BAB IV

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERKEMBANGAN BMT UGT SIDOGIRI CABANG SURABAYA

A. Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional di BMT UGT Sidogiri Cabang Surabaya

Berdasarkan kajian teori dan penyajian data yang sudah peneliti uraikan di atas, peneliti bisa memberikan sebuah analisis sebagai berikut:

Kepala cabang BMT UGT Sidogiri memiliki 4 karakteristik kepemimpinan yang sama dengan pola kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized Influence*, prilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (trust) dari orang yang dipimpinnya.[1]

   Teori yang dikemukakan oleh Bahar Agus Setiawan yaitu, karisma dari kepemimpinan transformasional menjadi bagian substansif untuk "memengaruhi" komponen organisasi *taken for granted.* [2]

   Selain itu, salah satu karakter yang dimiliki tersebut juga sesuai dengan firman Allah dalam Al-quran surat al-Ahzab ayat 21 yang berbunyi:

   لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

[1] Aan Komariah, *Visionary Leadership*..., 79.
[2] Bahar Agus Setiawan, *Transformational Leadership*..., 96.

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

Artinya : Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.[3]

Dalam hal ini peran kepemimpinan yang diperankan oleh kepala cabang yang terpenting adalah pemberian tauladan yang diberikan kepada bawahan. Hal itu disebabkan kepala cabang adalah orang yang berperan penting dalam menentukan kebijakan di dalam BMT, sehingga kepala cabang menjadi orang yang terdepan dalam memberikan contoh (*ibda' binafsik*).

Dalam memberikan contoh, kepala cabang BMT kadang kalanya berkorban untuk memajukan BMT, sehingga para karyawan akan melihat dan mampu menyerap dengan bahasa verbal. Bahasa verbal merupakan salah satu bagian dari proses komunikasi konstruktif untuk memberikan perubahan dalam BMT.

Hal itu bisa dibuktikan dengan pernyataan salah satu karyawan yang menjabat sebagai kasir pembiayaan yaitu bapak Muhdor S.Pd:

> "Beliau mempunyai sikap disiplin dalam segi waktu dan tutur kata lembut dan santun. beliau dalam memberikan tauladan kebanyakan aplikasinya atau tindakan yang diterapkan dahulu.[4]"

Menurut teori yang disampaikan oleh Mohammad Karim yakni, komitmen pemimpin transformasional tidak hanya dibuktikan dengan

---

[3]Departemen Agama, *Al-qur'an dan Terjemahan*..., 420.

[4] Muchdlor (Kasir Pembiayaan) , *Wawancara,* Kantor BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya, 23 April 2015.

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

ucapan tetapi tindakan yang nyata yaitu berkorban, berkorban adalah ukuran utama komitmen[5]

Hal itu bisa dibuktikan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Wakil kepala cabang BMT UGT Sidogiri yaitu bapak Baihaqi, SS.:

> "Beliau juga tidak terbatas untuk berkorban karena beliau adalah kepala cabang, sebelum buka cabang di luar Jawa beliau adalah kepala cabang yang pertama di BMT ini jadi pengorbanannya tak terhitung untuk memajukan BMT ini.[6]"

2. *Inspirational Motivation,* tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan karyawan dan memperhatikan makna pekerjaan bagi karyawan.[7]

Teori yang disampaikan oleh Marshall Sashkin dan Molly G. Sashkin yaitu, Pemimpin transformasional dalam memberikan kesempatan atau peluang terhadap karyawannya tidak menganggap hal tersebut sebagai tindakan yang beresiko. Hal itu terjadi karena pemimpin tidak sekedar membuat bawahannya untuk bertanggung jawab atas tugas-tugas yang sulit dan berharap bahwa para bawahannya akan berhasil. Sebaliknya pemimpin tersebut malah merancang kesempatan-kesempatan bagi orang lain untuk bertanggung jawab dan memegang kontrol atas pekerjaan mereka sendiri.[8]

Selain itu, salah satu karakter yang dimiliki tersebut juga sesuai dengan firman Allah surat ali-Imran ayat 104 yang berbunyi:

---

[5] Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional* ..., hal 20
[6] Baihaqi (Wakil Kepela Cabang), *Wawancara,* Kantor BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya, 23 April 2015.
[7] Aan Komariah, *Visionary Leadership*..., 79.
[8] Marshal sashkin dan Molly G.sashkin, *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*..., 47-48.

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

وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ
وَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya : " Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang berbuat makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung ".[9]

Kepala cabang dalam mempraktikkan peran tersebut yaitu mempengaruhi karyawan dengan menyerukan untuk mengabdi kepada pondok. Salah satu caranya yaitu memajukan BMT karena sebagian besar karyawan di BMT adalah alumni Ponpes Sidogiri. Selain itu untuk memotivasi mereka dalam bekerja para karyawan diberikan bekal pelatihan agar mereka semakin profesional dalam bekerja.

3. *Intellectual Stimulation,* pemimpin yang mempraktikan inovasi.

Menurut teori yang dikemukakan oleh Djamaludin Ancok mengenai karakter ini yaitu, pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi di balik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan suatu hal. Pemimpin tidak mengkritik dan menilai gagasan yang dilontarkan. Dia lebih berfokus pada pemberian apresiasi pada setiap gagasan, sekecil apapun gagasan tersebut.[10]

Selain itu, salah satu karakter yang dimiliki tersebut juga sesuai dengan firman Allah surat asy-Syura ayat 38 yang berbunyi:

---

[9] Departemen Agama, *Al-qur'an dan Terjemahan*..., 420.
[10] Djamaludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan*..., 131.

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

وَٱلَّذِينَ ٱسۡتَجَابُواْ لِرَبِّهِمۡ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ وَمِمَّا رَزَقۡنَٰهُمۡ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya : Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.[11]

Dalam memerankan karakter tersebut kepala cabang (bapak Samsul Arifin) memancing para karyawannya untuk mengeluarkan ide-ide yang mereka miliki sehingga kepala cabang akan mengerti perkembangan yang diperoleh oleh para karyawannya.

4. *Individualized Consideration* yaitu pemimpin yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan oleh para karyawan.

Menurut teori yang dikemukakan oleh Mohammad Karim yaitu, pemimpin transformasional dapat memberikan perhatian terhadap karyawan secara individu dengan sering menghadirkan dirinya dalam setiap kesempatan.

Selain itu, dalam hadits Rasulullah saw. disebutkan sebagai berikut:

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ مَنِيعٍ حَدَّثَنَا إِسْمَعِيلُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ حَدَّثَنِي عَلِيُّ بْنُ الْحَكَمِ حَدَّثَنِي أَبُو الْحَسَنِ قَالَ قَالَ عَمْرُو بْنُ مُرَّةَ لِمُعَاوِيَةَ إِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَا مِنْ إِمَامٍ يُغْلِقُ بَابَهُ دُونَ ذَوِي الْحَاجَةِ وَالْخَلَّةِ وَالْمَسْكَنَةِ إِلَّا أَغْلَقَ اللَّهُ أَبْوَابَ السَّمَاءِ دُونَ خَلَّتِهِ وَحَاجَتِهِ وَمَسْكَنَتِهِ فَجَعَلَ مُعَاوِيَةُ رَجُلًا عَلَى حَوَائِجِ النَّاسِ قَالَ وَفِي الْبَاب عَنْ ابْنِ عُمَرَ قَالَ أَبُو عِيسَى حَدِيثُ عَمْرِو بْنِ مُرَّةَ حَدِيثٌ غَرِيبٌ وَقَدْ رُوِيَ هَذَا الْحَدِيثُ مِنْ غَيْرِ هَذَا الْوَجْهِ وَعَمْرُو بْنُ مُرَّةَ الْجُهَنِيُّ يُكْنَى أَبَا مَرْيَمَ حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ حُجْرٍ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ حَمْزَةَ عَنْ

[11] Departemen Agama, *Al-qur'an dan Terjemahan*...,487.

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

يَزِيدَ بْنِ أَبِي مَرْيَمَ عَنْ الْقَاسِمِ بْنِ مُخَيْمِرَةَ عَنْ أَبِي مَرْيَمَ صَاحِبِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نَحْوَ هَذَا الْحَدِيثِ بِمَعْنَاهُ وَيَزِيدُ بْنُ أَبِي مَرْيَمَ شَامِيٌّ وَبُرَيْدُ بْنُ أَبِي مَرْيَمَ كُوفِيٌّ وَأَبُو مَرْيَمَ هُوَ عَمْرُو بْنُ مُرَّةَ الْجُهَنِيُّ

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Ahmad bin Mani‘, telah menceritakan kepada kami Isma‘il bin Ibrāhīm telah menceritakan kepadaku ‘Ali bin Al-Ḥakam telah menceritakan kepadaku Abu Al-Ḥasan ia berkata; Amr bin Murrah berkata kepada Mu‘āwiyah; Sesungguhnya aku mendengar Rasulullah ṣallallāhu ‘alaihi wasallam bersabda: "Tidaklah seorang pemimpin yang menutup pintu rumahnya karena tidak mau melayani orang yang memerlukan, fakir miskin, dan sangat membutuhkan, kecuali Allah akan menutup pintu langit karena kefakiran, kesulitan dan kemiskinannya." Lalu Mu‘āwiyah menjadi seorang yang memperhatikan kebutuhan manusia. Ia mengatakan; Dalam hal ini ada hadith serupa dari Ibnu ‘Umar. Abu Isa berkata; Hadith Amr bin Murrah adalah hadith gharib dan hadits ini telah diriwayatkan selain dari jalur ini. Amr bin Murrah Al-Juhani dijuluki dengan Abu Maryam. Telah menceritakan kepada kami ‘Ali bin Ja‘far telah menceritakan kepada kami Yaḥya bin Ḥamzah dari Yazid bin Abu Maryam dari Al-Qasim bin Mukhaimirah dari Abu Maryam seorang sahabat Nabi ṣallallāhu ‘alaihi wasallam dari Nabi ṣallallāhu ‘alaihi wasallam seperti hadith ini dengan maknanya. Yazid bin Abu Maryam Shami, Burayid bin Abu Maryam Kufi dan Abu Maryam, ia sebenarnya adalah Amr bin Murrah Al-Juhani.[12]

Dalam memerankan karakter tersebut kepala cabang mendekatkan diri secara emosional yaitu dengan mengumpulkan beberapa cabang sebulan sekali untuk mengevaluasi setiap cabang yang tersebar di Surabaya dan setiap hari bapak Samsul Arifin bersedia untuk mendengarkan keluhan dari para karyawannya.

[12] Abd al-Qādir ‘Irfān, *Sunan al-Tirmidhī*, Vol.3 (Cairo: Dār al-Fikr, 1994), 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

B. Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perkembangan BMT UGT Sidogiri

Pada bab dua peneliti sudah memaparkan mengenai teori yang dikemukakan oleh Mohammad Karim mengenai dampak dari kepemimpinan transformasional yaitu:[13]

1. Transformasi organisasi adalah perubahan-perubahan drastis yang terjadi dalam organisasi yang menyangkut cara organisasi berfungsi dan berinteraksi dengan lingkungannya.
2. Pengembangan organisasi yaitu pertumbuhan dan pengembangan individu-individu pada semua tingkat organisasi.
3. Perubahan dan pengembangan manajemen. Pengembangan manajemen adalah perubahan secara gradual karena sudah direncanakan.
4. Membawa peningkatan terhadap kinerja sebagai akibat dari adanya perubahan.
5. Dampak terdekat perilaku pemimpin transformasional adalah transformasi personal anggota organisasi (karyawan) karena pemimpin transformasional fokus kepada individu anggota organisasi.

Berikut peneliti akan menjelaskan mengenai dampak positif dari peran kepemimpinan transformasional terhadap perkembangan BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya:

[13] Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional*..., hal 178-180.

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. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Kepala cabang dengan perilaku *idealized influence* akan terus berusaha membawa pengikutnya meyakini bahwa yang dicita-citakan bersama pasti akan tercapai. Untuk meyakinkan para karyawannya bapak Samsul Arifin memulai dengan dirinya sendiri (*ibda binafsik*) dan menjadi tauladan bagi karyawannya.

Sehingga dengan tauladan yang dicontohkan oleh kepala cabang membuat para karyawan meningkatkan kinerja mereka untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.

Dengan meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh karyawan BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya berdampak pada pengembangan dalam BMT yaitu pertumbuhan individu-individu pada semua tingkat yang diekpektasi menyebabkan timbulnya peningkatan efesiensi dan efektivitas yaitu pemenuhan target yang diinginkan BMT.

2. Meningkatkan Profesionalisme Karyawan

Kepala cabang dengan karakter *Inspirational Motivation* yang memberikan tantangan dan memotivasi karyawan yaitu dengan mengikutkan para karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh pusat. Dengan pelatihan tersebut membentuk karyawan yang menguasai pengetahuan masing-masing dalam bidang pekerjaan mereka dan lebih bertanggung jawab dalam bekerja (profesional).

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

Sehingga dengan karyawan yang profesional membuat BMT mencapai:

a. Visi dan misi BMT tercapai.
b. Tidak adanya persaingan internal antar karyawan.
c. Menjadikan perusahaan lebih kuat sehingga dapat mengatasi segala tantangan.

3. Meningkatkan Kreativitas Karyawan

Kepala cabang dalam memerankan karakter kepemimpinan transformasional *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi di balik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan suatu hal.

Dengan karakter tersebut membuat karyawan akan lebih kreatif dalam pekerjaan mereka sehingga berdampak pada BMT yaitu:

a. Produk tabungan yang beragam sehingga diminati oleh masyarakat seperti:
   1. Tabungan Idul Fitri
   2. Tabungan Ziarah Wali
b. Jemput bola, untuk memudahkan nasabahnya dalam berinteraksi dengan BMT yaitu dengan menabungkan dananya atau mengambil dana. Sehingga menarik nasabah untuk bermitra dengan BMT.

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

4. Meningkatkan Rasa Kepercayaan Karyawan dan Nasabah Terhadap BMT UGT Sidogiri Cabang Surabaya

Kepala cabang dalam menerapkan karakter *Individual Consideration* yaitu seseorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan oleh para karyawan.

Sehingga dengan karakter tersebut berdampak pada BMT yaitu:

a. Jumlah nasabah

Pada awal berdirinya BMT Sidogiri cabang Surabaya nasabah yang bermitra dengan BMT adalah para alumni Ponpes Sidogiri yang bertempat tinggal di Surabaya.

Kemudian setelah BMT beroperasi selama 15 tahun jumlah nasabah yang bermitra dengan BMT tidak hanya para alumni Ponpes Sidogiri akan tetapi masyarakat, sehingga BMT Sidogiri sampai tahun 2015 mengalami peningkatan jumlah nasabah sebanyak 4.493 nasabah.

b. Jumlah karyawan

Pada awal berdirinya BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya jumlah karyawan yang dimiliki adalah 4 yaitu, kepala cabang, kasir, 2 orang di *Account Office* (lapangan).

Pada tahun 2015, BMT UGT Sidogiri sudah mempunyai 50 karyawan yang tersebar diseluruh wilayah 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. Jumlah cabang

Cabang yang dimiliki oleh BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya tahun 2015 sebanyak 10 cabang yang tersebar di Surabaya.

d. Dana meningkat

Awal berdirinya BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya memperoleh SHU (Sisa Hasil Usaha) sebanyak Rp. 500.000,00.

Setelah 15 tahun berdiri BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya merupakan salah satu penghasil SHU terbanyak di BMT Sidogiri dan pada tahun 2014 BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya memperoleh SHU sebanyak Rp. 3.437.245.716.

e. Aset bertambah

Aset yang dimiliki oleh BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya salah satunya adalah gedung yang berlantaikan dua yaitu, lantai satu dijadikan sebagai tempat beroperasi BMT dan lantai dua direncanakan akan menjadi kantor asuransi syariah.

Awal pengoperasian BMT ini bertempatkan di halaman rumah milik saudara kepala cabang yang dikontrakkan dengan harga 400.000 per tahun.

f. Mendapatkan Penghargaan disiplin dari kantor pusat BMT UGT Sidogiri di Pasuruan.

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. Meningkatkan citra BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya

BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya merupakan cabang yang pertama kali didirikan oleh BMT pusat Sidogiri yang berada di Ponpes Sidogiri.

Kesuksesan yang dialami oleh BMT UGT Sidogiri cabang Surabaya menjadikan motivasi untuk mendirikan cabang-cabang BMT di sekitar Jawa Timur dan pada tahun 2014 jumlah BMT yang berdiri adalah 257 unit yang tersebar di Jawa Timur, Jawa Barat, Jakarta, dan luar Jawa.

Meskipun banyak perbankan dan koperasi syariah maupun konvensional yang berdiri akan tetapi BMT UGT Sidogiri masih dipercaya oleh masyarakat untuk memberikan pelatihan dalam aplikasi sistem syariah di bidang ekonomi pada berbagai lembaga keuangan baik syariah maupun konvensional.

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