banyak kesulitan dalam mengurus mereka akan tetapi kalian ikhlas dan saying kepada mereka". Hal tersebut diakui dan dijelaskan oleh informan 7, melalui pernyataan berikut: " kalau ngobrol gitu ya dipanti, kita suka dikasih tau supaya tetap optimis. Karena disini juga sudah seperti keluarga, anak-anak itu juga kurang kasih sayang karena orang tua mereka juga sudah meninggal, mau siapa lagi kalau bukan kita keluarganya disini". Beberapa informan menggunakan simbol-simbol verbal keluarga sebagai cara untuk mengartikulasikan visi perusahaan tentang program-program. Penggunaan simbol-simbol keluarga terhadap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengurus tersebut merupakan simbol yang sangat sederhana untuk dicerna setiap pengurus. Keluarga merupakan lingkungan terdekat setiap pekerja, sehingga pengurus akan relatif lebih mudah untuk memahami setiap pesan *moral* yang disampaikan oleh pimpinan. Penggunaan simbol-simbol tersebut secara langsung atau tidak langsung akan menumbuhkan motivasi pengurus dalam melaksanakan program-program di tempat kerja, karena salah satu hal yang dapat mendasari pengurus termotivasi adalah ketika pengurus merasa bahwa pimpinan memiliki visi yang menarik untuk mereka ikuti (Conger & Kanungo, 1998). Menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol tersebut dapat menginspirasi dan memfokuskan setiap langkah bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi (Rahmi, 2013).Selain itu, hal yang tidak kalah penting adalah pimpinan juga harus dapat meyakinkan para pengikut bahwa visi panti asuhan tentang program-program itu memungkinkan untuk dilakukan. Berdasarkan hasil penelaahan peneliti terhadap hasil wawancara mendalam, informan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya belum secara pasti menyampaikan tentang keyakinan untuk pencapain visi program-program tersebut. Oleh karena itu, pimpinan seharusnya menyampaikan tentang keyakinan pencapaian visi program-program tersebut ketika menyampaikan motivasi kepada pengurus. Oleh karena itu, seorang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pimpinan transformasional yang baik hendaknya secara simultan dapat memberikan motivasi inspirasional kepada pekerja karena motivasi inspirasional yang dilakukan oleh seorang pimpinan dapat mempengaruhi terbentuknya orientasi perilaku individu maupun kelompok ke arah yang diharapkan (Howell dan Avolio, 1993).

Para pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya harus memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme pengurus dalam melaksanakan program-program. Dengan kepimpinanan transformasional seperti itu, para pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pimpinan, dan pada akhirnya mereka akan termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2010). Pimpinan yang memiliki motivasi inspirasional akan mendorong pekerja untuk menyelaraskan setiap perilakunya dengan sistem nilai yang terdapat pada organisasi (Krishnan, 2002).

Kepimpinanan yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi merupakan unsur yang penting untuk menimbulkan sikap terbuka pada bawahannya (Aarons, 2006) dan motivasi inspirasional yang dilakukan oleh seorang pimpinan dapat mempengaruhi terbentuknya orientasi perilaku individu maupun kelompok ke arah yang diharapkan (Howell dan Avolio, 1993).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan menurut Yukl (2010), beberapa pedoman bagi para pimpinan yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, dapat dilakukan melalui pendekatan berikut.

a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pimpinan transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pimpinan juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan.Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya.Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

c. Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pimpinannya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pimpinan harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghadapi halangan dan kemunduran sementara.Keyakinan dan optimisme seorang pimpinan dapat amat menular.Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pimpinannya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

Tindakan dramatis dengan perilaku kepimpinanan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pimpinan itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

f. Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pimpinan mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pimpinan yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pimpinan harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pimpinan mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pimpinan meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

Apabila dibandingkan dengan teori Yukl (2010) tersebut, saat ini pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya telah berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pekerja dengan cara menyatakan visi yang jelas dan menarik dan mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk mencapai visi. Sedangkan dalam hal menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, sampai saat ini pimpinan di Direktorat Produksi baru terbatas hanya menyampaikan secara verbal.Oleh karena itu, untuk meningkatkan hasil pemberian motivasi dan inspirasi kepada pekerja, seharusnya pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah dapat melakukan setiap pedoman dalam pemberian motivasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut.Sehingga, pemberian motivasi yang diberikan kepada pekerja tersebut dapat dilaksanakan secara komprehensif.

4. Pengaruh Ideal

Karakteristik pengaruh ideal digambarkan sebagai perwujudan seorang pimpinan yang menjadi contoh *(role model)* bagi para pengikutnya.Karakteristik pengaruh ideal terjadi ketika para bawahan berusaha untuk mengidentifikasi dan meniru pimpinan mereka (Avolio dan Bass, 2002).

Karakteristik pengaruh ideal yang terdapat pada pimpinan di Panti Asuhan Al Madinah Surabaya dapat diidentifikasi dari usaha pimpinan untuk menjadi contoh para direktur dan *leader* dalam proses mengingatkan pengurus untuk patuh dalam melaksanakan visi. Seperti yang dikatakan informan 1: "supaya insiden tersebut jangan terulang, nah disitu kasih bimbingan, mereka lebih bisa disiplinin anak-anak. Saya kan tidak bisa selamanya dipanti asuhan juga, jadi direktur saya mintakan bantuan". Hal tersebut diakui dan dijelaskan oleh informan 2, melalui pernyataan berikut: "iya saya disuruh ngingetin pengurus, nanti kalau anak-anak meniru seperti merokok, pacaran, tidur setelah subuh dan lain-lain" serta informan 5 menyatakan " intinya sih kalau menurut saya sama yah. Kalau mereka ngontrol kesini, pasti ngingetin juga". Pada saat melakukan rapat atau bimbingan, pimpinan menekankan direktur supaya dapat terlibat aktif dalam memberikan nasihat kepada pengurus ketika

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengurus melakukan pelanggaran di program-progam (utamanya pelanggaran terhadap pencapaian visi). Selain menyampaikan secara verbal kepada direktur, proses memberikan nasihat kepada pengurus yang tidak mencapai target atau pencapaian visi juga dilakukan secara aktif oleh pimpinan langsung ketika mereka melakukan pengawasan di tempat kerja. Pimpinan tidak segan untuk melakukan komunikasi terbuka dan berdiskusi dengan pengurus yang tidak tidak mencapai target atau pencapaian visi. Pimpinan memberikan pengertian kepada pengurus mengenai pentingnya pencapaian visi dalam melaksanakan setiap proses pekerjaan.

Bentuk-bentuk perilaku pimpinan yang memberikan nasihat secara aktif kepada pengurus, sejalan dengan direktur ketika melakukan pengawasan di tempat kerja. Direktur melakukan komunikasi terbuka dan mengedepankan proses diskusi terhadap setiap pengurus yang tidak mencapai visi. Direktur mengingatkan pengurus untuk patuh dalam pencapaian visi ketika program berjalan. Berdasarkan pernyataan direktur, hal tersebut mereka lakukan salah satunya didasari oleh permintaan dan perilaku pimpinan yang melaksanakan hal sama ketika melihat pengurus yang tidak melakukan pencapaian visi.

Dalam penelitian lain disampaikan, baik secara langsung maupun tidak langsung tindakan seorang pimpinan tersebut dapat mempengaruhi motivasi pengurus, sehingga mempengaruhi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemungkinan timbulnya perilaku tertentu (misalnya pelanggaran aturan) yang berulang (Zohar, 2002; Zohar & Luria 2003). Perilaku ketidakpatuhan dalam pencapaian visi yang dilakukan pengurus tersebut telah terjadi secara berulang-ulang. Pengurus akan kembali patuh untuk optimis dalam pencapaian visi saat pengurus diberikan nasihat atau diingatkan oleh pimpinan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data di atas, penelitian ini dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional pimpinan di Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik stimulasi intelektual pimpinan panti asuhan adalah sikap pimpinan yang mendorong setiap bawahan untuk menjadi inovatif dan kreatif dalam menyampaikan gagaan-gagasannya tentang pelaksanaan program-program di panti asuhan. Karakteristik ini telah dilakukan dengan baik oleh pimpinan Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya.
2. Karakteristik pertimbangan individual pimpinan Panti Asuhan adalah memberikan nasihat kepada pengurus dalam melaksanakan program-program dan memberikan perhatian terhadap setiap kebutuhan pengurus baik kebutuhan pribadi maupun kebutuhan pelaksanaan program-program panti asuhan. Karakteristik ini telah dilakukan dengan baik oleh pimpinan Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya.
3. Karakteristik motivasi inspirasional pimpinan Panti Asuhan adalah menyampaikan dan memberi semangat kepada pengurus dengan menggunakan simbol-simbol keluarga pengakuan atas prestasi pengurus. Karateristik ini sudah dilakukan dengan baik oleh pimpinan Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya.
4. Karakteristik pengaruh ideal pimpinan Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya bagi pengurus dalam pelaksanaan program-program dengan selalu mengingatkan tugas-tugas bawahan. Karakteristik ini sudah dilakukan dengan baik oleh pimpinan Panti Asuhan Al-Madinah Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Saran dan Rekomendasi

1. Pimpinan sebaiknya menghindari untuk membuat keputusan sendiri. Ide-ide yang sudah disampaikan oleh bawahan sebaiknya dipikirkan kembali dan dibicarakan dengan bawahan.
2. Pimpinan sebaiknya memberikan penghargaan dan memuji pengurus jika sudah bekerja dengan baik. Tidak hanya menuntut kinerja mereka saja, melainkan juga mengapresiasi kinerja mereka.
3. Pimpinan sebaiknya mencari solusi untuk mengaktifkan kembali direktur-direktur yang pasif.

C. Keterbatasan Peneliti

Terdapat keterbatasan peneliti dalam penelitian ini, yaitu peneliti belum bias melihat langsung proses pelaksanakan program kidspreneur center, dikarenakan program ini hanya dilaksanakan pada bulan puasa saja. Peneliti berharap untuk peneliti selanjutnya yang meneliti tentang karakteristik kepemimpinan transformasional di panti asuhan Al-Madinah Surabaya dapat melihat proses pelaksanakan program kidspreneur center secara langsung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, Dewa Nyoman Reza Dan Komang Ardana. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi. Kepemimpinan Transformasional. Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif. E-Jurnal Manajemen Unud. Volume 5. Nomor 3.

Akbar. Mirza Asmi.2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Volume 3. Nomor 1.

Arifin. Rois dan Helmi Muhammad. 2016. Pengantar Manajemen. Jakarta. Empatdu.

Arikunto, Suharsimi. 2006. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan dan Praktik. Jakarta. Rineka Cipta.

Azwar, Saifudin. 2003. Metode Penelitian. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.

Basyir. Hikmat. Hasyim Haidar. Musthafa Muslim dan Abdul Aziz Isma'il. 2016. Tafsir Muyyasar. Jakarta. Darul Haq.

Bungin, Burhan. 2001. Metodelogi Penelitian Sosial. Surabaya. Airlangga University Press.

Darto, Mariman. 2013. Kepemimpinan Transformasional Dalam Konteks Perubahan Organisasi Di Lembaga Administrasi Negara. Jurnal Borneo Administrator. Volume 9 . Nomor 3.

Departemen Agama RI. 2009. Al-Qur'an dan Terjemahannya. Bandung. PT. Syqma Examedia Arkanleema.

Fahmi Irham. 2014. Manajemen Teori. Kasus. dan Solusi. Bandung. Alfabeta.

Ghony, M. Djunaidi & Fauzan Almanshur. 2017. Metodologi Penelitian Kualitatif. Yogyakarta. ArRuzz Media.

Gita, Robertus dan Ahyar Yuniawan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional. Motivasi Kerja. Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 13.

Hamdani. Wahyu Seger Handoyo. 2012. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kota Surabaya. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi. Volume 1. Nomor 2.

Hani Handoko. T. 2015. Manajemen Edisi 2. Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta.

Herdiansyah, Haris. 2010. Metodelogi Penelitian Kualitatif. Jakarta. Salemba Humanika.

Herdiansyah, Haris. 2010. Metodelogi Penelitian Kualitatif. Jakarta. Salemba Humanika.

Kaihatu, Thomas Stefanus dan Wahju Astjarjo Rini. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja. Komitmen Organisasi. dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahan. VoLume 98. Nomor 1.

Kharis, Indra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|. Volume 3. Nomor 1.

Kharis. Indra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Volume 3. Nomor 1.

Lofland. 2006. Metodelogi Penelitian Kualitatif. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.

Manullang. M. 1992. Dasar-dasar Manajemen. Jakarta. Ghalia Indonesia.

Moleong, Lexy J. 2008. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung. Remaja Rosdakarya.

Moleong, Lexy J. 2009. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.

Mubarak. Ahmad dan Susetyo Darmanto. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Maksimum. Volume. 5 Nomer 1.

Nugroho. Dwiyekti Agung.2011. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai. Jurnal Manajemen Bisnis. Volume 1. Nomor 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pramudyo. Anung. 2013. Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi. JBMA. Volume I. Nomer 2.

Pribadi. Siska Cahya dan Erny Roesminingsih. 2014. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Di SD Muhammadiyah 4 Surabaya. Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan. Volume 3. Nomer 3.

Rahmatun, Tri Astuti dan Anang Kistyanto. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 2. Nomor 1.

Saefullah. Kurniawan. 2009. Pengantar Manajemen Edisi Pertama Cetakan ke-4. Jakarta. Kencana.

Siswanto. 2005. Pengantar Manajemen. Jakarta. PT Bumi Aksara.

Solechah. Quinnati. Djamhur Hamid dan Hamidah Nayati Utami. 2016. Gaya Kepemimpinan Transformasional. Karakteristik Individu Dan Motivasi Karyawan. Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang). Jurnal Profit. Volume 7. Nomor 1.

Sudaryono. 2017. LEADERSHIP Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta. Lentera Ilmu Cendekia.

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. Bandung. Alfabeta.

Sugiyono. 2014.Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung. Alfabeta.

Sukmana. Endri dan Gede Adyana Sudibia. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional. Motivasi Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Rri Mataram. E-Jurnal Manajemen Unud. Volume 4. Nomer 8.

Suseno, Miftahun Ni'mah dan Sugiyanto. 2010. Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. Jurnal Psikologi Volume 37. Nomer 1.

Sutopo. 2006. Metodelogi Penelitian Kualitatif (Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian). Surakarta. Universitas Sebelas Maret.

Tintami. Lila. Ari Pradhanawati. dan Hari Susanto N. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian Skt

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Megawon II PT. Djarum Kudus. Diponegoro Journal Of Social And Politic.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id