### **BAB IV**

#### HASIL PENELITIAN

#### A. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Yayasan Yatim Mandiri merupakan lembaga nonprofit yang bergerak dalam membudayakan segala potensi anak yatim melalui pengelolaan dana sosial masyarakat ZISW (Zakat, Infaq, Shodaqoh, dan Wakaf) yang halal, baik perseorangan, lembaga, instansi, maupun *corporate*. Awalnya berasal dari gagasan beberapa orang aktivis Islam. Mereka adalah Hasan Sadzili, Syahid Haz, Bimo Wahyu Wardoyo, dan Nur Hidayat yang ingin menyatukan panti-panti asuhan yatim di Surabaya.

Yayasan Yatim Mandiri selalu bekerjasama dengan seluruh lapisan masyarakat seperti pemerintah, organisasi kemasyarakatan, organisasi profesi, dan tokoh-tokoh masyarakat lainnya. Demi mencapai tujuannya Yayasan Yatim Mandiri maka pihak pengurus zakat berusaha untuk melakukan inovasi dalam mengembangkan tehnik-tehnik system informasi mnajemen dalam pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh lainnya. <sup>1</sup>

Peneliti mengambil tempat penelitian Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya untuk meneliti gaya kepemimpinan Kepala Cabang Yatim

45

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Data Kearsipan Yayasan Yatim Mandiri, dikutip dari Wakil Manager Yatim Mandiri Cabang Surabaya, pada hari Rabu tanggal 3 Juni 2015.

Mandiri Cabang Surabaya. Yatim Mandiri Cabang Surabaya mempunyai karyawan sebanyak 30 orang. Yang terdiri dari 10 orang karyawan dibagian dalam kantor dan 20 orang karyawan dibagian luar kantor (Marketing). Tempatnya di Jl. Bendul Merisi Selatan 1 / 2 A Surabaya. Kantor tersebut memiliki luas 12 x 15 m², yang terdiri dari 2 lantai. Lantai 1 berfungsi untuk tempat *Costemer Service*, ruangan Manager, *Marketing Officer*, *Lending Officer*, dan *Front Office*. Yang dilengkapi dengan fasilitas tempat tunggu, dilengkapi dengan AC dan 2 toilet. Lantai II berfungsi sebagai mushola, *Data Officer*, *Financial Officer*, dan tempat rapat yang dilengkapi dengan AC dan toilet. Letak geografis kantor Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya adalah sebagai berikut:

- 1. Yayasan Yatim Mandiri berada di lingkungan Perumahan Bendul Merisi.
- 2. Sebelah timur berdekatan dengan dengan Perumahan Sidosermo.
- 3. Sebelah selatan berdekatan dengan Mall Marina.
- 4. Sebelah Barat berdekatan dengan Indomart, Margorejo Indah.

### **B.** PENYAJIAN DATA

### 1. Biografi Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya yang kedua adalah H. Mutrofin. Tempat dan tanggal lahir H. Mutrofin adalah di Jombang pada tanggal 21 Oktober 1969. Ia anak dari alm ibu Macida dan alm bapak Narmo

dari desa Mbongkot kecamatan Peterongan kabupaten Jombang. Anak ketiga dari empat bersaudara ini bersekolah dasar di MI Rahmat Said, bersekolah menegah atas di MTS Rahmat Said, dan bersekolah menegah atas di PGA Negeri Jombang. Pendidikan terakhirnya adalah di Universitas Sunan Giri dengan mengambil jurusan Ekonomi Manajemen Strata 1.

Pada tahun 1994 Ia berumur 25 tahun menikah dengan Kholifah dan dikaruniai tiga anak. Anak yang pertama lahir pada tahun 1995 yang bernama Lutfiyatul Lailiyah. Anak yang kedua lahir pada tahun 2006 yang bernama Fatimatuzahroh Hamida. Anak yang ketiga lahir pada tahun 2010 yang bernama Muhammad Fadil Akbar.

Jenjang karir H. Mutrofin adalah setelah lulus PGA Ia berpindah dari Jombang menuju Surabaya. Ia bekerja sambil kuliah, bekerja di swalayan selama satu tahun dan bekerja di koperasi wartel Telkom selama enam tahun. Setelah mendengar ada yayasan Yatim Mandiri Ia langsung bergambung dengan Yatim Mandiri pada tahun 2000.

Tahun 2000 H. Mudrofin bergabung dengan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya sebagai karyawan marketing. Ia menjadi marketing di Yatim Mandiri selama tujuh tahun. Ia diangkat menjadi Supervisor Marketing pada tahun 2002. Setelah diangkat menjadi Supervisor Marketing Ia diangkat menjadi Manager Marketing dan Pengambilan pada

tahun 2004. Karena prestasinya yang tinggi, pada tahun 2007 Ia diangkat menjadi Kepala Cabang di Surabaya.<sup>2</sup>

### 2. Visi Misi Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Visi

 a. Menjadi lembaga yang maju, menjadi lembaga yang kondusif, dan menjadi lembaga yang besar.

### Misi

- a. Menggerakkan semua karyawan menuju karyawan yang kompak, baik, sehat dan kondusif.
- b. Memperbanyak mitra kerjasama dan mempertahankan mitra yang sudah ada atau donatur setiap harinya.
- c. Menggerakkan lembaga supaya bisa menjadi nomor satu secara nasional.<sup>3</sup>

"Ini karena saya ditunjuk sebagai kepala cabang Surabaya disini kan saya harus membuat lembaga ini menjadi lembaga yang maju, menjadi lembaga yang kondusif, yaa.. menjadi lembaga yang besar. tiga itu otomatis saya eee... harus bisa apa ya menggerakkan semua yang harus diinginkan oleh lembaga yaitu maju, lembaga yang besar, lembaga yang kondusif ya.. eee... lembaga yang kondusif disini menyangkut tentang karyawan yaa. Karyawan ini harus kompak, harus baik, karyawan ini harus... sehat Sehingga saya harus mampu menciptakan mengkondusifkan eee... lembaga tentang kekaryawanannya. Untuk menjadi lembaga yang besar Yatim Mandiri ini karena tempat cikal bakalnya adalah di Surabaya, maka cabang Surabaya ini harus tetap

48

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Hasil wawancara dengan Manager Yatim Mandiri Cabang Surabaya, pada hari Rabu tanggal 27 Mei 2015.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Hasil wawancara dengan Manager Yatim Mandiri Cabang Surabaya, Pada hari Rabu tanggal 27 Mei 2015.

besar, karena banyak mitra itu harus dipertahankan. Baik itu dengan donaturnya ya, harus bertambah setiap hari, setiap minggu, setiap bulan. Yang kedua harus banyak menambah eee.. ini donasinya, jadi donasinya itu harus semakin bertambah, karena hubungannya dengan yang disalurkan oleh yayasan Yatim Mandiri, jadi program yatim mandiri ini banyak. Nah.. ini harus ditopang dengan bertambahnya donatur, bertambahnya donasi. Nah ini untuk eee.. apa menjadi lembaga yang besar (diulang dua kali) ini ya saya bermimpi Yatim Mandiri ini bisa selalu nomor satu ya.. baik yang disurabaya maupun yang di Jawa Timur. Artinya apa lembaga ini bisa maju dengan kondisi yang tadi itu ya.. jadi kondusif, ya besar, saya bermimpi Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini menjadi lembaga yang besar yang nomor satu. Eee.. menjadi rujukan dari lembaga-lembaga yang lain, menjadi rujukan akademisi ya, disitu mungkin dari itu cabang Surabaya ini bisa dilihat dan diperhitungkan oleh beberapa lembaga, jadi rujukan, baik itu untuk pembelajaran, edokasi, dan eee yang lain-lain."

# 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya

 a. Karakter Kepala Cabang Yatim Mandiri Memimpin Cabang Surabaya.

Menurut salah satu responden 1, Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya adalah sosok pemimpin yang tegas, disiplin, dan patuh dengan keputusan dari kantor pusat. Ia susah dibelokkan pendapatnya mengenai apa yang diputuskan oleh kantor pusat akan dilaksanakan sesuai surat keputusan dari kantor pusat. Sikap yang mendisiplinkan terkadang menjadikannya otoriter. Tetapi Ia adalah sosok yang *Friendly* dan *welcome* kepada semua karyawan serta Ia adalah sosok yang suka bercanda. Hal ini sesuai wawancara pada responden 1 sebagai berikut:

"Pak rofin itu orangnya tegas, terus disiplin, orangnya kalau sudah A ya A, jadi apa itu susah dibelokkan. Heem susah dibelokkan. Beliau itu patuh apalagi kalo sudah ada surat keputusan dari pusat. Wes pokoknya nurut banget. Dan itu diterapkan sama anak-anak buahnya, itu yang paling bagus. Cuman kadang, jadinya karena disiplin itu kadang terkesan kayak otoriter. Karena kedispinaannya itu. Soalnya ngikutin pusatkan, cuma kadang kan kondisi pusat sama dicabang kan ngga sama kan mbak, lah itu dia ngga bisa ngambil keputusan yang lain. Gimana gitu biar sesuai dengan keadaan yang ada di cabang. Nah itu kadang agak susah, terlalu patuh dengan pusat. Tapi kadang juga mau dapet saran dari yang lain. Beliau sulit menerima saran dari orang lain kalau sudah ada keputusan yang jelas dari pusat. Tapi kalau misalkan dia bingung belum ada keputusan dari pusat, belum ada anu.. ya.. dia ngajak shering. Kalau mau buat keputusan baru ngajak diskusi, ayo... kalo bikin gini...gini..gini.. emang beliau kalau sudah ada keputusan dari pusat emang susah dibelokkan emang mbak.."4

Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya terlalu patuh terhadap keputusan yang ada di kantor pusat. Ia tidak ingin menerima pendapat dari karyawan-karyawannya. Sedangkan, menurut Responden 1keadaan di kantor pusat dengan cabang itu berbeda, jadi tidak semua kebijakan yang turun dari pusat bisa dilaksanakan di cabang. Tetapi Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya tetap menggunakan kebijakan tersebut. Ia tidak bisa memberi solusi untuk masalah tersebut. Disisi lain Kepala Cabang Yatim Mandiri adalah sosok yang suka humor bercanda dengan karyawannya, welcome, friendly kesemua orang.

Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya dikenal sebagai *icon* dalam membuat kebijakan maupun program-program untuk lembaga.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Hasil wawancara dengan Responden 1 Yatim Mandiri Cabang Surabaya, Pada Hari Jum'at tanggal 29 Mei 2015

Dibuktikan dengan setiap program atau kebijakan yang di buatnya pasti lembaga pusat akan meniru kebijakan atau programnya untuk diterapkan di kantor pusat Yatim Mandiri. Selain menjadi *icon* ia membawa Yatim Mandiri Cabang Surabaya menjadi kantor cabang yang memenuhi target pengambilan dan pengumpulan sesuai yang ditentukan oleh kantor pusat. Berikut adalah pemaparan Responden 3 sebagai berikut:

"Pak rofin itu selalu mencapai target mbak, jadi target yang ditentukan oleh lembaga untuk cabang pak rofin selalu bisa nyapai target mbak. Beda dengan manager yang sebelumnya, sering belum mencapai target mbak. Pak rofin itu manager regional mbak, jadi kebijakan pak rofin itu sampai mempengaruhi pusat mbak, ditiru kebijakannya sama pusat."

Berbeda dengan Kepala Cabang sebelumnya, jauh di atas pencapaian target, ia mempunyai kelebihan selalu mencapai target lembaga yang ditentukan. Ia mampu memberikan strategi-strategi pemasaran kepada karyawannya. Semua itu yang membuat ia menjadi Kepala Cabang yang manjadi *icon* di lembaganya pusat.

Responden 2 menganggap bahwa Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya adalah *diktaktor* yang seenaknya sendiri ketika ada masalah-masalah tertentu. Semua karyawan harus melaksanakan apa yang ia katakana tanpa harus ada yang membantah. Dan ketika ia sudah menjadi seperti itu ia tidak akan menerima saran dari siapapun. Susah untuk diajak bermusyawarah dan hanya keputusannya yang digunakan. Tetapi setelah

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Hasil wawancara Responden 3 Yatim Mandiri Cabang Surabaya, Pada hari Jum'at tanggal 29 Mei 2015

selesai masalah tersebut atau saling adu perdebatan antara karyawannya ia tidak mempermasalahkannya di luar, dan tidak mempermasalahkannya lagi. Seperti hasil wawancara sebagai berikut:

"Pak rofin itu tegas orangnya, disiplin, diktaktor, orang yang namanya diktaktor kan seenaknya sendiri. Kalau uda kayak gitu uda ga boleh ada yang bantah mbak. Harus patuh pokoknya sama keputusannya beliau mbak. Kalau ada masalah selesai ya selesai, ngga diperpanjang, ketika rapat selesai masalahe kelar yow wes mari mbak masalah selesai, antar karyawan satu dengan yang lain ngga ada pilih kasih mbak."

Ketika *event* lembaga, Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya membentuk kepanitiaan yang akan mengurusi *event* tersebut. Ia akan ikut berpartisipasi langsung sampai hal sekecil apapun. Sehingga menjadi kelemahannya yaitu belum bisa mempercayakan *event* itu kepada panitia yang sudah dibentuknya sendiri. Ia akan terjun langsung untuk mengatasai masalah-masalah yang belum diselesaikan oleh panitianya. Sehingga karyawan tersebut tidak diberikan kesempatan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Seperti yang diceritakan Responden 4 sebagai berikut:

"Pak mutrofin itu kayaknya apa ya.. partisipasi langsung, sampek lapis bawah. Kelemahannya jadi gini, kita yang dibawah itu kayak kurang di beri apa itu namanya, jadi kalau sudah diberi tanggung jawab nah gitu masih di umbreng-umbreng, artinya kita ini kan kalo hanya tanggung jawab kayak misalnya even-even kepanitiaan, misalnya PHBI atau apa gitu..itu kan mestinya dikasih kepercayaan

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Hasil wawancara dengan Responden 2 Yatim Mandiri Cabang Surabaya, Pada hari Jum'at tanggal 29 Mei 2015

seratus persen lah, mestinya kan bisa di serahkan seratus persen kan, biar tinggal ngecek-ngecek aja."<sup>7</sup>

Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya ketika memimpin rapat evalusi ia mengupas habis semua kesalahan-kesalahan, masalah-masalah yang timbul ketika bekerja. Setiap karyawan ditanyakan tentang kesulitan-kesulitan dan hambatan yang terjadi dalam melakukan pekerjaan masing-masing selama seminggu. Ia tegas dalam memperingatkan karyawan yang melakukan kesalahan, tidak pandang karyawan itu lebih senior umurnya. Ia akan memberikan peringatan agar karyawan tersebut tidak mengulangi kesalahan tersebut dan memberikan solusi yang cerdas dengan menjadikan kesalahan menjadi pelajaran serta memberikan solusi untuk kedepannya. Berikut adalah wawancara dengan Responden 2:

"Pak rofin ketika evaluasi semuanya dikupas tuntas mbak. Mukanya anak-anak pada tegang semua ketika mau eval, duduk gara-gara pak rofin mbak, tapi gara-gara bingung durung nyampek target. Mmm bagus mbak beliau itu pas mimpin rapat evaluasi, eee... dikupas habis sampek keakar-akarnya iku mbak, sampek ada solusine. Pak rofin ngga segan-segan mbak negor arek-arek sing durung nyampek target, masio iku umure luweh tuek tekan pak rofin, teges mbak ancene.. pas wayahe teges yoo teges mbak wonge, tapi pas wayahe nyatai wonge humoris mbak.."

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Hasil wawancara dengan Responden 4 Yatim Mandiri Cabang Surabaya, pada hari Jum'at tanggal 29 Mei 2015

b. Perubahan Yatim Mandiri Cabang Surabaya dalam Masa
Kepemimpinannya.

Semenjak dipimpin oleh H. Mutrofin menjadi lebih baik. Ia mampu mendisiplinkan karyawan Yatim Mandiri Cabang Surabaya untuk berangkat sesuai jam yang ditentukan oleh lembaga. Berbeda dengan yang sebelummya, tetapi justru dengan kedisiplinannya tersebut karyawan lebih bisa menghargai waktu dan segan akan ketegasannya.

Adminstrasi yang dulunya masih belum tertata, sedikit demi sedikit dibenahi dan di tata olehnya. Mulai dari hal kecil, dari absensi karyawan di pagi hari hingga absensi karyawan menjelang akan meninggalkan kantor, dalam kepemimpinannya diterapkan kebijakan tersebut. Sehingga karyawan menjadi lebih disiplin dan Kepala Cabang akan lebih mudah mengontrol karyawannya yang belum bisa disiplin dari buku absensi. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan Responden 2:

"Kalau perubahan yang dibawa pak rofin itu perubahan ke yang lebih baik mbak. Dari data yang hamburadul dulu mbak, sekarang mulai ditata mbak. Karena dia kan orangnya orang ekonomi, pandai dia dalam perekonomian mbak. Setiap tutup buku kita mengadakan MABIT, malam beribadah. Jadi setiap tutup buku ya mbak kita kumpul ngaji, kita tidur disini kita tahajudan bareng disini. Banyak agendanya mbak lupa tapi. Ada mbak kegiatan disini, bagi para YESCO yang ngajinya, ilmu agamnya kurang dibawah rata-rata, itu diajari sama pak rofin setiap pagi. Semua mbak semua karyawan jika ilmu agamnya kurang itu diajarin pak rofin sendiri mbak, tiap hari mbak. Dulu ngga ada mbak kayak gitu. Terus tiap minggunya ada pengajian buat anak yatim mbak." 8

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Hasil wawancara dengan Responden 2 Yatim Mandiri Cabang Surabaya, Pada hari Jum'at tanggal 29 Mei 2015

Kepala Cabang Yatim Mandiri yang sekarang lebih transparan mengenai masalah apapun dengan karyawannya, sehingga ia bisa dijadikan panutan dan sumber motivasi untuk semua karyawan. Ia selalu memberikan informasi apapun mengenai lembaga kepada karyawannya. Sehingga memberikan manfaat minimnya miskomunikasi antara karyawan dengan Kepala Cabang.

Ia bisa mengayomi karyawannya dibandingkan Kepala Cabang yang sebelumnya. Ia bisa menjadi teman untuk karyawannya, bisa menjadi saudara untuk karyawannya. Beda dengan Kepala Cabang sebelumnya yang jarang berkomunikasi dengan karyawan-karyawannya. Ia tidak memberi batasan Kepala Cabang dengan karyawan, tetapi ia tegas kepada karyawan yang melakukan kesalahan dan tidak segan untuk memberikan hukuman pada karyawan tersebut. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan Responden 3:

"kedisiplinan misalkan datang kekantor , eemm itu.. lebih diutamakan. Sebelum pak rofin belum sedisiplin kayak ini, tapi anak-anak suka yang seperti ini. Jadi apa yang dikatakan pak rofin harus dilaksanakan, karena mungkin sudah saking pengalamanya ya.. di lapangan, jadi.. kita itu ibaratnya ya harus niru sama beliau."

 c. Harapan dan Mimpi Besar Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Responden 3 Yatim Mandiri Cabang Surabaya, pada hari Jum'at tanggal 29 Mei 2015

Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya mempunyai mimpi untuk menjadikan lembaganya maju. Iya bercita-cita menjadikan lembaga yang nomor satu dan bisa dikenal oleh masyarakat. Ia mempunyai impian dan harapan besar untuk lembaganya.

Ia memaparkan bahwa menjadi lembaga yang kondusif maka karyawannya harus digerakkan. Karyawannya harus bisa kompak, karyawannya harus baik, dan karyawannya harus kompak. Ia menjelaskan lembaga akan besar dilihat dari kinerja karyawan yang ada dilembaga.

Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini yang akan terjun langsung dalam membimbing karyawannya, khususnya karyawan yang tugasnya di bagian luar (Marketing). Ia akan memberikan bimbingan dan motivasi kepada mereka untuk lebih kreatif. Sehingga mampu meraih cita-cita yang ia inginkan yaitu menjadi lembaga maju, besar, dan lembaga nomor satu, serta mampu mempertahankan dan menambah mitra. Berikut adalah pemaparan Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya sebagai berikut:

"Ini karena saya ditunjuk sebagai kepala cabang Surabaya disini kan saya harus membuat lembaga ini menjadi lembaga yang maju, menjadi lembaga yang kondusif, yaa... menjadi lembaga yang besar. Jadi dengan tiga itu otomatis saya eee... harus bisa apa ya menggerakkan semua yang harus diinginkan oleh lembaga yaitu maju, lembaga yang besar, lembaga yang kondusif ya... eee... lembaga yang kondusif disini menyangkut tentang karyawan yaa. Karyawan ini harus kompak, harus baik, karyawan ini harus... sehat ya. Sehingga saya harus mampu menciptakan untuk mengkondusifkan eee... lembaga tentang kekaryawanannya. Untuk menjadi lembaga yang besar Yatim Mandiri ini karena tempat cikal

bakalnya adalah di Surabaya, maka cabang Surabaya ini harus tetap besar, karena banyak mitra itu harus dipertahankan."<sup>10</sup>

# 4. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Mengembangkan Dakwah Islamiyah

Yatim Mandiri adalah lembaga yang bergerak dibidang dakwah. Mengajak berbagai lapisan masyarakat untuk mengamalkan ilmu agama dengan menyantuni anak-anak yatim. Kepala Cabang yang ada di dalam Yatim Mandiri adalah da'i. Ia membuat program-program keislaman untuk para karyawan maupun para donatur yang ingin mendalami ilmu tentang keislaman.

Program-programnya antara lain, membekali ilmu agama kepada karyawan yang belum bisa mengaji Al-Quran dan masih sedikit pemahaman tentang agama Islam. Ia membebaskan kepada karyawan untuk belajar Al-Quran dan ilmu agama di luar dengan biaya dari kantor, karyawan tersebut belajar dengan karyawan lainnya, atau bisa belajar dengannya, Ia yang mengajar, tentunya dengan pengawasannya.

Program yang lainnya adalah ketika melakukan tutup buku akhir bulan, ia mengadakan MABIT (Malam Beribadah). Ketika tutup buku karyawan diwajibkan untuk mengaji terlebih dahulu dan ketika tutup buku selesai semua karyawan diwajibkan untuk salat malam. Program yang

Hasil wawancara dengan Manager Yatim Mandiri Cabang Surabaya, Pada hari Rabu tanggal 27 Mei 2015

lainnya adalah setiap minggu mengadakan pengajian khusus untuk anakanak yatim, semua program yang disebutkan di atas khusus untuk Yatim Mandiri Cabang Surabaya. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan Responden 3:

"Emmm.. misalkan perhatian ke anak buahnya ya, emm.. itu.... Anak buahnya yang ngga bisa ngaji sama sekali diberi kebebasan, itu.. eee.. untuk belajar ngaji di luar nanti yang bayarin kantor. Kalau pengen belajar ngaji dikantor, entar temen-temennya yang ngajari, jadi eee.. dari ngajinya begitu, kedisiplinan misalkan datang kekantor, eemm itu.. lebih diutamakan."

### C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN (ANALISIS DATA)

Dari penyajian data di atas, maka selanjutnya peneliti melakukan analisis data sesuai dengan apa yang peneliti temukan di lapangan.

### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan penyajian data ditemukan bahwa Kepemimpinan Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya dapat dibagi dalam 3 topik yang akan dianalisa oleh peneliti sebagai berikut:

### a. Karakter Manager Yatim Mandiri

Dari penyajian data di atas, peneliti mendapatkan data tentang karakter Kepala Cabang Yatim Mandiri saat memimpin karyawan, sebagai berikut:

 Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya adalah sosok pemimpin yang tegas kepada karyawan, disiplin dalam mentaati peraturan yang ada , dan patuh dengan keputusan dari kantor pusat. Menurut Responden 3 karakter pemimpin Karakter yang seperti itu yang membuat karyawan patuh dan menjadikan Kepala Cabang sebagai teladan. Karakter Kepala Cabang Yatim Mandiri tersebut sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Wirawan, ia menjelaskan unsur pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki karisma di mata karyawannya. Mereka memiliki sesuatu yang sesuai dengan harapan karyawan, dan mereka mampu memberikan pengaruh kepada karyawan. 11

2) Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya adalah seorang pemimpin yang transparan. Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya adalah sosok pemimpin yang humoris. Ia adalah tipe pemimpin yang mudah bergaul dengan karyawan disaat waktu senggang, dalam artian pemimpin yang friendly. Karakter Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Bernard M. Bass yang dikutip oleh Wirawan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menciptakan iklim lingkungan kerja yang baik, sehingga memberikan

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Wirawan, Hlm 156

- kenyamaan pada karyawan untuk mengembangkan aspirasi karwayan tersebut. 12
- 3) Manager Yatim Mandiri Cabang Surabaya adalah seorang pemimpin yang mempunyai pemikiran kedepan dalam membuat program-program kegiatan untuk para karyawan. Ia dianggap menjadi icon dalam membuat program, karena program yang ia buat untuk cabang Surabaya biasanya ditiru oleh kantor pusat Yatim Mandiri. Karakter Yatim Mandiri Cabang Surabaya sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Tichy dan Devanna yang dikutip oleh Wirawan tentang pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menganggap dirinya sebagai agen perubahan. Mereka menunjukkan citra profesionalnya untuk membuat perubahan untuk organisasinya. Mereka membuat desain kepemimpinannya untuk memimpin organisasinya untuk membuat perbedaan dan mentransformasi organisasinya. 13
- 4) Disisi lain Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya bisa menjadi *diktaktor* yang seenaknya sendiri ketika mendapatkan masalah-masalah tertentu. Menurut teori yang dijelaskan oleh Tichy dan Devanna yang dikutip oleh Wirawan

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Wirawan, Hlm 141.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Wirawan, Hlm. 150.

pemimpin transforasional bukan diktaktor,<sup>14</sup> tidak sesuai dengan karakter yang ada pada Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

- 5) Kepala Cabang Yatim Mandiri adalah pemimpin yang tanggap, cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Ia suka berpartisipasi langsung dalam kepanitian *event-event* kantor. Sesuai dengan teori Bernard M. Bass yang dikutip oleh Wirawan yaitu pemimpin yang mengambil tanggung jawab sepenuhnya untuk berpartisipasi dalam pekerjaan.<sup>15</sup>
- 6) Karena ia adalah pemimpin yang tanggap dan sering turut berpartisipasi langsung dalam segala *event*, ia terkesan pemimpin yang belum bisa mempercayai kinerja karyawannya sendiri. Seperti yang dijelaskan oleh Tichy dan Devanna yang dikutip oleh Wirawan karakter pemimpin transformasional adalah memberikan kepercayaan terhadap karyawannya dalam menjalankan tugas. <sup>16</sup> Kepala cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya belum bisa sepenuhnya mempercayai karyawannya.
- 7) Kepala Cabang Yatim Mandiri Surabaya adalah seorang yang detail dan teliti ketika memimpin rapat evaluasi karyawan. Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya adalah

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Wirawan, hlm 150.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Wirawan, Hlm. 141.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Wirawan, hlm 150

pemimpin yang memberikan solusi cerdas dalam memecahkan sebuah permasalah ketika rapat evaluasi karyawan. Bernard M. Bass yang dikutip oleh Wirawan menjelaskan tentang pemimpin transformasional menstimulasi para karyawan agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong karyawan untuk memakai imajinasinya untuk menatang permasalahan yang belum bisa dipecahkan. <sup>17</sup>Teori tersebut sesuai dengan Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

## b. Perubahan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Berdasarkan penyajian data ditemukan oleh peneliti adanya perubahan yang menjadikan Yatim Mandiri Cabang Surabaya menjadi lebih baik dari sebelumnya, sebagai berikut:

1) Yatim mandiri Cabang Surabaya menjadi lebih maju karena Kepala Cabang mendisiplinkan karyawan dan Kepala Cabang mampu memberikan dorongan-dorongan inovasi untuk karyawan. Teori yang dijelaskan oleh Bernard M. Bass yang dikutip oleh Wirawan tentang pemimpin transformasional adalah pemimpin yang membangun motivasi karyawannya, sehingga karyawan tersebut menjadi kreatif dan inovatif, <sup>18</sup> dan

<sup>18</sup> Wirawan, Hlm. 138.

62

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Wirawan, Hlm. 138.

- menjadikan Yatim Mandiri Cabang Surabaya lebih baik dari cabang-cabang yang lainnya.
- 2) Administrasi yang dulunya masih berantakan, sekarang secara bertahap administrasi yang ada di cabang Surabaya diperbaiki hingga menjadi baik. Yatim Mandiri Cabang Surabaya yang dulunya belum bisa mencapai target penyetoran dari kantor pusat, sekarang bisa mencapai target bahkan sudah melebihi target.

Teori yang dijelaskan oleh Tich dan Devanna yang dikutip oleh Wirawan sesuai dengan data nomor dua dan nomor tiga di atas, bahwa seorang pemimpin transformasional adalah pemimpin yang membawa perubahahan menuju lebih baik.<sup>19</sup>

### c. Harapan dan Mimpi Besar

Berdasarkan penyajian data di atas ditemukan oleh peneliti harapan dan mimpi besar Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya sebagai berikut:

 Kepala Cabang Yatim Mandiri mengharapkan Yatim Mandiri Cabang Surabaya bisa menjadi lembaga yang maju, lembaga yang besar dan menjadi lembaga yang dikenal oleh berbagai kalangan masyarakat.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Wirwan, Hlm. 150.

2) Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya mampu untuk mempertahankan mitra yang sudah terjalin, dan mampu menambah mitra kerjasama menjadi lebih banyak.

Peneliti mengkaitkan data di atas dengan teori Tichy dan Devanna yang dikutip oleh Wirawan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang *visionary*, mereka dapat bermimpi, mampu menjabarkan impian dan citranya. Teori tersebut sesuai dengan Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya. Ia menjelaskan impian terbesarnya untuk Yatim Mandiri.

Penelitian ini memiliki temuan yaitu dari data tipe kepemimpinan Kepala Cabang Yatim Mandiri sudah sesuai dengan tipe kepemimpinan Transformasional. Dari data peneliti menyimpulkan bahwa ada kemiripan gaya kemimpinan Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya dengan gaya kepemimpinan Transformasional, namun terdapat juga yang bertolak belakang.

Gaya kepemimpinan Kepala Cabang Yatim mandiri Cabang Surabaya adalah ia adalah sosok pemimpin yang mengajak karyawannya untuk memiliki tujuan yang sama. Ia memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan agar karyawan mampu mencapai target dan tujuan untuk kepentingan lembaga bersama. Ia bertindak atas namanya sendiri dan bertindak atas nama karyawannya.

Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong para karyawan untuk maju dan berkembang. Visinya menghubungkan nilai-nilainya dengan Karyawan kemudian dijadikan satu untuk mencapai tujuan.

# 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Mengembangkan Dakwah Islamiyah.

Menganalisa teori yang sudah dipaparkan oleh peneliti yaitu tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya dapat mengembangkan Dakwah Islamiyah di Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

Seperti yang telah dipaparkan oleh peneliti tentang teori metode dakwah yang di dalamnya terdapat tiga metode dakwah. Metode yang pertama adalah metode bi al-hikmah dimana da'i menggunakan metode pendekatan kepada mad'u. da'i tersebut mengetahui terlebih dahulu harus mengetahui kondisi obyektif dari mad'unya, da'i harus mengetahui latar belakang pendidikan, sosial dan ekonomi mad'unya, sehingga da'i mudah memberikan arahan kejalan agama Islam. Yang kedua adalah metode dakwah bil mau'idza hasanah dimana da'i menggunakan metode pengajaran tentang kisah-kisah nabi, peristiwa yang mengandung unsur pengajaran untuk menyerukan mad'unya kejalan Allah. Yang ketiga adalah metode dakwah al-mujadalah dimana da'i menggunakan metode shering atau saling

bertukar pendapat dengan mad'unya yang bertujuan untuk menambah ilmu agama dan bertujuan agar lawan mampu menerima pendapat yang diargumentasikan oleh lawannya tanpa adanya permusuhan.<sup>20</sup> Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 125 menjelaskan tentang metode dakwah hikmah, nasehat yang benar dan muajadah atau diskusi / musyawarah dengan cara yang baik sebagai berikut:

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhan-mu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.<sup>21</sup>

Dari tiga metode dakwah di atas Manager Yatim Mandiri Cabang Surabaya menggunakan metode *bi al-hikmah* dimana manager yatim mandiri mengetahui obyek atau keadaan mad'unya yaitu karyawan dengan cara sering bergaul dengan karyawan ketika waktu senggang saat kerja, bercanda dengan karyawan ketika jam istirahat kerja. Ia membimbing karyawan dengan memberikan program-program keagaman agar menjadikan karyawan yang berkualitas dan beramal baik.

Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya memberikan dorongan-dorongan dan motivasi tentang ilmu keagamaan Islam agar

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Wahidin Saputra, 2011, *Pengantar Ilmu Dakwah*, Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, Hlm. 245-246, 253.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Kemenag RI, 2006, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Qur'an Departemen Agama Pusat hlm 383

karyawan mau mendekatkan diri kepada Allah SWT dan memberikan motivasi untuk lebih giat bekerja mencari dana untuk memberikan kehidupan untuk anak-anak yatim.

Kepala Cabang Yatim Mandiri Surabaya mempunyai gaya kepemimpinan yang mampu mengembangkan Dakwah Islamiyah. Ia membuat program-program keislaman untuk para karyawan maupun para donatur yang ingin mendalami ilmu tentang keislaman.

Program-programnya antara lain, membekali ilmu agama kepada karyawan yang belum bisa mengaji Al-Quran dan masih sedikit pemahaman tentang agama Islam. Ia membebaskan kepada karyawan untuk belajar Al-Quran dan ilmu agama di luar dengan biaya dari kantor, karyawan tersebut belajar dengan karyawan lainnya, atau bisa belajar dengannya, Ia yang mengajar, tentunya dengan pengawasannya.

Program yang lainnya adalah ketika melakukan tutup buku akhir bulan, ia mengadakan MABIT (Malam Beribadah). Ketika tutup buku karyawan diwajibkan untuk mengaji terlebih dahulu dan ketika tutup buku selesai semua karyawan diwajibkan untuk salat malam. Program yang lainnya adalah setiap minggu mengadakan pengajian khusus untuk anakanak yatim, semua program yang disebutkan di atas khusus untuk Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

Kepala Cabang Yatim Mandiri Cabang Surabaya membimbing karyawan ketika mendapatkan hambatan atau masalah dalam pekerjaan harus diselesaikan dengan bermusyawarah, supaya mendapatkan titik tengah atau solusi yang baik. Ia mengajak karyawan untuk selalu bermusyawarah dalam memecahkan masalah-masalah yang ada dalam Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

Peneliti menyimpulkan bahwa antara teori yang dipaparkan oleh peneliti dengan data yang diperoleh dari lapangan adalah sama. Kepala Cabang Yatim mandiri menggunakan metode dakwah dalam mengembangkan Dakwah Islamiyah kepada semua karyawan yang ada di Yatim Mandiri Cabang Surabaya. Ia mampu mengembangkan Dakwah Islamiyah dengan pendekatan-pendekatan pada karyawan dan dengan menciptakan program-program untuk karyawan yang berkaitan dengan ilmu keagamaan Islam.