



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PEREMPUAN
DALAM MANAJEMEN PENGENDALIAN PT MINA
WISATA ISLAMI HAJI PLUS DAN UMRAH
SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya, guna memehuni salah satu syarat mendapatkan gelar
sarjana (S. Sos)

Oleh :

Lailatul Badriyah

B74218046

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lailatul Badriyah

NIM : B74218046

Program Studi : Manajemen Dakwah

Dengan ini saya menyatakan, bahwa skripsi saya dengan judul:

Karakteristik Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Pengendalian PT Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya

Belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana atau gelar akademis lainnya di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak mengandung karya atau pendapat orang yang ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dijadikan sebagai acuan atau disebutkan dalam daftar pustaka. Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya.

Surabaya, 07 Januari 2022



E8C32AJX344182898
Lailatul Badriyah
NIM. B74218046

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Lailatul Badriyah
NIM : B74218046
Program Studi : Manajemen Dakwah
Judul Skripsi : Karakteristik Kepemimpinan
Perempuan dalam Manajemen Pengendalian PT Mina Wisata
Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya
Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk disajikan

Surabaya, 07 Januari 2022

Menyetujui Pembimbing



Drs. Imas Maesaroh, Dip.IM.Lib,M.Lib,Ph.D

NIP : 196605141992032001

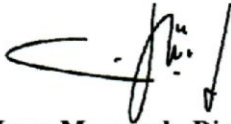
**LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI
KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM
MANAJEMEN PENGENDALIAN PT MINA WISATA ISLAMI HAJI
PLUS DAN UMRAH SURABAYA**

**Disusun Oleh:
Lailatul Badriyah
B74218046**

**Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus dalam Ujian Skripsi Strata Satu pada
Tanggal 12 Januari 2022**

Tim Penguji:

Penguji I



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

Penguji III



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

Penguji II



**H. Mufti Labib, Lc, MCL
NIP. 196401021999031001**

Penguji IV



**Airlangga Bramayudha, M.M
NIP. 197912142011011005**

Surabaya, 12 Januari 2022
Dekan,



**Dr. H. Abdul Halim, M.Ag
NIP. 196307251991031003**



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 : Lailatul Badriyah
NIM : B74218046
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah
E-mail address : lailatulb186@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain
yang berjudul :

(Karakteristik Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Pengendalian PT Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif 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.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendalami tema terkait kekhasan kepemimpinan oleh pemimpin perempuan. Penelitian ini digunakan untuk menggambarkan bagaimana ciri khas yang melekat pada pemimpin ketika menjalankan kepemimpinannya dalam menjaga kestabilan perusahaan. Selain itu, penelitian ini akan memberikan referensi baru dalam kepemimpinan perempuan yang masih minoritas dalam level manajerial. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa *general manager* Mina Wisata Islami saat ini cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Khas kepemimpinan perempuan yang diterapkan adalah budaya saling ketergantungan, kerjasama, komitmen, kemauan menerima, pemisahan, dan transparansi dalam perusahaan. Hal mendasar yang menjadi prinsip pemimpin adalah persatuan dan sinergitas dalam perusahaan. Pemimpin seperti ini cenderung dibutuhkan, karena pegawai saat ini tidak hanya membutuhkan penghasilan materi, tetapi juga keamanan, kenyamanan, dan penghargaan atas keberadaannya dalam perusahaan.

Upaya – upaya yang dilakukan pemimpin dalam melancarkan kepemimpinannya adalah melakukan pengendalian dengan baik. Cara pengendalian yang dilakukan yaitu secara langsung, tidak langsung, dan kekecualian. Sedangkan pengendalian dilakukan kepada beberapa hal, diantaranya : pengendalian karyawan, pengendalian teknis, pengendalian produksi, pengendalian waktu, pengendalian inventaris, pengendalian keuangan, pengendalian pemeliharaan, pengendalian penjualan, dan pengendalian

budaya kerja perusahaan. Upaya ini dapat dikategorikan dalam pengendalian yang kompleks. Pengendalian ini diterapkan dengan tujuan untuk menjaga stabilitas perkembangan perusahaan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Perempuan, Mina, Pengendalian.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| PERNYATAAN KEASLIAN KARYA | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING | i |
| LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN..... | vi |
| ABSTRAK | viii |
| KATA PENGANTAR..... | x |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR GAMBAR..... | xvi |
| BAB I | 1 |
| PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 11 |
| C. Tujuan Penelitian | 11 |
| D. Manfaat Penelitian | 12 |
| E. Definisi Konsep | 13 |
| F. Sistematika Pembahasan | 17 |
| BAB II..... | 19 |
| KAJIAN TEORETIK | 19 |
| A. Kerangka Teoritik | 19 |
| B. Penelitian Terdahulu yang relevan | 35 |

| | |
|--|-----------|
| BAB III..... | 43 |
| METODE PENELITIAN | 43 |
| A. Metode Penelitian | 43 |
| 1. Pendekatan dan Jenis Penelitian | 43 |
| 2. Lokasi Penelitian | 44 |
| 3. Jenis dan Sumber Data | 45 |
| 4. Tahap – Tahap Penelitian | 46 |
| 5. Teknik Pengumpulan Data | 48 |
| 6. Teknik Validitas Data..... | 51 |
| 7. Teknik Analisis Data | 52 |
| BAB IV..... | 55 |
| PEMBAHASAN..... | 55 |
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian | 55 |
| 1. Profil Perusahaan | 55 |
| 2. Sejarah Perusahaan..... | 55 |
| 3. Tujuan Pendirian Perusahaan | 56 |
| 4. Visi, Misi, dan Perusahaan | 57 |
| 5. Struktur Perusahaan..... | 57 |
| 6. Aset Perusahaan | 60 |
| B. Penyajian Data..... | 61 |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian | 89 |
| BAB V | 112 |
| PENUTUP..... | 112 |

| | |
|--|------------|
| A. Kesimpulan | 112 |
| B. Saran dan Rekomendasi | 113 |
| C. Keterbatasan Penelitian..... | 114 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 115 |



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1..... 19

Tabel 2.2..... 29

Tabel 4.1..... 57

Tabel 4.2 97



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.155



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, perkembangan arus globalisasi mempengaruhi berbagai lini kehidupan begitu pesat dan tajam, termasuk dunia bisnis, perusahaan, organisasi, baik profit maupun non profit.¹ Seperti contoh, ketika *pandemic covid19* menyerang hampir seluruh penjuru dunia, seluruh sistem kehidupan dialihkan sementara secara *online*. Operasional perusahaan dan organisasi juga dilakukan secara *online* untuk menghindari kondisi yang mengharuskan perusahaan gulung tikar. Penting bagi perusahaan untuk melakukan inovasi dan strategi *survive* yang baru dan kokoh.² Pada tahap ini, solusi, pengambilan keputusan, inisiatif perubahan, dan pengarahan dari pemimpin perusahaan merupakan kunci untuk perusahaan dapat terus melakukan upaya *survive*.

Hal wajar jika kepemimpinan dan bagaimana pemimpin menerapkan manajemen pengendalian saat memimpin seringkali terlihat begitu menarik untuk dibahas. Menurut Yukl, kepemimpinan ini penting karena dua hal, yaitu: adanya kenyataan tentang penggantian pemimpin dapat mengubah kinerja suatu

¹ Mohammad Arif Pasigai, "Pentingnya Konsep dan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan Bisnis", *BALANCE JURNAL EKONOMI* (Vol. 6, No. 2, 2010), hal. 51

² Rahmi Rosita, "Pengaruh Pandemi Covid19 terhadap UMKM di Indonesia", *Jurnal Lentera Bisnis* (Vol. 9, No. 2, 2020), hal. 109

unit atau organisasi. Kedua, salah satu faktor keberhasilan dalam organisasi adalah kepemimpinan.³ Banyak akademikus yang telah melakukan penelitian untuk menemukan definisi yang pas dari kata —kepemimpinan. Penelitian tersebut dilakukan mulai dari bagaimana karakter pemimpin, gaya kepemimpinan, bagaimana lahirnya seorang pemimpin, sampai bagaimana pemimpin melakukan seni kepemimpinan, dan menerapkan manajemen pengendalian pada apa – apa yang dipimpin. Northouse dalam bukunya tentang kepemimpinan menyebutkan, bahwa Rost pada 1991 menganalisis materi yang ditulis dari 1900 sampai 1990 dan menemukan lebih dari 200 definisi kepemimpinan yang berbeda. Namun, belum dapat ditemukan suatu definisi bersama untuk kepemimpinan.⁴

Yukl mendefinisikan, bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memahami tujuan bersama.⁵ Pemimpin selalu lekat dengan beban tanggung jawab. Kebaikan, kekurangan, dan citra perusahaan tergambarkan dari arah pimpinan membawa laju perusahaan. Oleh karena itu, tanggung jawab pemimpin bukan hanya terletak

³ Kukuh Lukiyanto, *MANDOR Model Kepemimpinan Tradisional Jawa pada Proyek Konstruksi Era Modern* (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Umum, 2016), hal. 26

⁴ Kukuh Lukiyanto, *MANDOR Model Kepemimpinan Tradisional Jawa pada Proyek Konstruksi Era Modern* (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Umum, 2016), hal. 26

⁵ *Ibid.*, hal. 27

pada wewenang dalam memerintah bawahan, namun juga pengambilan keputusan atas setiap perkara dan penerapan fungsi manajemen sampai pada pengendalian. Dengan demikian, seluruh aset (bergerak dan tidak bergerak) dalam organisasi atau perusahaan diharapkan dapat dikendalikan dengan baik.

Dalam teori manajemen Terry, pengendalian merupakan proses terakhir dalam manajemen setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan.⁶ Ia mengatakan, pengendalian merupakan proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan – perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Fungsi pengendalian sangat erat dengan perencanaan. Hal tersebut dikarenakan, pengendalian harus sudah direncanakan, pengendalian dapat dijalankan ketika sudah ada rencana, perencanaan akan terlaksana dengan baik jika dapat dikendalikan dengan baik, dan keberhasilan suatu tujuan dapat diukur setelah dilakukan pengendalian serta penilaian.⁷ Dengan begitu, manajemen pengendalian menjadi strategi yang sebaiknya dilakukan oleh seorang manajer.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki karakter. Menurut Yukl, kriteria seorang pemimpin antara lain adalah, memiliki *value* diri, motivasi, keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, integritas, etika, taktik pengaruh, dan sifat

⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), hal. 242

⁷ Ibid., hal 241

pengikut.⁸ Walaupun jenis – jenis gaya kepemimpinan telah dibedakan oleh banyak ahli, mulai dari kepemimpinan transaksional sampai transformasional, namun setiap pemimpin akan memiliki keunikan cara dalam memimpin masing – masing anggotanya. Hal ini yang seringkali dibandingkan antara kepemimpinan laki – laki dengan perempuan. Masih banyak perempuan yang mengalami *stereotype negative* dalam hal kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

Dari sisi manajemen sendiri, perempuan dan laki - laki memiliki kedudukan yang sama untuk menjalankan kewajiban atau menerima hak. Keduanya, baik perempuan atau laki – laki berhak dan layak dipilih sebagai pemimpin bukan dari pertimbangan jenis kelamin, namun kapabilitas personal manusia. Ketentuan ini juga selaras dengan persepektif Islam, salah satunya adalah hadits yang diriwayatkan oleh Bukhori, yaitu : “Rasulullah saw bersabda, setiap orang adalah pemimpin dan masing – masing kalian akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.”⁹

Selayaknya seorang hamba, baik laki – laki maupun perempuan akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang telah dilakukan semasa hidup. Ketika manusia ini menyadari, bahwa status paling merdeka manusia adalah hamba (bukan laki – laki atau perempuan), maka saat itulah seorang hamba menemukan makna kehidupannya. Sehingga, jika

⁸ Kukuh Lukiyanto, *MANDOR Model Kepemimpinan Tradisional Jawa pada Proyek Konstruksi Era Modern* (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Umum, 2016), hal. 27

⁹ Huzaemah Tahiqo Yanggo, “Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Hukum Islam”, *Misykat* (Vol. 1, No. 1, 2016), hal. 4-6

dikaitkan dengan interaksi sosial, keadilan akan dengan mudah diwujudkan.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu pemimpin) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu, agar kamu dapat mengambil pelajaran. (QS. An Nahl 90).”¹⁰ Ayat tersebut menunjukkan, bahwa Allah melarang seorang pemimpin untuk berbuat keji dan menyeru untuk berbuat kebajikan dengan dasar keadilan. —Sesungguhnya orang – orang yang paling dicintai Allah pada hari kiamat dan yang paling dekat kedudukannya di sisi Allah adalah seorang pemimpin yang adil. (HR. Sunan Tirmidzi).¹¹

Dalam ahlu sunnah wal jamaah dijelaskan, bahwa terdapat 4 prinsip dasar yang harus dimiliki oleh manusia dalam menyikapi sesuatu, yaitu :

Tawassuth, tasamuh, tawazun, dan ta’adul.¹² Keadilan menjadi ujung dari segala sesuatu, termasuk kepemimpinan. Orang yang telah mencapai sikap adil akan dapat melakukan amar ma’ruf nahi munkar. Amalan tersebut menjadi tujuan dari seorang pemimpin.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكُنَّا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

¹⁰ Al Qur’an Tafsir al Ahkam. *Qur’an Suara Agung*. QS. An Nahl ayat 90

¹¹ Huzaemah Tahiqo Yanggo, “Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Hukum Islam”, *Misykat* (Vol. 1, No. 1, 2016), hal. 4-6

¹² Ahmad Baso, *NU Studies Pergolakan Pemikiran antara Fundamentalisme Islam dan Fundamentalisme Neo-Liberal*. (Jakarta: Airlangga, 2006), hal.118

“Kami jadikan mereka pemimpin ketika mereka sabar/tabah. Kesabaran dan ketabahan dijadikan pertimbangan dalam mengangkat seorang pemimpin. Sifat ini merupakan syarat pokok yang harus ada dalam diri seorang pemimpin. (QS. As Sajadah 24).¹³

Dengan kompleksitas realitas masyarakat Indonesia terkait kepemimpinan dan kompleksitas tanggungjawab serta kapabilitas seorang pemimpin, kepemimpinan perempuan seringkali mengalami tekanan lebih berat daripada kepemimpinan laki – laki. Masih adanya budaya patriarki mempengaruhi perspektif sebagian besar masyarakat. Di mana perempuan dianggap lemah dan manusia *second class* seakan mengafirmasi, bahwa pemimpin hanya layak bagi seorang laki – laki.¹⁴ Pemikiran misoginis yang ekstrim menganggap perempuan itu emosional dan tidak mampu berpikir jernih, sehingga hal tersebut membuat perempuan tidak dapat dikategorikan sebagai pemimpin. Hal ini juga yang menyebabkan *glass ceiling* dalam jenjang karir seorang perempuan.

Glass ceiling merupakan hambatan yang banyak diafirmasi di berbagai negara di dunia, termasuk Amerika. Meskipun tidak ada pernyataan tertulis yang menyatakan, bahwa perempuan tidak dapat mencapai jenjang karir tertinggi, namun realitanya adalah

¹³ Al Qur'an Tafsir al Ahkam. *Qur'an Suara Agung*. QS. As Sajadah ayat 24

¹⁴ Norma Mugi Lestari, Agus Budiharto, “Manajemen Pengendalian dan Kepemimpinan Perempuan”, *Wacana Publik* (Vol. 12, No. 01, 2018)

sebaliknya.¹⁵ Di Indonesia sendiri, isu karir perempuan memang selalu menjadi topik yang hangat diperbincangkan. Perempuan seringkali mengalami standardisasi, subordinasi, diskriminasi, bahkan bias gender dalam dunia profesional. Sebagian masyarakat Indonesia masih mempercayai dan menganggap, bahwa perempuan adalah manusia nomor dua.

Stigma yang mengakar menjadi *stereotype* tersebut tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut adalah pemaknaan dan pemahaman dalil secara tekstual. Contohnya, pendapat Ja'far mengenai firman Allah SWT yang berbunyi, —*Ar Rijaalu Qowwamuuna „Ala Nisaa”*” [QS. An Nisa’[4]:34]. Menurutnya, Laki - laki adalah orang yang bertanggung jawab atas istrinya. Hal ini terjadi dalam berbagai hal, seperti bimbingan, pengarahan dalam menjalankan kewajiban, dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.¹⁶ Yukl menyatakan, konsep utama kepemimpinan adalah kekuasaan dan wewenang.¹⁷ Jika dipahami secara dangkal, hal ini akan memberikan *stereotype negative* kepada perempuan, pemberian label lemah, alasan untuk melakukan

¹⁵ Muhammad Ihwanul Muslimin, Mirwan Surya Perdhana, “Glass Ceiling:Sebuah Studi Literature”, *Jurnal Bisnis Strategi* (Vol. 26, No. 1, 2017), hal. 29

¹⁶ Kاهرul Umam, “Kepemimpinan dalam Keluarga: (Studi Analisis penafsiran Nasaruddin Umar terhdap Q.S. An Nisa’ ayat 34)”, *Skripsi* (Semarang: Tafsir dan Hadits, Uninersitas Islam Negeri Walisongo, 2017), hal. 2-3

¹⁷ Kukuh Lukiyanto, *MANDOR Model Kepemimpinan Tradisional Jawa pada Proyek Konstruksi Era Modern* (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Umum, 2016), hal. 28

subordinasi, serta pemberian sikap yang tidak egaliter terhadap perempuan.

Jika setiap manusia memiliki hak yang sama dalam dunia kerja, maka seharusnya perempuan dan laki – laki memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan dan jenjang karir yang sesuai dengan kompetensi serta pengetahuan mereka. Di Indonesia, ketimpangan gender juga terjadi pada pemberian upah dan spesifikasi pekerjaan. Data dari Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) Badan Pusat Statistik pada tahun 2020 menyebutkan, perempuan menerima upah 23% lebih rendah daripada laki – laki. Rata – rata pada lulusan S1, rata – rata pendapatan perempuan adalah 3,7 juta sedangkan laki – laki 5,4 juta. Dan rata – rata pada lulusan SLTA, rata – rata pendapatan perempuan adalah 2,1 juta sedangkan laki – laki 3 juta. Ketimpangan gender yang merupakan *resource* dalam manajemen bukan hanya terletak pada upah yang diberikan, namun kesempatan jenjang karir yang dapat ditempuh. Sakernas pada tahun 2019, hanya ada 30,63% perempuan menduduki jabatan manajer, sementara laki – laki mencapai 69,37%.¹⁸ Angka yang masih cukup jauh pada zaman modern yang sudah sangat terbuka seperti sekarang ini.

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Zakiah, ada beberapa faktor penghambat karir seorang perempuan. Faktor tersebut diantaranya, faktor teologis, faktor sikap pandang masyarakat, faktor sosial budaya yang sangat kental, dan faktor historis yang

¹⁸ Patresia Kirnandita, “Kesenjangan Gender di Dunia Profesional, Mulai dari Upah Sampai Penugasan!”, *Women Lead By Magdalene*, 09 Oktober 2020

berkaitan dengan kepemimpinan perempuan.¹⁹ Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan, ketimpangan gender dalam ketenagakerjaan disebabkan oleh hambatan sosial yang menganggap, bahwa perempuan yang sukses adalah yang pandai dalam pengerjaan tugas domestik.²⁰ Dalam penelitian sejenis yang dilakukan oleh Nuraeni, ketimpangan gender dalam karir perempuan di dunia kerja disebabkan oleh beberapa hal, yaitu : tidak adanya kesepakatan antara perempuan dengan perusahaan terkait kesetaraan gender, peraturan terkait kesetaraan gender belum ditegakkan secara optimal, rendahnya kesadaran pekerja mengenai hak-haknya, dan rendahnya posisi tawar pekerja perempuan.²¹

Pada tahun 2021, kemenag membuat data profil Travel dan KBIHU se – Indonesia. Dapat dilihat, bahwa selisih antara pimpinan laki – laki dengan perempuan terpaut sangat jauh. Di provinsi Jawa Barat, travel dan KBIHU dengan pemimpin laki – laki berjumlah 396, sedangkan pemimpin perempuan berjumlah 38. Di Jawa Timur, travel dan KBIHU dengan pemimpin laki – laki berjumlah 190, sedangkan perempuan berjumlah 10.²² Selisih 10% lebih menunjukkan, bahwa masih adanya ketimpangan kepemimpinan atas latar belakang jenis kelamin. Perempuan lebih diposisikan pada pekerjaan

¹⁹ Zakiah, “Kepemimpinan Perempuan pada Madrasah Aliyah Kabupaten Bone”, *Jurnal Al Maiyyah* (Vol. 11, No. 1, Tahun 2018)

²⁰ Hasibuan, Liliana. "Antara Emansipasi Dan Peran Ganda Perempuan (Analisa Fakta Sosial Terhadap Kasus Ketimpangan Gender)." *Hikmah* 11.2 (2018): 362-363

²¹ Nuraeni, Yeni, and Ivan Lilin Suryono. "Analisis Kesetaraan Gender dalam Bidang Ketenagakerjaan Di Indonesia." *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan* 20.1 (2021): 68

²² Data dan Profil KBIHU 2021 - Kemenag

yang tidak berpengaruh dalam artian pengambilan keputusan, pemecahan suatu masalah atau perancangan strategi. Adapun perempuan yang berhasil menduduki jabatan dan memiliki wewenang pengambilan keputusan masih harus menghadapi pandangan miring masyarakat terkait kepemimpinan perempuan. Hal inilah yang akan dibahas lebih lanjut, yakni mengenai bagaimana pemimpin perempuan menunjukkan karakter dan sikapnya, agar kebijakan dan keputusan yang diambil dapat dilaksanakan dengan baik oleh anggota.

Pada penelitian kali ini, peneliti akan melakukan penelitian di PT Mina Wisata Islami Surabaya. Obyek berikut diambil karena, *pertama*, PT Mina Wisata Islami memiliki kecocokan dengan topik yang diangkat yaitu kepemimpinan perempuan. PT Mina Wisata Islami memiliki struktur yang *general managernya* adalah seorang perempuan. Di mana tugas *general manager* adalah sebagai pengambil keputusan guna tercapainya tujuan perusahaan serta pengendalian seluruh rotasi perusahaan. *kedua*, PT Mina Wisata Islami merupakan perusahaan yang cukup besar di dunia travel haji plus dan umrah. PT Mina Wisata Islami memiliki empat cabang *stand* yang tersebar di Surabaya. Dengan demikian, realitas menunjukkan keberhasilan kepemimpinan perempuan dalam mengendalikan rotasi organisasi, sehingga dapat dianalisis bagaimana karakter kepemimpinan dalam manajemen pengendalian yang diterapkan oleh *general manager* dalam mewujudkan keberhasilan tersebut.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam hal sinergitas, kepercayaan, dan integritas. Sehingga, pemimpin dapat memperkuat karakternya yang baik, mengarahkan

kekurangan untuk menjadi kelebihan, dan memberikan inovasi lebih baik lagi tentang kepemimpinan dalam perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi keilmuan bagi pembaca terkait karakteristik kepemimpinan perempuan dalam memimpin. Selain itu, dapat memberikan sudut pandang baru yang lebih positif dan modern terkait kepemimpinan perempuan di Indonesia.

Berdasarkan pembahasan mengenai kepemimpinan perempuan, realitas masyarakat Indonesia terkait pemimpin perempuan, kompleksitas tanggungjawab dan manajemen pemimpin, maka peneliti tertarik untuk melakukan sebuah riset pembahasan tentang ***“Karakteristik Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Pengendalian PT Mina Wisata Islami Haji dan Umrah Surabaya”***.

B. Rumusan Masalah

Untuk memperoleh gambaran jelas pada penelitian yang akan dilakukan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah konsep kepemimpinan perempuan PT Mina Wisata Islami Surabaya?
2. Bagaimanakah karakteristik kepemimpinan perempuan dalam manajemen pengendalian oleh general manager PT Mina Wisata Islami Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi konsep kepemimpinan perempuan dalam melakukan manajemen pengendalian pada PT Mina Wisata Islami Surabaya
2. Mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan perempuan yang diterapkan dalam melakukan pengendalian pada perusahaan oleh *general manager* PT Mina Wisata Islami Surabaya

D. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan Teoritik

- a. Memberikan gambaran terkait konsep kepemimpinan perempuan dalam perusahaan maupun organisasi
- b. Memberikan gambaran terkait karakteristik kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh pemimpin perempuan dalam mengendalikan rotasi perusahaan
- c. Memberikan formulasi yang lebih modern terkait pemanfaatan keunikan pada diri perempuan sebagai keunggulan
- d. Memberikan referensi baru dalam dunia kepemimpinan perempuan
- e. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi peneliti yang akan membahas topic yang sama, sehingga peneliti selanjutnya dapat mengisi kekurangan yang belum dilakukan dalam penelitian ini

2. Kegunaan Praktik

- a. Untuk memberikan gambaran terkait karakter dan strategi manajemen dalam melakukan

- pengendalian organisasi oleh pemimpin perempuan
- b. Memberikan *supporting* moral bagi para pemimpin perempuan
 - c. Memberikan perluasan pemahaman bagi masyarakat Indonesia yang lebih positif dan modern tentang kesetaraan gender dan pemimpin perempuan
 - d. Memberikan keyakinan kepada masyarakat untuk tidak mempertimbangkan kepemimpinan atas latar belakang jenis kelamin
 - e. Menghapuskan stigma *second class* yang melekat pada perempuan
 - f. Bagi peneliti, penelitian ini dapat dijadikan wadah pengembangan baik secara teoritik, praktik, maupun sosial

E. Definisi Konsep

Menurut Coon yang dikutip oleh Iskandar, karakter adalah penilaian subyektif yang dilakukan terhadap kepribadian seseorang yang berkaitan dengan atribut kepribadian antara diterima atau tidaknya dalam masyarakat.²³ Menurut para ahli psikologi perkembangan, manusia memiliki potensi bawaan yang akan termanifestasikan setelah ia dilahirkan, termasuk potensi yang berkaitan dengan karakter dan nilai – nilai kebajikan. Karakter akan mengacu pada sikap, perilaku, motivasi, dan keterampilan. Sedangkan definisi lain menurut Musfiroh yang dikutip oleh Eva, karakter

²³ Nabila Puteri Iskandar, “Ajaran Moral dan Karakter dalam Dongeng Putri Sekararum dan Raja Jin Pohon Delima Karya Nurul Ihsan (Kajian Sastra Anak)”, *Bapala* (Vol. 8, No. 5, 2021), hal. 171 – 172

meliputi sikap untuk melakukan sesuatu yang terbaik, kapasitas intelektual seperti berfikir kritis dan alasan moral, perilaku seperti berkata jujur dan bertanggungjawab, mempertahankan prinsip – prinsip moral dalam situasi penuh ketidakadilan, kecakapan interpersonal dan emosional yang memungkinkan orang untuk berkomunikasi secara efektif dalam berbagai keadaan dan komitmen untuk berkontribusi dengan komunitas dalam masyarakatnya.²⁴ Karakter adalah hal yang telah melekat pada diri seseorang berupa tindakan tidak direncanakan. Pembiasaan, prinsip, dan komitmen yang sudah menjadi karakter akan muncul dalam bentuk sikap, perilaku atau perkataan secara spontan.

Menurut Sutikno yang dikutip oleh Aulia, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan dan mempengaruhi seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Yukl yang dikutip oleh Aulia, kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi orang lain untuk setuju dengan apa yang dibutuhkan untuk dilakukan dan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif untuk mencapai suatu tujuan.²⁵ Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang untuk mempengaruhi, meyakinkan, memobilisasi, dan

²⁴ Eva Imania Eliasa, "Pentingnya kelekatan orangtua dalam internal working model untuk pembentukan karakter anak (kajian berdasarkan teori kelekatan dari John Bowlby)." dalam *Karakter sebagai Saripati Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*. Yogyakarta: Inti Media Yogyakarta Bekerjasama dengan Pusat Studi Pendidikan Anak Usia Dini Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta (2011), hal. 4-6

²⁵ Aulia Hanadita Balqis, "Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Instansi Publik : Studi pada Kepemimpinan Pudji Astuti", *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* (Vol. 08, No. 01, 2020), hal 80

membuat anggotanya sependapat dengan apa yang diperintahkannya. Seorang pemimpin (baik laki – laki maupun perempuan) harus dapat membuat orang lain setuju, bahwa apa yang dianggapnya sebagai masalah dianggap masalah juga oleh orang lain. dalam kata lain, selain menerapkan fungsi manajemen, kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi seseorang.

Makna perempuan akan memiliki penafsiran berbeda dilihat dari sudut pandang seks dan gender. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), perempuan adalah manusia yang memiliki vagina, dapat menstruasi, hamil, melahirkan anak, dan menyusui.²⁶ Seks adalah pandangan terhadap perempuan dari segi jenis kelamin dan ciri – ciri biologis seperti alat reproduksi, sedangkan gender melihat perempuan dari karakteristik psikologis. Dalam pandangan gender, perempuan seringkali digambarkan sebagai manusia yang penuh kasih sayang, pasif, lemah, simpati, ceria, lembut, dan emosional.²⁷ Rubin mengemukakan, sistem seks/gender merupakan suatu rangkaian pengaturan yang digunakan oleh masyarakat untuk mentransformasikan seksualitas biologis menjadi produk kegiatan manusia.²⁸ sedangkan kenyataannya, apa yang dipandang dalam gender bukanlah kodrat bagi

²⁶ KBBI

²⁷ Hester Eisentein, *Contemporary Feminist Thought* (Boston: G. K. Hall, 1983), hal. 8.

²⁸ Gayle Rubin, *“The Traffic in Women”*. Dalam *Toward an anthropology of Women*, Rayna hal. Relter, ed. (New Work Monthly Review Press, 1975), hal. 159

perempuan maupun laki – laki. Keduanya dapat berubah, bertukar, atau saling melengkapi.²⁹

Karakter kepemimpinan perempuan meliputi komitmen, prinsip, sikap, dan kepribadian pemimpin perempuan yang berkaitan dalam proses kepemimpinan. Karakteristik pemimpin perempuan menunjukkan ciri khas dari suatu sistem kepemimpinan dan kepengurusan. Kepemimpinan laki – laki dan perempuan tidak dibentuk untuk tujuan perbandingan. Namun, pemimpin perempuan seringkali menghadapi problematika dari konstruksi negative masyarakat itu sendiri. Sehingga, strategi, konsep, dan taktik yang diterapkan pemimpin perempuan dalam kepemimpinan juga merupakan pembuktian kapabilitas seorang perempuan dalam memimpin.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang memiliki arti mengatur. Istilah lain yang dikenal sebagai definisi sederhana manajemen adalah seni mengatur. Maka, manajemen akan meliputi apa yang akan diatur, kenapa harus diatur, siapa yang mengatur, bagaimana mengaturnya, serta di mana harus diatur. Menurut Hasibuan dalam bukunya, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Terry, manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

²⁹ Rosemarie Putnam Tong, *Feminist Thought : Penganter Paling Komprehensif kepada Arus Utama Pemikiran Feminis* (Yogyakarta: Jalasutra, 1998) hal. 72-73

pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran – sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya.³⁰ Manajemen memiliki fungsi pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Pengendalian merupakan tahapan terakhir dalam pelaksanaan manajemen. Pengendalian dilakukan, agar pemimpin dapat memastikan apa yang telah dirancang dan ditargetkan selaras dengan apa yang sedang dijalankan oleh seluruh elemen perusahaan. Menurut Terry, pengendalian adalah proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang dilakukan yaitu pelaksanaan, penilaian pelaksanaan jikalau ada yang harus diperbaiki, sehingga pelaksanaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Strong, pengendalian merupakan proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan – ketetapan dalam rencana.³¹ Maka, pengendalian adalah proses pemimpin untuk memastikan standard dan target perusahaan tercapai. Dalam tahap ini, pemimpin dapat melakukan penilaian sekaligus evaluasi.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika Pembahasan ini dibuat sebagai acuan proses, agar penelitian berjalan runtut, sistematis,

³⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 1998) hal. 1-3

³¹ Ibid., hal. 241-242

terarah, dan mudah dipahami. Berikut sistematika pembahasan pada penelitian :

BAB I PENDAHULUAN : Bab ini menjelaskan tentang alasan dasar peneliti tertarik dan mengambil fokus penelitian serta judul di atas. Selain itu, dipaparkan juga tujuan, manfaat, dan rumusan masalah yang akan menjadi pegangan dalam penelitian.

BAB II KAJIAN TEORITIK : Pada bab ini, akan dipaparkan beberapa teori yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian di lapangan.

BAB III METODE PENELITIAN : Pada bab ini, dijelaskan mengenai jenis dan pendekatan yang digunakan. Landasan pengambilan sampel sebagai sumber data dan teknik penelitian yang akan berlangsung.

BAB IV PEMBAHASAN : bab ini merupakan inti penelitian. Hasil dari observasi dan pencarian data yang dilakukan akan disajikan sebagai hasil dari penelitian. Pada bab ini, seluruh sumber data akan dirangkai menjadi narasi secara orisinal guna menjaga penilaian objektif penelitian.

BAB V PENUTUP : peneliti akan mengulas kembali penelitian yang telah disajikan, menyimpulkan hasil penelitian dan pemberian gagasan dari peneliti, kekurangan penelitian, hal - hal yang membatasi penelitian, serta saran dan masukan bagi pembaca.

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Kerangka Teoritik

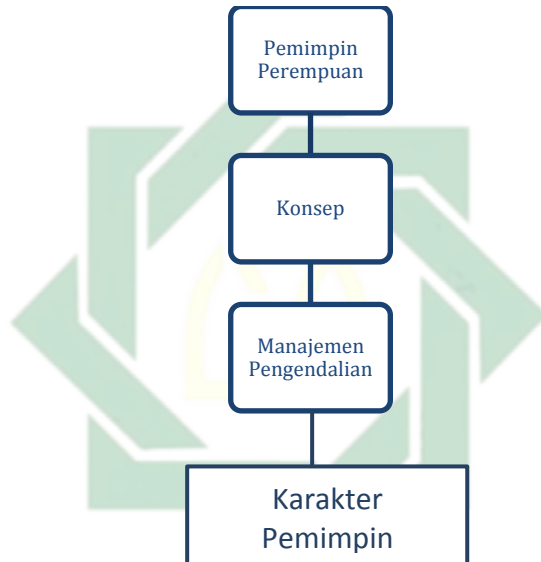


Table 2.1

Setiap pemimpin pasti memiliki konsep yang diangkat sebagai strategi kepemimpinannya. Konsep tersebut digunakan untuk menjalankan seluruh fungsi dan subfungsi manajemen, termasuk pengendalian. Konsep kepemimpinan akan diutarakan dalam bentuk tulisan maupun lisan. Hal tersebut akan dipahami oleh seluruh pegawai dan diterapkan dalam konteks sosial dalam perusahaan. Serangkaian konsep dan pembawaan pemimpin akan ditangkap oleh seluruh pegawai sebagai karakteristik pemimpin dalam melakukan

kepemimpinannya. Dengan demikian, pemimpin akan memiliki ciri khas atau karakteristik khusus yang menjadi keunggulan dan keunikan seorang pemimpin perusahaan.

1. Konsep Kepemimpinan

Pemimpin merupakan intisari dari berjalannya manajemen dalam organisasi atau perusahaan. Seringkali dikatakan, bahwa keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan terletak pada bagaimana kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Menurut Lussier dan Achua, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pengikut atau sebaliknya.³² Sedangkan menurut Kouzes dan Posner yang dikutip oleh Goal, kepemimpinan sebagai sebuah konsep yang luas, kepemimpinan telah dimulai dari awal interaksi umat manusia”. Sehingga, kepemimpinan dapat terjadi dimana dan kapan saja, baik organisasi kecil atau besar, sektor publik atau swasta, sosial, rumah, sekolah, dan komunitas.³³ Definisi lainnya diungkapkan oleh Yukl, bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana cara melakukannya, begitu juga tentang menjadi fasilitator bagi individu maupun kelompok dalam upaya pencapaian tujuan.³⁴

Dewantara menyebutkan, bahwa pemimpin itu,

³² Kukuh Lukiyanto, *Mandor : Model Kepemimpinan Tradisional Jawa pada Proyek Konstruksi Era Modern*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016), hal. 27

³³ Nasib Tua Lumban Gaol, “Teori kepemimpinan: Kajian dari Genetika sampai Skill”, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, (Vol. 5, No. 2, 2020), hal 159

³⁴ Kukuh Lukiyanto, *Mandor : Model Kepemimpinan Tradisional Jawa pada Proyek Konstruksi Era Modern*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016), hal. 27

Ing ngarso sung tulodho, di depan dapat dijadikan sebagai suri tauladan atau panutan yang baik.

Ing madyo mangun karso, jika di tengah mampu memberikan semangat dan memberikan kreasi.

Tutwuri handayani, di belakang tetap mampu memotivasi dan memberikan dorongan.

Aspek kepemimpinan menurut Bernard, yaitu :

- a. Keunggulan seseorang dalam lapangan kepemimpinan, yang menonjol dalam kualitas fisik, keahlian, teknologi, kecerdasan ingatan, dan daya proyeksi, akan menimbulkan kekaguman - kekaguman serta akan dapat memimpin bawahannya.
 - b. Keunggulan seseorang dalam kesetiaan terhadap tujuan, kesanggupan menghadapi tantangan dan keberanian, perasaan, dan tanggungjawab.³⁵
2. Karakteristik Kepemimpinan

Karakter kepemimpinan biasanya dapat dilihat dari bagaimana pemimpin merencanakan, mengarahkan, mengevaluasi, mengambil keputusan, dan melakukan pengendalian pada suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan upaya yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi anggota dalam hal kinerja. Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan, yaitu :

- a. Pemimpin otoriter, pemimpin ini menggunakan sentralisasi wewenang dan menganggap pemimpin adalah atasan dan anggota adalah bawahan. Pemimpin ini memberikan arahan dan pengambilan keputusan yang cenderung sepihak. Pemimpin ini

³⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2016) Hal. 197-198

- memiliki pemikiran, bahwa pemimpin adalah orang yang paling cerdas, pintar, dan berkuasa.
- b. Pemimpin partisipatif, seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan dengan cara *persuasive*, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya.
 - c. Pemimpin delegatif, pemimpin yang mendelegasikan wewenang kepada bawahannya. Pemimpin ini cenderung memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan dan memegang sebuah tanggungjawab.³⁶

Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Reddin, yaitu :

- a. *Deserter*, pemimpin yang memiliki perhatian rendah terhadap bawahan.
- b. *Bureaucrat*, pemimpin yang memiliki ketaatan sangat tinggi terhadap kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tanpa mempertimbangkan kebaikan maupun kebenaran.
- c. *Missionary*, kepemimpinan yang hanya condong pada orang yang melakukannya.
- d. *Developer*, kepemimpinan yang selalu mementingkan hubungan baik dengan orang lain.
- e. *Autocrat*, tipe yang berorientasi pada tugas saja tanpa memperhatikan orang yang melaksanakan. Prestasi dan hasil adalah hal yang utama.
- f. *Benevolent autocrat*, pemimpin yang memiliki fokus selain pada tugas juga pada efektivitas.
- g. *Compromiser*, pemimpin yang memperhatikan aspek tugas dan hubungan baik dengan orang lain.

³⁶ Ibid., hal. 215

- h. *Executive*, pemimpin yang memiliki 3 sifat, orientasi pada tugas, orientasi pada hubungan baik, dan orientasi pada efektivitas.³⁷

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Balkis, gaya kepemimpinan merupakan upaya memimpin perilaku dari anggota dengan membangkitkan semangat etos kerja dan produktifitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge yang dikutip oleh Balkis, membagi jenis gaya kepemimpinan dalam beberapa bagian, yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan kharismatik, pada gaya kepemimpinan ini, anggota memiliki pandangan tersendiri kepada pemimpinnya. Pemimpin ini biasanya memiliki wibawa yang dapat dipertimbangkan oleh anggotanya. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri – ciri, visi, dan artikulasi, resiko personal, peka terhadap lingkungan, peka terhadap kebutuhan pengikut, dan tidak konvensional.
- b. Gaya kepemimpinan transaksional, di mana hubungan kerja yang dibangun oleh pemimpin adalah hubungan kesepakatan timbal balik.
- c. Gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin yang menghendaki perubahan positif dari bawahannya, mengarahkannya untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru dan selalu melakukan perbaikan serta pengembangan.
- d. Gaya kepemimpinan visioner, pemimpin memiliki visi yang rasional, realistis, kredibel, dan menarik untuk masa depan.³⁸

³⁷ Ibid., hal. 209

Raven menyatakan, bahwa seorang pemimpin akan mempengaruhi anggotanya berdasarkan,

- a. *Coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan),
- b. *Reward power* (kekuatan untuk menerima penghargaan),
- c. *Legitimate power* (Kekuasaan resmi),
- d. *Expert power* (Kekuatan karena keahlian),
- e. *Referent power* (Kekuatan referen),

Seorang pemimpin seharusnya memiliki kemampuan untuk dapat menyentuh ranah emosional maupun rasional anggotanya, sehingga pengaruh yang ditransferkan dapat diproses dengan baik,³⁹ Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya memiliki tanggung jawab melaksanakan sebuah program kerja produk atau jasa, tetapi juga orientasi pada kesejahteraan sumber daya manusia perusahaan dan evaluasi budaya organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin cenderung disorot, dibandingkan, dan dipertimbangkan terkait kepribadiannya. Hal ini seperti yang terdapat dalam teori kepemimpinan, yaitu teori sifat. Sifat – sifat yang dimiliki pemimpin dianggap sebagai tolak ukur syarat kepemimpinan yang potensial. Berikut merupakan teori sifat yang dikemukakan para ahli,

Ghizeli dan Stogdil, sifat – sifat sebagai syarat pemimpin, yaitu :

- a. Kecerdasan (*intelligence*)

³⁸ Aulia Hanadita Balkis, “Gaya Kepemimpinan Perempuan pada Instansi Publik : Studi pada Kepemimpinan Susi Pudji Astuti”, *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* (Vol. 8, No.1, 2020), hal. 81

³⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2016) hal 202

- b. Kemampuan mengendalikan
- c. Inisiatif
- d. Ketenangan diri
- e. Kepribadian

Sedangkan menurut Harrell,

- a. Kemauan keras
- b. Tingkah laku yang ditentukan sifat lahiriah
- c. Keinginan kekuasaan
- d. Keinginan prestasi

Teori sifat kepemimpinan yang lain berasal dari Davis, yaitu :

- a. Kecakapan
- b. Kematangan dan luwes pergaulan
- c. Motivasi dan rangsangan prestasi
- d. Hubungan manusiawi

Teori kepemimpinan selanjutnya adalah dari Hasibuan,

- a. Energi, mampu secara mental dan fisik.
- b. Stabilitas emosi, memiliki kemampuan mengendalikan emosi.
- c. *Human relationship*, memiliki kedinamisan dan luwes dalam sosialisasi.
- d. *Personal motivation*, mempunyai motivasi diri yang baik.
- e. *Teaching skills*, memiliki kecakapan komunikasi yang baik.
- f. *Social skills*, mempunyai kecakapan pemahaman, pengarahan, penjelasan, dan penuturan yang baik.

- g. *Technical competent*, mempunyai kecakapan manajemen yang akurat dan tepat, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian yang baik.⁴⁰

Teori sifat berorientasi pada kepribadian seorang pemimpin. Kehidupan seorang pemimpin merupakan aspek yang harus diperhatikan. Teori ini membuat anggota terlalu fokus pada sifat seseorang. Sayangnya, tidak semua orang yang kriteria sifatnya baik menerapkan dengan baik pula. Oleh karena itu, faktor lainnya juga harus dipertimbangkan. Faktor kepemimpinan yang lainnya adalah pengikut, tujuan, dan situasi lingkungannya.⁴¹

3. Kepemimpinan Perempuan

Teori kepemimpinan tidak mengerucutkan dan memberikan spesifikasi kategori pemimpin berdasarkan jenis kelamin. Kapabilitas menjadi hal utama yang harus menjadi pertimbangan dalam menentukan dan memilih seorang pemimpin. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zakiah yang berjudul *Kepemimpinan Perempuan pada Madrasah Aliyah Kabupaten Bone*, faktor yang mempengaruhi konstruksi dan persepsi masyarakat terkait pemimpin perempuan, diantaranya:

- a. Faktor teologis, pengaruh filosofi asal usul diciptakannya perempuan. Pada hambatan ini, masyarakat mempercayai, bahwa perempuan lebih lemah dibandingkan laki – laki karena diciptakan dari tulang rusuk laki – laki.
- b. Faktor sosial budaya, *stereotype* masyarakat yang menganggap perempuan itu lemah, pasif,

⁴⁰ Ibid., hal. 203-204

⁴¹ Ibid., hal. 204

emosional, sedangkan laki – laki adalah makhluk yang kuat, aktif, dan rasional.⁴² Hal ini selaras dengan teori feminis radikal libertarian oleh Rubin, yang menyatakan demikian atas dasar gender adalah turunan dari biologis.⁴³

- c. Faktor Sikap Pandang, pandangan terkait perempuan yang kodratnya adalah melakukan pekerjaan domestik, sehingga walaupun seorang istri bekerja, maka istri akan tetap diberikan beban peran ganda dalam ranah keluarga.
- d. Faktor Historis, faktor ini besumber dari sedikitnya ruang dan kesempatan yang diberikan oleh masyarakat pada karir perempuan, terutama kepemimpinan, membuat perempuan memiliki sangat sedikit referensi terkait kepemimpinan perempuan baik di Indonesia maupun dunia.⁴⁴

Walaupun Indonesia menduduki peringkat ke 4 bersama Meksiko sebagai negara dengan pemimpin perempuan terbanyak di dunia. Hasil dari presentase di atas menunjukkan, bahwa 37% perempuan Indonesia sudah dapat menduduki posisi manajerial, sedangkan laki - laki sebanyak 63%.⁴⁵ Namun tidak dapat ditolak, bahwa angka tersebut masih memiliki perbandingan selisih hampir dua kali lipat. Oleh karena itu, kesadaran mengenai kesetaraan gender masih harus ditingkatkan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan

⁴² Zakiah, “Kepemimpinan Perempuan pada Madrasah Aliyah Kabupaten Bone”, *Jurnal Al Maiyyah* (Vol. 11, No. 1, 2018)

⁴³ Gayle Rubin, “*The Traffic in Women*”. Dalam *Toward an anthropology of Women*, Rayna hal. Relter, ed. (New Work Monthly Review Press, 1975), hal. 159

⁴⁴ Zakiah, “Kepemimpinan Perempuan pada Madrasah Aliyah Kabupaten Bone”, *Jurnal Al Maiyyah* (Vol. 11, No. 1, Tahun 2018)

⁴⁵ “Indonesia di Urutan ke – 4 sebagai Negara dengan Pemimpin Wanita Terbanyak” *Liputan6*, 18 Maret 2020

oleh Hartono dengan judul *Kepemimpinan Perempuan di Era Globalisasi*. Penelitian tersebut menunjukkan, bahwa diperlukan adanya persepsi baru tentang kepemimpinan perempuan. Perempuan sebenarnya memiliki potensi yang sama dengan laki-laki dalam hal religius, individu, sosial, dan budaya. Bahkan, perempuan memiliki keunikan yang khas karena tuntutan mereka dalam peran ganda membuat mayoritas perempuan memiliki kelebihan *multitasking*, sifat penyabar, dan detail.⁴⁶

Dalam konsep yang dikembangkan oleh Sandra Bem yang dikutip oleh Parashakti, seseorang dalam kecenderungan sifat gender dibagi menjadi empat, yaitu:

- a. Feminin, manusia dengan kecenderungan sifat feminin yang tinggi.
- b. Maskulin, manusia dengan kecenderungan sifat maskulin yang tinggi.
- c. Androgini, manusia yang memiliki kecenderungan pada sifat feminine dan maskulin yang sama – sama tinggi.
- d. *Andifferentiated*, manusia dengan kecenderungan sifat feminine dan maskulin yang sama – sama rendah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, mereka dengan gender maskulin dan androgini lebih disukai dan diminati dalam bidang pekerjaan dan akademik karena memiliki kepribadian yang adaptif. Mereka dianggap sebagai individu yang mampu menyesuaikan diri dan bersikap sesuai dengan kebutuhan.

⁴⁶ Rudi Hartono, “Kepemimpinan Perempuan di Era Globalisasi” *JUPANK (Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan)* (Vol. 1, No. 1, 2021)

| | | |
|----------|---|--|
| Marshall | Saling ketergantungan Penggabungan Mendukung Kerjasama Kemauan menerima Waspada terhadap pola-pola keseluruhan Keberadaan | Penonjolan diri Pemisahan Independen Kontrol Kompetisi |
|----------|---|--|

Sumber : Sparrow, J., and Rigg, C., (1993)

Table 2.2

Sedangkan klasifikasi seperti itu cenderung ditolak oleh gerakan *post-feminisme*. Mereka menolak keberadaan sikap pasif dan ketergantungan yang dijadikan ciri khas bagi perempuan. Menurutnya, perempuan dan laki – laki itu setara. Dalam artian, sifat apapun itu berkemungkinan ada pada diri manusia, laki – laki maupun perempuan.⁴⁷

4. Manajemen Pengendalian

Menurut Hasibuan dalam bukunya, manajemen merupakan seni mengatur yang di dalamnya meliputi apa, kenapa, siapa, di mana, dan bagaimana fungsi manajemen itu diterapkan.⁴⁸ Peran manajemen sangat penting bagi rotasi perusahaan atau organisasi. Menurut teori manajemen Terry, manajemen menduduki empat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.⁴⁹ Setiap fungsi saling

⁴⁷ Ryani Dhyana Parashakti, “Perbedaan Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Maskulin dan Feminin”, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* (Vol. 1, No. 1, 2015) hal 93 - 94

⁴⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2016) hal 1

⁴⁹ Ibid., hal. 2

berkaitan dan berhubungan. Keterkaitan fungsi yang baik dapat menentukan keberhasilan capaian sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Strong, pengendalian adalah proses mengatur beberapa faktor dalam perusahaan, agar *actuating* yang dilakukan berjalan senada dengan ketetapan – ketetapan yang telah direncanakan.⁵⁰ Sedangkan menurut Mulyadi yang dikutip oleh Taradipa, pengendalian meliputi struktur organisasi, metode, dan ukuran – ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan kepatuhan pada kebijakan manajemen.⁵¹ Dengan demikian, maka tujuan dari pengendalian adalah mengupayakan, agar proses pelaksanaan sesuai dengan ketentuan perusahaan, melakukan tindakan perbaikan jika ditemukan ketidaktepatan, dan memastikan keberhasilan capaian dari rencana. Pengendalian bukan hanya bertujuan untuk mencari kesalahan, namun berusaha sebaik mungkin untuk meminimalisir terjadinya kekurangan atau kesalahan.⁵²

Dari penafsiran dan tujuan pengendalian, Koontz dan O'Donnel mengemukakan asas – asas pengendalian sebagai berikut :

- a. Asas tercapainya tujuan, pengendalian yang dilakukan untuk mengarahkan seluruh elemen yang ada dikerahkan fokus pada tujuan perusahaan.
- b. Asas efisiensi pengendalian, upaya yang dilakukan untuk terus bekerja cerdas agar mampu menghindari

⁵⁰ Ibid., Hlm. 241

⁵¹ Putri Seyla Taradipa, “Pengaruh Pengendalian Internal pada Kinerja Karyawan Studi pada TP Bank Panin TBK Cabang Kendari”, *Jurnal Akuntansi (JAK)* (Vol. 2, No.1, 2017), hal. 28-29

⁵² Ibid., hal. 242

penyimpangan rencana dari terjadi hal yang tidak diinginkan.

- c. Asas tanggung jawab pengendalian, pertanggungjawaban manager untuk tetap fokus pada rencana. Jika manager sendiri melakukan penyimpangan, maka pengendalian ini tidak dapat diterapkan.
- d. Asas pengendalian masa depan, pengendalian yang dilakukan untuk target capaian baik jangka pendek, menengah, atau panjang.
- e. Asas pengendalian langsung, pengendalian yang dilakukan langsung oleh pemimpin untuk memastikan kualitas dari sumber daya manusianya.
- f. Asas refleksi rencana, pengendalian yang dilakukan dengan baik akan mencerminkan karakter dan konsep serta sistematika rencana.
- g. Asas penyesuaian dengan organisasi, integrasi, dan sinergitas seluruh elemen merupakan hal yang penting bagi organisasi.
- h. Asas pengendalian individual, pembuatan pengendalian dan teknis yang sesuai dengan kebutuhan manajer.
- i. Asas standar, keselarasan standar dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi dari pelaksanaan kerja.
- j. Asas pengendalian terhadap strategis, faktor strategis memberikan kesempatan untuk perusahaan agar mampu mengambil kesempatan dan peluang, serta mengantisipasi dan menghindari kegagalan dan kerugian.
- k. Asas kekecualian, asas kekecualian memberikan perhatian yang ditujukan pada faktor kekecualian. Hal ini dapat terjadi di waktu tertentu, seperti perubahan situasi.

- l. Asas pengendalian fleksibel, kedinamisan penerapan pengendalian yang bertujuan untuk meminimalisir kegagalan.
- m. Asas peninjauan kembali, pemantauan peminjaman yang dilakukan oleh orang lain.
- n. Asas tindakan, pengendalian dapat dilakukan apabila ada ukuran – ukuran. Ukuran yang digunakan untuk mengoreksi penyimpanan, rencana, organisasi, staffing, dan directive. 53

Adapun jenis – jenis pengendalian adalah sebagai berikut,

- a. Pengendalian karyawan, pengendalian yang berpusat pada kegiatan dan kinerja pegawai.
- b. Pengendalian keuangan, pengendalian yang berpusat pada manajemen keuangan atau keluar masuknya uang.
- c. Pengendalian produksi, pengendalian yang berorientasi pada kualitas dan hasil produksi.
- d. Pengendalian waktu, pengendalian yang berorientasi pada manajemen waktu, efisiensi, dan kedisiplinan.
- e. Pengendalian teknis, pengendalian pada hal – hal yang bersifat fisik serta bersifat teknis atau pelaksanaan.
- f. Pengendalian kebijaksanaan, pengendalian terkait tanggungjawab masing – masing individu dalam menjalankan tugas yang diberikan.
- g. Pengendalian penjualan, pengendalian yang berorientasi pada target penjualan, berkaitan dengan pemasaran dan promosi.
- h. Pengendalian inventaris, pengendalian pada kepemilikan aset perusahaan.

⁵³ Ibid., hal. 244

- i. Pengendalian pemeliharaan, pengendalian yang berpusat pada pemeliharaan aset perusahaan.⁵⁴

Hasibuan dalam bukunya juga mengemukakan cara melakukan pengendalian, diantaranya :

- a. Pengawasan langsung, di mana pemimpin turun lapangan sendiri untuk melakukan pengawasan dan pengendalian secara langsung.
 - b. Pengawasan tidak langsung, pengendalian oleh *manager* dengan melihat, mereview, dan mengamati pekerjaan dari laporan, baik lisan maupun tulisan.
 - c. Pengendalian kekecualian, pengendalian yang dilakukan ketika terjadi masalah serius yang tak terduga. Pengendalian ini meliputi perbaikan dan solusi dari kejadian yang tidak terduga.⁵⁵
5. Kepemimpinan perempuan dalam manajemen pengendalian perspektif Islam

Keberhasilan organisasi akan sangat dipengaruhi oleh pembawaan seorang pemimpin. Pengetahuan dan keterampilan pemimpin dalam mengolah perusahaan masih menjadi tombak kesuksesan perusahaan. Pemimpin dipilih berdasarkan kapabilitasnya untuk mengatur dan mendesain rotasi organisasi agar berjalan teratur, terarah, dan sistematis. Hal ini selaras dengan keteraturan dalam perspektif Islam yang termaktub dalam QS. Ash Shaff ayat 4, yaitu :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ
مَّرْصُورٌ

“Sesungguhnya Allah menyukai orang – orang yang beriman di jalanNya dalam barisan yang teratur

⁵⁴ Ibid., hal. 245

⁵⁵ Ibid., hal. 145 - 146

seakan – akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”⁵⁶

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلَكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكُهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu". Mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa". Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.

Keteraturan suatu elemen dalam perusahaan merupakan gambaran sinergitas dan integrasi perusahaan. Kekokohan internal perusahaan dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin menggunakan wewenangnya untuk mendesain perusahaannya. Pemberian contoh langsung kepada anggota merupakan salah satu cara yang dapat diterapkan. Karena selain pengaruh pembawaan pemimpin, keberhasilan juga sangat bergantung pada integritas masing – masing anggota. Pentingnya integritas manusia juga disebutkan dalam QS. Al Mu'minun ayat 8, وَالَّذِينَ هُمْ لَا مَانَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ (رَاعُونَ) "Dan orang – orang yang memelihara amanat –

⁵⁶ Al Qur'an Tafsir al Ahkam. *Qur'an Suara Agung*. QS. Ash Shaff ayat 4

amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.”⁵⁷ Pada ayat tersebut diungkapkan, bahwa orang – orang yang menepati janjinya dan bertanggungjawab serta dapat dipercaya merupakan orang yang akan mewarisi kebaikan. Selain itu, poin penting yang masih menjadi tanggungjawab seluruh manusia adalah kesetaraan. Hak dan kesempatan yang sama untuk seluruh umat manusia. Islam selalu mengajarkan untuk memanusiakan manusia, bahkan kedatangan Islam mengangkat derajat manusia, terutama perempuan.

أَبِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Mahamengenal.” [QS. Al Hujurat : 13]

B. Penelitian Terdahulu yang relevan

1. Penelitian terdahulu yang relevan pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Norma Mugi Lestari dan Agus Budiharto dengan judul “*Manajemen Pengendalian dan Kepemimpinan Perempuan*”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Obyek penelitian yang diambil adalah KESRA (Kesejahteraan Rakyat) kantor kecamatan Trimurjo Kabupaten Lampung Tengah. Hasil dari

⁵⁷ Al Qur'an Tafsir al Ahkam. *Qur'an Suara Agung*. QS. Al Mu'minum ayat 8

penelitian terdahulu yang relevan pertama adalah, walaupun zaman sudah modern dan dinamis, masih ada beberapa orang yang kurang setuju dengan hadirnya pemimpin perempuan. Namun, dari penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan, bahwa pemimpin perempuan sudah memahami bagaimana cara menyusun strategi kepemimpinan, dibuktikan dengan :

- a. Adanya penentuan standar kerja atau target capaian
- b. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkala dan konsisten
- c. Memberikan kinerja yang sesuai dengan standar serta memahami skala prioritas.
- d. Mampu mengambil tindakan perbaikan.

Selain itu, terdapat catatan yang dapat diadopsi sebagai bahan evaluasi praktis, diantaranya : pimpinan perempuan harus berani meningkatkan ketegasan, meningkatkan *skill* mobilisasi pegawai dalam hal kedisiplinan, serta meningkatkan strategi pengendalian dan gaya kepemimpinan agar lebih efektif.⁵⁸

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yang pertama adalah kesamaan fokus penelitian mengenai kepemimpinan perempuan. Pada penelitian terdahulu, peneliti mengambil banyak sudut pandang anggota dari pimpinan perempuan untuk mendeskripsikan realitas kepemimpinan oleh pemimpin perempuan di tempat tersebut. Perbedaannya, penelitian yang akan dilakukan akan memberikan fokus lebih

⁵⁸ Norma Mugi Lestari, Agus Budiharto, “Manajemen Pengendalian dan Kepemimpinan Perempuan”, *Wacana Publik* (Vol. 12, No. 01, 2018)

dalam dengan mencari keunikan dan ciri khas dari kepemimpinan perempuan. Tujuannya bukan untuk membandingkan bagaimana kepemimpinan perempuan dan laki laki berdasarkan perbedaan biologis, namun mencari gambaran dan sudut pandang baru terkait kepemimpinan perempuan. Penelitian kemudian akan dikerucutkan lagi pada karakter yang digambarkan oleh pemimpin perempuan dalam melakukan manajemen pengendalian atas rotasi perusahaan. Berbeda dengan objek penelitian terdahulu yang dilakukan di organisasi atau instansi umum, objek pada penelitian yang akan dilakukan diambil di PT yang bergerak di bidang Islami. Sehingga, tidak menutup kemungkinan adanya pembahasan terkait perspektif Islam mengenai kepemimpinan perempuan yang mayoritas tafsirnya masih *debatable*.

2. Penelitian terdahulu yang relevan kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Rudi Hartono dengan judul "*Kepemimpinan Perempuan di Era Globalisasi*". Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa sehebat apapun hasil kajian keilmuan dan betapapun nilai agama diajarkan oleh pemegang otoritas keberagaman, bangunan persepsi akan selalu hadir dari subjektif masing – masing individu dengan membenturkan pada realitas objektif dan empiris yang ada. Oleh karenanya, kepemimpinan perempuan adalah hal yang nyata dan keberhasilannya tetap tergantung pada bagaimana peran laki – laki, termasuk peran dalam menegakkan toleransi. Hal terpenting adalah meyakini dan mulai membangun persepsi baru tentang kepemimpinan perempuan.

Penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian studi kepustakaan, di mana data utamanya adalah data sekunder. Data dicari dari berbagai referensi mulai dari buku, jurnal, artikel, dan riset.⁵⁹ Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu kedua adalah sama – sama mendalami fokus masalah terkait kepemimpinan perempuan. Perbedaannya, pada penelitian terdahulu, peneliti mengkaji berbagai teori dari berbagai sumber kepustakaan. Dengan begitu, peneliti lebih banyak menggali mengenai perspektif, sudut pandang, dan pengaruh sosial terhadap kepemimpinan perempuan di era globalisasi. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan menetapkan objek penelitian untuk mencari karakteristik yang unik dan khas dari kepemimpinan perempuan di objek tersebut.

3. Penelitian terdahulu yang relevan ketiga dilakukan oleh Zakiah dengan judul “*Kepemimpinan Perempuan pada Madrasah Aliyah Kabupaten Bone*”. Hasil penelitian terdahulu menemukan, bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin adalah gaya transformasional, di mana kepemimpinan tersebut menginginkan sebuah perubahan dan pembaharuan pada suatu kepengurusan. Namun, hal tersebut masih menemui hambatan, diantaranya : Hambatan teologis yang dipengaruhi oleh pemikiran asal usul perempuan diciptakan dari tulang rusuk Nabi Adam (laki – laki). Hambatan sosial budaya yang mempengaruhi konstruksi berfikir dan menyebabkan adanya *stereotype*

⁵⁹ Rudi Hartono, “Kepemimpinan Perempuan di Era Globalisasi”, *JUPANK (Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan)* (Vol. 01, No. 01, 2021)

terhadap perempuan sebagai makhluk lemah, pasif, dan emosional. Hal ini masih banyak dijumpai di lingkungan keluarga. Hambatan sikap pandang yang mempengaruhi cara pandang masyarakat terhadap pemimpin perempuan. Hambatan historis karena sedikitnya ruang yang diberikan oleh masyarakat kepada perempuan untuk meniti karir puncaknya. Hal tersebut membuat dunia memiliki lebih sedikit referensi pemimpin perempuan.⁶⁰

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menjadikan kepemimpinan perempuan sebagai fokus penelitian dengan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah pada penelitian yang akan dilakukan menitikberatkan fokus pada karakteristik yang khas pada kepemimpinan perempuan. Dengan begitu, peneliti dapat memberikan deskripsi terkait karakter yang diterapkan oleh pemimpin perempuan pada obyek penelitian terkait dalam manajemen pengendalian rotasi perusahaan.

4. Penelitian terdahulu yang relevan keempat adalah penelitian yang dilakukan oleh Maizul Imran, Arsal, dan Busyro dengan judul "*Kepemimpinan Perempuan : Penerapan Metode Tafsir Hermeneutika Feminisme Amina Wadud*". Hasil penelitian terdahulu menunjukkan, bahwa kepemimpinan bukan hanya hak laki – laki. Tidak ditemukan larangan dalam Al Qur'an terkait pemimpin perempuan. Penafsiran ayat masih bersifat *debatable*. Sehingga, perjuangan akan hak

⁶⁰ Zakiah, "Kepemimpinan Perempuan pada Madrasah Aliah Kabupaten Bonel", *Jurnal AlMaiyya*, (Vol. 11, No. 01, 2018)

perempuan masih terbuka lebar. hal ini harus dilakukan untuk meminimalisir dan menghilangkan perilaku penindasan hak perempuan di berbagai sudut dunia. Oleh karena itu, suara itu harus terus ditegakkan.⁶¹

Penelitian terdahulu merupakan penelitian dengan jenis studi kepustakaan. Persamaannya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah titik fokus penelitiannya terkait kepemimpinan perempuan. Namun, penelitian yang akan dilakukan memiliki fokus objek kepemimpinan pada PT Mina Wisata Islami Surabaya dengan mencari karakter kepemimpinan perempuan yang unik dan khas. Sedangkan penelitian terdahulu menggunakan kajian kepustakaan dari berbagai sumber dan bentuk kepustakaan.

5. Penelitian terdahulu yang relevan kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh Eka Sustri Harida dengan judul *“Persepsi Civitas Akademika terhadap Kesetaraan Gender dan Kepemimpinan Perempuan di Padangsidimpuan.* Pada penelitian terdahulu ditemukan, bahwa pemahaman civitas akademika terhadap kesetaraan gender dan kepemimpinan perempuan sudah cukup baik dengan presentasi 75,3% (cukup). Walaupun memiliki presentasi yang cukup, namun masih banyak jawaban kontradiktif antara pertanyaan satu dengan lainnya. Peneliti menemukan masih ada keluhan terkait keputusan kepemimpinan

⁶¹ Maizul Imran, dkk, “Kepemimpinan Perempuan : Penerapan Metode Tafsir Hermeneutika Feminisme Amina Wadudl”, *Al Quds Jurnal Studi Al Qur’an dan Hadits* (Vol. 04, No. 02, 2020)

perempuan yang kurang bijaksana.⁶² Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif fenomenologi. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menjadikan kepemimpinan perempuan sebagai fokus penelitian dengan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah pada penelitian yang akan dilakukan menitikberatkan fokus pada karakteristik yang khas pada kepemimpinan perempuan. Dengan begitu, peneliti dapat memberikan deskripsi terkait karakter yang diterapkan oleh pimpinan perempuan pada obyek penelitian terkait dalam melakukan manajemen pengendalian pada perusahaan.

6. Penelitian terdahulu yang relevan keenam dilakukan oleh Aulia Hanadita Balkis dengan judul “*Gaya Keemimpinan Perempuan dalam Instansi Publik: Studi pada Kepemimpinan Susi Pudjiastuti.*” Hasil penelitian tersebut menyebutkan, bahwa tidak ada perbedaan antara kepemimpinan laki – laki dan perempuan. Gender tidak mempengaruhi kepemimpinan seseorang. Bu Susi dapat melakukan kepemimpinan dengan baik menggunakan sifat maskulinitas yang dimiliki. Beliau mampu mendapatkan penghargaan yang belum pernah didapatkan oleh menteri sebelumnya. Kepemimpinannya cenderung pada gaya kepemimpinan transformasional.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah fokus masalah yang membahas mengenai gaya kepemimpinan perempuan. Namun penelitian yang akan diteliti memfokuskan

⁶² Eka Sustris Harida, “Persepsi Civitas Akademika terhadap Kesetaraan Gender dan Kepemimpinan Perempuan di IAIN Padangdisimpuanl”, *TAZKIR* (Vol. 01, No. 02, 2015)

pembahasan pada bagaimana pemimpin perempuan melakukan manajemen pengendalian di tengah masyarakat yang memiliki *stereotype negative* terhadap pemimpin perempuan. Selain itu, perbedaan terletak di obyek penelitian. Penelitian terdahulu menggunakan instansi publik sebagai obyek, sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti bertempat di perusahaan jasa keislaman.⁶³



⁶³ Aulia Hanadita Balkis, “Gaya Kepemimpinan Perempuan pada Instansi Publik : Studi pada Kepemimpinan Susi Pudji Astuti”, *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* (Vol. 8, No.1, 2020)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Cresswell yang dikutip oleh Yuliani, penelitian kualitatif merupakan istilah yang digunakan untuk merujuk pada desain perspektif teoritis seperti penelitian fenomenologi, narasi, penelitian tindakan, etnografi, studi kasus, penelitian sejarah, dan analisis konten. Peneliti menggunakan pendekatan studi kasus dalam melakukan penelitian. Penelitian studi kasus dilakukan untuk mengidentifikasi dan memahami suatu permasalahan secara mendalam. Peneliti dapat mengkombinasikan berbagai pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi.⁶⁴

Pendekatan pada penelitian kualitatif dilakukan dengan strategi *inquiry*, di mana proses pencarian data dilakukan dengan mendalam untuk mencari perluasan makna, konsep, ataupun karakteristik terkait sesuatu dengan multimetode yang bersifat alami dan holistic. Penelitian kualitatif menitikberatkan pada kualitas data yang akan

⁶⁴ Wiwin Yuliani, "Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif dalam Perspektif Bimbingan dan Konseling", *QUANTA* (Vol. 2, No. 2, 2018)

disajikan secara naratif. Peneliti kualitatif diharuskan untuk mencari makna suatu fenomena, baik alam maupun manusia yang dilakukan langsung ataupun tidak langsung secara komprehensif. Penelitian kualitatif membutuhkan lebih banyak teori yang akan digunakan sebagai bekal penelitian, agar peneliti mampu menjadi *human instrument* yang baik dalam penelitiannya.⁶⁵

Menurut Sugiyono, penelitian kualitatif sering disebut dengan penelitian *naturalistic*, karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*).⁶⁶ Pada penelitian ini, narasi bersifat obyektif dengan menggambarkan apa yang sebenarnya terjadi, bukan seharusnya. Peneliti dituntut untuk menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, dirasakan, dan dilakukan oleh sumber data.

2. Lokasi Penelitian

Obyek penelitian ini adalah PT Mina Wisata Islami Surabaya. Lokasi penelitian ini bertempat di empat tempat berbeda. Kantor pertama adalah kantor pusat PT Mina Wisata Islami Surabaya yang bertempat di Jalan Raya R.A Kartini No. 123 Surabaya. Kantor kedua cabang I bertempat di Ruko Lotus Regency Block D-8 Ketintang Baru Selatan, Surabaya. Kantor cabang II bertempat di Royal Plaza Lt. UG F3/11 Mustafa Center. Selanjutnya,

⁶⁵ Endang Widi Winarni, *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif Kualitatif Penelitian Tindakan Kelas (PTK) Research and Development (R&D)* (Jakarta : Bumi Aksara, 2018), hal. 146-148

⁶⁶ Ibid., hal. 154

stand PT Mina Wisata Islami Surabaya bertempat di Tunjungan Plaza 2 Lt. 3 Muslim Center.

3. Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data utama yang dibuat dan digunakan oleh peneliti untuk penyelesaian masalah yang dihadapi. Data primer didapatkan langsung oleh peneliti dengan melakukan pengamatan di lapangan secara langsung untuk mendapatkan informasi yang relevan.

b. Data Sekunder

Data sekunder tidak didapatkan langsung oleh peneliti di lapangan, melainkan dari sumber - sumber yang juga masih relevan. Data sekunder pada penelitian berupa dokumentasi dan berkas laporan milik organisasi terkait. ⁶⁷

Sumber data pada penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling*, dimana peneliti tidak memberikan kesempatan atau peluang yang sama kepada semua unsur atau anggota untuk dipilih menjadi sampel. Teknik pengambilan sampel ini meliputi, *systematic sampling*, *quota*, *accidental*, *purposive*, dan *snowball*. Teknik *purposive* adalah pengambilan sampel dengan menentukan kategori atau kriteria tertentu, agar anggota atau sesuatu dapat dijadikan sebagai sampel. Kategori tersebut

⁶⁷ Saefuddin Anwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001), hal.91

dapat berupa orang yang dianggap paling ahli dan memahami fokus yang ingin diteliti.⁶⁸

Data pada penelitian ini didapatkan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara akan dilakukan secara langsung kepada *general manager* perusahaan dan beberapa pegawai yang dianggap terlibat cukup dekat dengan setiap pengendalian dan kepemimpinan dari *general manager* perusahaan. Observasi didapatkan saat peneliti mendatangi perusahaan dalam jam operasioanal, sehingga peneliti dapat mengamati kejadian sebenarnya sebagai sumber data. Untuk dokumentasi, peneliti akan melihat profil, visi, misi, maupun dokumen perjalanan perusahaan, sehingga peneliti dapat mengetahui keselarasan antara tekstual dengan kontekstual pada perusahaan. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

4. Tahap – Tahap Penelitian

Penelitian kualitatif dilakukan dengan melalui beberapa tahap yang terukur dan terarah. Tahapan dalam melakukan penelitian kualitatif diterapkan untuk mendapatkan hasil data dan kesimpulan yang akurat dan sistematis. Penelitian kualitatif melalui beberapa tahap, yaitu :

a. Tahap Pra – Lapangan

Tahap pra lapangan adalah tahap dimana peneliti melakukan persiapan sebelum memasuki lapangan. Pada tahap ini

⁶⁸ Ibid., hal. 150 - 154

dilakukan pengecekan untuk memastikan, bahwa semua alat atau data yang dibutuhkan sudah disiapkan. Hal – hal yang dilakukan dalam tahap pra lapangan :

1. Predesain penelitian, pembuatan kerangka, dan panduan wawancara
Perancangan terkait konsep penelitian dilakukan, seperti kapan, dimana, dan apa saja yang akan ditanyakan.
2. Pengurusan ijin penelitian
Pengurusan ijin ini menentukan tempat di mana peneliti melakukan penelitian
3. Penjajakan lapangan dan penyempurnaan rancangan penelitian
Peneliti perlu melakukan penjajakan lapangan untuk mengetahui bagaimana kondisi nyata di lapangan yang akan dijadikan sebagai objek penelitian. Peneliti harus mengetahui tentang budaya organisasi pada objek terkait, sehingga pertanyaan yang diajukan dapat optimal dan relevan.
4. Penentuan subjek dan informan
Untuk mendapatkan data dan informasi yang akurat, peneliti perlu mempertimbangkan pemilihan informan yang dapat memberikan informasi terkait.⁶⁹

b. Tahap Lapangan

1. Memasuki Lapangan

⁶⁹ Mudjiaraharjo, “Gambaran Proses Penelitian Kualitatif : Tahap Pra Lapangan” *Konsultanthesis*, 27 Januari 2012.

Kemampuan komunikasi, sosialisasi, penempatan posisi, dan setting suasana yang baik akan mempengaruhi interaksi yang dibangun antara peneliti dengan informan.

2. Mengumpulkan Data

Teknik pengumpulan data saat di lapangan dimulai dengan interaksi atau tanya jawab dengan informan. Peneliti akan mencatat setiap detail informasi pada notulen, agar informasi tidak hilang atau kurang karena lupa.

c. Tahap Pasca Lapangan

1. Analisis data

Tahap pengidentifikasian data. Data akan dikategorikan dalam bentuk-bentuk yang diharapkan. Pengurutan data yang sistematis akan memudahkan peneliti sampai pada hipotesa yang benar. Pada tahap ini akan dilakukan, data reduction, data display, and conclusion drawing.⁷⁰

2. Tahap Penulisan Laporan

Tahap akhir ini akan menentukan hasil dari penelitian yang dilakukan. Penyusunan, penulisan, dan penyajian laporan yang sesuai prosedur akan membantu memberikan hasil laporan yang lebih baik.

5. Teknik Pengumpulan Data

⁷⁰ Endang Widi Winarni, *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif : Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan Research and Development (R&D)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), hal. 174

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan *triangulasi*/ gabungan. Teknik ini menggabungkan 3 teknik, yaitu wawancara/*interview*, observasi, dan dokumentasi.

1. Observasi, peneliti akan memasuki lapangan, terjun langsung, dan hadir dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. dengan demikian, peneliti dapat mengamati apa yang terjadi, dibicarakan, dan dilakukan oleh informan dalam perusahaan. Menurut *Spradley*, obyek penelitian yang dinamakan situasi sosial terdiri atas tiga komponen, yaitu :
 - a. *Place*, tempat terjadinya interaksi dalam situasi sosial
 - b. *Actor*, pelaku atau orang yang sedang memainkan peran tertentu
 - c. *Activity*, aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh *actor* dalam situasi sosial yang sedang berlangsung⁷¹

Observasi memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melihat, mengamati, dan memahami lebih dekat dengan objek. Hal tersebut akan membuat peneliti mengetahui gambaran tentang kejadian sebenarnya di lapangan menggunakan inderanya secara langsung. Diharapkan, peneliti dapat memberikan penyajian data yang obyektif dengan melihat secara langsung apa yang terjadi di lapangan.

⁷¹ Ibid., hal. 155 - 169

2. Wawancara, peneliti akan melakukan komunikasi interaktif bersama informan dengan kategori yang telah ditentukan. Menurut Esterberg, terdapat tiga macam teknik wawancara, yaitu : wawancara terstruktur, wawancara semiterstruktur, dan wawancara tidak terstruktur. Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan penelitian teknik wawancara semiterstruktur. Wawancara ini termasuk ke dalam *in dept interview* dengan pelaksanaan lebih bebas namun dapat menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Pada wawancara ini, informan akan diberikan lebih banyak kesempatan untuk mengemukakan ide – ide/gagasannya. Teknik ini membutuhkan ketelitian yang baik untuk mencatat data yang diperoleh dari informan. Pada tahap ini, peneliti membutuhkan buku catatan, tape *recorder*, dan kamera.⁷² Dengan melakukan wawancara, peneliti dapat mengetahui permasalahan dari sudut pandang informan, yaitu orang yang dianggap telah ahli dalam bidang tersebut.
3. Dokumentasi, pencarian data pendukung berupa dokumen. Observasi dan wawancara akan lebih kredibel jika memiliki data pendukung berupa dokumen. Dokumen memiliki berbagai macam bentuk, dokumen tertulis seperti peraturan, kebijakan, catatan harian, biografi, dokumen gambar foto, sketsa, dan gambar hidup.

⁷² *Ibid.*, hal. 163-166

Dokumen karya dapat berupa video, film documenter, maupun patung.⁷³

Pengumpulan data dengan teknik *triangulasi* adalah pengumpulan yang dilakukan dengan 3 teknik, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data dengan *triangulasi* teknik, *triangulasi* sumber, dan *triangulasi* waktu.

6. Teknik Validitas Data

Teknik validitas data adalah teknik di mana peneliti menguji kevalidan data yang diperoleh dari penelitian. Penelitian dikatakan valid ketika apa yang disampaikan peneliti dengan kenyataan yang terjadi di lapangan adalah sama. Pengujian kredibilitas dapat dilakukan dengan cara, yaitu :

- a. Perpanjangan pengamatan, di mana peneliti akan kembali melakukan terjun lapangan dan wawancara dengan informan yang sama. Dengan begitu, diharapkan data yang kedua akan lebih terbuka karena meningkatnya kedekatan hubungan antara peneliti dengan informan, tidak adanya data yang disembunyikan karena kepercayaan baik yang dibangun antara informan dan peneliti.
- b. Peningkatan ketekunan, meningkatkan ketekunan berarti mengulas kembali data yang diperoleh dan mendalami secara cermat data tersebut. Kegiatan ini akan meminimalisir

⁷³ *Ibid.*, hal. 167

- terjadinya kesalahan pada data yang diperoleh selama pengumpulan data.
- c. Menurut Wiersma, *Triangulation is qualitative cross validation. It assesses the sufficiency of the data collection procedures.* Triangulasi digunakan sebagai cara untuk mendapatkan kevalidan data, yaitu dengan menggunakan triangulasi teknik.
 - d. Menggunakan bahan referensi, yang dimaksud adalah alat atau instrument yang dapat mendukung keabsahan data yang diperoleh oleh peneliti. Alat tersebut adalah kamera untuk mengambil gambar dan video momentum penelitian dan kegiatan yang berlangsung, *recorder* untuk merekam wawancara dengan informan, serta bolpoin dan buku untuk mencatat apa yang disampaikan oleh informan yang dianggap penting dan perlu.⁷⁴

Pada dasarnya, uji validitas adalah pertanggung jawaban oleh peneliti dari penelitian yang telah dilakukannya. Hal ini dapat menentukan seberapa layak dan kuat data serta penelitian yang telah dilakukan peneliti tersebut dapat dipercaya.

7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dapat dilakukan sebelum, saat, dan sesudah penelitian. Pada penelitian ini, peneliti akan mulai menganalisis data sejak pencarian data berlangsung. Ketika peneliti melakukan wawancara dengan informan, peneliti akan melakukan analisis

⁷⁴ *Ibid.*, hal. 175 - 186

data dengan cara mencermati, memahami, dan mencerna informasi atau data yang diberikan oleh informan. Dengan demikian, jika terdapat data atau informasi yang kurang memuaskan, maka peneliti dapat langsung menambah pertanyaan dan terus melakukan komunikasi interaktif dengan informan sampai data tersebut sudah jenuh. Menurut Miles *and* Huberman mengemukakan, aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus – menerus sampai tuntas, sehingga datanya menjadi jenuh. Aktivitas tersebut adalah *reduction data, display data, and conclusion drawing/verification*.

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti mencatat, merangkum, memilih, dan memilah data pokok yang dibutuhkan. Hal ini dikarenakan semakin lama peneliti terjun ke lapangan, maka akan semakin banyak data yang diperoleh oleh peneliti, sehingga data tersebut perlu diseleksi. Penyeleksian data akan membuat peneliti lebih fokus pada data yang penting saat melakukan pengolahan data.

b. Penyajian Data

Penyajian data pada penelitian kualitatif berbentuk naratif. Data yang telah dipilih dan dipilah akan disajikan secara naratif oleh peneliti.

c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Setelah reduksi data dan penyajian data, maka peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Kesimpulan awal yang dibuat peneliti sifatnya adalah sementara. Namun, jika kesimpulan awal yang ditarik tersebut didukung dengan data dan bukti yang lengkap dan valid, saat peneliti kembali ke lapangan selanjutnya akan bersifat kredibel dan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini.⁷⁵

Oleh karena itu, kesimpulan dalam penelitian kualitatif bisa saja dapat menjawab rumusan masalah yang dibuat namun bisa juga tidak. Hal ini dikarenakan masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan dapat dikembangkan sesuai dengan realita yang terjadi dalam lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah teori baru yang belum pernah ditemukan sebelumnya. Temuan tersebut dapat berupa teori baru yang belum pernah ada maupun deskripsi atau gambaran mengenai sesuatu yang sebelumnya masih gelap atau remang – remang, namun setelah dilakukan penelitian, hal tersebut menjadi jelas.

⁷⁵ Ibid., hal. 170 - 174

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Perusahaan

Logo Mina Wisata



Gambar 4.1

Nama Perusahaan : PT Mina Wisata Haji Plus dan Umrah

Alamat perusahaan : Jl. RA Kartini 123E Surabaya

Nomor Telepon : 081553172726

Email : -

Instagram : umrahminawisata

PT Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa perjalanan haji plus dan umrah. PT Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya mengupayakan pelayanan terbaik untuk para jamaah haji plus dan umrah. Mina Wisata Islami merupakan penyedia jasa layanan haji plus dan umrah yang telah izin PPIU (Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah) dengan nomor SK 1141 tahun 2019 pertanggal 19 Desember 2019 dan mendapatkan izin PIHK (Penyelenggara Ibadaha Haji Khusus) dengan nomor SK 152 tahun 2021 per tanggal 14 Januari 2021.

2. Sejarah Perusahaan

PT Mina Wisata Islami Surabaya didirikan oleh Bapak H. Boedi Priyo, SH. M. Si yang kemudian menjadi komisaris PT Mina Wisata Islami Surabaya, Ibu Hj. Sri Rahayu, SE, MM. sebagai direktur utama PT Mina Wisata Islami Surabaya, dan Bapak H. Rachmat Wicaksono, SE. sebagai direktur operasional PT Mina Wisata Islami Surabaya. Pada awalnya, Mina Wisata merupakan usaha jasa pariwisata. Mina Wisata menyediakan jasa pariwisata, tiket, paket pariwisata, sampai penginapan. Perusahaan ini juga menyewa sebuah tempat di Kara Agung Surabaya sebagai kantor operasional.

Pada tahun 2009, tepatnya tanggal 2 bulan Januari, PT Mina Wisata Islami didirikan dan memiliki kantor sendiri yang berlokasi di Ruko Lotus Regency Blok D no. 8 Jl. Ketintang Baru Selatan I No. 52 Surabaya. Bukan hanya itu, PT Mina Wisata Islami juga memiliki akte pendirian badan usaha dan tanda daftar usaha pariwisata. Akta notaris tersebut disahkan oleh Notaris Maria Baroroh, SH. Pada tanggal 17 Maret 2012 di Surabaya. Tanggal 31 Desember 2013 Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata mengeluarkan Tanda Daftar Usaha Pariwisata dengan nomor 503.08/616/436.6.14/2013. PT. Mina Wisata Islami memulai operasionalnya pada awal musim umrah bulan Maret 2011 hingga saat ini dan terus mengalami perkembangan baik dari segi jamaah maupun pelayanan.

3. Tujuan Pendirian Perusahaan

Tujuan didirikannya PT. Mina Wisata Islami adalah untuk syiar Islam agar bisa memudahkan beribadah kepada Baitullah, sehingga dapat

menciptakan suasana syiar yang penuh kedamaian, kesamaan, kekeluargaan dan saling membantu satu dengan yang lainnya.

4. Visi, Misi, dan Perusahaan

Visi

Visi PT. Mina Wisata Islami yaitu "Menjadi fasilitator yang memberikan berkah untuk semua jamaah".

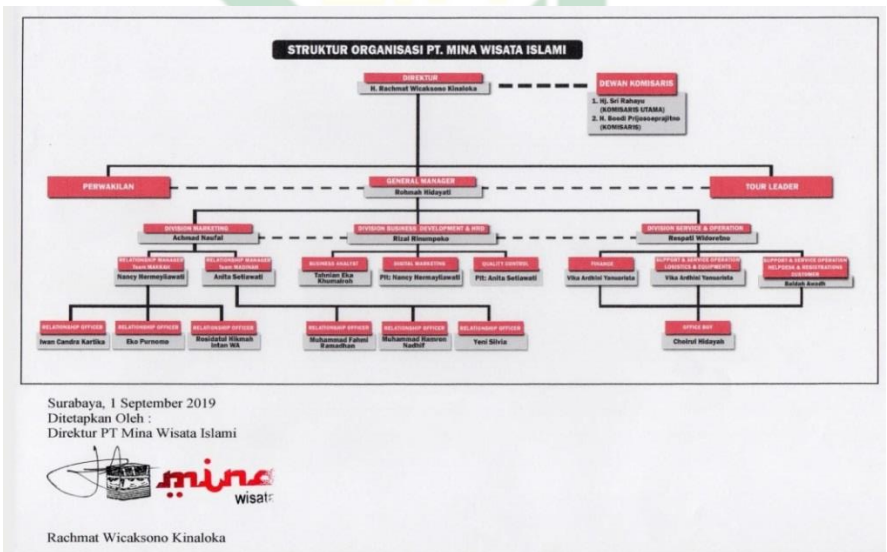
Misi

Adapun Misi PT. Mina Wisata Islami yaitu "Menghadirkan layanan dengan tulus ikhlas sepenuh hati kepada para jamaah".

Motto

Motto PT. Mina Wisata Islami adalah "Satu hati satu langkah dalam kebersamaan menggapai makna".

5. Struktur Perusahaan



tabel 4.1

Di bawah ini akan dijelaskan terkait perbedaan dan pembagian job description pada masing – masing bagian dalam structural perusahaan Mina Wisata Islami.

a. Komisaris

Komisaris adalah jabatan tertinggi dalam perusahaan. Dalam Mina Wisata Islami, Komisaris bertugas mengawasi kemajuan perusahaan. Selain itu, komisaris juga membersamai dan diharuskan memberikan nasihat dalam penentuan quo vadis perusahaan.

b. Direktur

Direktur merupakan pimpinan perusahaan yang bertugas untuk memantau jalannya perusahaan. Direktur juga merupakan orang yang bertanggung jawab membuat rumusan perencanaan strategis dan pengambilan keputusan dalam perusahaan.

c. General Manager

General manager adalah orang yang bertanggungjawab atas jalannya rotasi organisasi. General manager diharuskan dapat mengambil keputusan untuk menentukan jalannya perusahaan. selain itu, general manager juga berfungsi sebagai pengendali seluruh tugas dan fungsi perusahaan.

d. *Tour Leader*

Tour leader adalah mereka yang bertugas untuk memandu perjalanan ibadah umrah. Tugas *tour leader* dapat berupa memandu perjalanan, memimpin doa, menjelaskan tempat, menjabarkan jadwal perjalanan, dan hal yang berkaitan dengan perjalanan ibadah umrah.

e. *Person in Charge (PIC)*

Manager ini bertugas untuk melakukan tugas yang bersinggungan dengan *marketing*. Tim pada manager pemasaran juga bertugas untuk melakukan riset dan segmentasi calon konsumen untuk mengembangkan jangkauan dari perusahaan Mina Wisata Islami Surabaya. *Marketing* adalah mereka yang bertanggungjawab menyebarkan informasi terkait Mina Wisata Islami dan membangun hubungan baik dengan jamaah.

f. *Person in Charge (PIC)*

Tim ini bertugas untuk membuat laporan terkait perkembangan tim Mekkah dan Madinah. Laporan tersebut akan disampaikan kepada atasan. *PIC* bertanggungjawab secara penuh terkait laporan perkembangan tim Mekkah dan Madinah.

g. Manager Keuangan

Manager ini berfungsi sebagai pengendali keuangan perusahaan, mengelola keluar masuknya uang perusahaan, melakukan penarikan pembayaran para jamaah, serta membuat laporan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan.

h. Manager Operasional

Manager yang bertanggungjawab atas kegiatan operasional perusahaan. Manager operasional dalam Mina Wisata Islami sebagai tim yang bertugas mengendalikan dan memastikan bahwa pelaksanaan teknis perusahaan berjalan dengan lancar.

i. Administrasi

Administrasi bertugas untuk mengatur segala hal yang berkaitan dengan dokumen perusahaan.

selain itu, administrasi juga bertanggungjawab atas pengurusan paspor jamaah, tiket, dan dokumen administrasi jamaah Mina.

j. Rumah Tangga

Tim ini bertugas untuk menjaga kerapian dan kebersihan perusahaan, baik kantor maupun gudang.

6. Aset Perusahaan

Aset perusahaan Mina terdiri dari aset bergerak dan tidak bergerak. Aset bergerak Mina berupa mobil box yang digunakan untuk mengangkut dan mengantarkan barang perlengkapan jamaah, seperti koper, seragam, mukenah, tas, sampai kain ihrom. Sedangkan aset tidak bergerak berupa gedung bangunan atau kantor yang terdiri dari empat cabang. Kantor tersebut digunakan sebagai operasional perusahaan.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

B. Penyajian Data

Pada penyajian data ini, peneliti akan menyajikan dan memaparkan data serta fakta yang telah didapatkan selama melakukan penelitian langsung di lapangan. Data dan fakta yang dipaparkan oleh peneliti diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi secara langsung di Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya.

1. Konsep Kepemimpinan Perempuan dalam PT Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya

Kepemimpinan merupakan hal mendasar yang wajib dan sangat penting dimiliki oleh sebuah perusahaan. Pemimpin merupakan orang yang dianggap paling bertanggungjawab atas berjalannya rotasi perusahaan. Berikut adalah pandangan pegawai Mina Wisata Islami terhadap pentingnya seorang pemimpin.

“...pemimpin itu ya orang yang bertanggungjawab terhadap perusahaan. Nah di sini ada *general manager*, *manager* keuangan, *manager marketing*, sama *manajer tour* dan *travel*” (N1,06/12/21)

“...yang namanya leader ya mbak ya, mau jadi pemimpin di manapun atau memimpin apapun, intinya adalah tanggungjawab. Hal yang wajib dimiliki oleh pemimpin, baik *top leader* maupun *middle leader*, harus memiliki *management* yang baik. Tugas pemimpin itu kan nggak satu ya mbak, otomatis bagaimana pemimpin mampu mengerjakan sesuai target atau bahkan lebih daripada target. Kemudian yang ketiga adalah komunikasi. Seorang *leader* harus memiliki komunikasi yang baik, baik itu

komunikasi ke bawah, ke samping, maupun ke atas. Ke bawah itu kepada siapa? Ya kepada yang dipimpinnya, kepada bawahannya, kepada anggota dan timnya. Komunikasinya harus bagus, jangan sampai komunikasi walau jadi pemimpin itu dilakukan searah. Meskipun kepemimpinan itu berbeda beda, ada memang komunikasi yang hanya satu arah, seperti satuan satuan itu. Tapi di jasa ini, saya menetapkan komunikasi dua arah, baik dengan tim saya maupun dengan atasan saya. Walaupun pimpinan yang menentukan. Namun apapun pendapat dari anggota itu harus dipertimbangkan. Saya kan juga punya partner, yaitu sesama manajer, nah itu harus dikomunikasikan dengan baik agar koordinasi berjalan dengan lancar. Nah selain tanggungjawab, manajemen, dan komunikasi, kita juga harus berhubungan baik dengan pihak eksternal, yaitu mereka yang kita sebut dengan vendor dan sebagainya” (IN2,10/12/21)

“Pemimpin itu orang yang bertanggungjawab atas apa yang terjadi dengan perusahaan. pemimpin itu harus yang bisa mengayomi, mengajak, dan memberikan contoh kepada anggotanya.”(IN3, 10/12/21)

“Pemimpin itu kayak komando atau nahkodanya kapal. Kapal mau dibawa belok kemana, kapan bergerak cepat dan pelan, kapan berhenti, ya itu ada di keputusan pemimpin” (IN4,10/12/21)

Semua orang sepakat, bahwa pemimpin merupakan salah satu kunci jalannya perusahaan. Salah satu unsur wajib sebuah organisasi atau perusahaan adalah keberadaan

seorang pemimpin. Pemimpin yang dimaksud bukan hanya keberadaan secara wujud manusianya, tapi isi dari manusia itu sendiri. Titik *point* yang ditekankan oleh beberapa informan adalah tanggungjawab dan kapasitas personal seorang pemimpin. Maka, bisa dikatakan modal utama seorang pemimpin adalah integritas. Ada tahapan yang dilewati PT Mina Wisata Islami Surabaya dalam menetapkan seorang pemimpin.

“ya kalau kepemimpinan di sini ditunjuk langsung sama *manager*, otomatis mereka yang senior yang memiliki nilai lebih. Karena mereka yang lebih paham gimana budayanya di sini dan sejenisnya” (N1,06/12/21)

“ditunjuk mbak sama *ownernya* langsung, makanya pada waktu itu saya kaget saat diamanahi jadi pemimpin Mina Wisata Islami. Padahal kalau dari senior, masih ada yang lebih senior daripada saya. Bahkan *background* saya ini jurnalistik, bekerja di media. Namun, setelah saya menanyakan kepada *owner* mengenai landasan memilih saya sebagai pemimpin, saya meyakinkan diri saya sendiri. Jika orang lain percaya dengan kemampuan saya, kenapa saya meragukan diri saya sendiri.” (N2.10/12/21)

Pemilihan pemimpin dalam PT Mina Wisata Islami Surabaya dilakukan dengan cara penunjukan langsung oleh *owner*, atau yang dikenal dengan direktur utama. Penunjukan ini tentunya tidak terlepas dari pertimbangan–pertimbangan panjang. Memberikan amanah besar kepada seseorang berarti menitipkan kepercayaan dan harapan yang besar kepada

orang tersebut. Berdasarkan pada besarnya beban seorang pemimpin, penetapan pemimpin oleh masyarakat tidak terlepas dari standard-standard yang telah mereka pilih dan pilah. Namun, pada PT Mina Wisata Isalmi Surabaya, kepemimpinan perempuan menjadi sebuah kewajaran atas nama kesetaraan gender yang harus diwujudkan. Mayoritas pegawai memiliki sudut pandang yang egaliter terhadap gender.

“...jadi begini, semua itu kan ada bidangnya masing-masing. Sesuatu bisa jadi bidangnya umum, ada yang khusus diimpin wanita sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya. Jadi dalam hal apapun, kalau misalnya manusianya itu kompeten, ya itu yang dilihat. Bukan usia atau jenis kelamin. Kecuali urusan syariat, hukum Islam memang kebanyakan ada beberapa bagian yang tidak boleh dipimpin oleh perempuan, seperti imam sholat.” (IN1,6/12/21).

“...Dulu mungkin pandangan gender itu masih ada dan mendominasi, tapi menurut saya di lingkungan saya sendiri, pandangan itu sudah terkikis dan bergeser. Sudah sangat minim saya temukan di dunia industri seperti ini. Perempuan dan laki laki sudah mendapatkan kesetaraan, tinggal manusianya saja, mumpuni apa nggak. Ketika mumpuni, ya nggak ada masalah.dipimpin oleh perempuan atau laki-laki, asalkan mumpuni.... Misalnya si A atau si B, laki laki atau perempuan akan menjadi eksis asalkan mereka memiliki kemampuan dan mumpuni di bidang tersebut. Dan tadi itu, ketika dia mampu dia akan mendapatkan kepercayaan dari anggotanya, dari anak buahnya. Ketika

pemimpin tidak mampu, maka tidak akan ada kepercayaan dari anak buahnya. Nanti tidak dihargai, anak buah akan menganggap “halah kemampuanku lebih tinggi”. Pemimpin kalau tidak dapat kepercayaan anak buah itu fatal menurut saya, gagal kepemimpinannya. Tapi kalau dia mampu menjawab semua tantangan. Misalnya ketika masalah A, ini solusinya, ketika masalah B, ini solusinya. Walauun tidak harus dia yang *handle*. Kayak saya kemarin ketika *meeting*, ketika ada yang bertanya ini dan itu, *manager* lain yang menjawab. Karena itu bagian dari tugasnya, memang seperti itu manajemen, kalau semuanya saya ya habis saya, habis waktu saya, habis tenaga saya. Tapi beda lagi kalau kita membicarakan ini lembaga ke Islam, contoh travel. Kalau di travel iya, karena travel inikan identik dengan ibadah. Dalam Islam yang ibadah yang memimpin siapa? Laki laki, bukan perempuan. Sholat perempuan gabisa mengimami laki-laki. Perempuan tidak bisa menjadi imam. Memang pada awalnya travel hanya dipimpin oleh laki laki, mislnya dari kyai maupun ustadz. Tapi hal ini akhirnya mulai terkikis karena apa? Karena manusia sudah memahami yang namanya manajemen. ada pembagian *jobdesc*. Akhirnya, travel pun mulai membagi bidang-bidang, ada yang bagian *ustadz* dan kyai, ada yang bagian manajerial, ada yang bagian operasional, dan seterusnya. Sekarang malah pemimpin perempuan itu lebih disukai. Karena kepemimpinan perempuan itu lebih ngemong, lebih bersahabat, sedangkan laki laki lebih terasa hirarkinya. Kalau dulu

perempuan dipertimbangkan karena emosionalnya, saya rasa sekarang sudah mulai hilang. Karena itu tadi, emosionalnya bisa diarahkan ke arah positif. Ia lebih merangkul, nah itu kan emosionalnya juga..... Dan alhamdulillahnya ketika saya di Mina, saya tidak pernah mendapatkan maupun merasakan seperti itu. Tidak pernah diremehkan karena saya seorang perempuan. Memang sempat awal-awal itu ada rumor seperti itu. Tapi rumor itu tidak bertanggungjawab menurut saya. Rumor itu akhirnya hilang dengan sendirinya, karena nggak jelas sumber rumornya dari mana, jadi hal itu tidak sampai mengganggu saya.” (N2, 10/12/21)

“...sebenarnya tidak ada masalah. Antara pemimpin perempuan maupun laki-laki adalah sama, nggak ada bedanya. Nggak hanya laki – laki saja yang boleh jadi pemimpin, perempuan juga boleh dong memimpin. Siapapun yang memimpin itu yang penting dapat menjaga dan mengendalikan emosinya.” (IN3,10/12/21)

“...Pemimpin itu kan tanggungjawab, amanah mbak. Ya mau siapapun yang jadi pemimpin, manusia memang dasarnya harus memiliki sifat tanggungjawab dan amanah. Jadi mau siapapun yang memimpin, baik laki-laki maupun perempuan asalkan orang tersebut memiliki itu, ya silahkan dipimpin.” (IN4,10/12/21)

Secara umum, pemaparan dari informan 1, informan 2, informan 3, dan informan 4 menunjukkan, bahwa tidak ada keberatan terkait pemimpin itu harus laki-laki ataupun perempuan. Setiap mereka yang berkarir berhak

mendapatkan karir tertingginya, misalnya sebagai seorang pemimpin. Informan pertama menjelaskan, bahwa yang terpenting adalah manusia itu memiliki kemampuan yang layak dijadikan seorang pemimpin. Kelayakan tersebut ditambah dengan pernyataan informan kedua menegaskan, bahwa pemimpin itu tidak mudah. Pemimpin harus memiliki tanggungjawab yang tinggi dan *management* yang baik. Informan keempat mengafirmasi kembali, bahwa setiap manusia harus memiliki sikap tanggungjawab dan amanah, begitupun manusia yang menjadi seorang pemimpin. Sedangkan informan ketiga menambahi, bahwa perempuan memang seharusnya mengambil peran dalam pemimpin, tidak hanya laki –laki saja.

Sudut pandang atau respon setiap orang akan dipengaruhi dari bagaimana latar belakang, pengalaman, dan lingkungan tempat orang tersebut tumbuh. Jika dilihat, penerimaan terhadap keberadaan pemimpin perempuan tidak serta merta baik. Penerimaan itu melalui proses yang tidak sebentar. Berdasarkan dari penjelasan informan kedua, ia pernah menemui hal tersebut masih mendominasi. Namun seiring kemajuan zaman, *mindset* setiap individu dan masyarakat juga semakin maju. Sudut pandang terhadap kesetaraan ini akan sangat mempengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin perempuan. Jika anggota dari seorang pemimpin itu tidak menghargai keberadaan pemimpin perempuan, otomatis pemimpin tidak akan mendapatkan kepercayaan dari

anggotanya. Hal ini menyebabkan setiap keputusan, instruksi, dan koordinasi yang dilakukan menjadi terkendala.

Dalam pemaparan tersebut juga dapat disimpulkan, bahwa perwujudan kesetaraan gender dan profesionalitas dalam *management* tidak hanya dibangun dalam pikiran dan sudut pandang pegawai, namun juga diperkuat dengan sikap yang diterapkan dalam PT Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya. Hal ini memiliki dampak yang cukup baik terhadap berjalannya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan. Selain itu, PT Mina Wisata Islami tidak menitikberatkan perbedaan gender menjadi pembatasan untuk setiap jabatan dalam perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan hampir seluruh divisi, terdapat laki-laki dan perempuan yang saling berkolaborasi.

“...Lingkungan di sini sangat baik dan mendukung mbak. Dari awal ketika saya pertama kali menjadi *general manager* di sini, para *manager* lain, bahkan direktur sendiri memberikan dorongan yang sangat baik. Hal ini sangat berpengaruh terhadap bagaimana kepemimpinan dalam perusahaan dapat dijalankan dengan baik.”(N2, 10/12/21)

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat, bahwa lingkungan perusahaan maupun organisasi sangat mempengaruhi kualitas kinerja, baik itu pemimpin ataupun pegawai. Lingkungan merupakan keadaan yang akan mempengaruhi pemikiran dan aktifitas setiap individu. Sehingga, desain lingkungan yang baik akan memberikan dorongan positif kepada mereka

yang berada di lingkungan tersebut. Upaya untuk membuat lingkungan menjadi nyaman agar produktifitas meningkat adalah satu strategi pemimpin untuk memajukan perusahaan.

Konsep kepemimpinan yang dibangun oleh *General Manager* PT Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya :

Konsep adalah sebuah gagasan subjektif yang direpresentasikan oleh seseorang. Dalam hal ini, peneliti akan memaparkan konsep yang diterapkan oleh *general manager* dalam Mina Wisata Islami baik secara struktural maupun kultural.

“...bagi saya, yang terpenting adalah merangkul. Bagi saya, tim saya ini harus solid. Tidak ada blok-blok an, tidak *gap* antara pegawai satu dengan lainnya. saya mengharapkan di sini tidak ada persaingan. Kita harus meruntuhkan tembok yang membuat pegawai merasa ada sekat dengan pegawai lain atau pemimpin. Jika ada persaingan yang tegas antara satu tim dengan tim yang lainnya akan langsung saya usahakan untuk melebur. Karena jika ada persaingan ketat sesama tim di dalam Mina, itu tidak akan membuat Mina semakin besar. Internal saja tidak solid, apalagi bersaing ke eksternal” (N2, 10/12/21)

“...Iya lebih menghargai, kayaknya ini karena perempuan juga identic menggunakan perasaan. Misalnya kalau mbak ini ada masalah, pasti kerasa kasih sayangnya. Sama temen – temen juga mengayomi banget. Kalau misalnya ada masalah, pegawai disuruh curhat ke beliau, ditanyain, perhatian. Kayak udah cerita saja,

tidak apa-apa, pasti ada solusinya. Jadi, pegawai merasa terangkul karena sikap seperti itu. Sehingga, suasana dan lingkungan kerja menjadi lebih dekat”(N3,10/12/21)

Dari pernyataan informan kedua, pemaparan tersebut menggambarkan bagaimana seorang pemimpin membangun kesan dan hubungan dalam sebuah perusahaan. Mina Wisata Islami mulai membangun dan memperkuat hubungan kekeluargaan. Menurutnya, untuk dapat bersaing dengan pihak luar, kita terlebih dahulu harus selesai dengan diri sendiri (internal). *General Manager* Mina Wisata Islam menerapkan sistem kekeluargaan dan persaudaraan. Beliau memberikan contoh terkait bagaimana menjaga dan menjalin silaturahmi dan hubungan baik dengan pegawai, bahkan di luar jam kerja. *General manager* memberikan kesan selalu siaga untuk membantu dan mendengarkan keluhan dari seluruh pegawai.

Informan ketiga mengafirmasi apa yang telah dijelaskan oleh informan pertama. Seorang pemimpin yang sekarang sangat mementingkan bagaimana keadaan dan kondisi dari masing-masing pegawai. Tidak jarang pemimpin tersebut mengatakan, bahwa hubungan di Mina Wisata Islami ini tidak boleh hanya dianggap sebagai hubungan kerja. Hubungan yang seharusnya dibangun adalah hubungan pertemanan, persahabatan, dan kekeluargaan. Perasaan itu harus didasari dengan empati dan saling peduli. Keterikatan antara satu pegawai dengan pegawai yang lain menguatkan

perwujudan solid yang diharapkan oleh *general manager* Mina Wisata Islami.

Dari sini dapat dilihat, bahwa pemimpin tidak ingin membangun sekat atau batas yang tinggi antara satu pegawai dengan pegawai yang lain. pemimpin ingin mereka melebur menjadi satu, yaitu tim yang ingin memajukan Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya. Pemimpin dengan sengaja memberikan kesan *friendly*, agar pegawai menganggapnya teman dan tidak perlu berpikir dua kali untuk menceritakan segala sesuatu kepadanya. Selain itu, pemimpin secara tidak langsung memberikan contoh pelayanan yang baik. Hal ini dimaksudkan untuk membangun budaya dan lingkungan kerja yang sehat dalam perusahaan. berikut adalah konsep kepemimpinan yang dibangun oleh *general manager* Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya :

a) Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan

Dilihat dari sudut pandang pemimpin, pemimpin adalah orang yang diberikan amanah untuk memimpin perusahaan ataupun organisasi. Pemimpin memiliki tanggungjawab untuk memajukan perusahaan. ia harus dapat mengajak timnya untuk bekerjasama demi mencapai tujuan perusahaan. Menurutnya pemimpin harus memiliki modal, yaitu :

a. Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah modal utama menjadi seorang pemimpin. Sejak menjadi manusia, tanggungjawab harus dibiasakan minimal kepada diri

sendiri. Banyak tugas dan fungsi yang harus dijalankan oleh pemimpin. Semakin besar perusahaan yang dipimpin, semakin kompleks dan besar juga tanggungjawab yang dipegang.

b. Management skill

Manajemen akan sangat membantu pemimpin untuk mengeloal kompleksnya perusahaan tetap berjalan dengan baik sesuai yang ditargetkan.

c. Komunikasi yang baik

Komunikasi dapat digunakan untuk mempengaruhi orang lain. Semakin baik komunikasi yang dilakukan akan memberikan pemahaman kepada pegawai. Komunikasi dapat dijadikan sebagai jalan untuk melakukan pendekatan emosional. Pendekatan emosioanl menjadi cara yag efektif untuk menyentuh ranah emosional manusia. keterikatan secara emosional akan membuat pegawai melakukan segala sesuatu untuk perusahaan dengan hati.

Dari sudut pandang pegawai, pemimpin merupakan orang yang bertanggungjawab menaungi perusahaan. Pemimpin akan menentukan bagaimana perusahaan akan bergerak. Ia adalah orang yang menentukan *quo vadis* dari perusahaan itu sendiri. Selain itu, pemimpin adalah orang yang dapat mengajak, mengarahkan, serta memberikan contoh kepada pegawainya.

Berikut adalah hal yang harus dimiliki oleh pemimpin :

- a. Tanggungjawab
- b. Jiwa mengayomi
- c. Kemampuan mengarahkan
- d. Ketegasan dalam mengambil keputusan

b) Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan, baik pegawai maupun aset yang dimiliki. General manager PT Mina Wisata Isalmi merupakan pemimpin yang mulai bertugas sejak awal tahun 2018. Terdapat beberapa perbedaan antara pemimpin yang sebelumnya dengan masa kepemimpinannya.

“...ya itu tadi, solid. Alhamdulillah temen temen sudah bisa menjalankan itu. Saya ini kan nyambung mbak, jadi sebelum saya ini laki laki. Namun bukan berarti saya lebih baik dari sebelumnya, nggak. Setiap pemimpin memiliki karakter masing – masing. Setiap orang ada masanya, dan setiap masa ada orangnya. Kalau saat saya saat ini, saya merasa saya harus mensolidkan tim dengan cara apa? Dengan satu sama lain sama-sama *care*, sama-sama sinergi. Tidak bersaing tetapi sinergi. Karena dalam hidup saya, sinergi itu membuat kita semakin besar dan kuat. Kalau persaingan itu akan mengikis siapa yang kalah atau yang tidak mampu bersaing akan tereleminasi. Sekarang eranya adalah

kolaborasi bukan persaingan” (IN 2,10/12/21)

“kalau kelebihan ya mbak rohma itu lebih bisa membangun suasana. Lingkungan kerja jadi kerasa keluarga. Ini kan ngaruh mbak sama kinerja pegawai nantinya mbak. Kayaknya pengawasan sama pengendaliannya juga lebih dalam karena kedekatan hubungan mbak rohmah dengan teman-teman jadi bikin mbak rohma sering tahu kejadian detailnya. Misalnya ada masalah dengan jamaah, komplain dan sebagainya.” (N3, 10/12/21)

“Kalau kelebihanya, sifat keibuan sangat terasa mbak. Menurut saya ini kelebihan, karena jatuhnya pegawai seperti diayomi. Setiap ada masalah, tidak ada namanya disalahkan, kita malah jadi tau diri ketika salah. Budaya kerja di sini enak mbak, apalagi nilai spiritual yang kental. Beliau juga menekankan kalau kita ini kerja sambil ibadah. Beliau juga nggak pernah membedakan atau membuat sekat antara sesama pegawai maupun dengan atasan. Dan ambisi ketelitiannya seorang perempuan juga sangat mempengaruhi Bergeraknya mina, terutama di masa pandemic kemarin mbk. Perasaan nyaman dalam dunia kerja ini susah dicari mbak, makanya ini sangat berpengaruh sama kinerja pegawai.” (N4, 10/12/21)

Dari pemaparan tersebut, pemimpin selalu memberikan kesan setara antara semua pegawai. Pemimpin selalu

memberikan kesempatan pegawai untuk ikut berperan dalam memajukan Mina. Ia juga mendesain dan sangat mengharapkan terjadinya perubahan dalam Mina. Perubahan tersebut ditekankan dalam *teamwork*. Menurutnya, Tim yang baik adalah kunci kesuksesan sebuah perusahaan. Sejauh ini, pemimpin melihat pegawai telah memahami apa yang menjadi visinya. Perubahan-perubahan dalam perusahaan dilakukan dengan bertahap serta suasana harmonis.

Pemimpin pada PT Minta Wisata Islami Surabaya menganggap, bahwa kepercayaan dari anggota adalah kunci dari kepemimpinan.

“...pemimpin yang menguasai itu akan mendapatkan *trust* atau kepercayaan dari anggota, tim, sampai atasannya. Pemimpin kalau nggak dapat *trust* itu berat, gabakal dihargai, nggak dipercaya, sehingga susah melakukan kepemimpinannya kalau misalnya pemimpin tidak memiliki *trust* dari anggotanya... Pemimpin kalau tidak dapat kepercayaan anak buah itu, fatal menurut saya, gagal kepemimpinannya.”
(IN 2,10/12/21)

Hubungan yang dibangun antara pemimpin dengan anggota adalah kepercayaan. Jika pemimpin tidak berhasil mendapatkan kepercayaan dari anggota, maka ia akan susah menjalankan kepemimpinannya. Sedangkan cara untuk mendapatkan

kepercayaan anggota, salah satunya adalah kemampuan untuk menguasai.

“...bagaimana dia mampu memimpin kalau dia tidak bisa. Tetapi pemimpin itu kan hanya manusia biasa. Ada batas-batas tau atau mampunya itu dalam batasan ya. misalnya kayak saya, saya inikan harus mampu mengelola seluruh operasional cabang kantor, kan ini ada 4 cabang ya mbak, secara teknis dan operasional keseluruhn saya harus tau, tetapi saya tidak harus mampu semuanya. Misalnya dalam hal IT, saya harus tau kinerjanya IT bagaimana, tapi saya tidak harus tau bagaimana cara memprogram, dan lain-lain. tetapi saya harus tau perkembangan dan kinerja mereka sebagai bahan evaluasi kedepannya seperti apa. Misalnya lagi dalam hal marketing. Saya harus tau bagaimana prosedur, tekenis, dan langkah dalam marketing seperti apa saya harus tau. Saya harus mengetahui ilmu pelaporan keuangan, pengelolaan keuangan, ilmu *ticketing*, saya harus setidaknya mengetahui ilmu dalam setiap bidang yang berkaitan dengan Mina Wisata Islami ini...Memang tantangannya pemimpin itu seperti itu, dan saya pun sampai saat ini msih terus belajar. Istilahnya gini, kadang ketika kita diamanahi sebagai seorang pemimpin, tidak selalu kita adalah orang yang meguasai hal itu. Karena yang terpenting adalah effortnya, usahanya, belajarnya untuk dapat menguasai ilmunya agar dapat memenuhi

tugas-tugas yang diamanahkan kepada saya. Ya itulah tantangan sebagai pemimpin, ketika sudah bismillah menerima amanah itu ya istilahnya sampai titik darah penghabisan untuk belajar dan menguasai ilmu itu.” (IN 2,10/12/21)

Ketika pemimpin tidak menguasai keilmuan dalam perusahaan, bisa jadi anggotanya akan meremehkannya. Sehingga, jika dihadapkan dengan suatu permasalahan sikap dan keputusan yang diberikan oleh pemimpin tidak akan dihargai. Selain itu, pemimpin juga sering terjun langsung ke lapangan untuk melihat keadaan. Pemimpin juga membersamai pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Selain menginstruksikan, pemimpin juga memberikan contoh. Jalur komunikasi yang dibangun bukan hanya instruksi, namun koordinasi.

2. Karakteristik Pemimpin Perempuan dalam Manajemen Pengendalian Rotasi Perusahaan Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya
Konsep akan menjelaskan bagaimana kepemimpinan diterapkan, sedangkan karakter akan mendeskripsikan bagaimana ciri khas seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinan. Setiap pemimpin akan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Karakter dipengaruhi oleh beberapa hal, pendidikan, pengalaman, dan lingkungan. Peneliti telah melakukan wawancara dengan beberapa pegawai Mina Wisata Islami terkait

karakter pemimpin saat ini. Berikut adalah data yang didapatkan peneliti dari informan terkait kekurangan yang dirasakan pegawai selama masa kepemimpinan pemimpin.

“...setiap pemimpin pasti memiliki karakter masing-masing. Mungkin lebih ke ciri khas dari kepemimpinan ini mbak. Yang dirasakan, kadang beliau terlihat emosional mbak. Mungkin sejauh ini hanya itu yang terasa. Dan kita juga harus memaklumi karena menganggap ini adalah bagian dari perempuan” (IN 4, 10/12/21)

“...mungkin lebih ke ranah emosionalnya saja ya mbak. Karena kadang perempuan ini kalau hormonnya tadi itu sering terlihat *sensitive* mbak. Cuma kalau laki-laki itu kan lebih tegas mbak, sedangkan yang perempuan itu ada melownya. Khawatirnya itu lebih tinggi mbak. Sedangkan laki-laki kalau sudah selesai masalah ya sudah mbak, selesai gitu.” (IN 3, 10/12/21)

“...kalau kekurangan, ya semua orang kan punya kekurangan. Ya paling karena perempuan jadi lebih emosional, tidak santai, dan agak dramatis” (N1,06/12/21)

Respon dari ketiga informan memiliki sudut pandang yang berbeda-beda. Namun dapat disimpulkan, bahwa yang paling dirasakan adalah sisi emosional dari pemimpin. Setiap pegawai menyadari, bahwa setiap manusia memiliki karakter yang berbeda, begitupun saat mereka menjadi pemimpin. Kalau misalnya pemimpinnya tidak tenang, pegawai bisa lebih tidak tenang dari pemimpin mbak.” (IN 3, 10/12/21)

Menurut informan ketiga, pembawaan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi pegawainya. Jika pemimpin yang memiliki tanggungjawab penuh menunjukkan kegelisahan dan kekhawatirannya terlalu besar, pegawai juga akan merasakan sisi pesimis. Hal ini akan sangat mengganggu jika terjadi ketika Mina Wisata Islami sedang menghadapi sebuah permasalahan. Ketika dalam menghadapi masalah, pemimpin dituntut untuk dapat melakukan pengambilan keputusan dengan baik. Seperti dijelaskan dalam *jobdesc general manager*, salah satu tugasnya adalah pengambilan keputusan. Seperti yang dijelaskan oleh informan ketiga dalam penjelasan makna pemimpin, bahwa pemimpin adalah penentu arah majunya perusahaan, kapan harus bergerak cepat, lamban, atau berbelok.

“...mungkin untuk pengambilan keputusan banyak dilakukan ketika rapat mbak. Bu rohmah banyak membuka diskusi dan memberikan kesempatan semua orang untuk berbicara. Bahkan kadang yang tidak mau bicara memang diharuskan bicara” (N4, 10/12/21)

“ya itu yang rapat setiap hari senin mbak, kadang juga manager-manager lain ikut bantu. Kan tiap manager ada *jobdesc*nya masing-masing. Kita diskusikan bareng-bareng dalam forum, baru nanti sama-sama dicari jalan keluarnya. Tentunya ada *general manager* itu tadi.” (N1,06/12/21)

Dari respon yang diberikan oleh informan pertama dan keempat, pemimpin cenderung selalu melibatkan timnya dalam segala

pengambilan keputusan. Baik itu merumuskan strategi ataupun ketika menghadapi permasalahan. Informan keempat menjelaskan, bahwa terkadang pemimpin mengharuskan seluruh pegawai untuk berbicara dan mengutarakan pendapatnya.

“...saya itu selalu menginginkan tim saya untuk membicarakan segala hal ketika dalam forum. Jangan sampai ada yang namanya nggrundel dan sejenisnya di belakang. Pokoknya saya tekankan jangan sampai bermuka dua. Forum itu tempatnya diskusi. Segala permasalahan dan kendala diselesaikan di forum. Jangan iya di depan tapi sambat di belakang. Saya selalu memberikan semua orang kesempatan untuk berbicara.” (IN 2, 10/12/21)

“...Bu rohmah juga bisa tegas mbak kalau memang sudah waktunya. Tapi memang pengambilan keputusan lebih banyak dilakukan melalui diskusi. Dan itu sangat berpengaruh bagi saya pribadi mbak, kayak kita merasa dilibatkan dalam setiap urusan perusahaan.” (N3, 10/12/21)

Pembiasaan untuk mengajak pegawai menyuarakan pendapat dirasakan bermanfaat oleh pegawai. Informan ketiga menyebutkan, bahwa pegawai akan merasa dibutuhkan dan dianggap penting ketika pegawai dilibatkan dalam segala urusan perusahaan. Pegawai merasakan dampak dari sistem dan budaya yang diterapkan oleh pemimpin saat ini.

“Mbaknya kemarin lihat rapatnya kan ya mbak? Ya sepeti itu salah satu contohnya. Saya selalu melibatkan semua orang dalam pengambilan

keputusan. Saya akan mengajak mereka *sharing*, diskusi, terkait permasalahan yang terjadi. makanya di awal saya sempat menyinggung pentingnya komunikasi. Komunikasi ini merupakan kunci seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi anggotanya. Dengan komunikasi yang baik, kita dapat masuk lebih dalam ke dalam perasaan emosional masing-masing manusia. Jadi saya akan mengajak mereka yang terlibat secara *jobdesc* dalam topic yang sedang kita bahas untuk menyelesaikan masalah. bahkan saya akan berusaha setiap waktu mendengar keluh kesah atau istilahnya sambatan mereka. Bagi saya, siapapun dan apapun jabatan mereka, suara seseorang itu harus dipertimbangkan. Contohnya lagi ketika saya dengan jajaran manajer lainnya. ada grupnya mbak di sana dengan manajer-manajer saja. Ya kami membahas semuanya bersama di sana. Pembahasan di sana lebih ke pembawaan guyonan karena itu cara kami menghilangkan ketegangan. Tapi tidak semua masalah kita hadapi seperti itu, ada kalanya masalah-masalah yang *urgent* dan butuh keputusan segera saya harus memutuskannya secara cepat dan tepat, ada juga yang mengharuskan saya menghubungi *owner* atau pak direktur perusahaan kami.” (N2, 10/12/21)

Secara umum, pemimpin sangat memahami bagaimana cara membangun hubungan baik dengan pegawai. Selain itu, pemimpin juga dapat mengambil hati para pegawai untuk masuk ke ranah emosionalnya. Bagi pemimpin

Mina Wisata Islami Haji Plus dan mroh Surabaya, keterikatan emosional adalah keterikatan paling mematkan bagi seseorang. Ketika seseorang sudah berpihak secara perasaan dan emosi, ia akan mau melakukan apa saja demi kebaikan sesuatu yang mengikatnya tadi. Hal tersebut juga berlaku dalam dunia kerja, perusahaan, bahkan organisasi. Pemimpin di sini selalu belajar bagaimana cara beradaptasi dengan baik. Ada istilah yang dikatakan yaitu paham peran dan posisi.

“...misalnya dalam perkumpulan dengan para petinggi travel. Saya ini selalu menganggap diri saya paling cantik sendiri. Karena memang tidak ada perempuan lain selain saya. Kemarin ada kejadian di mana saya dipanggil ke depan untuk memimpin sebuah yel-yel bersama 2 ustadz yang saya kenal. Ya saya mempersilahkan mereka untuk memimpin mbak. Saya hanya berlaku sebagai tim hore. Bukan karena saya perempuan atau bagaimana. Saya menganggap itu adalah bagian dari kesadaran etika. Saya junior, saya baru di dunia travel, dan saya umurnya jauh lebih muda dari mereka. Oleh karena itu, saya mempersilahkan mereka terlebih dahulu sebagai sebuah bentuk penghormatan saya kepada bapak ustazd saya.”
(IN 2, 10/12/21)

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat, bahwa pemimpin dapat memposisikan diri dengan baik, bahkan di luar lingkungan perusahaan. Pembawaan itu yang dibawa dan diterapkan dalam perusahaan. Walaupun pemimpin menekankan hubungan yang lebih daripada

rekan kerja, namun pemimpin secara tidak langsung memberikan contoh cara menghargai seseorang. Dalam kata lain, manusia dalam bersikap harus memahami konteks.

Selain pengambilan keputusan, seperti yang disebutkan oleh pemimpin Mina sebelumnya, bahwa pemimpin harus memiliki *management skill* yang baik. Dalam manajemen, pemimpin tidak hanya menjalankan peran perencanaan, namun sampai pada tahap pengendalian.

“...menejemen itu kan tujuannya untuk mengelola atau mengatur operasional perusahaan berjalan dengan baik. Dalam manajemen ada pembagian *jobdesc* dan sejenisnya. Ini kelebihan pemimpin yang paham soal manajemen. Saya menjelaskan dan memberikan pengertian serta contoh dalam menjalankan manajemen di masing-masing tim. Sehingga mereka paham bagaimana cara menjalankan tugas dan fungsi mereka dalam sebuah perusahaan. tugas saya selanjutnya adalah memastikan dan memantau kinerja mereka, progress, tantangan, atau kendala yang membuat mereka kesusahan dalam menjalankan tugas dan fungsi perusahaan. bahkan pada beberapa bidang saya harus belajar teknisnya. Menurut saya, jika saya mengetahui ilmunya, saya dapat mengevaluasi dengan baik dan benar.” (IN 2, 10/12/21)

Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemmpin dalam melakukan pengawasan dan pengendalian adalah dengan mempelajari ilmu yang berkaitan dengan perusahaan. Bagi pemimpin, menguasai ilmunya dengan baik akan membuat proses

pengendalian lebih maksimal. Jika seseorang mengetahui ilmunya, orang tersebut dapat mengetahui detail kesalahan dan bagaimana cara melakukan pembenaran sesuai dengan yang seharusnya. Selain itu, pemimpin juga menerapkan manajemen sesuai dengan teori. Pegawai dipastikan telah memahami tugas dan fungsi masing-masing. Pegawai diberikan arahan terkait *jobdesk* sesuai dengan posisi pegawai dalam perusahaan. Upaya tersebut dapat memudahkan pemimpin dalam melakukan pengendalian. Hal tersebut dikarenakan, pemimpin dapat melakukan evaluasi satu persatu sesuai dengan bagiannya. Wujud dari upaya pengendalian yang masih dilakukan sampai saat ini adalah rapat rutinan setiap hari Senin.

“...ya dalam rapat itu termasuk bagian dari upaya pengendalian mbak. Alhamdulillah pegawai di sini sadar diri dan posisi. Semua bertanggung jawab dalam tugas masing-masing. Kita juga ada rapat internal sebagai evaluasi kinerja pegawai, di sana juga pemimpin mengevaluasi langsung kinerja pegawai dan memberikan solusi jika ada masalah” (IN 1,06/12/21)

“Bu rohmah itu orangnya sering keliling mbak. Kadang bisa keliling dari satu cabang ke cabang yang lain. Mungkin itu jadi salah satu cara pengendaliannya mbak. Selain melalui rapat yang dilakukan setiap tanggal senin.” (IN 4, 10/12/21)

Pada hari Senin, Mina Wisata Islam mengadakan agenda rutinan, yaitu rapat.

Seluruh pegawai dari semua cabang di Surabaya akan berkumpul di kantor cabang yang bertempat di Jl.Kartini. Rapat tersebut dilakukan sebagai upaya melakukan pengendalian. Dalam rapat tersebut, *general manager* berlaku sebagai pemimpin rapat. Seluruh pegawai yang hadir diberikan kesempatan untuk melaporkan progress dan kendala yang dihadapi masing-masing. Pimpinan akan memberikan tanggapan, masukan, saran, dan solusi terkait apa saja yang disampaikan.

Selain rapat, pegawai juga menceritakan tentang pemimpinnya yang sering keliling dan terjun sendiri ke lapangan. Hal tersebut dianggap dapat membantu pimpinan untuk mengetahui kinerja pegawai secara langsung. Pegawai menyetujui, bahwa kedekatan pegawai dengan pemimpin lebih dari sekedar rekan kerja. Menurut beberapa informan, hal tersebut menjadi perbedaan mendasar yang dirasakan pegawai selama masa kepemimpinan yang sekarang. Kedekatan tersebut dianggap sebagai lingkungan kerja yang baru daripada sebelumnya.

“kalau kelebihan ya mbak rohma itu lebih bisa membangun suasana. Lingkungan kerja jadi kerasa keluarga. Ini kan ngaruh mbak sama kinerja pegawai nantinya mbak. Kayaknya pengawasan sama pengendaliannya juga lebih dalam karena kedekatan hubungan mbak rohman dengan teman-teman jadi bikin mbak rohman sering tahu kejadian detailnya. Misalnya ada masalah dengan jamaah, komplain dan sebagainya.” (N3, 10/12/21)

“...kalau kelebihan ya lebih teliti, lebih berbaur, lebih memahami karena mungkin ya naluri keibuannya ikut.”(IN 1,06/12/21)

“...kalau kelebihannya, sifat keibuan sangat terasa mbak. Menurut saya ini kelebihan, karena jatuhnya pegawai seperti diayomi. Setiap ada masalah, tidak ada namanya disalahkan, kita malah jadi tau diri ketika salah. Budaya kerja di sini enak mbak, apalagi nilai spiritual yang kental. Beliau juga menekankan kalau kita ini kerja sambil ibadah. Beliau juga nggak pernah membedakan atau membuat sekat antara sesama pegawai maupun dengan atasan. Ambisi dan ketelitiannya seorang perempuan juga sangat mempengaruhi Bergeraknya Mina, terutama di masa pandemic kemarin mbk. Perasaan nyaman dalam dunia kerja ini susah dicari mbak, makanya ini sangat berpengaruh sama kinerja pegawai.” (N4, 10/12/21)

Informan pertama dan keempat menjelaskan, bahwa sifat keibuan memberikan kecondongan seseorang memiliki rasa mengayomi. Sifat tersebut memberikan kesan baru dalam lingkungan kerja Mina Wisata Islami. Pemimpin Mina dinilai sebagai seorang yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pegawai perusahaan. Selain itu, ia juga dapat membangun suasana dengan baik, teliti, dan dapat beradaptasi dengan segala kebutuhan pegawai maupun perusahaan.

Setelah melakukan pencarian data di lapangan, pengendalian yang dilakukan oleh *general manager* PT Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah, yaitu :

a. Mengadakan agenda rapat rutin setiap hari Senin

Agenda rapat ini merupakan rapat yang diikuti oleh seluruh pegawai Mina Wisata Islami. general manager bertugas sebagai pimpinan rapat. Rapat diawali dengan bacaan ayat suci Al'Qur'an. Setelah membaca ayat suci Al Qur'an, salah satu pegawai akan memberikan ceramah atau kultum mengenai ayat yang tadi telah dibaca bersama. Materi kultum yang akan disampaikan telah dibagikan di grup pada pagi Harinya. Rapat ini bertujuan untuk mencari tahu kinerja pegawai selama satu minggu terakhir. Pimpinan rapat akan mempersilahkan seluruh pegawai untuk melaporkan segala hal yang dialami, terutama progress, kendala, dan keluh kesah saat menjalankan tugas dan fungsi bersama tim di lapangan. Agenda selanjutnya adalah mendiskusikan masalah yang telah dikumpulkan dari masing – masing bagian. General manager yang saat itu menjadi pimpinan rapat selalu menekankan, bahwa solusi harus dihasilkan saat rapat. Semua forum yang dimulai saat rapat akan selesai saat rapat pula. Setelah diskusi dan evaluasi selesai, pimpinan sidang akan memberitahukan apa saja yang harus dikerjakan selama satu minggu ke depan. Hal tersebut akan terjadi setiap minggu. Agenda ini dianggap sangat membantu dalam memantau pegawai. Bahkan ketika pandemic, pegawai Mina akan

menyempatkan rapat walaupun online. Hal ini dilakukan untuk menjaga kedekatan dan keharmonisan hubungan sesama pegawai Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya.

- b. Pengecekan di lapangan secara langsung
Pengecekan di lapangan merupakan upaya yang dilakukan untuk melakukan penilaian secara obyektif terhadap segala hal yang terjadi di perusahaan. Selain itu, pemimpin yang langsung turun ke lapangan akan mendapatkan sesuatu berupa data, bukan laporan yang sifatnya sekunder. Pengecekan di lapangan ini dilakukan dengan keliling ke berbagai cabang Mina di Surabaya. Jadwal pengecekan lapangan tidak pernah ditentukan. Pemimpin sengaja membuat semua pegawai bekerja seperti setiap harinya. Setting seperti ini dianggap dapat menjaga kenaturalan kejadian di lapangan. Bukan hanya keliling cabang, terjun ke lapangan saat pemberangkatan haji dan umrah juga merupakan upaya pengendalian untuk memastikan semua agenda dan rencana berjalan sesuai yang diinginkan. Pengecekan tersebut bukan hanya dilakukan untuk memantau kinerja pegawai, tetapi juga kondisi aset perusahaan.
- c. Pendekatan emosioanl dengan pegawai
Pemimpin tersebut mengatakan, bahwa hubungan yang baik dengan pegawai juga harus dijaga dengan baik. Pendekatan emosional dengan pegawai merupakan

upaya untuk menjaga hubungan baik dengan seluruh pegawai di perusahaan. Hubungan yang baik tersebut dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang baik akan membantu menjaga kestabilan kinerja pegawai perusahaan.

General manager Mina menambahkan, selain sesuatu dan progress berwujud, hal yang sangat penting untuk tetap dalam kendali adalah waktu. Time management yang baik mempengaruhi optimalisasi hasil pekerjaan yang dikerjakan.

Dari seluruh penjelasan wawancara yang telah dijabarkan, peneliti juga mendapatkan data dari observasi yang dilakukan ketika pegawai sedang melakukan rapat yang dipimpin langsung oleh *general manager*. Pada kesempatan tersebut menunjukkan, bahwa pemimpin memiliki peran yang besar pada setiap pengambilan keputusan. Tidak hanya itu, pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk turut andil dalam setiap pertimbangan yang sedang didiskusikan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian analisis data, peneliti akan memaparkan kesesuaian hasil yang diperoleh peneliti berupa fakta dan data yang diperoleh dilapangan dengan teori-teori yang telah ada.

Berikut penjelasan yang akan dijabarkan oleh peneliti, yaitu :

1. Konsep Kepemimpinan Perempuan dalam PT Mina Wisata Isalmi Haji Plus dan Umrah Surabaya

Konsep kepemimpinan perempuan adalah cara atau gagasan yang diterapkan oleh seorang pemimpin perempuan dalam masa kepemimpinannya di perusahaan. Berdasarkan teori kepemimpinan Yukl, bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana cara melakukannya, begitu juga tentang menjadi fasilitator bagi individu maupun kelompok dalam upaya pencapaian tujuan.⁷⁶

Teori tersebut terbagi menjadi tiga komponen, yaitu :

Pertama, kemampuan mempengaruhi

Kedua, kemampuan mengarahkan

Ketiga, kemampuan melayani

Pada penyajian data di atas, peneliti menjelaskan, bahwa pemimpin PT Mina Wisata Islami melaksanakan empat aspek dengan baik.

Yang pertama, komunikasi yang baik. Komunikasi antara pemimpin dengan anggota dilakukan dengan dua arah. Pemimpin juga melakukan strategi pendekatan emosional untuk meningkatkan kepercayaan pegawai kepada pimpinannya. Jika kepercayaan pegawai terhadap pemimpin tinggi, maka hal tersebut akan memudahkan pemimpin untuk meyakinkan timnya. Menurut pandangannya, kepercayaan anggota itu terletak pada

⁷⁶ Kukuh Lukiyanto, *Mandor : Model Kepemimpinan Tradisional Jawa pada Proyek Konstruksi Era Modern*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016), hal. 27

kompetensi pemimpin. Jika pemimpin orang yang kompetensinya tinggi, anggota tidak akan meragukan kemampuan pemimpinnya.

Yang kedua, pengarahan atau fasilitator. Pemimpin PT Mina Wisata Islami memberikan kesan yang sangat *friendly* dengan seluruh pegawai. Hal tersebut diharapkan, agar pegawai mampu terbuka kepada pemimpin. *General manager* PT Mina Wisata Islami Surabaya juga memberikan pengarahan dan contoh secara langsung kepada pegawai sebelum menginstruksikan sesuatu. *General manager* merupakan pemimpin yang mengafirmasi, bahwa seorang pemimpin harus dapat menguasai segala bidang keilmuan, terutama yang berkaitan dengan perusahaan.

Yang ketiga, kemampuan melayani. Pelayanan yang tergambar dalam perusahaan Mina adalah dedikasi tenaga dan waktu yang diberikan oleh pemimpin. Pemimpin Mina dikatakan sebagai seorang yang sabar dan detail dalam menjelaskan sesuatu. Pada kesempatan yang ada, ia selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menceritakan kendala yang dihadapi. Dari wawancara yang dilakukan, pemimpin Mina selalu memberikan solusi kepada siapapun yang datang kepadanya. Hal tersebut tidak hanya dilakukan kepada pegawai Mina, tetapi juga pelajar atau

mahasiswa yang sedang melakukan magang maupun penelitian.

Dari pemaparan fakta dengan teori Yukl, pemimpin di PT Mina Wisata Islami telah memenuhi aspek yang disebutkan. Hanya saja, pemimpin Mina mempercayai, bahwa cara terbaik untuk mempengaruhi adalah dengan menyentuh dan masuk dalam ranah emosional manusia.

Yang keempat, Integritas yang tinggi. Integritas merupakan bekal yang kuat untuk seseorang menjual dirinya. Dari hasil wawancara, integritas menurut pemimpin dan pegawai Mina mencakup kapabilitas personal, bertanggungjawab, disiplin, jujur, dan komitmen. Bagi mereka, lima hal tersebut menjadi syarat dan standard dalam memilih seorang pemimpin.

Dewantara menyebutkan, bahwa pemimpin itu,

Ing ngarso sung tulodho, di depan dapat dijadikan sebagai suri tauladan atau panutan yang baik.

Ing madyo mangun karso, jika di tengah mampu memberikan semangat dan memberikan kreasi.

Tutwuri handayani, di belakang tetap mampu memotivasi dan memberikan dorongan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, *general manager* Mina saat ini merupakan pemimpin yang sangat pandai berbaur dan beradaptasi. Sehingga, secara structural ia memiliki wewenang dan kekuasaan formal.

Seperti yang disebutkan di atas, ia dapat menjadi contoh yang baik karena bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan konsultasi kepada anggota, bahkan di luar jam kantor. Secara kultural, ia mampu memberikan dorongan positif dan motivasi yang apik karena sifatnya yang *humble*.

Robbins dan Judge yang dikutip oleh Balkis, membagi jenis gaya kepemimpinan dalam beberapa bagian, yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan kharismatik, pada gaya kepemimpinan ini, anggota memiliki pandangan tersendiri kepada pemimpinnya. Pemimpin ini biasanya memiliki wibawa yang dapat dipertimbangkan oleh anggotanya. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri – ciri, visi, dan artikulasi, resiko personal, peka terhadap lingkungan, peka terhadap kebutuhan pengikut, dan tidak konvensional.
- b. Gaya kepemimpinan transaksional, di mana hubungan kerja yang dibangun oleh pemimpin adalah hubungan kesepakatan timbal balik.
- c. Gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin yang menghendaki perubahan positif dari bawahannya, mengarahkannya untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru dan selalu melakukan perbaikan serta pengembangan.

- d. Gaya kepemimpinan visioner, pemimpin memiliki visi yang rasional, realistis, kredibel, dan menarik untuk masa depan.⁷⁷

Berdasarkan penjelasan, pendapat, gagasan, prinsip, dan realitas yang didapat oleh peneliti ketika melakukan penelitian, *general manager* Mina adalah pemimpin yang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin adalah sosok yang dapat memberikan contoh kepada anggotanya. Hal ini dibuktikan dengan caranya mengarahkan dan dapat memberikan *training* mandiri terhadap anggotanya. Pemimpin akan memberikan contoh bagaimana cara melakukan sesuatu untuk dipahami dan dipraktikkan langsung oleh anggota, misalnya cara melayani *customer* yang memiliki permintaan yang aneh-aneh, melakukan riset pemasaran untuk memperluas jangkauan *customer*, sampai pada membersihkan dan merawat fasilitas yang ada di kantor. Selain itu pemimpin juga membangun budaya untuk senantiasa melibatkan seluruh anggota dalam pengambilan keputusan. Hal ini biasanya dilakukan ketika rapat setiap hari Senin. Pada kesempatan tersebut, pemimpin, mendorong setiap anggota untuk bersedia memberikan pendapat dan

⁷⁷ Aulia Hanadita Balkis, "Gaya Kepemimpinan Perempuan pada Instansi Publik : Studi pada Kepemimpinan Susi Pudji Astuti", *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* (Vol. 8, No.1, 2020), hal. 81

menyampaikannya ketika forum. Ketika terdapat masalah baik dalam tim maupun individu anggota, pemimpin dengan sukarela memberikan fasilitas konsultasi terkait kendala yang dihadapi. Hal ini menyebabkan hubungan antara pemimpin dan anggota terjalin secara emosional.

Perkembangan yang dilakukan pemimpin salah satunya ada di bidang IT. Pemimpin menyadari, bahwa dunia sudah sangat canggih dengan berbagai macam alat teknologi. Jika menginginkan perusahaan menjadi semakin berkembang, maka satu satunya cara adalah megimbangi laju perkembangan zaman. Hal yang paling menunjukkan ke khas an dari *general manager* Mina saat ini adalah prinsipnya untuk mensinergikan seluruh anggota dan menyamakan sekat antara posisi jabatan satu dengan lainnya. Walaupun Mina menerapkan adanya komisi untuk pegawai yang memperoleh jamaah terbanyak, namun pemimpin menekankan, bahwa uang bukan hal utama yang harus dikejar. Hal ini dibuktikan dengan seringnya jamaah A yang tiba – tiba meminta untuk dipindahkan ke tim pegawai B atau tim pegawai C, pegawai A akan memproses itu dengan segera dan sukarela, walaupun komisi yang didapatkan juga akan berkurang. Prinsipnya, perusahaan akan besar jika internal perusahaan itu bersatu.

2. Karakteristik Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Pengendalian PT Mina Wisata Isalmi Haji Plus dan Umrah Surabaya

Karakter kepemimpinan merupakan ciri khas yang dimiliki oleh pemimpin selama memimpin perusahaan. Sesuatu dikatakan unik ketika ia berbeda serta melekat pada dirinya sebagai identitas.

Berdasarkan Sandhra Bem yang dikutip oleh Parashakti, dari empat identitas gender yang dikembangkannya, maskulin dan androgini cenderung lebih diminati dalam bidang pekerjaan dan akademik daripada feminim. Androgini dan maskulin dianggap lebih dapat bertindak dan asertif.⁷⁸

Dari wawancara, observasi, dan dokumentasi yang diperoleh selama penelitian di Mina, pemimpin cenderung berada di posisi androgini. *General manager* Mina mengatakan, bahwa untuk menjadi pemimpin, seseorang memang harus mengkolaborasi antara feminine dan maskulin, terutama pemimpin perempuan yang minoritas. Dari dokumentasi, hampir di setiap pertemuan, pemimpin Mina menjadi satu-satunya perempuan dalam forum. Menurutnya, sebuah keberuntungan karena *background* dan pengalamannya telah banyak yang

⁷⁸ Parashakti, Ryani Dhyana, "Perbedaan Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Maskulin dan Feminin", *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* (Vol. 1, No. 1, 2015) hal 93 - 94

mengharuskannya berinteraksi dengan laki-laki. Hal tersebut membuat pemimpin Mina belajar, bahwa identitas gender itu dapat dipilih. Seseorang dapat bersikap maskulin ataupun feminine sesuai dengan kebutuhan. berikut adalah perbedaan gaya kepemimpinan feminine dan maskulin menurut Marshall,⁷⁹

| | | |
|----------|---|--|
| Marshall | Saling ketergantungan Penggabungan Mendukung Kerjasama Kemauan menerima Waspada terhadap pola-pola keseluruhan Keberadaan | Penonjolan diri Pemisahan Independen Kontrol Kompetisi |
|----------|---|--|

Sumber : Sparrow, J., and Rigg, C., (1993)

Tabel 4.2

Dari pengamatan yang dilakukan, dapat disimpulkan, bahwa budaya perusahaan selama kepemimpinan ini, yaitu :

a. Saling Ketergantungan

Dalam hal ini, pegawai dibiasakan untuk saling berinteraksi. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan lebih banyak dilakukan dalam diskusi. Hal ini membuat pegawai yang satu dengan lainnya merasa saling membutuhkan.

b. Kerjasama

Pada budaya kerjasama, Mina memiliki kebijakan tersendiri. Pegawai harus fokus menyelesaikan tugas dan fungsinya terlebih dahulu. Kerjasama memanfaatkan

⁷⁹ Parashakti, Ryani Dhyana, "Perbedaan Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Maskulin dan Feminin", *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* (Vol. 1, No. 1, 2015) hal 94

fungsi kolaborasi. Dengan kerjasama, fungsi fungsi yang ada dalam perusahaan dapat dimanfaatkan dengan maksimal.

c. Komitmen

Mina merupakan perusahaan dengan latar belakang Islam yang kuat. Komitmen ditekankan bukan hanya pada usaha menjalankan tugas, tetapi juga loyalitas kepada perusahaan, termasuk kejujuran.

d. Kemauan Menerima

Pemimpin Mina dikenal dengan orang yang selalu mengayomi anggotanya. Sikap tersebut juga berlaku pada saat pegawai melakukan kesalahan. Pemimpin akan melakukan audiensi dengan pihak yang bersangkutan untuk menyelesaikan masalah. Pegawai tidak akan disudutkan karena kesalahan yang dilakukan dan permasalahan dipecahkan bersama – sama. Walaupun demikian, kemauan menerima ini tidak berlaku pada kepasrahan atas keadaan yang dialami perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan besarnya Mina sampai sekarang, walaupun setelah kejadian pandemic di seluruh dunia.

e. Pemisahan

Pemisahan di sini merupakan upaya menerapkan fungsi manajemen. Pegawai pada Mina Wisata Islami bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi divisinya. Pemisahan dilakukan untuk mempermudah proses pengendalian dan

evaluasi. Salah satunya adalah ketika rapat. Pegawai duduk melingkar sesuai dengan divisi masing – masing. Setelah itu, pegawai melaporkan progress dan kendala dari divisi, sebelum dievaluasi secara menyeluruh. Dan hal hal ini berlaku pada topic yang dibahas.

f. Transparansi

Transparansi adalah keterbukaan yang dilakukan dalam perusahaan Mina. Budaya ini berlaku mulai dari sesama pegawai, sesama pimpinan, maupun pegawai dengan pimpinan. Pemimpin menekankan kepada anggota untuk selalu memberitahukan apa yang terjadi. Bukan hanya masalah perusahaan, namun masalah pribadi yang dapat menghambat kinerjanya. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga stabilitas dan hubungan yang harmonis antar sesama pegawai.

Jika dilihat, sifat teori yang dapat mewakili seluruh aspek dalam pemimpin perusahaan Mina adalah teori kepemimpinan Hasibuan. Teori ini memberikan detail sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Seperti dijelaskan di atas, *general manager* Mina memiliki sifat tanggungjawab, stabilitas emosional yang tinggi, human *relationship*, personal motivation, teaching skills, social skills, dan technical kompeten. Dan pembawaan paling mendasar yang dirasakan oleh pegawai adalah sisi

pengayoman. Jiwa mengayomi yang tinggi membuat pegawai merasa nyaman.

1. Manajemen Pengendalian *General Manager*

Manajemen pengendalian merupakan hal cara yang dilakukan pemimpin untuk menjaga kestabilan perusahaan. selain itu, manajemen pengendalian digunakan oleh pemimpin untuk memudahkannya dalam mengawasi dan mengevaluasi kinerja pegawai. Menurut Strong, pengendalian adalah proses mengatur beberapa faktor dalam perusahaan, agar *actuating* yang dilakukan berjalan senada dengan ketetapan-ketetapan yang telah direncanakan.⁸⁰

Dari penyajian data di atas, pemimpin memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara mandiri terlebih dahulu. Hal ini disebut dengan istilah pemimpin delegatif. Ia dapat memberikan kewenangan kepada pegawai untuk berdiskusi, mengambil keputusan dan tindakan atas apa yang terjadi dalam divisinya. Manajemen pengendalian bukan hanya digunakan untuk memastikan sesuatu berjalan sesuai rencana, namun memastikan jika rencana tidak dijalankan dengan baik,

⁸⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2016) hal. 241

perusahaan dapat mengatasinya dengan baik.

Untuk memastikan hal tersebut bekerja dengan efektif dalam perusahaan, pemimpin memiliki cara dalam melakukan pengendalian.

Hasibuan dalam bukunya juga mengemukakan cara melakukan pengendalian, diantaranya :

- a. Pengawasan langsung, di mana pemimpin turun lapangan sendiri untuk melakukan pengawasan dan pengendalian secara langsung.
- b. Pengawasan tidak langsung, pengendalian oleh manager dengan melihat, mereview, dan mengamati pekerjaan dari laporan, baik lisan maupun tulisan.
- c. Pengendalian kekecualian, pengendalian yang dilakukan ketika terjadi masalah serius yang tak terduga. Pengendalian ini meliputi perbaikan dan solusi dari kejadian yang tidak terduga.

Teori ini memiliki kesamaan dengan pengendalian yang dilakukan oleh pemimpin Mina Wisata Islami Suarabaya. Hanya saja, pengendalian kekecualian tidak dipisahkan secara khusus. Pengawasan dilakukan dengan dua cara, yaitu langsung dan tidak langsung. Sedangkan tujuan dari pengawasan adalah untuk mengendalikan kestabilan perusahaan. Pengendalian tersebut meliputi kesesuaian

praktik dengan perencanaan serta penanganan teknis yang tidak sesuai dengan perencanaan.

Di samping cara untuk mengendalikan, perusahaan juga memiliki asas yang mereka perhatikan saat melakukan pengendalian.

Adapun jenis – jenis pengendalian adalah sebagai berikut,

- a. Pengendalian karyawan, pengendalian yang berpusat pada kegiatan dan kinerja pegawai. Pengendalian karyawan dilakukan dengan dua cara. pengendalian yang dilakukan oleh emimpin Mina sendiri secara langsung di lapangan dan pengendalian yang dilakukan berdasarkan laporan hasilkinerja masing – masing pegawai. Bagi perusahaan jasa, kualitas pegawai adalah aset terpenting untuk memajukan perusahaan.
- d. Pengendalian keuangan, pengendalian yang berpusat pada manajemen keuangan atau keluar masuknya uang. Pengendalian keuangan dilakukan oleh manajer keuangan perusahaan. Pada perusahaan Mina, manajer keuangan bertanggungjawab penuh kepada pimpinan untuk mencatat detail laporan keuangan sesuai dengan data dan fakta di lapangan.
- e. Pengendalian produksi, pengendalian yang berorientasi pada kualitas dan hasil produksi. Perusahaan jasa melakukan pengendalian produksi pada pengendalian kualitas pegawai. Selain itu, perusahaan menerima masukan dan keluhan seluruh jamaah, baik melalui grup whats app, secara langsung

datang ke kantor, maupun personal chat dengan pegawai. Perusahaan selalumengupayakan untuk memberikan service qulity yang baik. Jika ada tamu yang datang,tamu akan disambut sejak di perkiran. Pegawai yang bertugas akan mempersilahkan dengan membuk pintu dan menyiapkan tempat duduk. Budaya ini menjadi hal dasar yang diajarkan kepada pelajar maupun mahasiswa yang magang di Mina Wisata Islami Surabaya.

f. Pengendalian waktu, pengendalian yang berorientasi pada manajemen waktu, efisiensi, dan kedisiplinan.

Kedisiplinan menjadi salah satu bagian dari integritas dalam perusahaan Mina. Penerapan kedisiplinan tidak hanya dilakukan saat datang dan pulang dari kantor, namun juga ketepatan aktu menyelesaikan tugas dan target yang diberikan. Halini dilakukan ketika evluasi rapat setiap hari Senin yang dipimpin langsung oleh general manager Mina.

g. Pengendalian teknis, pengendalian pada hal – hal yang bersifat fisik serta bersifat teknis atau pelaksanaan.

Pengendalian teknis merupakan pengendalian terhadap cara pelaksanaan dan eksekusi rencana di lapangan. Pengendalian ini biasanya dilakukan secara langsung, baik oleh general manager maupun oleh manajer dari masing – masing divisi.

h. Pengendalian penjualan, pengendalian yang berorientasi pada target penjualan, berkaitan dengan pemasaran dan promosi.

Untuk mencapai kestabilan penjualan, perusahaan memiliki tim marketing. Tim tersebut bertugas untuk melakukan riset, survey, dan analisis pemasaran. Selain itu, tim marketing bertanggungjawab atas promosi dan upaya untuk mencari jamaah. Selain memantau kenaikan dan kestabilan jamaah, perusahaan juga memberikan bonus bagi pegawai dengan jumlah jamaah terbanyak. Hal ini menjadi faktor pendorong kegigihan pegawai marketing dalam menjalankan tugasnya secara maksimal.

i. Pengendalian inventaris, pengendalian pada kepemilikan aset perusahaan.

Inventaris kantor adalah aset yang diharapkan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk operasional kantor. Inventaris seperti gedung dan fasilitas diamanahkan kepada tim rumah tangga. Pemimpin akan melakukan pengecekan berkala dari satu cabang ke cabang yang lain.

j. Pengendalian pemeliharaan, pengendalian yang berpusat pada pemeliharaan aset perusahaan.⁸¹

Pemeliharaan ini cenderung disatukan dengan pemeliharaan inventaris. Namun, pemeliharaan aset berarti memelihara

⁸¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2016) hal. 245

seluruh aset perusahaan, baik yang bergerak maupun tidak.

- k. Pengendalian budaya kerja perusahaan
Pengendalian ini merupakan pengendalian paling utama di perusahaan Mina. Bagi perusahaan Mina, hubungan kerja dan budaya kerja perusahaan menjadi faktor yang mempengaruhi kualitas kerja pegawai. Sesuai dengan visi pemimpin, bahwa Mina harus mengadopsi prinsip sinergi dan bersatu. Dengan begitu, Mina akan menjadi kuat dan dapat bertahan dalam setiap keadaan.

Pada penjelasan dalam buku yang ditulis oleh Hasibuan, terdapat pengendalian kebijaksanaan. Namun, di perusahaan Mina tidak terlaksana secara khusus terkait pengendalian kebijaksanaan. Prinsip kebijaksanaan diterapkan kepada seluruh pegawai tanpa terkecuali, yang pertama ketika menjalankan tugas dan fungsi perusahaan, kedua ketika menghadapi kendala atau sesuatu negatif yang tidak terduga, dan yang ketiga ketika mendapati sesuatu positif yang juga tak terduga.

Pengendalian merupakan *skill* yang harus dimiliki seorang pemimpin. Terdapat banyak cara dalam melakukan pengendalian. pemimpin dapat bersifat tegas, kaku, fleksibel, dominan, ataupun kolaborasi. Semua cara tersebut dapat dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin harus dapat membaca strategi atau cara mana yang paling tepat diterapkan dalam perusahaan yang dipimpin.

2. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلَكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكُهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu". Mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa". Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.

Dalam tafsir ayat tersebut, seseorang yang layak menjadi pemimpin memiliki beberapa kriteria, yaitu :

1. Bertaqwa kepada Allah SWT
2. Menguasai ilmu pengetahuan yang luas
3. Memiliki kesehatan jasmani dan kecerdasan berpikir

4. Memiliki fisik yang sehat untuk mampu menjalankan tugasnya dengan baik⁸²

Kriteria tersebut terbukti dimiliki oleh pemimpin Mina. Ketaqwaan kepada Allah dapat digambarkan dari program atau kegiatan perusahaan ketika akan memulai rapat, pegawai akan melantunkan ayat suci Al Qur'an bersama – sama dan mendengarkan tausyiah yang disampaikan oleh salah satu pegawai di perusahaan. Hal ini menjadi budaya yang dapat mencerminkan profil Mina Wisata Islami sebagai penyedia jasa travel haji plus dan umrah.

Setiap sikap dan kepribadian seseorang dipengaruhi oleh hal – hal yang berhubungan dengan orang tersebut, seperti lingkungan. Lingkungan yang baik akan mendorong manusia untuk berkembang ke arah positif. Pada saat peneliti mengamati hal yang berbau kesetaraan gender, respon pegawai menjadi sedikit multitafsir. Ketika diminta pendapat terkait keberadaan perempuan, informan mengatakan tidak masalah asalkan mampu. Namun, jika diberikan kesempatan memilih antara pemimpin perempuan atau laki – laki, jawabannya tentu laki – laki terlebih dahulu. Salah satu pegawai memberikan tanggapan, bahwa pemimpin di sini dipengaruhi oleh senioritas. Seseorang yang datang lebih

⁸² Tafsir al – Ahkam, QS. Al Baqoroh ayat 247

awal, maka ia memiliki peluang. Hal tersebut menunjukkan, ada pengelakan terhadap kelayakan seorang pemimpin. Kalimat pengandaiannya akan menjadi “jika ia bukan senior, maka ia tidak mungkin dapat menjadi pemimpin”. Selain itu, ada informan yang masih memperlakukan terkait keterbatasan seorang perempuan karena beban biologis untuk mengandung dan melahirkan. Jika disimpulkan, ada beberapa orang yang belum terbiasa dengan kesetaraan gender. Kebanyakan manusia telah mampu menghargai keberadaan perempuan, namun tidak semua orang memahami implementasi dari kesetaraan.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا
وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ
خَبِيرٌ

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Mahamengenal.” [QS. Al Hujurat : 13]⁸³

Dalil tersebut menjadi salah satu landasan manusia untuk menganggap semua manusia itu sama. Namun, beberapa orang selalu membantah dengan dalil “Arrijaalu

⁸³ Tafsir al – Ahkam, QS. Al Hujurat ayat 13

qowwamuuna ‘Alaannisaa’” dengan mengartikan, bahwa laki – laki adalah pemimpin bagi perempuan. Jika dilihat, arti kata qowaamuuna ini memiliki arti bertanggungjawab. Konteks yang didasarkan pada suami dan istri. Suami memiliki kewajiban untuk bertanggungjawab atas istrinya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zakiah menjelaskan, bahwa tantangan seorang pemimpin perempuan, diantaranya :

- a. Faktor teologis, pengaruh filosofi asal usul diciptakannya perempuan. Pada hambatan ini, masyarakat mempercayai, bahwa perempuan lebih lemah dibandingkan laki – laki karena diciptakan dari tulang rusuk laki – laki.
- b. Faktor sosial budaya, stereotype masyarakat yang menganggap perempuan itu lemah, pasif, emosional, sedangkan laki – laki adalah makhluk yang kuat, aktif, dan rasional. Hal ini selaras dengan teori feminis radikal libertarian oleh Rubin, yang menyatakan demikian atas dasar gender adalah turunan dari biologis.
- c. Faktor Sikap Pandang, pandangan terkait perempuan yang kodratnya adalah melakukan pekerjaan domestik, sehingga walaupun seorang istri bekerja, maka istri akan tetap diberikan beban peran ganda dalam ranah keluarga.
- d. Faktor Historis, faktor ini besumber dari sedikitnya ruang dan kesempatan yang

diberikan oleh masyarakat pada karir perempuan, terutama kepemimpinan, membuat perempuan memiliki sangat sedikit referensi terkait kepemimpinan perempuan baik di Indonesia maupun dunia.

Dalam istilah lain, permasalahan terkait pemahaman dalil adalah pemaknaan yang dilakukan secara tekstual, bukan kontekstual. Hal ini dapat menjadi hambatan bagi seorang perempuan untuk menunjukkan eksistensinya. Di sisi lain, wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan menunjukkan, bahwa dukungan lingkungan bukan hanya datang dari perusahaan, tetapi juga keluarga. *Support* keluarga merupakan representasi dari sebuah perjuangan. Pegawai perempuan menyatakan, keberuntungan tinggal di kota menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam karir seorang perempuan. Sayangnya, masih sangat sedikit contoh kepemimpinan perempuan. Sehingga, referensi kepemimpinan bagi seorang perempuan masih cukup terbatas. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zakiah *point* keempat.

Kondisi dan pandangan tersebut merupakan tantangan bagi perempuan. Jika perempuan berniat mengubah suatu pandangan, maka ia harus berani mengambil peran. Pemimpin Mina mengatakan, tantangan ini selalu

mendorong saya untuk menguasai segala macam keilmuan, meningkatkan kompetensi, dan menjadi menyenangkan. Hal tersebut menjadi prinsip selama masa kepemimpinannya.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

General manager Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya merupakan pemimpin yang memiliki karakter androgini. Dalam gaya kepemimpinannya, *general manager* cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin mendorong pegawai melakukan perubahan ke arah positif, memberikan pandangan baru yang beriringan dengan perkembangan zaman, memberikan kesan pemimpin yang menyenangkan dan dapat dijadikan sebagai rekan kerja yang setara. Pemimpin mengedepankan hubungan baik antara sesama pegawai dalam perusahaan demi mewujudkan sinergitas perusahaan. Pembangunan lingkungan baru dan peralihan budaya menjadi kesan yang melekat pada kepemimpinan *general manager* PT Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya.

Khas kepemimpinan perempuan yang diterapkan adalah budaya saling ketergantungan, kerjasama, komitmen, kemauan menerima, pemisahan, dan transparansi dalam perusahaan. Selain itu, pegawai mengemukakan, bahwa pemimpin perempuan cenderung menggunakan emosional dalam menghadapi segala sesuatu. Namun, emosional yang diolah menjadi positif memberikan rasa kehangatan dan kekeluargaan dalam lingkungan kerja. Hal ini juga dilatar belakangi oleh kapabilitas pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial yang baik. Data di lapangan menunjukkan, bahwa pemimpin perempuan kini telah disukai karena kebutuhan pegawai saat ini bukan hanya penghasilan

materi, namun kenyamanan, keamanan, dan penghargaan atas keberadaannya dalam perusahaan. Walaupun perselisihan angka antara pemimpi laki-laki dan perempuan di Indonesia maupun di bidang travel masih tinggi, general manager Mina dapat membuktikan keberhasilannya mempertahankan dan mengembangkan Mina Wisata Islami, bahkan di era pandemic. Karakter yang terbentuk dalam kepemimpinan *general manager* ini dilatar belakangi oleh beberapa faktor sosial yaitu, sikap pandang, faktor tologis dan pemaknaan dalil yang terbatas, faktor sosial budaya, faktor historis, dan faktor internal diri seorang pemimpin perempuan.

B. Saran dan Rekomendasi

Dari hasil penelitian, berikut adalah saran dan rekomendasi yang dapat peneliti berikan :

1. Mina Wisata Islami Haji Plus dan Umrah Surabaya
Pegawai lebih memiliki keterbukaan pemikiran terkait eksistensi dan keberadaan perempuan. Pemimpin harus dapat mengendalikan emosional ketika dalam bidang professional atau pekerjaan. Selain pengendalian perusahaan dan manajemen, pengendalian emosional diri merupakan hal yang penting, terutama seorang pemimpin. Untuk mewujudkan kesetaraan gender dalam dunia professional, yang dibutuhkan dari diri sendiri adalah keberanian dan pembuktian sedangkan yang dibutuhkan dari lingkungan adalah kesempatan.
2. Penelitian Lanjutan
Saran kepada peneliti selanjutnya, lebih menekankan pada dimensi kepribadian pemimpin jika membahas topic kriteria atau karakteristik pemimpin. Selain itu, peneliti disarankan untuk melihat dari lebih banyak perspektif untuk

mendapatkan penilaian ketika menggunakan topic terkait kesetaraan gender. Peneliti menyadari, ketika sebuah kebiasaan sosial itu dilakukan atas dasar kegamaan, semua yang samar terlihat jelas. Penelitian ini belum menyentuh alasan mengapa terdapat angka yang sangat jauh dalam karir perempuan di dunia professional, terutama berlatar belakang lembaga keIslaman. Dalam penelitian ini, peneliti belum membahas dampak budaya patriarki atau sisi negative dari maskulinitas seorang laki-laki.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti memahami, bahwa masih banyak keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini. Peneliti memiliki kendala untuk dapat menemui pemimpin sebagai sumber data primer karena padatnya jadwal pemimpin. Selain itu, kondisi covid - 19 mempengaruhi operasional perusahaan. Jumlah pegawai yang masuk sangat terbatas sehingga mempengaruhi jumlah informan. Hal ini menyebabkan pencarian data yang kurang mendalam.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia Hanadita Balqis, "Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Instansi Publik : Studi pada Kepemimpinan Pudji Astuti", *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* Vol. 08, No. 01, 2020
- Eka Sustris Harida, "Persepsi Civitas Akademika terhadap Kesetaraan Gender dan Kepemimpinan Perempuan di IAIN Padangdisimpulan", *TAZKIR* Vol. 01, No. 02, 2015
- Eva Imania Eliasa, "Pentingnya kelekatan orangtua dalam internal working model untuk pembentukan karakter anak (kajian berdasarkan teori kelekatan dari John Bowlby)." *dalam Karakter sebagai Saripati Tumbuh Kembang Anak Usia Dini. Yogyakarta: Inti Media Yogyakarta Bekerjasama dengan Pusat Studi Pendidikan Anak Usia Dini Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta* 2011
- Huzaemah Tahiqo Yanggo, "Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Hukum Islam", *Misykat* Vol. 1, No. 1, 2016
- Kaherul Umam, "Kepemimpinan dalam Keluarga: (Studi Analisis penafsiran Nasaruddin Umar terhadap Q.S. An Nisa' ayat 34)", *Skripsi*. Semarang: Tafsir dan Hadits, Universitas Islam Negeri Walisongo
- "Indonesia di Urutan ke – 4 sebagai Negara dengan Pemimpin Wanita Terbanyak" *Liputan6*, 18 Maret 2020
- Maizul Imran, dkk, "Kepemimpinan Perempuan : Penerapan Metode Tafsir Hermeneutika Feminisme Amina Wadud", *Al Quds Jurnal Studi Al Qur'an dan Hadits* Vol. 04, No. 02, 2020
- Mohammad Arif Pasigai, "Pentingnya Konsep dan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan Bisnis", *BALANCE JURNAL EKONOMI* Vol. 6, No. 2, 2010
- Mudjiaraharjo, "Gambaran Proses Penelitian Kualitatif : Tahap Pra Lapangan" *Konsultantesis*, 27 Januari 2012.

- Muhammad Ihwanul Muslimin, Mirwan Surya Perdhana, “Glass Ceiling:Sebuah Studi Literature”, *Jurnal Bisnis Strategi* Vol. 26, No. 1
- Nabila Puteri Iskandar, “Ajaran Moral dan Karakter dalam Dongeng Putri Sekararum dan Raja Jin Pohon Delima Karya Nurul Ihsan (Kajian Sastra Anak)”, *Bapala* Vol. 8, No. 5, 2021
- Nasib Tua Lumban Gaol, “Teori kepemimpinan: Kajian dari Genetika sampai Skill”, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 5, No. 2, 2020
- Norma Mugi Lestari, Agus Budiharto, “Manajemen Pengendalian dan Kepemimpinan Perempuan”, *Wacana Publik* Vol. 12, No. 01
- Patresia Kirnandita, “Kesenjangan Gender di Dunia Profesional, Mulai dari Upah Sampai Penugasan!”, *Women Lead By Magdalene*, 09 Oktober 2020
- Putri Seyla Taradipa, “Pengaruh Pengendalian Internal pada Kinerja Karyawan Studi pada TP Bank Panin TBK Cabang Kendari”, *Jurnal Akuntansi (JAK)* Vol. 2, No.1, 2017
- Rahmi Rosita, “Pengaruh Pandemi Covid19 terhadap UMKM di Indonesia”, *Jurnal Lentera Bisnis* Vol. 9, No. 2, 2020
- Rudi Hartono, “Kepemimpinan Perempuan di Era Globalisasi” *JUPANK (Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan)* Vol. 1, No. 1, 2021
- Ryani Dhyana Parashakti, “Perbedaan Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Maskulin dan Feminin”, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* Vol. 1, No. 1, 2015
- Wiwin Yuliani, “Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif dalam Perspektif Bimbingan dan Konseling”, *QUANTA* Vol. 2, No. 2, 2018

Zakiah, “Kepemimpinan Perempuan pada Madrasah Aliyah Kabupaten Bone”, *Jurnal Al Maiyyah* Vol. 11, No. 1, 2018

Al Qur’an Tafsir al Ahkam. Qur’an Suara Agung.

Anwar, Saefuddin. 2001. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Baso, Ahmad. 2006. *NU Studies Pergolakan Pemikiran antara Fundamentalisme Islam dan Fundamentalisme Neo-Liberal*. Jakarta: Airlangga

Data dan Profil KBIHU 2021 - Kemenag

Eisentein, Hester. 1983. *Contemporary Feminist Thought*. Boston: G. K. Hall.

Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.

KBBI

Lukiyanto, Kukuh. 2016. *MANDOR Model Kepemimpinan Tradisional Jawa pada Proyek Konstruksi Era Modern*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.

Rubin, Gayle. 1975. “*The Traffic in Women*”. Dalam *Toward an anthropology of Women*, Rayna hal. Relter, ed. New Work Monthly Review Press.

Tong, Rosemarie Putnam. 1998. *Feminist Thought : Penganter Paling Komprehensif kepada Arus Utama Pemikiran Feminis*. Yogyakarta: Jalasutra

Winarni, Endang Widi. 2018. *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif Kualitatif Penelitian Tindakan Kelas (PTK) Research and Development (R&D)*. Jakarta : Bumi Aksara