

**GAYA PEMBERIAN PERINTAH KETUA TA'MIR  
MASJID 'AINUL HASAN KAPAS MADYA SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan  
Program Sarjana Sosial Islam (S.Sos.I)**



**Oleh :**

**MUSLIMAH  
NIM : BO. 43 01 067**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
FAKULTAS DAKWAH  
JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH  
JULI 2005**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh **Muslimah** ini telah diperiksa dan disetujui  
untuk diujikan

Surabaya, 16 Juli 2005  
Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maesaroh', with a large, sweeping horizontal stroke extending to the left.

**Drs. Imas Maesaroh, M.Lib**  
NIP. 150 253 108

## PENGESAHAN TIM PENNGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **Muslimah** ini telah dipertahankan  
di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 27 Juli 2005

Mengesahkan

Fakultas Dakwah

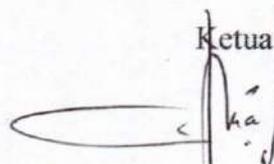
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel



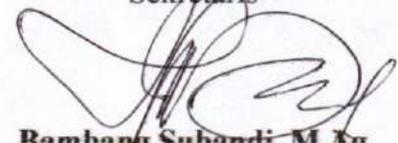
Dekan

 **Prof. Dr. H. Moh. Ali Aziz, M.Ag**  
NIP. 150 216 541

Ketua

 **Dra. Imas Maesaroh, M.Lib**  
NIP. 150 253 108

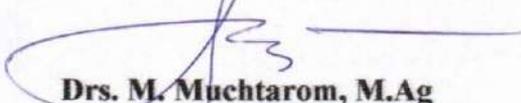
Sekretaris

 **Bambang Subandi, M.Ag**  
NIP. 150 311 332

Penguji I

 **Rudi Alhama, M.Ag**  
NIP. 150 246 022

Penguji II

 **Drs. M. Muchtarom, M.Ag**  
NIP. 150 256 873

## ABSTRAK

**Muslimah, 2005, *Gaya Pemberian Perintah Ketua Ta'mir Masjid 'Ainul Hasan Kapas Madya Surabaya***

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah : Bagaimana gaya pemberian perintah ketua ta'mir Masjid 'Ainul Hasan Kapas Madya Surabaya?

Untuk mengidentifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan analisis induktif, karena merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Lexy J Moleong, diantaranya ialah: 1) Proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagai yang terdapat dalam data. 2) Analisis induktif lebih dapat membuat peneliti dan informan menjadi lebih kenal. Teknik pengumpulan data ini menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam menjalankan kemimpinannya KH. M. Mardjuki menggunakan perintah secara lisan artinya beliau selalu berhadapan dan berkomunikasi dengan bawahan. Selain itu beliau bersifat terbuka dengan bawahan, karena bagaimanapun juga seorang pemimpin tidak akan bisa melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya sendiri tanpa adanya bantuan dari pelaksana (pengurus), dan juga adanya faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja pengurus adalah kewibawaan dari seorang pemimpin, lingkungan yang menyenangkan, hubungan kekeluargaan antara ketua dan bawahan. Dari faktor motivasi tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja pengurus yaitu disiplinnya meningkat, rasa tanggung jawab meningkat.

<b>KEPUSTAKAAN</b> <b>IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA</b>	
<b>DAFTAR ISI</b> N. KLAS D-2005 031 MD	NO. REG : D-2005/MD/031 ASAL BUKU : TANGGAL :

Halaman Judul .....	i
Persetujuan Pembimbing Skripsi .....	ii
Pengesahan Tim Penguji Skripsi .....	iii
Motto dan Persembahan .....	i
Abstrak .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	ix
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>8</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	1
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
E. Telaah Kepustakaan .....	6
F. Telaah Teori .....	7
G. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II : PERSPEKTIF TEORITIS .....</b>	<b>10</b>
A. Pengertian Gaya .....	10
B. Pengertian Perintah .....	11
a. Tujuan Pemberian Perintah .....	16
b. Macam-Macam Pemberian Perintah .....	17
c. Prinsip-prinsip Perintah .....	24
d. Cara Efektif Memberikan Perintah .....	29
C. Definisi Pemimpin .....	36
a. Syarat Pemimpin .....	38
b. Fungsi Pemimpin .....	40
c. Tugas pemimpin .....	42
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
A. Jenis Penelitian .....	45
B. Wilayah Penelitian .....	46
C. Sumber Data .....	46
D. Tahap-Tahap Penelitian .....	47
E. Teknik Pengumpulan Data .....	50
F. Teknik Analisis Data .....	53
G. Teknik Keabsahan Data .....	54

BAB IV	: DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN .....	57
	A. Latar Belakang Pendirian Masjid .....	57
	B. Susunan Struktur Pengurus Masjid Ainul Hasan .....	58
	C. Nama-Nama Pengurus Ainul Hasan .....	60
	D. Sarana dan Prasarana Masjid Ainul Hasan.....	62
	E. Kegiatan Rutin Masjid Ainul Hasan .....	63
	F. Program Kerja Masjid Ainul Hasan .....	65
BAB V	: PENYAJIAN DATA .....	67
	A. Penyajian Data .....	67
	B. Analisa Data .....	79
BAB VI	: PENUTUP .....	82
	A. Kesimpulan .....	82
	B. Rekomendasi .....	83
Daftar Pustaka	.....	
Lampiran	.....	

## DAFTAR TABEL

Tabel	hal
I Teknik Pengumpulan Data .....	51

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Dalam era keterbukaan dan globalisasi ini, pola pikir pimpinan sudah seharusnya pula lebih terbuka dan transparan, terutama dalam organisasi. Hal ini perlu di pahami bahwa kedudukan manajemen dalam suatu lembaga organisasi, baik organisasi profit maupun non profit tak lagi sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan pencapaian tujuan saja, tetapi sudah harus menjadi faktor penentu keberhasilan aktifitas yang dilakukan.

Proses menjalankan organisasi membutuhkan manajer yang dapat menyusun sumber tenaga manusia dengan sumber-sumber benda dan bahan yang mencapai tujuannya dengan rencana yang meliputi hal-hal seperti delegasi, latihan, interuksi atau perintah pada buruh dan staf di dalam pekerjaan dan sebagainya.<sup>1</sup>

Dalam organisasi perintah dari atasan kepada bawahan adalah ibarat nafas organisasi yang tidak boleh berhenti. Jika nafas organisasi berhenti maka seluruh kegiatan organisasi juga berhenti. Kegiatan organisasi dapat berjalan karena adanya perintah dari atasan atau pimpinan kepada bawahan. Secara normal setiap perintah harus dilaksanakan oleh bawahan sesuai maksud perintah tersebut.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> J Panglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar*. (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1990), h. 166

<sup>2</sup> Soejitno Irmin, *Cara Efektif Memberikan Perintah & Teguran*, Cet 1 (Seyma Media, 2004),

Dalam setiap organisasi sifat dari perintah bisa dimungkinkan berbeda menurut jenis organisasi. Dikalangan sipil, seperti lembaga pemerintahan, pendidikan, perusahaan dan swasta, perintah cenderung bersifat ajakan yang persuasif. Dalam memberikan perintah diupayakan bawahan yang menerima akan merasa senang. Perasaan senang dalam menerima perintah membangkitkan semangat dan kesediaan dengan penuh keihlasan serta tanggung jawab dalam melaksanakan perintah. Berbeda dikalangan militer perintah lebih bersifat paksaan, tidak boleh tidak dilaksanakan dengan segera, tidak boleh tawar menawar, tidak boleh ada alasan, tidak boleh ada komentar apalagi menolak. Salah melaksanakan perintah sanksi dan hukuman sudah menunggu.<sup>3</sup>

Sudah di maklumi bahwa pimpinan itu adalah orang yang menghasilkan sesuatu melalui bawahannya, bawahan hanya menghasilkan sesuatu yang di inginkan atasannya dalam melaksanakan tugasnya. Hal yang utama harus diperhatikan adalah tujuan dari kegiatan itu, demikian juga dalam memberi perintah kepada bawahan tidak boleh sewenang-wenang atau iseng-iseng dan lain-lain. Memberi perintah bawahan haruslah benar-benar merealisasikan tujuan perintah itu. Karena setiap mereka yang memberi perintah harus memahami sungguh-sungguh. Apa yang menjadi tujuan dalam memberi perintah itu dan harus ada keyakinan padanya, bahwa dengan pemberian perintah itu benar-benar tujuan perintah dapat menjadi kenyataan.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Soejitno Irmin, *Cara Efektif Memberikan Perintah & Teguran*. Cet. 1, h. 2

<sup>4</sup> M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1990), h. 159

Organisasi tidak akan berjalan tanpa pemimpin, dan pemimpin tidak akan mampu melaksanakan tugasnya tanpa bantuan para bawahan. Untuk menggerakkan para bawahan atasan memerlukan sarana, yakni perintah. Perintah digunakan untuk memobilisasi dan mendelegasikan tugas-tugas atasan kepada bawahan.

Suatu organisasi akan berjalan baik dan sesuai harapan kalau antara atasan dengan bawahan diikat oleh satu bentuk perintah. Perintahlah yang menjadi pemersatu antara keduanya, sehingga terjalin sebuah kesatuan yang tak terpisahkan. Perintah menjadi motor penggerak sehingga antara atasan dan bawahan tidak berjalan sendiri-sendiri.<sup>5</sup>

Memerintah bawahan adalah salah satu alat komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Dengan memberikan perintah itu kepada bawahan, pemimpin menyalurkan ide-idenya sedemikian rupa, sehingga bawahan mengerti dengan baik kemana kegiatan harus ditujukan. Memberi perintah kepada bawahan, juga bermaksud memberikan pendidikan kepada bawahan itu sendiri. Oleh karenanya tugas memberi perintah kepada bawahan harus berhubungan erat dengan maksud menambah pengetahuan yang menerima perintah itu.<sup>6</sup>

Seseorang memberikan perintah selalu berbeda-beda, demikian pula yang dilakukan oleh ketua takmir Masjid Ainul Hasan yang mana beliau sebagai seorang pemimpin, mempunyai cara tersendiri. Dimana gaya itu tadi merupakan

---

<sup>5</sup> Soejitno Irmin, Abdul Rohim, *Memberikan Perintah Kepada Bawahan*, Cet. 1 (Seyma Media, 2004), h. 3

<sup>6</sup> M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, h. 160

norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, maka dari itu, seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya yang ia miliki sesuai dengan kondisi, mengingat berhasil tidaknya dia memimpin tergantung bagaimana dia menyesuaikan gaya yang digunakan untuk keberhasilan dan tujuannya.<sup>7</sup> Karena sikap terhadap organisasi yang dipimpin. Bahkan dapat berpengaruh terhadap organisasinya.<sup>8</sup>

Perintah bermacam-macam bentuknya, tetapi apapun bentuk dan sifatnya perintah tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Seorang pemimpin akan kehilangan respek dari bawahan jika ia memberi perintah dengan mengedepankan pendekatan kekuasaan. Bawahan akan menjadi untung, malas, antipati dan dampak negative lainnya jika atasan cenderung arogan dalam memberikan perintah. Oleh karena itu bagaimana bentuk perintah dan karakter bawahan, atasan yang harus berusaha bagaimana perintah itu bisa diberikan secara efektif.<sup>9</sup>

Tidak akan ada perintah yang menyenangkan jika atasan tetap menggunakan paradigma kekuasaan sebagai konsekuensi logis. Paradigma kekuasaan adalah otoriterisme. Seorang pemimpin tidak identik dengan pemegang kekuasaan di zaman sekarang. Eranya sudah sama sekali lain, pendekatan

---

<sup>7</sup> Miftah Thoah, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 1996), hal. 20

<sup>8</sup> Soehardi Sigit, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Cet. 1 (Yogyakarta, Armurrita, 1983), h. 1

<sup>9</sup> Soejitno Irmin, Abdul Rohim, *Memberikan Perintah Kepada Bawahan*, Cet. 1, h. 1

kekuasaan sudah lama dianggap kurang efektif dalam mengelola potensi bawahan dampak negatifnya jauh lebih besar disbanding dampak positifnya.<sup>10</sup>

## **B. Fokus Penelitian.**

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, fokus permasalahannya adalah:

Bagaimana gaya pemberian perintah ketua ta'mir masjid Ainul Hasan Kapas Madya Surabaya ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan pokok masalah yang dipaparkan diatas, maka ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

Untuk mengetahui bagaimana gaya memberikan perintah ketua ta'mir masjid Ainul Hasan Kapas Madya Surabaya.

## **D. Manfaat penelitian.**

Disamping tujuan tersebut Peneliti pun berharap hasil penelitian berguna bagi:

### **1. Secara teoritis.**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan keilmuan pembaca terutama dalam bidang pemberian perintah.

---

<sup>10</sup> Soejitno Irmin, Abdul Rohim, *Memberikan Perintah Kepada Bawahan*, Cet. 1, h. 50

## 2. Secara praktis

Sebagai bahan pertimbangan bagi pengurus masjid dan organisasi Islam lainnya dalam menetapkan fungsi manajemen khususnya dalam masalah pemberian perintah

### **E. Telaah Kepustakaan**

Hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja pengurus masjid (Studi Tentang Kepemimpinan Di Masjid Jami' Gresik) yang ditulis oleh Nurfaizah B04397100. Dalam hal ini memfokuskan pada disiplin kerja pengurus dalam menjalankan tugasnya, mereka melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin, baik disiplin dalam menjalankan tugasnya maupun disiplin dalam mentaati peraturan. Hal ini karena di dorong dengan adanya pengawasan dari pemimpin, sehingga mereka akan berdisiplin dalam melaksanakan tugasnya.

Hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja pengurus masjid (Studi Tentang Kepemimpinan Di Masjid Jami' Gresik) yang ditulis oleh Nurfaizah B04397100. Dalam hal ini memfokuskan pada disiplin kerja pengurus dalam menjalankan tugasnya, mereka melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin, baik disiplin dalam menjalankan tugasnya maupun disiplin dalam mentaati peraturan. Hal ini karena di dorong dengan adanya pengawasan dari pemimpin, sehingga mereka akan berdisiplin dalam melaksanakan tugasnya.

## F. Telaah Teori

Disini peneliti akan mengemukakan beberapa teori yang ada hubungannya dengan judul penelitian diantaranya:

**Gaya** : Cara menyampaikan pikiran atau perasaan secara khas, baik dalam bentuk lisan maupun tulisan, dengan tujuan menimbulkan pikiran atau perasaan tertentu pada pendengar atau pembacanya.<sup>11</sup>

**Perintah adalah** : Suatu intruksi resmi dari seorang ataupun kepada bawahan untuk mengerjakan atau untuk tidak melakukan sesuatu, guna merealisasi tujuan perusahaan.<sup>12</sup>

**Perintah** : Dalam arti yang luwes lebih cenderung merupakan seni memimpin bawahan, seorang pemimpin berupaya dengan berbagai kemampuan yang dimiliki mencari cara-cara dan teknik-teknik bagaimana perintah ini bisa dipandang sebagai suatu yang indah dan menarik sehingga bawahan akan melaksanakan dengan senang hati.<sup>13</sup>

**Pemimpin adalah** : Seseorang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku

---

<sup>11</sup> Ensiklopedi Nasional, *Cara Efektif Memberikan Perintah*, (Jakarta, PT Cipta Adi Pustaka, 1989) h 80

<sup>12</sup> M. Manucullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1990), h 161

<sup>13</sup> Soejitno Irmim, *Cara Efektif Memberikan Perintah dan Teguran*, (Seyma Media, 2004) h 5

orang lain/kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.<sup>14</sup>

Pemimpin adalah : Orang yang melakukan hal-hal yang benar, dan pemimpin berkepentingan dengan reaksi, wawasan , tujuan, sasaran, itikad, maksud dan efektifitas hal-hal yang benar.<sup>15</sup>

### G. Sistematika Pembahasan

Bab I berisikan pendahuluan, yakni membahas tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, sistematika pembahasan.

Bab II berisikan landasan teori tentang definisi gaya, pengertian pemberian perintah, tujuan perintah, macam-macam perintah, prinsip-prinsip perintah, cara memberikan perintah, pengertian pemimpin, syarat-syarat pemimpin, fungsi dan tugas pemimpin.

Bab III berisikan pendekatan dan jenis-jenis penelitian, wilayah penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

Bab IV berisikan hasil penelitian yang meliputi keadaan obyek penelitian yang terdiri dari sejarahnya berdirinya masjid Ainul Hasan, struktur organisasi, kegiatan masjid, program kerja.

---

<sup>14</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Yogyakarta, BPFE, 1996), H 165

<sup>15</sup> Warren Bennis dan Robert Townsend. *Menciptakan Kembali Kepemimpinan*, (Interaksara, 1998), h. 19

Bab V menyajikan penyajian data dan analisa data tentang gaya pemberian perintah ketua takmir masjid Ainul asan Kapas Madya Surabaya.

Bab VI merupakan penutup dari penulis Skripsi / Penelitian yang terdiri dari kesimpulan, saran dan lampiran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan tentang Gaya Pemberian Perintah

##### 1. Pengertian Gaya

Dalam literatur yang menguraikan tentang gaya banyak dikemukakan rumusan-rumusan yang berbeda dalam mendefinisikan apa sebenarnya hakekat gaya itu. Karena itu, untuk memperoleh pengertian yang lebih luas sehingga daripadanya dapat ditarik suatu kesimpulan pengertian yang tepat tentang hakekatnya gaya itu, maka pada awal pembahasan ini kami kemukakan definisi gaya dari para ahli, diantaranya adalah:

Menurut Kamaruddin definisi gaya ada 3 (tiga) yaitu:

- a. Cara atau metode bertindak atau melakukan sesuatu khususnya yang mendapat sangsi dan standar tertentu
- b. Cara yang karakteristik.
- c. Cara yang sesuai dengan mode kontemporer atau terakhir.<sup>1</sup>

Gaya dalam kesusastraan, adalah cara menyampaikan pikiran atau perasaan secara khas, baik dalam bentuk lisan maupun tulisan, dengan tujuan menimbulkan pikiran atau perasaan tertentu pada pendengar atau pembacanya.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Kamaruddin. *Ensiklopedia Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 1994) h. 826.

<sup>2</sup> *Ensiklopedia Nasional Indonesia*, (Jakarta, PT. Cipta Adi Pustaka, 1989), h. 80.

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.<sup>3</sup>

Jadi yang dimaksud gaya dalam skripsi ini adalah norma perilaku atau cara yang digunakan oleh seseorang pada saat beliau mempengaruhi orang lain.

## 2. Pengertian Perintah

Hampir tiap hari kita berkuat dengan perintah. Perintah telah menjadi keharusan, orang tidak bisa melepaskan diri dari memberikan perintah dan menerima perintah. Contohnya matahari pasti akan berhenti berputar jika Tuhan memerintahkannya untuk berhenti.

Jadi sebenarnya perintah tersebut bukan sekedar ucapan bernada permintaan atau suruhan, dari seseorang kepada orang lain, melainkan hekekat dan makna yang dalam. Makna perintah tergantung pada situasi dan tempat dimana perintah tersebut dilakukan. Seorang atasan yang memberi perintah kepada bawahannya mengandung banyak makna.

Untuk lebih jelasnya akan penulis kemukakan menurut beberapa ahli tentang perintah, diantaranya adalah:<sup>4</sup>

Perintah adalah suatu kepercayaan atasan kepada bawahan. Tidak mungkin perintah diberikan kepada orang yang tidak dipercaya oleh atasan. Agar seluruh bawahan masing-masing mendapatkan porsi perintah yang

---

<sup>3</sup> Miftah Toha, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1998), h. 265.

<sup>4</sup> Soejidno Irmis, *Cara Efektif Memberikan Perintah dan Teguran*, (Seyma Media, 2004), hh.

seimbang dengan kemampuannya maka atasan yang memang punya tugas ganda harus berupayah sedemikian rupa sehingga para bawahan menjadi orang-orang yang dapat dipercaya yang mampu melaksanakan perintah sesuai yang diinginkan oleh atasan.

Perintah dalam arti yang luwes lebih cenderung merupakan seni memimpin bawahan. Seorang pemimpin berupayah dengan berbagai kemampuan yang dimiliki mencari cara-cara dan teknik-teknik bagaimana perintah ini bisa dipandang sebagai suatu perintah yang indah dan menarik, sehingga bawahan akan melaksanakan dengan hati.<sup>5</sup>

Suatu perintah adalah suatu instruksi resmi dari orang atasan kepada bawahan untuk mengerjakan atau untuk tidak melakukan sesuatu guna merealisasi tujuan perusahaan.<sup>6</sup>

Perintah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan atasan terhadap bawahannya. Perintah tersebut bukan atas kemauannya sendiri, melainkan karena aturan dan prosedur dari sistem organisasi.<sup>7</sup>

Perintah merupakan sarana komunikasi antara atasan dan bawahan dalam rangka melaksanakan tugas-tugas organisasi. Atasan merancang kegiatan dan menyusun cara pelaksanaan kegiatan, dan kemudian dalam melaksanakan kegiatan, kemudian dalam kegiatan dan menyusun cara

---

<sup>5</sup> Soejidno Irmim, *Cara Efektif Memberikan Perintah dan Teguran*, h. 5

<sup>6</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*. (Jakarta. Ghalia Indonesia, 199 ), h. 161.

<sup>7</sup> Soejidno Irmim dan Abdul Rochim, h. 6-9

pelaksanaan kegiatan dibuatlah perintah kepada bawahan. Bawahan akan melaksanakan kegiatan tersebut sesuai rencana yang telah dibuat.<sup>8</sup>

Menurut Alex S. Mitisemito beliau memberi pengertian dari perintah sebagai berikut:<sup>9</sup>

Perintah sebagai komunikasi adalah perintah-perintah dari atasan ke bawah adalah merupakan alat dari manajer dalam mengarahkan orang-orang yang sesuai dengan yang diinginkan, meskipun demikian dalam pelaksanaan suatu perintah akan efektif bila dilandasi suatu komunikasi yang baik. Dengan kata lain suatu komunikasi yang baik, akan di mengerti dan diindahkan oleh orang-orangnya. Dengan demikian, komunikasi dapat dimisalkan suatu jembatan, maka perintah dapat dimisalkan salah satu kendaraan yang melalui jembatan tersebut.

Perintah sebagai kedisiplinan adalah dimuka telah kami jelaskan bahwa agar suatu perintah efektif, maka perlu dilandasi komunikasi yang baik, meskipun demikian agar perintah-perintah tersebut mempunyai kepastian untuk difaksanakan, maka perlu adanya kedisiplinan. Dengan kata lain suatu perintah yang ditujukan kepada pihak yang tidak ada kedisiplinan maka perintah-perintah tersebut tetap tinggal diatas kertas.

---

<sup>8</sup>Soejitno Irmim, *Cara Efektif Memberikan Perintah*, 4

<sup>9</sup>AlexS. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1983), h. 92-95.

Perintah sebagai partisipasi adalah dengan adanya partisipasi dapat diharapkan perintah-perintah akan dilaksanakan dengan lebih baik, maka partisipasi perlu dilaksanakan dalam pemberian perintah.

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa perintah pada hakekatnya adalah minta bantuan orang lain untuk dapat melaksanakan akan suatu kegiatan, sesuai dengan definisi seorang pemimpin atau manajer adalah orang yang mengelola kegiatan untuk mencapai suatu sasaran dengan melalui bantuan orang lain.<sup>10</sup>

Membungkus perintah dengan ucapan minta tolong menunjukkan jati diri seseorang pimpinan yang mampu, ia tergolong tipe pimpinan yang mampu memanusiakan manusia, menganggap bawahan bukan sekedar bawahan, melainkan mitra kerja yang sederajat, berikan perintah seolah-olah tidak sedang memberi perintah, melainkan minta tolong, memang hakekatnya sebuah perintah adalah untuk meminta kesediaan bawahan melaksanakan perintah tersebut.<sup>11</sup>

Selain itu perintah hakekatnya juga adalah sarana komunikasi yang masih dianggap efektif dan efisien di dalam organisasi yang dibangun secara hiramis, dan kita tahu komunikasi memegang peranan yang amat vital; di dalam membangun dan mengembangkan organisasi. Organisasi akan berjalan

---

<sup>10</sup> Soejitno Irmin, *Cara Efektif Memberikan Perintah dan Teguran*, h. 4

<sup>11</sup> Soejitno dan Abdul Rochim, *Membuat bawahan patuh*, (seyma Media, 2005) h. 30

baik jika atasan maupun bawahan menyadari bahwa perintah merupakan sarana komunikasi.<sup>12</sup>

Komunikasi diperlukan atasan untuk melancarkan setiap perintah yang akan diberikan kepada bawahan, bawahan membutuhkan komunikasi untuk memudahkan tugas-tugasnya melaksanakan perintah dari atasannya, perintah sebenarnya merupakan sarana membangun komunikasi dengan bawahan selama dilandasi oleh etika yang betul,<sup>13</sup>

Salah satu unsur penting dari sebuah perintah ialah bahwa perintah itu mempunyai tujuan akhir merealisasi tujuan perusahaan atau organisasi tegasnya suatu perintah harus dalam rangka menuntun bawahan agar pekerjaan bawahan tertuju kepada tujuan perusahaan, perintah ini merupakan salah satu cara mengkoordinasikan segala tindakan-tindakan dalam perusahaan agar segala macam kegiatan itu mempunyai suatu arah yang sama yakni tujuan perusahaan atau organisasi.<sup>14</sup>

Untuk kesempurnaan sebuah perintah mengatakan apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan dan kapan dimana bagaimana dan mengapa, lebih disukai ia haruslah jelas sedemikian.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Soerjitno Irmin, Abdul Rochim, *Memberikan Perintah secara bijak kepada bawahan*, (Seyma media, 2004)h. 5-6

<sup>13</sup> Soejitno Irmin, Abdul bRachim, *Membuat bawahan patuh dan loyal*, (seyma Media, 2005) h. 5

<sup>14</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta Ghalia Indonesia, 1990) h. 162

<sup>15</sup> GN. Terry dan LW Nue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara , 1996) h. 186

a. Tujuan Pemberian Perintah

Dalam melaksanakan sesuatu tugas, hal yang utama harus diperhatikan adalah tujuan dari kegiatan itu, demikian juga dalam memberi perintah kepada bawahan, tidak boleh sewenang-wenang sambil tahu, iseng-iseng dan lain sebagainya, memberi perintah kepada bawahan haruslah benar-benar merealisasi tujuan perintah itu, karenanya setiap mereka yang memberi perintah harus memahami sungguh-sungguh apa yang menjadi tujuannya dalam memberi perintah itu dan harus ada keyakinan padanya, bahwa dengan pemberian perintah itu benar-benar tujuan perintah dapat menjadi keyakinan.

Tujuan utama dalam pemberian perintah oleh atasan kepada bawahan ialah untuk mengkoordinir kegiatan bawahan, agar kegiatan masing-masing bawahan yang beraneka ragam itu terkoordinir kepada suatu arah yaitu kepada tujuannya jadi dengan pemberian perintah itu, maka kegiatan-kegiatan bawahan yang menyimpang dari rel diarahkan kepada relnya, atau bawahan yang terlalu lamban dalam kegiatan-kegiatannya, dibimbing untuk menambah kegiatannya atau yang terhenti diperintahkan untuk jalan terus dan sebagainya.

Memerintah bawahan juga salah satu alat berkomunikasi antara pimpinan dengan bawahan, dengan memberi perintah itu kepada bawahan pemimpin menyalurkan ide-idenya sedemikian rupa, sehingga bawahan mengerti dengan baik kemana kegiatan harus ditujukan, memberi

perintah juga bermaksud memberikan pendidikan kepada bawahan itu sendiri, oleh karenanya tugas memberi perintah kepada bawahan harus berhubungan erat dengan maksud menambah pengetahuan bawahan yang menerima perintah itu.<sup>16</sup>

Tujuan akhir pemberian arah dapat dinyatakan sebagai upaya untuk memastikan adanya kerja sama pihak bawahan secara efektif untuk dalam usaha mencapai sasaran perusahaan atau suatu lembaga.<sup>17</sup>

Akhirnya memberi perintah bermaksud untuk merealisasi tujuan perusahaan agar hal-hal ini benar-benar terjadi, maka perintah itu harus berhubungan erat dengan pengawasan, jadi bila bawahan melaksanakan tugas menyimpang dari rel tujuannya, maka pemimpin harus memerintahkan bawahan tersebut untuk tidak berbuat demikian lagi, Dengan demikian apa yang diperintahkan oleh atasan kepada bawahan haruslah diawasi agar perintah itu benar-benar dilaksanakan oleh bawahan yang bersangkutan tertuju kepada realisasi tujuan perusahaan.<sup>18</sup>

#### b. Macam-Macam Pemberian Perintah

Perintah bermacam-macam bentuknya. Perintah menurut medianya dibedakan antara perintah secara tertulis dan secara lisan. Sedangkan menurut sifatnya terbagi ke dalam perintah yang bersifat saran, tegas dan sukarela. Dan menurut tingkatannya ada dua macam,

<sup>16</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta Ghalia Indonesia, 1990) h. 160

<sup>17</sup> Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta, Rineka cipta, 1990) h. 47

<sup>18</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta Ghalia Indonesia, 1990) h. 160-161

yakni perintah sebagai garis besar kebijakan dan sebagai detail pelaksanaan untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan sebagai berikut.

Menurut Manullang hampir tidak ada penulis yang menolak adanya perintah lisan. Meskipun mereka tidak sependapat, tentang bila suatu perintah dapat diberikan secara lisan. Dalam dua hal, para penulis sependapat perintah dapat diberikan dalam bentuk lisan, apabila:

1. Tugas yang diperintahkan itu merupakan tugas yang sederhana
2. Dalam keadaan darurat.

Selain dalam kedua hal tersebut diatas, perintah lisan dapat juga dipergunakan dalam keadaan-keadaan sebagai berikut:

1. Bawahan yang harus diperintah sudah pernah mengerjakan perintah
2. Perintah itu dapat selesai dalam waktu singkat
3. Bila dalam mengerjakan tugas itu ada kekeliruan, tidak akan membawa akibat yang besar
4. Untuk menjaskan perintah tertulis
5. Bila bawahan yang diperintah adalah buta huruf.

Meskipun pemakaian perintah lisan itu adalah terbatas, tetapi harus dinyatakan bahwa perintah lisan mengandung beberapa sifat kebaikan:

1. Tidak membutuhkan banyak waktu untuk mempersiapkannya
2. Mempunyai kemungkinan untuk menjelaskan hal-hal yang kurang jelas
3. Dapat dipergunakan kepada banyak orang.

Kedua adalah perintah tertulis, meskipun telah dinyatakan bahwa hampir tidak ada penulis yang menolak pemakaian atau penggunaan perintah lisan, namun pada umumnya mereka lebih condong untuk menganjurkan penggunaan tertulis, perintah tertulis mengandung kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

1. Perintah tertulis dapat mudah diperiksa yang memelihara kebenaran
2. Adanya perintah tertulis menyebabkan orang yang menerima perintah mengetahui benar tanggung jawabnya
3. Perintah tertulis merupakan cara terbaik untuk menjamin persamaan dan keserupaan pelaksanaan diseluruh unsur organisasi.

Pada umumnya perintah tertulis dapat diberikan dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Pada pekerjaan yang ruwet, memerlukan keterangan detail, angka-angka yang pasti dan teliti
2. Bila pegawai yang diperintah berada ditempat lain
3. Jika pegawai yang diperintah sering lupa
4. Jika tugas yang diperintah itu berlangsung dari suatu bagian ke bagian lain
5. Jika pelaksana perintah itu kesalahan yang terjadi dapat menimbulkan akibat yang berat.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1990), h. 164-165.

Menurut Soejitno Irmim dan Abdul Rachim perintah bermacam-macam bentuknya. Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perintah secara tertulis biasanya diberikan apabila:

- a) Jarak antara atasan dan bawahan cukup jauh sehingga relatif sulit bertatap muka
- b) Perintah tersebut sangat penting sehingga tidak boleh dilakukan secara lisan
- c) Bawahan lebih sering dengan perintah secara tertulis
- d) Perintah tersebut secara prosedural harus tertulis.

2. Perintah secara lisan

Perintah secara lisan merupakan kebalikan dari perintah secara tertulis perintah tersebut diberikan apabila:

- a) Jarak antara atasan dengan bawahan relatif dekat
- b) Rasa saling percaya antara atasan dengan bawahan relatif tinggi
- c) Perintah yang diberikan tidak mencatat sesuatu yang seremonial (resmi) sifatnya
- d) Bawahan yang diperintahkan cukup efektif dengan perintah lisan.

3. Perintah yang bersifat tegas

Perintah bisa dikatakan tegas apabila:

- a) Mendesak
- b) Urgen

- c) Bawahan termasuk orang yang sulit
- d) Pengaruh finansial besar.

Menyangkut pekerjaan yang harus cepat selesai dan mendesak sifatnya, maka alasan harus memberikan perintah secara tegas kepada bawahan. Mungkin tidak cukup hanya dengan perintah lisan, tapi juga dilengkapi dengan perintah secara tertulis agar memiliki bobot yang tinggi. Diharapkan dengan keseriusan perintah tersebut bawahan menjadi serius pula dalam melaksanakannya.

Tanpa ketegasan atasan, dikuatirkan perintah tersebut akan dikerjakan sesukanya sehingga tidak selesai tepat pada waktunya, perintah yang kurang tegas cenderung dipahami bawahan sebagai perintah biasa yang tidak mendesak sehingga merasa tidak perlu dikerjakan dengan berburu-buru.

#### 4. Perintah yang bersifat saran

Disamping bersifat tegas, ada perintah yang merupakan saran atau usulan, perintah yang semacam ini biasanya digunakan untuk persoalan seperti berikut ini:

- a) Dikerjakan lebih baik, tetapi jika tidak berpengaruh apa-apa jika tidak dikerjakan
- b) Bawahan memiliki kesadaran yang cukup tentang tanggung jawab
- c) Waktunya tidak terlalu mendesak.

Perintah atasan tidak selamanya menjadi suatu keharusan, ada yang sebaiknya dilaksanakan tetapi boleh tidak dilaksanakan. Perintah yang bersifat saran semacam itu biasanya tidak bersifat penting. Atasan merasa jika bawahan mau mengerjakan akan lebih baik, namun walaupun tidak juga tidak apa-apa.

Atasan sebenarnya ingin mengusulkan kepada bawahannya, namun ia tidak ingin memaksa bawahannya, namun ia tidak ingin memaksa bawahannya untuk menyetujui usulannya.

Perintah bersifat sukarela. Artinya perintah tersebut waktunya tidak mendesak. Atasan memberikan saran agar tugas tersebut di cicil disela-sela tugas utamanya supaya menjadi ringan nantinya.

#### 5. Perintah yang bersifat sukarela

Disamping bersifat saran, perintah juga ada yang bersifat sukarela. Artinya perintah tersebut tidak mengikat bawahan, tetapi diterima atau tidak sepenuhnya ditangan bawahan sendiri. Atasan hanya berfikir bahwa gagasan tersebut bagus, karena itu sudah semestinya disampaikan kepada bawahan.

Tetapi sebenarnya gagasan tersebut merupakan perintah hanya saja dibungkus dengan baik sehingga terkesan tidak mengikat. Perintah yang semacam ini tidak boleh sembarangan dilakukan hanya untuk bawahan yang memiliki kesadaran tinggi dan

mengetahui manfaat perintah. Bagi bawahan yang terkesan mbeling perintah yang semacam ini jelas tidak akan efektif.

Bagi bawahan yang tahu manfaat perintah dan memiliki kesadaran tinggi, perintah adalah perintah. Apapun bungkusnya tetap saja perintah, sesuatu yang harus dikerjakan dengan sungguh-sungguh dan tidak boleh ditolak. Apapun bungkusnya sama saja, tetap menjadi bagian dari tugas dan tanggung jawabnya sebagai bawahan menolak perintah berarti menolak tanggung jawab.

#### 6. Perintah secara garis besar sebagai kebijakan

Dalam memberikan perintah atasan biasanya hanya di beri garis besarnya saja. Perintah itu hanya bersifat kebijakan sehingga belum bisa diaplikasikan karena belum petunjuk teknik (juknis) dan petunjuk (juklac). Bawahan hanya diberitahu bahwa seperti itulah garis kebijakan organisasi yang harus dilaksanakan oleh para bawahan.

Walaupun belum ada juknis juklaknya namun bawahan diharapkan dapat mempersiapkan dirinya sebaik mungkin agar jika petunjuk tersebut sudah ada bisa melaksanakan perintah tersebut dengan sebaik-baiknya. Kendati belum ada petunjuknya namun perintah tersebut sudah memberikan arah bagi bawahan sehingga pola kerjanya tidak menyimpang kemana-mana.

Kalau nantinya sudah ada petunjuknya, kiranya petunjuk tersebut tidak akan jauh menyimpang dari angan-angan bawahan. Petunjuk tersebut lebih sebagai payung hukum yang memberi kekuasaan kepada para pelaksana melaksanakan perintah sesuai dengan juknis dan juklaknya. Dengan payung hukum tersebut bawahan mempunyai kekuasaan untuk bekerja tanpa kuatir dianggap menyalahi prosedur.

#### 7. Perintah secara detil sebagai pelaksanaan

Sebagai kelanjutan dari perintah yang bersifat garis besar atau kebijakan adalah perintah yang merupakan detil pelaksanaan tugas. Perintah tersebut sudah dilengkapi dengan juknis dan juklak sehingga bawahan dapat melaksanakan perintah dengan petunjuk tersebut. Bawahan tidak ragu-ragu lagi dalam bekerja karena sudah ada payung hukumnya lagi.<sup>20</sup>

#### c. Prinsip-prinsip Perintah

##### 1. Perintah harus jelas

Suatu prinsip adalah jelas bilamana perintah tersebut memenuhi enam elemen sebagai berikut: Mengapa, siapa, apa, bilamana, dimana dan bagaimana. Dengan elemen "Mengapa" maka perintah haruslah mengandung pemberian lisan itu sipenerima

---

<sup>20</sup> Soejitno Irmim, Abdul Rachim, *Memberikan Perintah secara Bijak kepada Bawahan*, (Seyma Media, 2004), h. 57-69

perintah dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan sendiri dan ini dapat mengurangi salah paham dan keenam elemen untuk melaksanakannya. Dengan elemen "Siapa" maka perintah haruslah diberikan kepada orang yang tepat, selanjutnya dengan elemen ke ketiga "apa" maka perintah itu harus mengandung penjelasan apa yang harus dilakukan dengan kata-kata yang mudah dimengerti kemudian elemen "dimana" menuntut dari suatu perintah pemberian penjelasan tentang dimana bahan-bahan dan alat-alat ditemukan, dimana tugas harus dikerjakan, seterusnya elemen "bagaimana" menuntut penjelasan tentang segala sesuatu yang menyangkut soal tugas yang diberikan itu se jelas.

## 2. Perintah diberi satu persatu

Kesalahan lain yang sering pula kedapatan dalam praktek, ialah pemberian perintah yang terlalu banyak pada suatu saat yang sama perintah yang terlalu banyak diberikan pada waktu yang sama, memberikan kesan yang tidak baik bagi si penerima perintah. Adalah lebih tepat jika perintah itu mempunyai pertalian yang erat satu sama lain, sehubungan dengan ini, maka suatu perintah janganlah terlalu detail, harus mengandung unsur fleksibilitas dengan maksud agar inisiatif bawahan dapat dihidupkan.

### 3. Perintah Harus Positif

Kepadatan pula kesalahan lain dalam memberi perintah yaitu pemberian perintah yang negatif. Memberikan perintah dengan memulai perkataan: "Jangan" dapat menimbulkan salah pengertian bagi si penerimaperintah tersebut, dalam memberikan perintah sebaiknya tidak mempergunakan perintah yang negatif, adalah lebih baik mempergunakan perintah yang positif, sebab dengan perintah positif tegas dan jelas apa yang harus dikerjakan oleh bawahan.

### 4. Perintah harus diberikan kepada orang yang tepat.

Sesuatu perintah haruslah diberikan kepada orang yang mengingat pengetahuan dan pengalamannya sanggup melaksanakan tugas itu, tetapi juga kepadakecakapan waktu serta peralatan yang tersedia untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dalam prinsip pertama diatas, telah dinyatakan bahwa salah satu unsur "siapa" unsur inilah yang mendapat tekanan lagi dalam prinsip ini, jadi sesuatu perintah harus diberikan kepada the righ man.

### 5. Perintah harus erat dengan motivasi

Setelah orang bekerja pada umumnya mendapatkan balasan yang bersifat material bilamana motivasi itu hanyalah yang bersifat petugas, ketiga macam kebutuhan / ketiga macam motivasi haruslah di dapat oleh seseorang petugasm agar ia mau mencurahkan tenaganya kepada pelaksanaan pekerjaannya.

## 6. Perintah satu aspek dan berkomunikasi

Perintah adalah satu alat berkomunikasi dari seseorang pemimpin kepada bawahan, sebagai alat berkomunikasi, maka pemimpin harus sanggup menyusun perintahnya sedemikian rupa agar berkenan dihati bawahannya dan ia mau mengerjakannya.

Meskipun pemberian perintah itu tugas atasan, namun perintah itu tidak boleh sewenang-wenang perintah tidak boleh untuk sekedar menunjukkan kekuasaan saja, perintah selain harus dalam hubungan untuk merealisasi tujuan perusahaan, ia tidak boleh bertentangan dengan norma kesusilaan dan kemanusiaan.<sup>21</sup>

Menurut Ibn Syamsi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin dalam memberikan intruksi atau perintah:

- a) Mananamkan pengertian kepada bawahan tentang sasaran dan kebijaksanaan yang ditempuh atasan, sehingga mereka mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang diharapkan dari padanya.
- b) Menyelami segi positif dan negatif masing-masing bawahan langsung, sehingga dapat dihindarkan segala sesuatu yang berakibat kurang baik.
- c) Menjelaskan tentang tujuan yang hendak dicapai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

---

<sup>21</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1990) 166-168

- d) Berhati-hati dalam memberikan instruksi, sehingga dapat dipahami dan diterima dengan baik.
- e) Memperhatikan saluran dan hierarki yang harus ditempuh dalam memberikan instruksi atau pebebasan.
- f) Memilih bentuk instruksi yang tepat untuk orang yang tepat pula (lisan atau tulisan) pilih saat yang tepat dalam memberikan instruksi (sedang sibuk atau tidak) dan kebijakan pelaksanaan instruksi.<sup>22</sup>

Menurut Dr Penglaykim

- a) Petunjuk sedapat mungkin lengkap dan tegas

Petunjuk yang tidak lengkap mengandung bahaya bahwa ada bermacam-macam pertanyaan pada pihak yang menerimanya, yang harus dimajukannya kepada atasan, hal yang memperlambat pekerjaan atau lebih celaka lagi kalau ia salah menafsirkan inti petunjuk ini dan pelaksanaan menyimpang dari maksud, besar kemungkinan bahwa yang menerima petunjuk tersebut tidak mengetahui dimana ia harus mulai karena tujuan tidak mengetahui dimana ia harus mulai karena tujuan tidak diterangkan sejas-jelasnya.

- b) Petunjuk hendaknya masuk akal

Petunjuk hendaknya dierikan dalam batas-batas kemungkinan, bila kepada yang bawahan diperintah untuk mengangkut misalnya kayu

---

<sup>22</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Edisi Revisi (Jakarta Rineka Cipta, 1994) h. 127-128

jati dari "Staple places" dalam waktu satu minggu, sedangkan menurut pengalaman ini tidak pernah dapat dilaksanakan dalam waktu sesingkat ini, maka perintah ini tidak masuk akal

c) Petunjuk sedapat mungkin tertulis.

Dalam hal ini komunikasi tidak lagi dapat dilakukan dengan lisan, tapi harus dengan tulisan, petunjuk tertulis mempunyai soal yang menguntungkan ada pula segi-segi yang kurang menyenangkan.

d) Petunjuk tertulis disertai dengan lisan.

Petunjuk tertulis dapat disertai dengan penerangan secara lisan jika perlu oleh masing-masing aksekutif, manajemen tengah dan bawahan terhadap mereka yang berkepentingan lebih jauh dan interpretasi yang berlaian disesuaikan dengan maksud yang dikandung oleh pucuk pimpinan.<sup>23</sup>

**d. Cara Efektif Memberikan Perintah**

Perintah akan menjadi efektif dan efisien kalau diberikan seeara bijak. Sebelum memberikan perintah banyak faktor yang harus diperhatikan. Faktor-faktor tersebut antara lain,

1. Kemampuan Bawahan

Perintah akan dilaksanakan dengan sempurna kalau disesuaikan dengan kemampuan bawahan. Dalam memberikan perintah sangat perlu memperhatikan faktor kemampuan bawahan yang akan meneritna perintah sebagai searang atassan sebaliknya

---

<sup>23</sup> Dr Panglaykim, *Manajemen Pengantar*, (Jakarta, Ghalia Indonesia, ) h 167-170

mampu memahami kemampuan masing-masing bawahan.<sup>24</sup> Apakah bawahan tersebut mampu melaksanakan/tidak, jika kira-kira tidak mampu jangan berikan perintah kepada bawahan tersebut kecuali kita punya waktu untuk terus-menerus memandu.<sup>25</sup>

## 2. Melihat sikap dan karakter bawahan

Dalarn memberikan perintah faktor penting lainnya yang harus diperhatikan adalah sikap dan karakter bawahan setiap bawahan mempunyai sikap dan karakter yang berbeda, sikap dan karakter ini punya pengaruh besar dalam menerima perintah atasan

Sebelum memberi perintah seorang atasan harus memahami sebagai mana sikap dan karakter bawahannya. Apakah dia pemarah, pendiam, pemalas, suka membangkang, cepat mengerti, atau lamban penangkapannya. Masing-masing karakter tersebut memerlukan strategi yang berbeda untuk menaklukkannya.

## 3. Memperseimbangkan kondisi mental dan emosi bawaha

Jangan memberikan perintah pada bawahan yang kondisi mentalnya sedang kalut lemosinya tidak stabil sebab, lebih banyak mudharatnya dari pada manfaatnya. Mental yang sedang kacau dan emosi yang tidak terkontrol mudah mengarah ketindakan yang negatif.

---

<sup>24</sup> Soejitno Irmim, Abdul Rachim, *Memberikan Perintah secara Bijak kepada Bawahan*, h. 73

<sup>25</sup> Soejitno Irmim, *Cara Efektif Memberikan Perintah dan Teguran*, h. 19

4. Melihat kondisi fisik bawahan

Dalam memberikan perintah faktor yang turut dipertimbangkan adalah kondisi fisik bawahan. Atasan harus tahu kemampuan fisik masing-masing bawahannya, sehingga perintah bisa dilaksanakan dengan baik.

5. Perintah diberikan dengan jelas baik kata-kata maupun tulisan. Hal ini untuk menghindari salah persepsi dan penafsiran yang berakibat fatal pada isi perintah itu sendiri. Perintah yang jelas menguntungkan atasan sendiri. Karena tidak harus mengulang berkali-kali untuk menjelaskan kepada bawahannya.

6. Atasan yang bijaksana akan berhati-hati dengan perintah, ia tidak akan bertindak gegu-gesu karena ia menyadari resikonya.

Perintah akan lebih efektif jika diberikan secara persuasif yakni merupakan ajakan. Mengajak lebih punya daya tarik daripada diterima.

7. Perintah diberikan dengan tetap menghargai bawahan

Sebaiknya perintah di berikan dengan tetap menghargai bawahan bukan kedudukan yang patut di rendahkan meskipun namanya bawahan. Berilah perintah dengan sopan. Gunakan kata-kata yang bijak dan jangan menyinggung.

8. Perintah diberikan dengan wajah yang ceria

Sebelum memberi perintah, hati dan pikiran harus stabil, jangan memberi perintah ketika pikiran masih judeg dan hati sedang kalut. Beri perintah dalam keadaan yang betul-betul segar agar tidak mengandung penafsiran yang macam macam pada diri bawahan. Bila pikiran fresh, perintah pun akan terasa fresh pula. Dengan berwajah ceria dengan menjadi bagian dan upaya menciptakan perintah yang efektif dan efisien. Keceriaan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan menjadi maderasi yang mahal harganya bagi bawahan. Kelihatannya spele, tapi nyatanya tak semua atasan mampu bersikap ceria dalam memberikan perintah.

9. Perintah diberikan seolah-oleh minta tolong

Perintah sebaiknya diberikan seolah-olah atasan minta tolong/bantuan kepada bawahan, secara psikologi bawahan merasakan bahwa dia dibutuhkan dan di orangkan untuk dimintai tolong.

10. Perintah diberikan secara herarkhis

Seharusnya perintah diberikan jangan sampai melanggar tata tertib, hierarki, kalau sampai meloncat, maka arang yang ctiloncati akan merasa tersinggung.

### 11. Perintah diberikan secara bertahap

Sebaiknya perintah diberikan secara bertahap, sedikit demi sedikit kalau memang memungkinkan, dan rasanya pilihan yang tepat perintah tidak diberikan sekaligus. Tujuannya agar bawahan sebagai pelaksana tidak merasa terlalu berat. Perintah yang terlalu berat menyebabkan bawahan merasa kurang percaya diri.

### 12. Perintah tidak diberikan sebagai hukuman

Merupakan pantangan bagi seorang atasan memberi perintah kepada bawahan dengan tujuan memberi hukuman. Hal ini sangat tidak mendidik bawahan, sebaliknya akan menimbulkan kesenjangan dalam berbagai bentuk yang akan merugikan atasan sendiri.

Perintah adalah perintah, perintah diberikan dengan tujuan untuk mendelegasikan pekerjaan program-program atasan kepada bawahan untuk melaksanakan program-programnya. Bukan untuk maksud lain, apalagi untuk memberi hukuman.<sup>26</sup>

Sedangkan menurut Soejitno Irmim dan Abdul Raehim dalam bukunya yang berjudul *membuat bawahan patuh dan loyal*, menyebutkan sebagai berikut:

---

<sup>26</sup> Soejitno Irmim, Abdul Rachim, *Memberikan Perintah secara Bijak kepada Bawahan*, h. 75

a) Upayakan kehadiran anda selalu ditunggu

Usaha kehadiran anda selalu menjadi pemecah masalah sehingga selalu ditunggu-tunggu oleh bawahan. Upayakan agar perintah yang anda berikan dapat membuat senang.

Pemimpin dikatakan berhasil mengelola bawahan jika sudah mampu menjadikan dirinya sebagai figur yang menjadi bagian dari kehidupan bawahan.

b) Perintah sebagai sarana komunikasi

Berikan perintah kepada bawahan karena anda membutuhkan komunikasi dengan yang bersangkutan. Sebagai pimpinan anda dituntut untuk membangun komunikasi yang seimbang melalui perintah-perintah yang anda berikan. Komunikasi diperlukan atasan untuk melancarkan setiap perintah yang akan diberikan kepada bawahan. Bawahan membutuhkan komunikasi untuk memudahkan tugas-tugasnya melaksanakan perintah dari atasannya.

c) Berikan perintah seolah-olah anda akan meminta tolong

Berikan perintah seolah-olah anda sedang tidak memberi perintah, meyakini meminta tolong. Memang hakekatnya sebuah perintah adalah untuk meminta kesediaan bawahan melaksanakan perintah tersebut.

d) Gunakan bahasa yang halus

Berendah hati dalam memberikan perintah biasa ditunjukkan dengan selalu menggunakan bahasa yang halus. Kata-kata yang kasar bukan metode yang efektif untuk memberikan kepada bawahan.

e) Sesuaikan perintah dengan kemampuannya

Perintah akan berjalan efektif jika disesuaikan dengan kemampuan bawahan. Pimpinan yang cerdas pasti akan mengukur kemampuan masing-masing bawahan sehingga setiap perintahnya dapat melaksanakan dengan sebaik-baiknya.

f) Berikan perintah dengan jelas agar langsung dimengerti

Sebuah perintah akan lebih efektif jika dibuat secara sederhana dan jelas. Semakin sederhana dan jelas akan semakin mudah diaplikasikan oleh bawahannya.

g) Hindari memberi perintah secara tergesah-gesah

Tidak ada yang hasil yang baik jika dilakukan dengan *tergesah-gesah*, khususnya dalam memberi perintah, seorang atasan dituntut untuk bersikap setenang mungkin. Perintah yang akan diberikan dengan tenang akan memberikan hasil yang maksimal.

h) Sesuaikan perintah dengan kondisi dan waktu

Perintah juga berkesan menyenangkan jika disesuaikan dengan kondisi dan menyenangkan.

i) Hindari perintah sebagai bentuk kekuasaan

Tidak akan ada perintah yang menyenangkan jika atasan tetap menggunakan paradigma kekuasaan. Sebagai konsekwensi logis paradigma kekuasaan adalah otoriterisme.<sup>27</sup>

### 3. Definisi Pemimpin

Dalam literatur-literatur yang menguraikan tentang pemimpin, banyak dikemukakan rumusan-rumusan yang berbeda dalam mendefinisikan apa sebenarnya hakekat pemimpin itu sesuai dengan pandangan dan titik tinjau dari penulis-penulis yang bersangkutan. Karena itu, untuk memperoleh pengertian yang lebih luas sehingga daripadanya dapat ditarik suatu kesimpulan yang tepat tentang hakekat pemimpin itu. Untuk lebih jelas kami kemukakan beberapapendapat para ahli, diantaranya adalah:

Menurut Komaruddin, pemimpin adalah seorang yang mempengaruhi orang lain, melalui proses komunikasi sehingga menyebabkan orang lain itu bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>28</sup>

Pemimpin ialah seorang yang mempunyai kekuatan atau pengaruh yang mengikat.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Soejitno Irmim, Abdul Rachim, *Memberikan Perintah secara Bijak kepada Bawahan*, lh 34-50

<sup>28</sup> Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen Cet 1*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 475

Seorang pemimpin adalah seorang (kualitas-kualitas), yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk memimpin suatu pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk memimpin suatu kelompok guna mencapai sasaran-sasaran/tujuan tertentu.<sup>30</sup>

Menurut Moekijat yang dikutip oleh Permadi dalam buku pemimpin dan kepemimpinan dalam manajemen. Beliau menguraikan pemimpin dalam kategori yaitu:

"Seorang pemimpin adalah seorang yang membimbing dan mengarahkan atau menjuruskan orang-orang lain, seorang pemimpin adalah seorang yang dapat menggerakkan orang-orang lain untuk mengikuti jejaknya, seorang pemimpin adalah seorang yang berhasil menimbulkan perasaan ikut serta, ikut bertanggung jawab kepada orang-orang bawahannya, terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan di bawah pimpinannya"<sup>31</sup>

Pimpinan adalah seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Raymond. J. Burby. Prinsip-Prinsip Pokok Kepemimpinan. (Yogyakarta, Liberty, 1997), h

<sup>30</sup> John Adair. Membina Calon Pimpinan. (Jakarta: Rineka Cipta, 1993) h. 4

<sup>31</sup> K. Permadi. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), h. 10

<sup>32</sup> Susilo Martoyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi*, (Yogyakarta, BPFE, 1996). h. 165

Pemimpin adalah orang yang melakukan hal-hal yang benar, dan pemimpin berkepentingan dengan reaksi, wawasan, tujuan, saran, itikad, maksud dan efektifitas hal-hal yang benar.<sup>33</sup>

Dari uraian diatas, kami menyimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempengaruhi orang lain tersebut tergerak untuk melakukan sesuatu tindakan yang mengaruh pada tercapainya suatu tujuan.

#### a. Syarat Pemimpin

Setiap orang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimiliki dari pada orang-orang yang dipimpinya. Dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu kelebihan-kelebihan itu dapat dipergunakan untuk bertindak sebagai pemimpin, akan tetapi tidak semua orang dapat mempergunakan kelebihan untuk memimpin.

Untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya syarat-syarat tertentu. Berikut adalah rumusan dari beberapa ahli, antara lain:

Menurut Masduqi Mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat yang meliputi:

- 1) Kekuasaan yaitu kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pimpinan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu

---

<sup>33</sup> Warren Benys dan Robert Townsend, *Menciptakan Kembali Kepemimpinan*, (Jakarta: Intre Aksara, 1998), h. 14

- 2) Kewibawaan, yaitu kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu untuk mengatur orang lain dan yang diatur patuh dan taat keada pemimpin serta bersedia melakukan perbuatan-perbuatan yang diinstruksikan pemimpin
- 3) Kemampuan, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan, kecakapan, keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.<sup>34</sup>

Sedangkan menurut Stodgill dalam bukunya *Personal Factors Assosiated With Leadership*, dikutip oleh A. Lee dalam bukunya *Management Teories and Prescription* menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

- 1) Kapasitas: kederdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, keaslian, kemampuan menilai.
- 2) Prestasi atau Achievement: gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehand dalam olah raga dan atletik dan lain-lain.
- 3) Tanggung jawab: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan hasrat itu unggul.
- 4) Parsipasi: aktif memiliki sosiobilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau serba bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.

---

<sup>34</sup> M Masduqi, *Leadership*, (Pasuruan, PT. Garoeda Buana Indah, 1996)h 13.

- 5) Status meliputi kedudukan sosial ekonomi cukup, tinggi, populer, tenar,

Sedangkan menurut Prof. Dr. Mar'ad, pada umumnya faktor-faktor yang akan dipertimbangkan adalah:

- 1) Keadaan fisik dan konstitusional, misalnya berat badan, tinggi badan tubuh dan energi, kesehatan dan penampilannya.
- 2) Kecerdasan
- 3) Kepercayaan diri
- 4) Penyesuaian diri
- 5) Kemampuan yang meliputi inisiatif dan ambisinya.
- 6) Memiliki kepribadian yang penuh optimisme, dapat mengungkapkan sesuatu secara baik, memiliki originalitas, keterbukaan, gembira dan merasa dirinya yakin.
- 7) Sifat-sifat situasional yang berarti partisipasi sosial dalam situasi apapun dapat menyesuaikannya.<sup>35</sup>

#### b. Fungsi Pemimpin

Seorang pemimpin harus memiliki sifat dan kelebihan untuk kemajuan organisasi, selain itu juga, seorang pemimpin diharapkan bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan yang hendak di capai.

---

<sup>35</sup> K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta 1996), hh 17-19

Ada dua fungsi utama dari seorang pemimpin, yaitu:

1. Fungsi pemecahan masalah, fungsi ini berhubungan dengan tugas seorang pemimpin, dengan pekerjaannya, yang mencakup memberikan jalan keluar dari suatu masalah, memberikan pendapat dan informasi.
2. Fungsi sosial, fungsi ini berhubungan dengan kehidupan kelompoknya, yang mencakup, mendorong anggota kelompok atau mencapai tujuan dan menjaga suasana kelompok.<sup>36</sup>

Sedangkan menurut Umar Imran dalam bukunya *Perilaku Organisasi*. Ada dua fungsi yang sangat penting dan perlu ada pada seorang pemimpin, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berkenaan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, sedangkan fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Perincian fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

Fungsi tugas terdiri dari:

1. Menciptakan kegiatan
2. Mencari informasi
3. Memberi informasi
4. Memberi pendapat

---

<sup>36</sup> AM. Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1996), h. 117

5. Menjelaskan
6. Mengkoordinasikan
7. Meringkaskan
8. Menguji kelayakan
9. Mengevaluasi dan mendiagnosis

Fungsi pemeliharaan terdiri dari:

1. Mendorong semangat
2. Menetapkan standart
3. Mengikuti
4. Mengekspresikan perasaan
5. Mengambil konsensus
6. Menciptakan keharmonisan dan mengurangi ketegangan atau tensi.

Kesemua perilaku fungsional di atas, perlu di atas, perlu dilakukan oleh pemimpin agar pencapaian tujuan dan kepuasan anggota kelompok dan para pengikutnya dapat dicapai dengan efektif.<sup>37</sup>

c. Tugas pemimpin

Pemimpin melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, ia harus menyiapkan rencana, strategi, kebijaksanaan, mengadakan koordinasi, memberikan pengarahan, mengambil keputusan, mengadakan pengawasan dan lain sebagainya.

---

<sup>37</sup> Umar Nimran, *Perilaku Organisas*. (Surabaya: Citra Media, 1997), hal. 52

Untuk melaksanakan semua tugas tersebut, ia harus mengusahakan agar seluruh anggota organisasi itu dapat digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun tugas-tugas tersebut, meliputi:

1. Menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda motivasinya itu dengan motivasi yang sama
2. Mengusahakan suatu kelompok dinamis secara sadar
3. Menciptakan suatu lingkungan dimana terdapat integrasi antar individu dan kelompok dengan organisasinya
4. Memberikan inspirasi dan mendorong anggota-anggoa bekerja seefektif mungkin.
5. Menumbuhkan kesadaran dukungan yang senantiasa mengalami perubahan (dinamis) dan mengusahakan agar orang-orang yang dipimpinya itu dapat menyesuaikan perubahan situasi<sup>38</sup>

Itu semua mengharuskan pimpinan memiliki kepandaian, kemahiran dan kemampuan untuk memimpin bawahnya dengan baik.

Menurut pendapat Arifin Abdul Rohman, dalam bukunya Dasar-Dasar Manajemen karangan Sukarno, bahwa tugas seorang pemimpin meliputi:

1. Tugas mengatakan
2. Tugas mengetuai

---

<sup>38</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1994, hal. 138-139)

3. Tugas memelopori
4. Tugas memberi Petunjuk atau contoh
5. Tugas mendidik dan memberi bimbingan.
6. tugas menggerakkan bawahan<sup>39</sup>

Adapun tugas pemimpin menurut Hamzah Yaquub adalah sebagai berikut:

1. Memelihara amanah
2. Mengantarkan dan memberi petunjuk
3. Menegakkan hukum
4. Amar ma'ruf nahi munkar
5. Mendidik
6. Memelihara dan melindungi
7. Bertanggung jawab<sup>40</sup>

Jadi intisari tugas pemimpin adalah mempengaruhi semua orang yang ada disekitarnya agar orang-orang itu suka diantar ke satu tujuan tertentu.

---

<sup>39</sup> Sukarno, *Dasar Manajemen*, Cet. 8 (Jakarta: Mizwar, 1985), hal, 97

<sup>40</sup> Hamzah Yaquub, *Publishistik Islam*, (Jakarta: CV. Diponegoro, 1986), hh. 147-154

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif, menurut Bagdan & Taylor Kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis / lisan dari orang-orang & perilaku yang dapat di amati, menurut mereka pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh).<sup>1</sup>

Jadi penulis menggunakan pendekatan kualitatif karena lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden, pendekatan ini lebih peka terhadap apa yang diteliti juga memudahkan dalam memahami keadaan yang terbatas jumlahnya dengan fokus yang mendalam dan rinci.

Sedangkan jenis penelitian ini adalah dekripsi, yang dimaksud dengan metode deskriptif adalah metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi / kejadian sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, PT Rosda Karya, 2003) h 3

<sup>2</sup> Moh. Nazir, Ph.D, *Metode Penelitian*, (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1998), h. 64

Tujuan sistematis menggunakan jenis dekripsi karena untuk mendiskripsikan atau menggambarkan fenomena yang terjadi di dalam obyek penelitian.

## **B. Wilayah Penelitian**

Penelitian ini penulis mengambil lokasi yaitu masjid Ainul Hasan Kapas Madya Surabaya.

## **C. Jenis dan Sumber Data**

### **1. Jenis data**

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) jenis data yaitu:

#### **a. data Primer**

Data primer yaitu data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan. Dalam hal ini data yang dihimpun adalah tentang letak lokasi, sejarah berdirinya masjid, program kerja, gaya pemberian perintah ketua ta'mir masjid Ainul Hasan, data ini diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak-pihak yang memberikan keternagan (informasi).

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder yaitu Data yang diperoleh dari bahan bacaan, dalam hal ini data yang dihimpun adalah tentang struktur organisasi , pembagian tugas pengurus dan program kerja masjid.

## 2. Sumber Data

Sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.<sup>3</sup> Adapun sumber data yang dipakai oleh peneliti untuk melengkapi data-data tersebut adalah

### a. Informasi

Informasi adalah orang-orang yang memberikan informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan penelitian ini, informan yang dipakai peneliti disini adalah pimpinan dan pengurus masjid Ainul Hasan, untuk mengetahui bagaimana gaya pemberian perintah masjid Ainul Hasan, informan yang dipakai disini adalah pengurus masjid Ainul Hasan.

### b. Dokumen

Dokumen yaitu Berupa tulisan atau catatan yang ada hubungannya dengan masalah yang dalam penelitian ini, untuk mengetahui struktur, tujuan, program kerja dan bentuk pendidikan yang ada di masjid Ainul Hasan serta data-data yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

## D. Tahap-tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

---

<sup>3</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998) h. 107

## 1. Tahap pra lapangan

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

### a. Menyusun rancangan penelitian.<sup>4</sup>

Dalam hal ini, peneliti terlebih dahulu membuat permasalahan yang akan dijadikan obyek peneliti, untuk kemudian matrik usulan judul penelitian sebelum melaksanakan penelitian hingga membuat.

### b. Memilih lapangan penelitian.<sup>5</sup>

Dalam hal ini yang dilakukan peneliti adalah sebelum membuat usulan pengajuan judul penelitian, peneliti lebih dahulu menggali data atau informan tentang objek yang akan diteliti, kemudian timbul pada diri peneliti untuk menjadikan sebagai objek penelitian, lapangan penelitian ini berlokasi di Jalan Madya Surabaya.

### c. Mengurus Perizinan.<sup>6</sup>

Dalam hal ini sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu minta surat izin penelitian kepada dekan Fakultas Dakwah untuk kemudian diserahkan kepada pimpinan lembaga yang diteliti yaitu pimpinan pengurus masjid Ainul Hasan.

---

<sup>4</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Rosda karya, 2002) h. 86

<sup>5</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* h. 86

<sup>6</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* h.87

d. Menjajaki dan Menilai keadaan Lapangan.<sup>7</sup>

Dalam hal ini sebelum mengambil permasalahan dalam penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan penelitian lapangan terhadap objek yang akan dijadikan permasalahan dalam penelitian kemudian peneliti menganggap objek tersebut menarik untuk dijadikan bahan peneliti.

e. Memilih dan memanfaatkan informan.<sup>8</sup>

Informan tersebut adalah pengurus masjid Ainul Hasan, dalam penelitian ini, peneliti melakukan pemilihan terhadap informasi yang akan memberikan data atau informasi mengenai permasalahan yang akan dibahas dan memanfaatkan informasi tersebut melalui wawancara dengan pihak-pihak masjid Ainul Hasan.

2. Tahap pekerjaan lapangan.<sup>9</sup>

Uraian tentang tahap pekerjaan lapangan dibagi atas 3 bagian yaitu:

- 1) Memahami latar penelitian dan persiapan diri.
- 2) Memasuki lapangan dan
- 3) Berperan serta sambil mengumpulkan data

Dalam hal ini sebelum merumuskan pembahasan penelitian, peneliti terlebih dahulu telah memahami tentang latar belakang penelitian, kemudian peneliti mempersiapkan diri secara matang dan serius untuk membahasa

<sup>7</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 88

<sup>8</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h.90

<sup>9</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 94

penelitian ini, baru kemudian peneliti terjun ke lapangan untuk mencari data atau informasi yang berkaitan dengan masalah yang dijadikan fokus penelitian .

### 3. Tahap analisis data dan membuat laporan.<sup>10</sup>

Dalam tahap ini, setelah peneliti berhasil mendapatkan data atau informasi yang diteliti, langkah yang diambil kemudian yaitu antara data atau informasi yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dengan teori yang ada.

Dan yang terakhir adalah membuat laporan dari penelitian yang telah dilakukan.

## **E. Teknik Pengumpulan data.**

Untuk memperoleh data yang diinginkan, maka peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data, antara lain:

### 1. Teknik wawancara.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan ini dilakukan oleh dua pihak yaitu diwawancarai (interview) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (intervience) yang memberikan jawaban atas pertanyaan ini.<sup>11</sup>

### 2. Teknik Observasi

Adalah tindakan mengambil (melihat, memperhatikan, mendengar dan sebagainya). Dengan observasi dapat kita peroleh gambaran yang lebih jelas

<sup>10</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h.103

<sup>11</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 135

tentang kehidupan sosial yang sukar tentang kelakuan manusia seperti dalam kenyataan.<sup>12</sup>

### 3. Teknik Dokumentasi

Merupakan proses mencari data mengenai hal-hal atau variabel tentang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulan, agenda dan sebagainya.<sup>13</sup>

Dalam dokumen ini peneliti mencari data tentang sejarah berdirinya, struktur organisasi, program-program kegiatan yang mana semua data diperlukan peneliti dan pengurus masjid Ainul Hasan Surabaya.

Tabel I  
Teknik Pengumpulan Data

No	Data	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Jenis Data
1	Keadaan Obyek	Dokumen +		Primer +
	a. Sejarah berdirinya masjid	Informasi	Wawancara	Sekunder
	b. Struktur kepengurusan		Dokumen	
	c. Nama-nama pengurus		Dokumen	
	d. Sarana dan Prasarana Masjid		Observasi	
	e. Program kerja		Wawancara	
	f. Kegiatan rutin		Wawancara	

<sup>12</sup> S. Nasution, *Metode Research*, (Jakarta, Bumi Aksara, 1996). h. 106

<sup>13</sup> Suharsimi Arikunto, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h 156

2	<p>Program Kerja</p> <p>a. Apa program kerja Masjid Ainul Hasan</p> <p>b. Waktu pelaksanaan Program kerja</p>	Informan	<p>Wawancara</p> <p>Dokumen</p>	Primer + Sekunder
3	<p>Cara pemberian perintah</p> <p>a. Cara pemberian perintah Ketua Ta'mir Masjid Ainul Hasan</p> <p>b. Tujuan pemberian perintah</p> <p>c. Faktor-faktor apa saja yang dilakukan sebelum memberikan perintah kepada pengurus</p> <p>d. Apakah ketika memberi perintah kepada pengurus tanpa menghiraukan masukan dari pengurus</p> <p>e. Bagaimana cara memberikan perintah secara menyenangkan kepada pengurus</p> <p>f. Bagaimana cara ketua ta'mir memberikan perintah kepada</p>	Informan	<p>Wawancara</p> <p>Wawancara</p> <p>Wawancara</p> <p>Wawancara</p> <p>Wawancara</p>	Primer + Sekunder



Alasan penelitian menggunakan analisis data secara induktif karena merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Moleong, diantaranya adalah:

2. Proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagai yang terdapat dalam data.
3. Analisis Induktif lebih dapat membuat hubungan peneliti , informan menjadi eksplisit. dapat dikenal.<sup>16</sup>

Penelitian yang menggunakan metode ini merupakan suatu penelitian non hipotesis sehingga analisis yang di dapat dari penelitian tidak memerlukan pengujian langsung.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh peneliti dalam menganalisis data yang terkumpul adalah sebagai berikut:

1. Editing adalah Meneliti kembali data yang terkumpul untuk diproses kemudian.
2. Introprestasi adalah untuk mencari arti yang lebih luas dari jawaban dengan menghubungkan dari ilmu pengetahuan atau hasil temuan.
3. Verifikasi adalah untuk memperoleh kesimpulan yang valid.

### **G. Tehnik Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif haruslah ilmiah, untuk menguraikan kesalahan sebelum diproses dalam bentuk laporan maka dilakukan tehnik keabsahan dgata yang meliputi.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Lexy J. Moleong , *Metode Penelitian Kualitatif*, h 5

### 1. Memperpanjang keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam menentukan pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian.

Dalam hal ini, upaya menggali data atau informasi yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, peneliti selalu ikut serta dengan informan utama dalam upaya menggali informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian.

### 2. Ketekunan Pengamatan

Ketentuan pengamatan dilakukan dengan maksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan/itu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

Dalam hal ini, sebelum mengambil pembahasan peneliti telah melakukan pengamatan terlebih dahulu secara tekun dalam upaya menggali data atau informasi.

### 3. Triagulasi

Triagulasi merupakan tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

---

<sup>17</sup> Lexy, J. Moleng, *Metode Penelitian Kualitatif*, h 175

Dalam hal ini upaya yang dilakukan oleh peneliti dalam pengecekan data yaitu dengan menggunakan sumber data dalam penggaliannya sedangkan metode atau cara yang digunakan peneliti dalam pemeriksaan keabsahan data yaitu dengan menggunakan metode analisis induktif artinya setelah data berhasil dikumpulkan, kemudian peneliti melakukan analisis yang didukung referensi atau literatur yang telah ada, yang disusun secara sistematis dan argumentatif.

## BAB IV

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

#### A. Latar Belakang Pendirian Masjid

Ide pendirian masjid Ainul Hasan Kapas Madya Surabaya ini muncul sebagai wujud keprihatinan sekaligus kepedulian Bapak KH. Hasan (Al-Marhum), bersama teman-temannya beliau mendirikan masjid Ainul Hasan diatas tanah wakaf, yang mana beliau sebelum wafat berjanji akan mewakafkan sebidang tanah untuk membangun sebuah masjid, diatas tanah yang diwakafkan oleh KH. Hasan tersebut pembangunan masjid Ainul Hasan diteruskan oleh teman-temannya sampai sekarang.

Masjid Ainul Hasan di dirikan berukuran 30 X 30 m<sup>2</sup>. Terletak diatas tanas seluas 25 X 40m<sup>2</sup>, dengan kapasitas 900 hingga 1000 jama'ah. Adapun dana yang diperoleh dari masyarakat sekitarnya kira-kira mencapai 99%, sedang dari pemerintahan dana yang diperoleh sebesar 6.500.000 juta.

Akhir pembangunan masjid dituntaskan sepenuh memkan waktu kurang lebih 2 tahun.

KH Hasan (Almarhum) jasa beliau tidak bisa dilupakan begitu saja, sebab beliau termasuk orang yang aktif menyemarakkan syiar Islam melalui ceramah-ceramah dan mengajak para ustadz / KH. Untuk mengisi ceramah masjid Ainul Hasan.

Pada tanggal 20-2 1988 berdirilah masjid Ainul Hasan yang berdomisi di Jl. Kapas Madya Surabaya.<sup>1</sup>

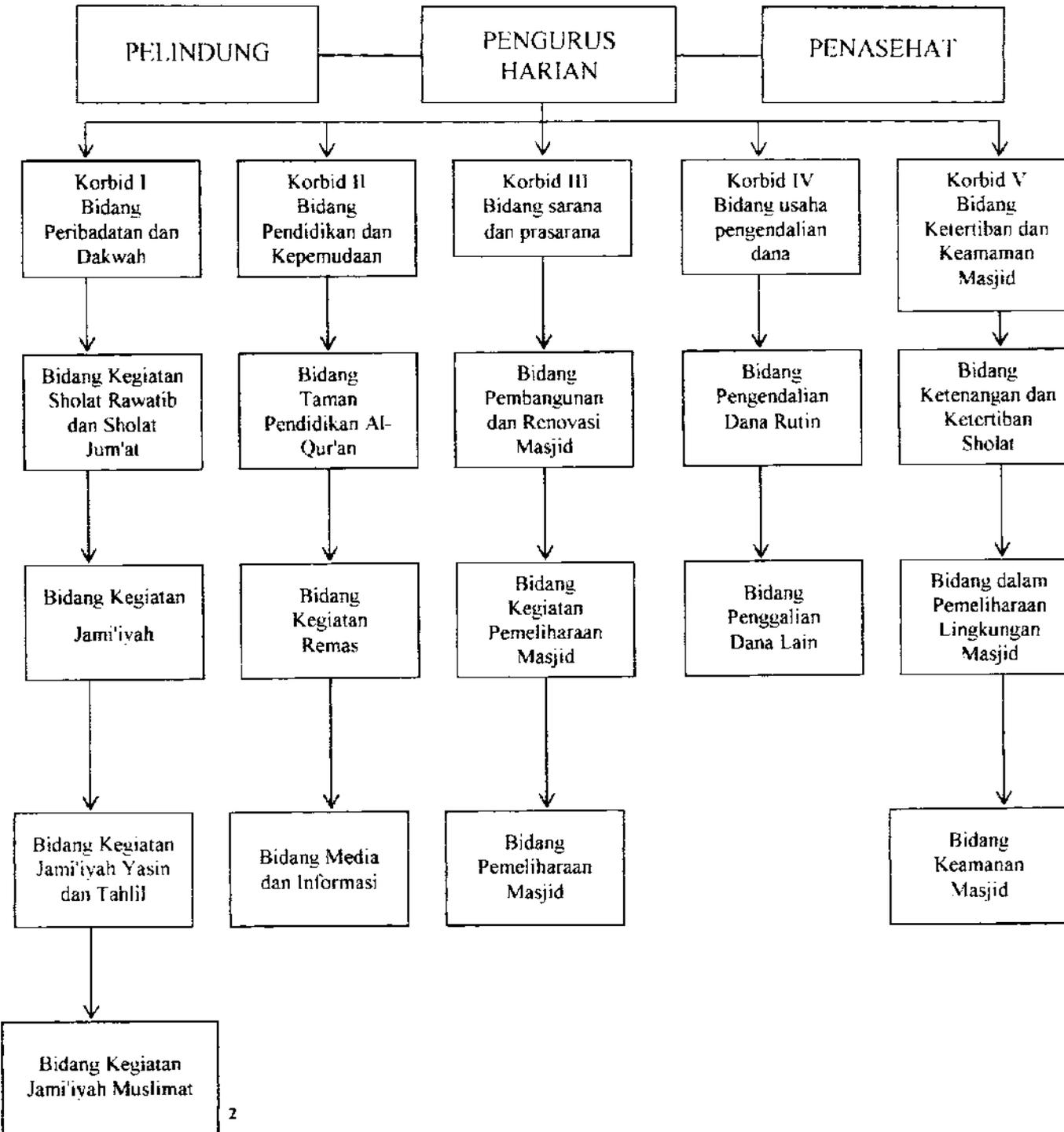
### **B. Susunan Struktur Pengurus Masjid Ainul Hasan**

Struktur organisasi masjid Ainul Hasan menunjukkan susunan perwujudan pola tetap dan kerangka hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi jabatan-jabatan / kedudukan serta posisi-posisi bagi setiap tenaga kerja terhadap tugas dan wewenang yang diberikan dari masjid Ainul Hasan. Struktur bagan dijelaskan di halaman berikutnya.

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan H.M. Marzuki dan H.M. Muhajir, tanggal 15 Juni 2005

### Susunan Struktur Pengurus Masjid Ainul Hasan



<sup>2</sup> Dokumentasi Masjid Ainul Hasan

### **Nama Pengurus Masjid Ainul Hasan tahun 2003-2006**

Pelindung	:	KH. Miftahul Ahyar
	:	Abdul Cholik Thofany
	:	HM. Yasin Ruslan, SH
	:	Eko Marsudi, SH
Ketua Umum	:	HM. Mardjuki
Ketua I	:	H. Ahmad Suhadi
Ketua II	:	M. Fadlan Zein
Ketua III	:	H. Hari Rohman
Ketua IV	:	H. Bukhori Towi
Ketua V	:	M. Sholeh
Sekretaris	:	Drs. Muhyiddin AR
Wakil Sekretaris	:	Nur Syam
Bendahara	:	H. Fauzan Su'udi
Wakil Bendahara	:	Sueb Junaidi
Bidang Peribadatan dan Dakwah	:	HM. Muhajjir
Bidang TPQ	:	Ir. Fadly Alwi
Bidang Sarana dan Prasarana	:	HM. Sutadji Husein
Bidang Penggalian Dana	:	M. Budiono
Bidang Kemanan dan Ketertiban	:	Agus Sri
Bidang Sholah Rowatib danm Jum'at	:	H. Abdul Adhim dan H. Abdul Rohman
Bidang Penggajian Rutin dan PHBI	:	Nasukhan Eryanto
	:	HM. Rahman
	:	Mat Sa'i
Bidang Jamiyah Yasin dan Tahliil	:	H. Abu Bakar
	:	H. Mukhid
	:	Imam Syuhada
Bidang Jamiyah Muslimat	:	Hj. Mashullah Qotib
	:	Hj. Aidah Muhajjir
	:	Hj. Suliah Suhadi
	:	Hj. Fauziah

	:	Ny. Kholidah
Bidang TPQ	:	Samsul Huda
	:	Dodik
	:	Mas'ud, S.Ag
	:	Jumali
Bidang Remas	:	Agung
	:	Bahrul Iskandar SH.
	:	Qurrotul 'Aini, S.Pdi
Bidang Media dan Informasi	:	Pramono
	:	Drs. Dwiko M. Wiyono
Bidang Pembangunan dan Renovasi Masjid:		Samsyuri
		Mad Da'id
Bidang Pemeliharaan dan Pengembangan Masjid	:	Zaini Hidayat
	:	Darwinto
	:	Siswanto
	:	Drs. Agus Winarno
	:	Kasmari
Bidang Penggalan Dana Rutin dan Dana Lain	:	Suradi
	:	Abdul Wahid
	:	Kasno
	:	Andri
Bidang ketertiban dan keamanan	:	Zakaria
	:	Gufron
	:	Sudarman
	:	Mi'un Hasyim
Bidang Pemeliharaan Lingkungan Masjid	:	H. Mahmudi
	:	Jabir
	:	Saidi <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Dokumentasi Masjid Ainul Hasan

### C. Sarana dan Prasarana

Dalam pelaksanaan aktivitas suatu lembaga sudah pasti memiliki sarana dan prasarana yang mendukung sepenuhnya dalam melaksanakan semua program kerja yang telah direncanakan oleh pengurus masjid, Dalam hal ini masjid Ainul Hasan mempunyai sarana dan prasarana sebagai berikut:

#### 1. Sarana yang mendukung sebagai berikut:

- a. Gedung masjid mempunyai satu bangunan
- b. Aula mempunyai dua ruangan
- c. Soun System mempunyai lengkap.
- d. Papan pengumuman mempunyai dua buah.
- e. Kotak amal ada dua.
- f. Kotak amal besar satu buah yang diperuntukkan kepada jama'ah tetap.
- g. Kotak amal kecil mempunyai kurang lebih 15 buah untuk sholat jum'at dan led.
- h. Tempat wudhu mempunyai dua buah dan kamar kecil dan toilet .
- i. Satu buah bedhuk.
- j. Mimbar 1 buah.
- k. Ruang khotib 1 buah.<sup>4</sup>

#### 2. Prasarana yang mendukung.

Disamping didukung oleh sarana pelaksanaan kegiatan dimasjid Ainul Hasan juga didukung oleh prasarana yang menunjang kemajuan dalam

---

<sup>4</sup> Observasi 19 Juni 2005

melaksanakan semua aktivitas kegiatan di masjid Ainul Hasan Surabaya diantaranya adalah:

- a. Adanya semangat yang tinggi dari para pengurus dalam mengembangkan masjid sebagai pusat ibadah.
- b. Adanya keikhlasan dan kesabaran dari para pengurus dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- c. Adanya peran serta dan dukungan besar dari masyarakat yang menjadi jama'ah masjid Ainul Hasan.<sup>5</sup>

#### D. Kegiatan Rutin Masjid Ainul Hasan

Masjid Ainul Hasan Surabaya senantiasa diupayakan harus berkemampuan membina dan menumbuh kembangkan pengetahuan dan wawasan para jama'ahnya, untuk itu disamping dilaksanakan peribadatan rutin, misalnya shalat jama'ah, pengurus masjid melaksanakan kegiatan rutin sebagai berikut:

Kegiatan Rutin Masjid Ainul Hasan Surabaya.

No	Hari	Waktu	Kegiatan	Penyaji
1	Minggu	19.00	Sholawat Nabi	Para pengurus masjid dan jama'ah masjid
2	Setiap hari	18.00 19.00	Pengajian kitab fiqh dan tafsir	KH. Aziz
3.	Setiap bulan	05.00-Selesai	Khotmil Qur'an dan dilanjutkan tahlil	A. M. Muhadzir
4.	Senin	19.00	Dzuba'	Hj. Mas Hullah
5.	Setiap hari	18.00	TPA	Pengurus
6.	Selasa	19.00	Pengajian Ibu-ibu	Hj. Mashulah Chosib

Sumber : Dari wawancara H. M. Mardjuki dan Bpk. H. M. Muhadzil (20-6-2005)

<sup>5</sup> Wawancara dengan H.M. Muhajir, tanggal 15 Juni 2005

Dalam pelaksanaan kegiatan rutin ini masjid Ainul Hasan Surabaya mengiapkan sarana-sarana kegiatan secara utuh, misalnya kitab bahasan untuk para mustamik dan hal-hal pendukung kelancaran kegiatan lainnya.

Adapun kegiatan rutin dalam rangka memperingatihari-hari besar Islam pengurus masjid Ainul Hasan Surabaya melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

a. Tahun baru Islam / Muharam

1. Diadakan karnaval.
2. Lomba karnaval.
3. Menyantuni anak yatim

b. Maulid Nabi Muhammad SAW

1. Khitanan bersama (peserta khitan diberi baju, sarung, kopyah)
2. Bacaan sholawat Nabi
3. Bazar dan pentas seni.
4. Cerama agama.
5. Lomba jalan santai

c. Rajabiyah

1. Ceramah
2. Sema'an al-Qur'an oleh para pengurus.

d. Ramadhan, Idul Fitri dan Adha

1. Mengadakan pengajian-pengajian menjelang maghrib
2. Tadarus.
3. Sholat tarawih

4. Sholat Idul Fitri
5. Sholat Idul Adha
6. Pemotongan hewan qurban<sup>6</sup>

#### **E. Program Kerja Masjid Ainul Hasan**

1. Memelihara dan jika dianggap perlu menambah bangunan fisik, saran dan prasarana masjid sesuai dengan kebutuhan
2. Memperbaiki dan menyempurnakan sound sistem agar suara imam dan penceramah dapat terdengar oleh jama'ah dengan baik
3. Memperbaiki/mengganti pintu/dinding kaca, agar sirkulasi udara dapat masuk kemasjid dengan baik.
4. Memperbaiki dan melengkapi ruang kantor sekretariat masjid.
5. Ruang utama masjid yang mempunyai pintu-pintu hendaknya dapat dikunci pada waktu tidak dipergunakan.
6. Apabila ruang utama masjid terkunci serambi masjid harus dapat dipergunakan sewaktu-waktu oleh para jama'ah/musafir untuk sholat tanpa ada halangan
7. Memelihara membersihkan tempat wudhu dan bersuci sehingga memenuhi syarat-syarat kesehatan dan kesucian.
8. Menjaga kebersihan ruangan masjid, kantor/sekretariat dan lain-lain.
9. Menghimpun zakat, infaq, shodaqoh dan zakat dengan bersama dan instansi terkait

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan H M. Marzuki, tanggal 20 Juni 2005

10. Menyantuni fakir miskin dan anak secara berkala dan sesuai dengan kemampuan
11. Meningkatkan pendidikan yang sudah ada seperti TPA
12. Meningkatkan kerja sama dengan masjid-masjid tetangga dan ormas sekitar masjid.
13. Meningkatkan ibadah dan dakwah dimasjid.
  - a. Ceramah
  - b. Memperingati hari-hari besar Islam dan hari-hari besar nasional
  - c. Kegiatan amalan bulan romadhon dan idul fitri.
  - d. Kegiatan idul adhah/qurban
  - e. Dan lain-lain.
14. Untuk keperluan kegiatan rutin, insendensial, investasi, menambah gedung peralatan, perlengkapan, pemeliharaan masjid serta peralatan dan lain-lain. Pengurus akan mengusahakan keuangan masjid yang memadai dengan jalan:
  - a. Bantuan, sodaqoh, infak pada waktu ada acara-acara dimasjid
  - b. Iuran, shodaqoh rutin dari pengurus, jama'ah dan lain-lain
  - c. Minta bantuan shodaqoh, infaq pada waktu ada keperluan biaya.
15. Meningkatkan peran dan fungsi remaja masjid dan wanita masjid.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Wawancara dengan H.M. Marzuki, tanggal 20 Juni 2005

## **BAB V**

### **PENYAJIAN DAN ANALISA DATA**

#### **A. Penyajian Data**

Dalam sebuah kepemimpinan tidak semua manusia diberi kemampuan dalam masalah bakat memimpin. Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin tidak terlepas dari beberapa kelebihan-kelebihan yang menonjol, sehingga memberikan asumsi kepada konstituen yang lain untuk memilihnya.

Dalam keadaan tertentu dan waktu tertentu pula kelebihan-kelebihan itu dapat dapat digunakan untuk bertindak sebagai pemimpin. Namun tidak semua orang mampu mempergunakannya. Hal ini tidak yang dimiliki dalam hubungannya dengan pemimpin.

KH.M. Mardjuki merupakan sosok figur pemimpin dalam membangun serta mengembangkan suatu lembaga masjid atau sebuah organisasi, sehingga menjadi rujukan umat dalam berbagai hal permasalahan yang berhubungan dengan kajian keagamaan. Semua daya usaha beliau dalam mempengaruhi orang lain terkhusus pengurus dan anggota masjid dalam upaya pencapaian tujuan lembaga atau organisasi yang dipimpin.

Adapun dalam penyajian data ini akan penulis ungkapkan dari hasil wawancara dengan KH. M. Mardjuki dan pengurus masjid Ainul Hasan.

## 1. Wawancara dengan KH. M. Mardjuki

### a. Cara pemberian perintah Ketua Ta'lim Masjid Ainul Hasan.

Dari hasil wawancara Penulis dengan KH. M. Mardjuki dalam sebuah kesempatan mengatakan, yang terpenting dari seorang pemimpin adalah mampu memberikan suri tauladan, karena pada dasarnya setiap pemimpin akan dilihat oleh yang dipimpin. Pertama dari sisi perilaku pemimpin itu sendiri. Manusia dalam memandang dan menilai terhadap individu adalah *akhlakkhul karimah*nya, karena sebagai cermin baik atau buruknya manusia. Terlebih sebagai seorang pemimpin yang sangat diperhatikan antara omongan dan perilakunya sesuai apa tidak. Kedua, yaitu menanamkan serta mendahulukan sifat *khusmudhon* terhadap berbagai permasalahan yang timbul sehingga dapat meredam berbagai konflik yang timbul.

Kedua hal tersebut diatas menurut beliau merupakan pilar utama bagi seorang pemimpin. Keselaran antara omongan dengan perilaku serta prasangka baik adalah pokok utama yang mampu mengangkat derajat manusia dimata masyarakat umumnya dan Allah SWT khususnya. Banyak sekali manusia jatuh hakikat dan martabatnya di mata masyarakat, maka sangat penting sekali hal tersebut bagi seorang pemimpin.

Menyangkut gaya pemberian perintah di Masjid Ainul Hasan, beliau mengutamakan pada perintah melalui lisan. Dan juga sebaiknya

diberikan secara jelas. Alasan beliau menggunakan perintah dengan lisan karena setiap waktu beliau dengan bawahan bisa bertemu langsung. Hal ini untuk menghindari salah satu persepsi dan penafsiran yang berakibat fatal pada isi perintah itu. Perintah yang langsung berhadapan dengan yang berangkutan (berkomunikasi langsung) dan perintah tersebut jelas akan menguntungkan beliau (atasan) sendiri karena tidak harus mengulang berkali-kali untuk menjelaskan kepada pengurus.

Dengan perintah secara lisan bisa dilihat adanya hubungan kebersamaan antara ketua ta'mir, pengurus dan jamaah pada setiap kegiatan masjid. Kebersamaan ini terlihat saat ada kegiatan masjid yang selalu melibatkan ketua ta'mir, pengurus dan jamaah seperti pada saat kegiatan maulid nabi, disini terjadi pembagian tugas antara ketua ta'mir, pengurus dan jamaah. Dimana ketua ta'mir sebagai pelindung, penasehat atas acara tersebut, sedangkan pengurus masjid bertugas mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan pada acara maulid, jamaah bertugas untuk menghadiri acara tersebut, tanpa adanya kesabaran dari jamaah untuk menghadiri acara tersebut, maka acara tersebut akan tersia-sia.

Dengan adanya perintah lisan mempunyai kemungkinan untuk menjelaskan hal-hal yang diberikan oleh beliau dimengerti oleh pengurus dan untuk mengetahui apabila bawahan sudah mengerti maksud dari perintah tersebut. Beliau meminta untuk menjelaskannya kembali dan

beliau meminta untuk mengulangi perintah yang diberikan dengan kata-katanya sendiri dan dengan mengajukan pertanyaan. Selain itu perintah dengan lisan bisa diinginkan untuk hal-hal yang sifatnya biasa dan tidak seremonial dan lebih praktis, hemat dan bisa langsung dilaksanakan tanpa menunggu tanda tangan, stempel dan tetek bengek lainnya.

Dengan adanya perintah yang diberikan secara berhadapan langsung atau berkomunikasi langsung akan mempermudah dan memperjelas bawahan (pengurus) untuk mempermudah dan memperjelas bawahan (pengurus) untuk melaksanakannya. Afdolnya suatu perintah diberikan dengan penuh kehati-hatian untuk menghindari salah pengertian yang tidak perlu. Sehingga beliau ketika memberikan perintah tidak bertindak *grusa-grusu* (ceroboh-red), karena beliau menyadari resikonya. Ia akan menerangkan perintah tersebut dengan tenang sehingga bisa dimengerti sepenuhnya oleh pengurus.

Selain itu, ketika beliau memberi perintah kepada pengurus selalu menerima masukan dari pengurus. Dengan adanya masukan dari pengurus beliau beranggapan bahwa pengurus adalah bagian dari dirinya. Tanpa pengurus mungkin program-program kegiatan yang diadakan di Masjid Ainul Hasan tidak akan terlaksana. Dengan begitu beliau selalu menghargai masukan dari pengurus.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Wawancara penulis dengan Bapak H.M. Mardjuki, tanggal 1 Juli 2005

Selain menggunakan lisan beliau juga memberikan perintah secara tegas kepada bawahan. karena tanpa adanya sifat yang tegas, dikuatirkan perintah tersebut akan dikerjakan sesukanya tidak tepat waktu. Apabila perintah tersebut bersifat *urgent*, atasan harus bisa memotivasi bawahannya agar bekerja sesuai dengan harapan. Atasan harus bisa meyakinkan bawahan bahwa tugas tersebut sangat penting, sehingga bila tidak selesai tepat waktu akan mengurangi kredibilitas manajemen.

Tegas saja tanpa sanksi biasanya belum efektif karena bawahan masih bisa berkelit. Karena itu ketegasan perintah itu harus bisa ditindak lanjuti dengan bukti tindakan yang membuat para bawahan jera jika berani melakukan pelanggaran.

Tegas perintahnya harus pula tugas sanksinya, barulah dikatakan efektif. Khususnya bagi bawahan yang tergolong sulit diatur dan mbeling.

- b. Upaya KH. M. Mardjuki dalam memotivasi bawahan (pengurus) melalui perintah

Motivasi merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang memberi daya, memberi arah juga bisa diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para pengurus, sehingga mereka bersedia bekerja dan rela tanpa paksaan.

Masjid Ainul Hasan merupakan suatu lembaga atau organisasi akan berhasil melaksanakan program-programnya, bila orang-orang

(pengurus) yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melakukan tugasnya dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam menyelesaikannya tersebut para sumber daya manusianya perlu diberi arah dan dorongan sehingga potensi yang ada dalam diri sumber daya tersebut dapat diubah untuk menguntungkan organisasi tersebut.

Pemberian motivasi dikatakan penting, karena pimpinan itu tidak sama dengan bawahan, seorang pemimpin tidak dapat melakukan pekerjaan sendiri, karena keberhasilan amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain (bawahan). Untuk melaksanakan tugas seorang pemimpin ia harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut kepada seluruh anggota organisasi yang ada dalam unit kerja tersebut. Bila semua tugas sudah dibagi-bagikan, maka pimpinan yang bersangkutan harus mempunyai sistem yang ampuh untuk mengetahui, apakah pekerjaan tersebut benar-benar dikerjakan atau tidak oleh bawahan. Dan juga dikatakan penting, karena bawahan apabila dimotivasi, ia menganggap telah diperhasilkan.<sup>2</sup>

- c. Cara memberikan perintah secara menyenangkan dan dilaksanakan dengan senang hati oleh pengurus.

Untuk memberikan perintah, beliau terkadang datang ke rumah pengurus atau terkadang sehabis shalat rowatib, secara spontan atau tidak

---

<sup>2</sup> Wawancara penulis dengan Bapak H.M. Mardjuki, tanggal 1 Juli 2005

formal beliau memberikan perintah (tugas) tersebut dengan rasa harmonis atau saling kekeluargaan dan terkadang sebelum beliau memberikan perintah, beliau bergurau dahulu dengan pengurus yang bersangkutan, tetapi tidak berlebihan.

Dengan begitu menjadi bagian dari upaya untuk menciptakan perintah yang menyenangkan. Dengan begitu yang ditunjukkan atasan kepada bawahan menjadi motivasi yang mahal harganya bagi bawahan (pengurus). Kelihatannya sepele, namun yang demikian itu akan mudah diterima oleh pengurus, sehingga pengurus tidak beranggapan bahwa beliau orang yang sangat berkuasa dan sewenang-wenang.<sup>3</sup>

- d. Bagaimana cara memberikan perintah secara efektif yang dilakukan oleh ketua takmir Masjid Ainul Hasan.

Hasil wawancara penulis dengan KH.M Mardjuki pada tanggal 1 Juli 2005, ketika beliau memberikan perintah kepada bawahannya, atasan melihat dulu sampai dimana kemampuan bawahan, misalnya untuk menyusun anggaran dipilih bawahan yang mengerti seluk beluk pembukuan. Memahami kemampuan bawahan itu menjadi salah satu syarat utama bagi suatu perintah agar dapat dilaksanakan dengan baik. Selain itu, ketika memberi perintah beliau tidak pernah mamberikan perintah secara langsung, tapi beliau memberikan secara bertahap, sedikit-

---

<sup>3</sup> Wawancara penulis dengan Bapak H.M. Mardjuki, tanggal 1 Juli 2005

demi sedikit, tujuannya agar bawahan sebagai pelaksana tidak merasa berat. Perintah yang terlalu berat menyebabkan bawahan merasa kurang percaya diri dan kehilangan semangat kerja. Seorang atasan yang memahami keterbatasan bawahannya akan membuat perintah sesuai kemampuannya.

- e. Apakah keuntungan anda memberikan perintah secara lisan dan tepat.

Keuntungan memberikan perintah secara lisan menurut beliau, kita bisa berkomunikasi secara langsung, dan juga bisa mengetahui langsung apakah perintah yang diberikan bisa di mengerti oleh yang bersangkutan. Dan juga bisa terjalin keakraban antara atasan dengan bawahan.

Sedangkan keuntungan memberikan perintah secara tepat menurut beliau, adalah sebagai berikut;

- 1) Bawahan akan senang melaksanakan perintah tersebut, sehingga potensi bawahan akan dikeluarkan semaksimal mungkin untuk melaksanakan perintah itu.
- 2) Motivasi semangat akan semakin meningkat karena merasa dihargai.
- 3) Tidak ada kehilangan waktu, biaya dan tenaga untuk mengulangi pekerjaan karena adanya kesalahan dari perintah.
- 4) Tidak ada penolakan perintah yang diperika oleh atasan, karena bawahan sangat maklum dengan perintah yang di terima.

- 5) Kesadaran bawahan untuk melaksanakan perintah sebagai suatu kewajiban.
  - 6) Muncul rasa hormat dan respek pada atasan karena atasan dirasakan mampu berbuat bijaksana termasuk memberikan perintah kepada bawahan.
  - 7) Bagi atasan sendiri dapat mengurangi beban tugas karena bawahan bisa melaksanakan perintah dengan senang hati.
  - 8) Efektivitas perintah lebih tinggi karena selain semangat bawahan yang tinggi, percepatan waktu dan hasil kerja yang optimal dapat tercapai
- f. Apa dasar anda memberikan perintah kepada pengurus.

Untuk mencapai tujuan program-program yang ada, maka perintah itu diberikan kepada pengurus untuk dilaksanakan.

- g. Tujuan anda memberikan perintah kepada pengurus.

Tujuan beliau memberikan perintah adalah agar semua program-program atau kegiatan yang sudah direncanakan tersebut terlaksana, selain itu untuk mengkoordinir kegiatan pengurus, agar kegiatan masing-masing pengurus yang beraneka macam itu terkoordinir kepada suatu arah yaitu kepada tujuan yang diinginkan oleh semua pihak.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Wawancara penulis dengan Bapak H.M. Mardjuki, tanggal 1 Juli 2005

## 2. Wawancara dengan pengurus

Menurut wawancara yang penulis lakukan dengan pengurus, menjelaskan bahwa K.H.M. Mardjuki mengatakan, setiap anggota adalah potensi untuk kemajuan organisasi dan beliau juga menempatkan pengurus sebagai aspeknya seperti dirinya juga. Hal ini terwujud, walaupun beliau mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi yang memerlukan bantuan orang lain dan sebagai pemimpin beliau mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah kebutuhan anggotanya. Beliau ikut melaksanakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu mensimulasi para anggota dalam kegiatan yang dilakukan.

Dalam memberi perintah beliau tidak pernah mengedepankan kekuasaannya. Hal ini terwujud ketika beliau memberikan tugas kepada pengurus tidak mengandalkan dia sebagai pemimpin, tetapi beliau memberikannya dengan sikap keharmonisan dan kekeluargaan. Dengan begitu pemberian perintah ini didasarkan adanya saling kerja sama antara anggota sehingga saling mendukung satu sama lain, tanpa membedakan status dalam organisasi. Dalam menerima kritik dan saran, beliau menanggapi dengan positif dan bersifat terbuka kepada pengurus, bisa dilihat setiap menerima saran selalu beliau kumpulkan dan diambil filter sebagai masukan. Beliau selalu mengemukakan bahwa apabila ada kekurangan beliau baik sebagai

manusia biasa ataupun pimpinan, atau ditegur atau diberi masukan, hal itu juga dibenarkan oleh pengurus lainnya.<sup>5</sup>

Bapak KH. M. Marjuki adalah sosok figur pimpinan organisasi yang mempunyai pandangan luas ke depan untuk dapat menjawab tantangan organisasi. Di samping beliau sebagai seorang pimpinan organisasi beliau juga menjadi panutan dan sari tauladan bagi seluruh pengurus. Oleh karena itu di dalam sepak terjangnya sebagai pimpinan organisasi, beliau tampil sebagai seorang pimpinan yang mengedepankan nilai-nilai keorganisasian (beliau selalu mendengar keluhan dan masukan atau pun kritik yang bersifat membangun dari bawahannya). Beliau orangnya terbuka di dalam mencapai membimbing membina serta mengarahkan anak buahnya di dalam mencapai tujuan/sasaran organisasi. Perlu diketahui juga bahwa sosok figur KH. M. Mardjuki disamping tampil sebagai seorang pimpinan organisasi yang mempunyai sifat sabar dan terbuka beliau juga sangat dihormati dan disegani baik di kalangan pengurus maupun di kalangan non pengurus.

Bapak KH. M. Mardjuki adalah seorang yang selalu disegani tapi beliau tidaklah sosok pimpinan yang kaku, melainkan sosok figur yang luwes dan fleksibel serta tanggap terhadap gejala-gejala yang ada di bawah. Beliau menyadari benar bahwa bawahan itu merupakan satuan kerja di mana mereka berada pada peranan yang paling penting, paling strategis dan paling

---

<sup>5</sup> Wawancara penulis dengan Bapak H.M. Muhadjir, tanggal 1 Juli 2005

menentukan terhadap keberhasilan organisasi mencapai berbagai sasaran yang diinginkan bersama. Beliau juga tidak membiarkan bawahannya menjadi terkotak-terkotak yang akhirnya timbul persaingan-persaingan yang tidak sehat, dimana yang pada gilirannya persaingan-persaingan akan mengakibatkan rusaknya suasana kebersamaan.

Beliau, di dalam sepak terjangnya cukup disegani dan dihormati baik di kalangan pengurus atau di kalangan masyarakat sekitarnya. Pokoknya Pak Mardjuki adalah sosok figur pimpinan yang sabar dan sangat terbuka serta menghargai kebebasan pendapat. Apabila beliau memberikan suatu tugas (perintah), beliau tidak pernah memberikan dengan sewenang-wenang. Sehingga bawahan akan merasa senang untuk menerimanya, sehingga mampu menggerakkan seluruh komponen yang ada di dalam tubuh organisasi untuk mencapai semua sasaran yang diinginkan.

Selain itu, beliau juga senantiasa menanamkan di hati para pengurus dan anggota rasanya memiliki tanggung jawab.<sup>6</sup>

Bahwa ketua ta'mir selalu memberikan keleluasaan pengurus untuk bertugas melaksanakan amanat garis besar program kerja periodesiasi tertentu. Selain itu juga ketua ta'mir sendiri tidak selalu mengekang kepada pengurus untuk mengikuti alur pemikirann ketua. Meskipun ketua memberikan keleluasaan kepada anggota pengurus dalam menjalankan tugasnya tidak menatap kemungkinan ada

---

<sup>6</sup> Wawancara Penulis dengan Bapak Mas'ud, tanggal 2 Juli 2005

garis koordinasi anggota-anggota pengurus pada ketua. Jadi ketua melihatnya adalah target untuk kesuksesan kegiatan-kegiatan masjid. Meskipun cara-cara pelaksanaan berbeda dengan ketua, keleluasaan yang dimaksud adalah bahwa apa yang sudah menjadi garis besar kebijakan program yang diamanatkan oleh setiap pengurus yang bersangkutan, dapat dilaksanakan sesuai kreasi dan inovasi pengurus yang bersangkutan, sehingga tidak bertentangan dengan garis besar program kerja. Misal suatu divisi sosial dan melaksanakan amanat untuk program-program kerja baksos, maka divisi tersebut memiliki keleluasaan untuk mengadakan program sunatan massal dan santunan anak yatim. Ketua ta'mir memberikan keleluasaan untuk ide atau program tersebut karena sesuai dengan amanat yakni bemuansa baksos.

## **B. Analisa Data**

Salah satu fungsi manajemen adalah *directing* yang bisa juga disebut pemberian perintah (*commanding*) disini berarti menggerakkan sesuai dengan yang diinginkan, agar tujuan telah dapat dicapai secara efisien dan efektif. Karena perintah merupakan suatu alat utama dalam menggerakkan orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok sedang mempergunakan cara atau gaya yang tertentu, sehingga pemimpin mempunyai

peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari kutipan di atas dapatlah diketahui bahwa di dalam masjid Ainul Hasan yang diketuai Bapak KH. M. Mardjuki selalu ada bentuk-bentuk kerja sama antara ketua dengan pengurus dan pengurus dengan pengurus di dalam menjalankan program-program dan beliau selalu mengarahkan, membimbing, memotivasi seluruh pengurus agar senantiasa bekerja sama dengan giat dan tekun dalam rangka menjalankan tugas-tugas yang diembannya untuk mencapai sasaran dan tujuan yayasan.

Menurut wawancara yang dilakukan pada tanggal 13 Juli 2005 dengan Bapak Mardjuki, beliau mengatakan bahwa setiap anggota (orang) adalah potensi untuk kemajuan organisasi dan beliau juga menempatkan para pengurus sebagai aspeknya seperti dirinya juga. Pemimpin adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, orang lain itu adalah para bawahan. Dan apabila suatu saat ada tugas yang diberikan kepada bawahan yang dipercaya untuk menjalankan tugasnya, beliau secara langsung berkomunikasi dengan bawahan tersebut, karena komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari. Selain komunikasi diperlukan atasan untuk melancarkan setiap perintah yang diberikan kepada bawahan, bawahan juga membutuhkan komunikasi untuk memudahkan tugas-tugasnya dan untuk melaksanakan perintah dari atasan dan juga menjelaskan apa yang akan dikerjakan selanjutnya setelah pemberian tugas

tersebut, sehingga bawahan bisa mengerti dari maksud tersebut. Dengan hal itu bisa terlihat adanya kebersamaan dan kekompakan antara bawahan dan pimpinan. Yang mana hal itu sudah sesuai dengan fungsi pemimpin, dalam kehidupan berorganisasi apapun, rasa kebersamaan pada hakekatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, beliau adalah atasan yang bijaksana dalam memberikan perintah tidak mungkin sembarangan, karena perintah yang diberikan secara bijaksana berpengaruh besar pada diri bawahan. Salah satu dampak positif tersebut adalah bawahan akan melaksanakan perintah tersebut dengan senang hati. Sehingga beliau sudah mempertimbangkan segalanya dengan baik, sehingga kemungkinan untuk salah memilih orang relatif kecil. Sebelum memberikan perintah ia sudah memahami karakter bawahannya dengan baik.

Kata-kata atasan yang bijaksana membuat semangat kerjanya. Pekerjaan yang sebenarnya berat menjadi ringan karena termotivasi oleh sikap dan perilaku atasan yang begitu menghargainya. Atasan yang baik menjadi panutan bawahan. Dan sebenarnya tidak selalu susah untuk membuat bawahan bisa bekerja secara efektif asal saja tahu caranya.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pada pembahasan sebelumnya, yaitu dalam rumusan masalah yang penulis jabarkan pada landasan teoritis dan analisa data, akhirnya dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

Dalam menjalankan kemimpinannya KH. M. Mardjuki menggunakan perintah secara lisan artinya beliau selalu berhadapan dan berkomunikasi dengan bawahan. Terjalin adanya kerja sama dengan baik antara keduanya, dan juga bisa terlihat adanya hubungan kekeluargaan. Selain itu beliau bersifat terbuka dengan bawahan, karena bagaimanapun juga seorang pemimpin tidak akan bisa melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya sendiri tanpa adanya bantuan dari pelaksana (pengurus) dan untuk mencapai tujuan organisasi beliau selaku melakukan komunikasi.

#### **B. Saran-Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, maka sebagai upaya memajukan lembaga (organisasi) perlu adanya figur atau seorang pemimpin yang mampu melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dengan baik, lebih professional dalam memanej segala sesuatu yang berhubungan dengan kemajuan masjid musyawarah untuk mufakat perlu dilaksanakan, dalam hal ini terkait dengan *planning, organizing, actuating, controlling* dan *commanding (directing)*.

Khusus commanding, dalam hal ini semua fungsi manajemen tidak akan berjalan apabila tidak ada komando dari pemimpin.

### **C. Penutup**

Dengan selesainya penyusunan skripsi ini, penulis mengucapkan syukur alhamdulillah karena berkat rahmat dan hidayah Allah SWT, penulis bisa menyelesaikan penelitian ini walaupun dalam keadaan yang sangat sederhana. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang konstruktif sangat penulis butuhkan. Sebetulnya kekurangan dan kesalahan itu bukan penulis sengaja, melainkan sampai disitulah kemampuan penulis. Dan jika ada kebenaran dan kemanfaatan yang kita rasakan, itu semata-mata karena limpahan hidayah dan pertolongan Allah SWT.

Akhirnya semoga Allah SWT meridhoi segala amal perbuatan kita dan mudah-mudahan penulisan yang sederhana ini dapat bermanfaat. Amin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John, 1993, *Membina Calon Pimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bennis, Warren dan Robert Townsend. 1998, *Menciptakan Kembali Kepemimpinan, Interaksara*.
- Burby, Raymond. J, 1997, *Prinsip-Prinsip Pokok Kepemimpinan*, Yogyakarta, Liberty.
- Ensiklopedi Nasional, 1989, *Cara Efektif Memberikan Perintah*, Jakarta, PT Cipta Adi Pustaka.
- Irmin, Soejitno, 2004, *Cara Efektif Memberikan Perintah & Teguran*, Cet. 1 Seyma Media.
- Irmin, Soejitno, Abdul Rachim, 2005, *Membuat Bawahan Patuh dan Loyal*, Seyma Media
- \_\_\_\_\_, 2004, *Memberikan Perintah Kepada Bawahan*, Cet. Seyma Media.
- Kadarman, AM., 1996, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Komaruddin, 1994, *Ensiclopedia Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksar.
- Manullang, M., 1990, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Yogyakarta, BPFE.
- Masduqi, M, 1996, *Leadership*, Pasuruan, PT. Garoeda Buana Inda.
- Moleong, Lexy J, 2003. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Rosda Karya.
- Mulyana, Dedy, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S., 1996, *Metode Rsearch*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, Moh, Ph.D, 1998, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nimran, Umar, 1997, *Perilaku Organisasi*, Surabaya: Citra Media.
- NitiseMITO, Alex S, 1983, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Jakarta, Ghalia Indonesia
- Panglaykim, J, 1990, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta, Ghalia Indonesia
- Permadi, K, 1999, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sigit, Soehardi, 1983, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Cet. I, Yogyakarta: Armurrita.
- Sukarno, 1985, *Dasar Manajemen*, Cet. 8. Jakarta: Mizwar.
- Syamsi, Ibnu, 1994, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta
- Terry, GR. dan LW Rue, 1996, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1996.
- Winardi, 1990, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Yaqub, Hamzah, 1986, *Publshistik Islam*, Jakarta: CV. Diponegoro.